

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA Z UPORABO
URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV IN SKUPNEGA
OCENJEVALNEGA OKVIRJA NA PRIMERU NEPROFITNEGA
VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA**

Ljubljana, februar 2019

ROBERT ROSTOHAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Robert Rostohar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Merjenje uspešnosti poslovanja z uporabo uravnoveženega sistema kazalnikov in skupnega ocenjevalnega okvirja na primeru neprofitnega vzgojno-izobraževalnega zavoda, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Darjo Peljhan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 SAMOEVALVACIJA VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODOV	6
1.1 Opredelitev samoevalvacije	6
1.2 Merjenje uspešnosti poslovanja pri samoevalvaciji.....	8
1.3 Projekti za podporo samoevalvaciji vzgojno-izobraževalnih zavodov v Sloveniji	11
1.3.1 Mreže učečih se šol.....	12
1.3.2 Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja.....	12
1.3.3 Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij.....	13
1.3.4 Oglédalo.....	13
1.3.5 Modro oko.....	14
2 SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR ZA ORGANIZACIJE V JAVNEM SEKTORJU – MODEL CAF.....	14
2.1 Samoocenjevanje z modelom CAF	16
2.2 Model CAF v sektorju izobraževanja	18
3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV	19
3.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot managerski sistem.....	19
3.2 Finančni vidik	22
3.3 Vidik poslovanja s strankami	23
3.4 Vidik notranjih poslovnih procesov	25
3.5 Vidik učenja in rasti	25
3.6 Uravnoteženi sistem kazalnikov v neprofitnem sektorju	27
4 POVEZOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV Z MODELOM CAF.....	30
4.1 Primerjava modelov BSC in EFQM	30
4.2 Uporaba obeh modelov v kombinaciji	32
5 PREDSTAVITEV OŠ JOŽETA GORJUPA KOSTANJEVICA NA KRKI.....	34
5.1 Organizacijska struktura šole	34
5.2 Financiranje.....	36
5.3 Program šole.	37
6 SAMOEVALVACIJA ZAVODA PO MODELU CAF.....	38
6.1 Načrtovanje in izvedba samoevalvacije	38
6.2 Analiza rezultatov in aplikacija ugotovitev analize na razvijanje strategije zavoda.....	39
7 OBLIKOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA IZBRANI VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNI ZAVOD	46
7.1 Poslanstvo, vrednote, vizija in strategija šole	46
7.2 Vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov	48
7.2.1 Vidik deležnikov	49
7.2.2 Vidik notranjih procesov.....	54
7.2.3 Vidik učenja in rasti	57
7.2.4 Vidik finančnih in organizacijskih zmožnosti	59

7.3 Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov za Osnovno šolo Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki	61
SKLEP	66
LITERATURA IN VIRI	69
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Merjenje strateških finančnih usmeritev	23
Tabela 2: Štiri skupine kazalnikov zadovoljstva/nezadovoljstva kupcev	24
Tabela 3: Kazalniki vidika notranjih procesov	25
Tabela 4: Tipični kazalniki vidika učenja in rasti	27
Tabela 5: Primerjava značilnosti modelov BSC in EFQM	31
Tabela 6: Primerjava prednosti in slabosti modelov BSC in EFQM	32
Tabela 7: Strateški cilji in kazalniki vidika deležnikov	51
Tabela 8: Strateški cilji in kazalniki vidika notranjih procesov	55
Tabela 9: Strateški cilji in kazalniki vidika učenja in rasti	58
Tabela 10: Strateški cilji in kazalniki vidika finančnih in organizacijskih zmožnosti.....	60
Tabela 11: Uravnoteženi sistem kazalnikov za OŠ Jožeta Gorjupa.....	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Model CAF 2013	15
Slika 2: Pristopi k samoocenjevanju po modelu odličnosti EFQM	17
Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalnikov	20
Slika 4: Vzročno-posledična razmerja skozi štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov	21
Slika 5: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki	24
Slika 6: Ogrodje za merjenje učenja in rasti	26
Slika 7: Rezultati samoocenoitve po modelu CAF	39
Slika 8: Prilagojeni uravnoteženi sistem kazalnikov za OŠ Jožeta Gorjupa.....	48
Slika 9: Strateški diagram Osnovne šole Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki	64
Slika 10: Uporaba kazalnikov BSC pri samoocenjevanju po modelu CAF	65

UVOD

»Česar ne meriš, ne moreš uspešno obvladovati«, in »česar ne meriš, ne moreš izboljšati«, sta dve že dolgo uveljavljeni modrosti, ki nista zaradi svoje starosti nič manj resnični tudi danes. Informacije o uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev so temelj za sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev. Pomembnosti merjenja uspešnosti se čedalje bolj zavedajo tudi odgovorni na področju vzgoje in izobraževanja. Kot ugotavlja Scheerens (2008, str. 35): »...danes mnogo držav v svojih izobraževalnih sistemih krepí tako imenovano »evalvacijsko funkcijo«, z željo, da vsakodnevno delovanje šol, reforme izobraževanja in uvajanje novosti podpirajo empirični podatki, kar omogoča vrednotenje delovanja in napredka«. »Spremljanje in evalvacija priskrbita povratno informacijo, na podlagi katere se lahko načrtovanje prilagodi glede na nenehno spreminjajočo se situacijo« (Brejc, Širok & Jurič Rajh, 2008, str. 27). V Sloveniji merimo uspešnost na vseh ravneh vzgojno-izobraževalnega sistema. Tako merimo uspešnost na ravni posameznikov, vključenih v vzgojno-izobraževalni proces (učiteljev, učencev, ravnateljev, ipd.), na ravni razredov, na ravni posameznih vzgojno-izobraževalnih zavodov, kot tudi na ravni celotnega vzgojno-izobraževalnega sistema.

Za ocenjevanje uspešnosti na ravni vzgojno-izobraževalnih zavodov se v Sloveniji zanašamo na različne oblike »zunanje evalvacije«, torej evalvacije, ki jo izvajajo posamezniki, ki prihajajo izven evalvirane organizacije. Govorimo predvsem o šolski inšpekciji, ki jo izvaja Inšpektorat Republike Slovenije za šolstvo in šport, in o vsakoletnem nacionalnem preverjanju učnih dosežkov, ki poteka v osnovnih šolah (Nacionalno preverjanje znanja v 6. in 9. razredu), gimnazijah (splošna matura) in srednjih strokovnih šolah, ki se zaključijo s poklicno maturo. Kot osrednja oblika »notranje evalvacije« vzgojno-izobraževalnih zavodov je v slovenskem šolskem sistemu opredeljena samoevalvacija, saj je obveznost samoevalvacije določena z Zakonom o organizaciji vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07 - UPB1, 36/08, 58/09, (64/09 popr.), (65/09 popr.), 20/11, 40/12 - ZUJF, 57/12 - ZPCP-2D, 47/15, 46/16, (49/16 popr.) in 25/17 - ZVaj, v nadaljevanju ZOFVI), ki v 49. členu ravnatelju nalaga odgovornost ugotavljanja kakovosti s samoevalvacijo in pripravo letnega poročila o samoevalvaciji šole oz. vrtca. Z zakonsko določitvijo obveznosti izvedbe samoevalvacije slovenska šolska politika sledi zadnjim trendom na področju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v šolstvu v Evropi, ki namesto poudarjanja zunanjega nadzora vzgojno-izobraževalnih zavodov, poudarja samorefleksijo le-teh (Gaber et al., 2011, str. 39–41).

Z omenjenim zakonom je država torej ravnatelju oziroma šoli naložila odgovornost za sistematično ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo, a ni, kot ugotavljata Brejc in Koren (2011, str. 16), pri tem z nobenim zakonom ali pravilnikom opredelila oblike samoevalvacije (vsebinska področja, struktura, merila, viri podatkov itd.). Odločitev o tem je prepuščena vodstvu zavoda. Da bi bile šole zmožne izpeljati kakovostno samoevalvacijo, morajo imeti potrebno znanje, spretnosti in odnos, da vzpostavijo okvir delovanja na ravni organizacije in da prevzamejo odgovornost (Brejc, 2014a, str. 42). A tu se pojavi težava, saj rezultati nedavnih raziskav kažejo, da imajo strokovni delavci v šolah še vedno premalo znanja in časa za kakovostno izvedbo samoevalvacije (Milekšič & Kos Kecojević, 2011; Podgornik, 2014). Po

pomoč se strokovni delavci vzgojno-izobraževalnih zavodov, zadalženi za proces samoevalvacije, zato pogosto zatečejo k različnim organizacijam (Zavod RS za šolstvo, Center za poklicno izobraževanje, Andragoški center, Slovenski institut za kakovost in meroslovje, Šola za ravnatelje itd.), ki nudijo strokovno podporo na tem področju ter izvajajo različne projekte, povezane s samoevalvacijo. Raznolikost pristopov omogoča vzgojno-izobraževalnim zavodom veliko različnih možnosti, kar v praksi povzroča, da nekateri izmed njih pretiravajo, drugi so premalo aktivni, tretji pa znajo izbrati prave pristope in jih nato tudi vpeljati med obstoječe procese v organizaciji (Brejc & Koren, 2011, str. 15).

Samoevalvacija je pristop k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti, ki temelji na Demingovem PDCA (angl. *Plan-Do-Check-Act*) krogu nenehnih izboljšav. Del tega procesa je tudi merjenje uspešnosti doseganja zadanih ciljev. Za učinkovito merjenje uspešnosti je nujno, da ima vzgojno-izobraževalni zavod na voljo ustrezen sistem kazalnikov, s katerim pridobi potrebne podatke, ki so podlaga za analizo trenutnega stanja v organizaciji ter načrtovanje ukrepov izboljšav ali ukrepov za ohranjanje dobrih dosežkov (Podgornik, 2014, str. 44). Kot ugotavlja MacBeath (1999, str. 103) je nabor kazalnikov, s katerimi bomo merili uspešnost zadanih ciljev, ena osrednjih sestavin samoevalvacije. Oblikovanje primerne sistema meril je zahtevna naloga. Gaber et al. opozarjajo (2011, str. 42–43), da je pri samoevalvaciji mogoče zaznati potrebo po razvoju enotnih kazalnikov, svetovanju (predvsem pri razumevanju podatkov in oblikovanju kazalnikov kakovosti) in razvoju pripomočkov in baz podatkov. Tudi organizacija OECD (2013, str. 466) državam priporoča, da oblikujejo nabor meril za ocenjevanje učinkovitosti šol, sprejet na nacionalni ravni, ki bi strokovnim delavcem šol, zadolženim za izvajanje samoevalvacije, olajšal delo. V Sloveniji je oblikovanje takšnega nabora kazalnikov že predvideno, saj 20.a člen ZOFVI-ja določa, da minister sprejme merila in postopke za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vrtcih in šolah na nacionalni ravni, kar pa se do sedaj še ni zgodilo. Četudi bi kazalniki na nacionalni ravni bili opredeljeni, pa teh kazalnikov ne bi bilo mogoče uniformirano predpisati za vse šole oziroma vrtce, saj se te med seboj preveč razlikujejo (Podgornik, 2014, str. 44). Vzgojno-izobraževalni zavodi morajo razviti in uporabljati nabor meril, ki bo prilagojen splošnim in specifičnim ciljem njihove organizacije. Poleg tega bi z vsiljevanjem sistema kazalnikov, ki prihaja izven evalviranega zavoda, lahko onemogočili vzpostavitev kulture zagotavljanja kakovosti, torej trajne želje po lastnemu izboljševanju, ki je predpogoj za vzpostavitev kateregakoli sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, saj, kot ugotavlja Zupanc (2011, str. 235), »so izboljšave namreč verjetnejše, če so v šolah sami prepričani, da je treba nekaj spremeniti in se čutijo kot »lastniki« informacij in ustvarjalci sprememb«. Raziskave nenehno kažejo na to, da je »lastništvo« meril in procesa samoevalvacije ključen dejavnik vzpostavitve nenehnega in trajajočega izboljševanja s samoevalvacijo (MacBeath, Boyd, Rand & Bell, 1996, str. 74).

S težavami pri določanju sistema meril se sooča tudi v tem magistrskem delu obravnavani vzgojno-izobraževalni zavod. V obravnavanem zavodu že imajo kar nekaj izkušenj s samoevalvacijo. Oblikovan imajo tim za kakovost, katerega naloga je izpeljava samoevalvacije. Po strokovno podporo so se zatekli predvsem k Šoli za ravnatelje. Izoblikovali so vizijo in poslanstvo, specifične cilje na posameznih področjih, ki jih želijo doseči v obdobju 2016–2020, ter določili sistem kazalnikov, s katerimi bodo merili uspešnost pri doseganju teh ciljev. A

obstoječi sistem kazalnikov se je izkazal za pomanjkljivega. Meril je preveč in niso ustrezno umeščena v načrt ali se celo podvajajo, merila so premalo konkretna, nimajo določenega merskega instrumenta in podobno. Posledica tega je, da se meritve večinoma sploh ne izvajajo (OŠ Jožeta Gorjupa, 2016b, str. 2–7). Zaradi omenjenih težav in dejstva, da je sistem meril na ravni zavoda še v razvoju, so v zavodu samoevalvacijo v preteklih letih izvajali po posameznih področjih (uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije v zavodu, projekt Zdrav življenjski slog ...) in ne za zavod kot celoto. S takšnim pristopom je ugotavljanje uspešnosti doseganja v razvojnem načrtu opredeljenih ciljev neučinkovito. Odgovorni za samoevalvacijo v zavodu potrebujejo nov sistem meril, ki jim bo omogočil enostavno, hitro in čim bolj objektivno ugotavljanje uspešnosti pri doseganju vseh svojih ciljev, sistem, ki jim bo omogočil preverjanje preteklih rezultatov in signaliziral prihodnjo uspešnost, sistem, ki bo pregleden, in iz katerega bodo jasno razvidne prioritete in strateški cilji organizacije. Ob kopici že razvitih pristopov (glej točko 1.3), ki nudijo podporo vzgojno-izobraževalnim zavodom pri izvedbi samoevalvacije, si lahko v zavodu pomagajo tudi z različnimi modeli, ki so se uveljavili v gospodarstvu. Med strokovnjaki sicer potekajo razprave o tem, ali je mogoče strategije in načine zagotavljanja kakovosti, ki so se razvili v profitnem sektorju, uporabljati tudi pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja. Podporniki pravijo, da gre za preverjene modele, ki so primerni za uporabo v izobraževanju, kritiki pa so mnenja, da ti modeli niso primerni, saj udeležencev izobraževanja ne moremo enačiti z izdelki v gospodarstvu (Možina, 2003, str. 7–8). Kot ugotavlja Kržin Stepišnik (2006, str. 70–71) praksa v izobraževalnih organizacijah potrjuje, da so ti modeli v veliki meri uporabni tudi na področju izobraževanja. Na podlagi teh ugotovitev vodstvu zavoda predlagam, da uspešnost poslovanja meri s pomočjo kombinirane uporabe skupnega ocenjevalnega okvirja (angl. *Common Assessment Framework*, v nadaljevanju model CAF) in uravnoveženega sistema kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*, v nadaljevanju BSC).

Model CAF je za javni sektor prilagojena različica Evropskega modela kakovosti EFQM, ki organizacijam javnega sektorja omogoča celovito in hkrati enostavno samoocenitev. Namenjen je predvsem organizacijam javnega sektorja, ki želijo narediti prve korake na področju obvladovanja kakovosti. CAF je vpeljalo več kot 3800 organizacij javnega sektorja v 52 državah sveta, od tega kar 1000 uporabnikov prihaja iz sektorja izobraževanja in raziskav (angl. *Education and Research*) (Thijs & Staes, 2015, str. 17). S samoocenitvijo po modelu CAF dobijo organizacije vpogled v trenutno uspešnost poslovanja celotne organizacije, kar predstavlja osnovo za načrtovanje izboljšav. A po drugi strani samoocenitev po modelu CAF organizaciji ne pove, kako te izboljšave doseči. Zato je za povezovanje ugotovitev samoocene s strategijo organizacije potrebno uporabiti druga orodja. Eno izmed orodij, ki to omogoča, je uravnoveženi sistem kazalnikov ali krajše BSC. BSC je managersko orodje, ki pretvarja vizijo in strategijo podjetja v konkretne cilje in kazalnike, ki te cilje merijo. V letu 2014 je bil BSC šesto najbolj uporabljeno managersko orodje v svetu (Rigby & Bilodeau, 2015, str. 4). Čeprav je BSC v osnovi zasnovan za uporabo v privatnem sektorju, njegov sosnovalec Kaplan (2001, str. 353–369) meni, da je, z manjšimi prilagoditvami, povsem primeren tudi za uporabo v neprofitnem sektorju. To trditev potrjuje tudi večina, sicer maloštevilnih, raziskav na tem področju (Greiling, 2010; Hoque & Adams, 2011) ter nekateri uspešni primeri vpeljave BSC v vzgojno-izobraževalne organizacije (glej točko 3.6). Raziskav učinkov kombiniranja modelov CAF in BSC ni moč zaslediti. Vendar

ob upoštevanju dejstva, da je CAF le rahlo spremenjena različica modela EFQM, saj temelji na enakih načelih in ima enako zgradbo, lahko ugotovitve na področju kombinirane uporabe modelov EFQM in BSC, prenesemo tudi na kombinirano uporabo modelov CAF in BSC. Tako lahko na podlagi spoznanj različnih avtorjev ugotovimo, da kombinirana uporaba obeh modelov lahko prinese koristi, saj se modela medsebojno ne izključujeta, ampak delujeta sinergično, tako da eden izničuje slabosti drugega (Andersen, Lawrie & Shulver, 2000; Andjelkovic Pesic & Dahlgaard, 2013; Jalaliyoon, Taherdoost & Zamani, 2011; Lamotte & Carter, 2000; Podobnik, 2007; Shahin, Dolatabadi & Kouchekian, 2012).

Namen magistrskega dela je pokazati, da lahko hkratna uporaba modelov CAF in BSC predstavlja okvir za merjenje uspešnosti poslovanja v sklopu procesa samoevalvacije, ki bi tako vodstvu obravnavanega zavoda kot tudi drugim vodstvenim delavcem vzgojno-izobraževalnih zavodov v Sloveniji zagotavljal informacije, ki jih potrebujejo za dobro odločanje, ter tako prispeval k dvigu kakovosti managementa in obvladovanju uspešnosti teh zavodov.

Cilji dela so:

- predstaviti samoevalvacijo v vzgojno-izobraževalnih zavodih in uveljavljene pristope k samoevalvaciji v Sloveniji,
- ugotoviti posebnosti merjenja uspešnosti na področju vzgoje in izobraževanje in opredeliti lastnosti dobrega poslovnega orodja za merjenje uspešnosti poslovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov,
- podrobneje predstaviti modela CAF in uravnoteženi sistem kazalnikov, raziskati njuno uporabnost v sektorju vzgoje in izobraževanja, ju primerjati in preučiti možnosti povezovanja med njima,
- analizirati trenutno stanje v obravnavanem zavodu s pomočjo modela CAF,
- na podlagi rezultatov samoocene po modelu CAF in že opredeljene strategije zavoda pripraviti predlog uravnoteženega sistema kazalnikov za obravnavani zavod.

Glavna teza magistrskega dela je, da lahko s hkratno uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov in modela CAF, učinkovito izmerimo uspešnost poslovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Obe orodji sta se namreč dobro uveljavili tako v profitnem kot tudi neprofitnem sektorju, na podlagi zadnjih spoznanj iz strokovne literature pa je mogoče sklepati, da njuna hkratna uporaba prinese sinergijske učinke, ki še izboljšajo prispevek obeh orodij k dvigu uspešnosti poslovanja organizacij.

V teoretičnem delu naloge sem pri opisu posameznih točk uporabil metodi deskripcije in kompilacije. Pri tem sem si pomagal z relevantno strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, z internimi gradivi organizacije ter s drugimi viri, ki so dostopni preko spleta. V četrtem poglavju sem pri raziskovanju podobnosti, razlik, prednosti in slabosti ter potencialnega povezovanja med modeli CAF, EFQM in BSC poleg metod deskripcije in kompilacije uporabil še metodi komparacije in dedukcije. V praktičnem delu sem z metodama analize in sinteze najprej ugotovil trenutno stanje v organizaciji. Potrebne podatke sem pridobil s pomočjo samoocene zavoda po

modelu CAF 2013. Samoocenitev je bila narejena s kvalitativno metodo v obliki skupinskega intervjuja s pomočnico ravnateljice in vodjo razvojnega tima šole. Na podlagi spoznanj iz teoretičnega dela magistrskega dela analize rezultatov samoocene po modelu CAF, informacij iz strateških dokumentov zavoda in komunikacije z vodstvom obravnavanega zavoda, sem z metodami analize, sinteze in dedukcije, nato opredelil vzročno-posledična razmerja med posameznimi strateškimi cilji zavoda in razvil predlog uravnoteženega sistema kazalnikov za obravnavani zavod.

Omejitev pri izdelavi magistrskega dela predstavlja pomanjkanje primerne literature, ki bi s konkretnimi kazalniki in navodili pomagala pri oblikovanju meril za potrebe uravnoteženega sistema kazalnikov za obravnavano šolo. Zaradi neopredeljenosti oblike, vsebine in drugih elementov samoevalvacije s strani države in dejstva, da je vsaka šola oziroma vrtec zgodba zase, se obstoječi pristopi bolj osredotočajo na to, kako usmeriti, usposobiti člane tima za samoevalvacijo, da bodo sposobni oblikovati lasten instrumentarij, prilagojen potrebam samoevalvacije na njihovem zavodu. V preteklosti je sicer bilo razvitih tudi več zbirk kazalnikov za posamezna področja delovanja šole, vendar pa so ta merila praviloma zelo subjektivna (večinoma gre za vprašanja v sklopu različnih vprašalnikov), zelo številna in se osredotočajo na merjenje posameznih vidikov določenega področja (npr. učenja in poučevanja). Posledično je uporabnost teh meril za merjenje uspešnosti z orodji, kot je uravnoteženi sistem kazalnikov, ki poudarja majhno število najpomembnejših kazalnikov, zelo majhna ali pa jih je mogoče uporabiti le posredno (npr. pri sestavljanju vprašalnika za pridobitev skupne ocene posameznega področja). Zaradi posebnosti slovenskega šolskega prostora spoznanj iz tuje literature pogosto ni mogoče aplicirati na slovensko šolstvo. Omejitev pri oblikovanju teoretičnega dela magistrske naloge je tudi obsežnost obravnavanega raziskovalnega področja, saj je na področju samoevalvacije vzgojno-izobraževalnih zavodov v domači in tuji literaturi mogoče zaslediti celo kopico različnih pristopov. V praktičnem delu magistrskega dela je omejitev predvsem nepoznavanje modela CAF in pomanjkanje časa za tovrstno ocenjevanje s strani zaposlenih na šoli ter pomanjkanje potrebnih informacij, saj v šoli v preteklosti niso merili uspešnosti pri večini, v modelu CAF obravnavanih, področjih, kar povečuje stopnjo subjektivnosti in znižuje zanesljivost rezultatov samoocene po modelu. Organizacije, ki se odločijo vpeljati ta model in želijo izvesti kakovostno samoocenitev, morajo namreč k temu pristopiti načrtno.

Magistrska naloga je razdeljena na sedem poglavij. Prvih pet poglavij predstavlja teoretični del naloge, poglavji šest in sedem pa empirični del. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi samoevalvacije v slovenskih vzgojno-izobraževalnih zavodih. Na kratko so opisane najpomembnejše značilnosti samoevalvacije, predstavljena je problematika merjenja uspešnosti poslovanja kot enega izmed korakov v procesu samoocenitve. Poglavje se zaključuje z opisom najbolj razširjenih pristopov za podporo samoevalvaciji v slovenskih osnovnih šolah in vrtcih. Drugo in tretje poglavje sta posvečeni predstavitvi skupnega ocenjevalnega okvirja za organizacije v javnem sektorju – modela CAF oziroma predstavitvi uravnoteženega sistema kazalnikov in njune primernosti za uporabo v javnih vzgojno-izobraževalnih zavodih. V četrtem poglavju nato oba obravnavana modela primerjam med seboj in ugotavljam možnost njune hkratne uporabe oziroma povezovanja obeh modelov v skupno orodje. V petem poglavju sledi

kratka predstavitev obravnavanega vzgojno-izobraževalnega zavoda. V šestem poglavju opišem izvedbo samoocene po modelu CAF v obravnavanem zavodu in predstavim rezultate in ključna spoznanja samoocene. V sedmem poglavju nato na podlagi teh spoznanj in predhodno opredeljene strategije in strateških ciljev zavoda izdelam predlog uravnoteženega sistema kazalnikov za obravnavani zavod.

1 SAMOEVALVACIJA VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODOV

1.1 Opredelitev samoevalvacije

Samoevalvacija je opredeljena na veliko različnih načinov. Brejc (2014b, str. 39) samoevalvacijo opredeli kot »obliko notranje evalvacije in proces, kjer strokovnjaki, ki izvajajo dejavnost, vrednotijo lastno organizacijo«. Pri procesu lahko sodelujejo zunanji svetovalci, a je kljub temu organizacija tista, ki je odgovorna za izvedbo samoevalvacije, in hkrati primarni uporabnik njenih ugotovitev. Podgornik (2014, str. 53) samoevalvacijo definira kot »celovit proces načrtovanega in sistematičnega zbiranja podatkov na različnih področjih delovanja vzgojno-izobraževalne institucije ter analiziranja in interpretiranja informacij, z namenom omogočiti vpogled v trenutno stanje organizacije oziroma pridobiti povratne informacije o kakovosti in učinkovitosti njenega delovanja«. Na strani ministrstva za izobraževanje, znanost in šport (Samoevalvacija vzgojno-izobraževalnih organizacij (notranja evalvacija), 2018) pa je mogoče najti sledečo definicijo samoevalvacije: »Samoevalvacijo lahko definiramo kot postopek, ki ga je sprožila in izvedla šola z namenom opisati in evalvirati lastno delovanje. V cikličnem procesu samoevalvacije šole in vrtci določajo področja presoje lastne kakovosti, identificirajo močne in šibke točke, si zastavljajo cilje, pripravljajo akcijske ukrepe za izboljšave ter spremljajo učinke uvedenih izboljšav«. V praksi se poleg izraza samoevalvacija uporabljajo tudi izrazi kot so samopregled, notranja inšpekcija, presoja in zagotavljanje kakovosti (Macbeath, 2011, str. 94).

Samoevalvacija je eden izmed mogočih pristopov k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti na ravni vzgojno-izobraževalnih organizacij. Namen samoevalvacije je dvig kakovosti vzgojno-izobraževalnega procesa in ne iskanje odgovornosti (Musek Lešnik, 2008, str. 18–19). Da gre za pomembno orodje ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, kažeta priporočili organizacije OECD (2013, str. 466) ter Evropskega parlamenta in Sveta (2001, str. 51–53), ki države pozivata h krepitvi vloge samoevalvacije šol v sklopu nacionalnega sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. V slovenskem šolskem sistemu je samoevalvaciji že namenjena pomembna vloga, saj je obveznost izpeljave samoevalvacije vzgojno-izobraževalnih zavodov določena z 49. členom ZOFVI, ki opredeljuje, da je ravnatelj odgovoren za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s pomočjo samoevalvacije. Proces samoevalvacije temelji na Demingovem PDCA krogu stalnih izboljšav in je sestavljen iz več korakov. V literaturi je mogoče zaslediti več primerov, različnih opredelitev korakov pri samoevalvaciji. Eno izmed mogočih razčlenitev procesa samoevalvacije podajata Markelj in Majerič (2009, str. 59), ki proces razčlenita na sedem korakov:

1. opredelitev vizije in ciljev ter strategije doseganja le-teh,

2. določitev parametrov (podatkov, spremenljivk), ki jih bomo spremljali,
3. postavitev kriterijev uspešnosti glede na zastavljene cilje,
4. spremljanje,
5. analiza podatkov in razlik z želenim stanjem, razprava in iskanje vzrokov,
6. oblikovanje ukrepov za izpopolnitev procesa ter
7. priprava samoevalvacijskega poročila.

Kakovost samoevalvacije je odvisna od različnih dejavnikov. MacBeath (2006, str. 22–23) ugotavlja, da je za uspeh samoevalvacije ključen neobsojajoč pristop, ki temelji na zaupanju, prijaznem odnosu in podpori. Pomembna je tudi usmerjenost k profesionalnemu razvoju in ne k odgovornosti, okolje, ki spodbuja samorefleksijo in dialog, pozitiven odnos do samoevalvacije in zavedanje pomembnosti le-te ter prevzemanje »lastništva« kurikula in odgovornosti za njegovo izvedbo. Tudi Medveš (2000, str. 17–18) ugotavlja, da je kakovost samoevalvacije najbolj odvisna od ustrezne šolske klime, ki temelji na želji vseh udeležencev po nenehnem izboljševanju dela, osredotočenosti na iskanje vzrokov in rešitev za ugotovljene pomanjkljivosti in ne na iskanju odgovornih, nadzoru in kritiziranju, profesionalnosti vseh udeleženi in iskanju skupnega soglasja med vsemi udeleženci procesa samoevalvacije. Pri tem dodaja, da je pomembno tudi, da je v proces samoevalvacije vključen čim širši krog deležnikov. Tehnična skupina za kvaliteto v poklicnem izobraževanju in usposabljanju (angl. *Technical Working Group on Quality in VET*) (2003, str. 12–14), ki deluje v okviru Evropskega centra za razvoj poklicnega usposabljanja, je kot ključne pogoje za uspešno izvedbo samoevalvacije izpostavila dobro opredeljeno poslanstvo, vizijo in vrednote šole, zavezanost vodstva šole procesu samoevalvacije, zadostno količino avtonomije pri načrtovanju, izvedbi in analizi samoevalvacije na ravni šole, oddelka in posameznika, atmosfero, ki spodbuja dialog, ter odločanje, ki temelji na dokazih.

Podgornik opozarja (2014, str. 54), da je za kvalitetno izvedbo samoevalvacije ključno, da na šolah oblikujejo posebno skupino za kakovost, ki nase prevzame vodenje celotnega projekta. Podobno ugotavlja tudi Kržin Stepišnik (2006, str. 73), ki dodaja, da se mora skupina za kakovost zato posebej usposablјati. V kolikor je samoevalvacija izvedena kakovostno, prinaša vzgojno-izobraževalni organizaciji številne koristi (Musek Lešnik, 2008, str. 18):

- pospešuje resno in vsebinsko diskusijo med zaposlenimi (vzgojitelji, učitelji ...), vodstvom organizacije, uporabniki (otroci, učenci, tečajniki, starši ...), "nadrejenimi" (ministrstvo, drugi zavodi), enakovrednimi partnerji (druge organizacije) in zunanjimi partnerji (zunanja organizacija, ki svetuje in pomaga pri izpeljavi samoevalvacije),
- ponudi sliko o organizaciji, kakor jo vidijo zaposleni in uporabniki (kako na primer šolo vidijo učitelji, učenci in starši),
- pomaga prepoznati in dati prednost tistim področjem, ki potrebujejo globljo preiskavo in dodatno energijo,
- pomaga prepoznati tista področja, s katerimi se organizacija lahko ponaša navzven in "trži" svoj uspeh.

1.2 Merjenje uspešnosti poslovanja pri samoevalvaciji

Merjenje oziroma spremljanje uspešnosti poslovanja je eden izmed sestavnih delov procesa samoevalvacije (glej točko 1.1). Samoevalvacija mora temeljiti na dokazih, le-te pa pridobimo s pomočjo meril, s katerimi izmerimo uspešnost ali napredek (MacBeath, 2006, str. 64). Pri izbiri pristopa k samoevalvaciji, ki ga bodo uporabljali, imajo vzgojno-izobraževalni zavodi proste roke, saj oblika samoevalvacije (vsebina, struktura, merila, postopki, viri podatkov ...) v slovenskem šolstvu ni formalno določena. To šolam in vrtcem omogoča, da sami opredelijo prednostna področja za samoevalvacijo in določijo način njihove spremljave in evalvacije in tako oblikujejo sistem, ki najbolje odseva njihove posebnosti (Brejc & Koren, 2011; Brejc & Zavašnik Arčnik, 2010). Pri tem si lahko pomagajo s katerim izmed številnih pristopov, ki so jih za podporo samoevalvaciji razvili različni javni in zasebni zavodi (glej točko 1.3). V kolikor želi šola oz. vrtec oblikovati lasten sistem kazalnikov mora le-ta najprej zbrati že obstoječe kazalnike, oblikovane s strani državnih in drugih organizacij, s kratko začetno samooceno opredeliti področja za samoevalvacijo, izbrati primerne kazalnike za samoevalvacijo ter opredeliti različne postopke, povezane s samoevalvacijo (izbira tima za samoevalvacijo, način poročanja in sodelovanja z javnostjo ipd.) (MacBeath, Schratz, Jakobsen & Meuret, 2000, str. 147).

Čeprav je pristopov k samoevalvaciji in posledično pristopov k merjenju uspešnosti poslovanja vzgojno-izobraževalnih organizacij zelo veliko, je na podlagi strokovne literature mogoče opredeliti nekatera skupna izhodišča za oblikovanje sistema kazalnikov. Najprej je potrebno opredeliti področja kakovosti, ki jih bomo evalvirali. »Področja kakovosti so pomembna področja temeljnega delovanja, ki prispevajo k uresničevanju poslanstva šole« (Brejc et al., 2014, str. 12). Izbiramo lahko med sledečimi vidiki vzgojno-izobraževalnega dela (Musek Lešnik & Bergant, 2001, str. 65):

- strukturni vidiki: struktura organizacije, organizacijska hierarhija ipd.,
- vsebinski vidiki: poslanstvo, temeljne vrednostne, vizija, kultura, klima organizacije ipd.,
- procesni vidiki: pedagoški proces, poučevanje, učenje, procesi odločanja ipd.,
- medosebni vidiki: medosebni odnosi, komunikacija v organizaciji, odnosi med vodstvom in zaposlenimi, med zaposlenimi in učenci, med organizacijo in partnerji ipd.

Trenutno ne obstaja konsenz glede tega, katera področja kakovosti naj bi se v okviru samoevalvacije evalvirala (Vsebinska področja samoevalvacije, 2018), kar je razvidno tudi iz pregleda različnih pristopov k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti s samoevalvacijo, ki so se uveljavili v Sloveniji (glej točko 1.3). Področja kakovosti, ki se najpogosteje pojavljajo pri različnih projektih so (Medveš, 2000, str. 23–24): (1) vzgojni in izobraževalni dosežki, (2) organizacija in izvajanje pouka in učenja ter dejavnosti ob pouku, (3) socialna klima v razredu in šoli, (4) odnosi s partnerji in sodelovanje z okoljem, (5) upravljanje in vodenje ter (6) strokovnost in osebni razvoj.

Na državnem nivoju je sicer trenutno v fazi preizkušanja nov model ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vzgoji in izobraževanju, ki naj bi se postopoma implementiral v vse šole in vrtce po

Sloveniji. V njem je predvideno, da se bo v sklopu samoevalvacije obvezno preverjalo področje učenja in poučevanja, skupaj s pripadajočimi tremi podpodročji (1. dosežki otrok, učencev, dijakov; 2. profesionalni razvoj učiteljev, vzgojiteljev in drugih strokovnih sodelavcev; 3. razvijanje socialne klime v vrtcu, oddelku, razredu, šoli), vsaka šola pa bo imela možnost v samoevalvacijo vključiti tudi druga vsebinska področja kakovosti po lastni želji (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2017).

Kot ugotavljajo Pluško, Trtnik Herlec, Trnavčevič in Zupanc (2001, str. 11), so izkušnje iz nekaterih držav pokazale, da je potrebno pri samoevalvaciji naprej opraviti temeljno evalvacijo vseh področij delovanja šole in se tako seznaniti s prednostmi in slabostmi šole kot celote, preden se usmerimo ožje, na posamezna področja. Šola mora sicer evalvirati vsa področja delovanja, vendar pa ni potrebno evalvirati vseh področij hkrati (Department for Education and Skills, 2004, str. 5).

Potem ko opredelimo področja kakovosti, ki jih bomo evalvirali, moramo izbrati tudi primerne kazalnike, s katerimi bomo merili lastno uspešnost na teh področjih. Kazalniki so statistični podatki, ki nam nekaj povedo o stanju na šoli in nam omogočajo boljše odločanje (MacBeath et al., 2000, str. 145). So pomembno orodje komuniciranja začrtane strategije zavoda, saj je iz njih mogoče razbrati, kateri cilji so v organizaciji dovolj pomembni, da se meri uspešnost njihovega doseganja, zato morajo izhajati iz strateških ciljev in biti usklajeni z vizijo in poslanstvom zavoda. Kazalnike lahko razdelimo med kvantitativne (številčne) in kvalitativne (opisne) (Brejc et al., 2014, str. 35). Dobra samoevalvacija vsebuje splet obeh vrst kazalnikov (MacBeath et al., 1996, str. 73). Kovač, Resman in Rajkovič (2008, str. 183) kazalnike razdelijo v dva sklopa:

- »trde« ali formalne (sistemske): to so tisti, ki jih pedagoška praksa že uporablja za bolj ali manj transparentno merjenje kakovosti na sistemski ravni in ne segajo v globino (v prikriti kurikulum). Z njimi ocenjujemo učni uspeh učencev, napredovanje oziroma osip, uspeh na maturi, vedenje, dosežene cilje formalnega kurikula, obseg in kakovost virov ter opreme;
- »mehke« ali neformalne (subjektivne), o katerih se veliko govori in piše, teže pa jih je izmeriti. Z njimi ocenjujemo pridobljene izkušnje učencev za življenje, nove metode učenja in poučevanja, medosebne odnose na šoli, povezovanje šole z okoljem, kulturo vodenja šole ter klimo in kulturo šole.

Če so v organizacijah profitnega sektorja finančni kazalci tradicionalno najpomembnejši element ugotavljanja uspešnosti poslovanja, saj je doseganje dobička temeljni cilj teh organizacij, pri merjenju uspešnosti poslovanja neprofitnih organizacijah, med katere sodijo tudi vzgojno-izobraževalni zavodi, le-ti niso v ospredju. Namen neprofitnih organizacij je delovanje v javno dobro, zato moramo pri merjenju uspešnosti poslovanja teh organizacij finančna merila dopolniti z merili socialnega vpliva, merili, povezanimi s člani in drugimi nefinančnimi merili uspešnosti. Finančni kazalniki so sicer tudi za neprofitne organizacije zelo pomembni, saj z njimi dobimo vpogled v učinkovitost porabe sredstev, nastale stroške, rast prihodkov in finančno uspešnost posameznih programov organizacije (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 5–7). Ker je »temeljni in najpomembnejši namen izobraževanja na vseh ravneh, kakovosten proces učenja in poučevanja

ter dosežki (znanje) učencev« (Brejc, Širok & Jurič Rajh, 2008, str. 11), bi se kazalniki kakovosti morali osredotočati na merjenje širokega razpona dosežkov učencev (npr. merjenje napredka učenca glede na prejšnje dosežke, merjenje zadovoljstva, občutka sreče, varnosti na šoli, osvajanja znanja, veščin, razumevanja in odnosa ...) in ne zgolj na kognitivne dosežke učencev na zunanjih preverjanjih znanja (OECD, 2013; Shewbridge, 2013; Zavašnik Arčnik & Gradišnik, 2011). Informacije, pridobljene na podlagi različnih obveznih oblik zunanjega preverjanja znanja (nacionalno preverjanje znanja, splošna in poklicna matura), ki se jih udeležujejo učenci oziroma dijaki, so za šole vseeno izredno pomemben vir informacij. A pri interpretaciji rezultatov tovrstnih zunanjih preverjanj znanja je potrebno biti previden. Zunanje preverjanje znanja šoli sicer zagotavlja objektivno povratno informacijo o tem, kako uspešni so učenci šole v primerjavi s sovrstniki drugih šol, vendar pa se pri ocenjevanju dosežkov učencev ne smemo zanašati zgolj na absolutne dosežke učencev. Uspešnost učencev in dijakov na tovrstnih testiranjih je namreč odvisna od številnih dejavnikov, na katere lahko šola vpliva le malo ali pa sploh ne more vplivati (naravna sposobnost učencev, njihov socialno-ekonomski položaj, vpliv vrstnikov in posameznikov zunaj šole ...) (Državni izpitni center, 2012, str. 34). Zaradi tega spoznanja na veljavi pridobivajo tako imenovani modeli dodane vrednosti šol. Modeli dodane vrednosti so statistični modeli, ki skušajo meriti dejanski prispevek šole oziroma »dodano vrednost« šole k uspešnosti njenih učencev. V Sloveniji je oblikovanje takšnega modela že predvideno, za njegov razvoj je zadolžen Državni izpitni center (Samoevalvacija vzgojno-izobraževalnih organizacij (notranja evalvacija), 2018). Informacije, pridobljene na podlagi modelov dodane vrednosti, so lahko dobro izhodišče za samoevalvacijo.

Pri sestavljanju sistema kazalnikov je pomembno tudi, da se ne osredotočimo samo na merila rezultatov, torej merila, ki nam povedo, kako uspešni smo bili pri doseganju naših ciljev. Tem merilom je potrebno dodati tudi merila vložkov in merila, ki merijo procese v organizaciji. Učinkovitost vzgojno-izobraževalnega zavoda je namreč odvisna tudi od kakovosti šolskega okolja, ki ga zagotavlja, in od tega, kako dobro funkcionira kot organizacija. Vložke v vzgojno-izobraževalnih zavodih predstavljajo socialni in finančni vložki, ki so na voljo šoli (višina financiranja, število in značilnosti učencev, velikost razreda, kurikulum, število in izobrazba učiteljev, kakovost šolskih prostorov in opreme ...). Proces v šoli so na primer kakovost poučevanja, prisotnost pri pouku učiteljev in učencev, odnosi med učiteljem in učenecem, šolska varnost in red, ravnanje z materialnimi dobrinami. Vložki in procesi medsebojno vplivajo drugi na druge in skupaj tvorijo pogoje za učenje (Eurydice, 2004; Schwartz et.al, 2011). Posledično lahko s vplivanjem na njih izboljšamo tudi rezultate (Možina & Klemenčič, 2012, str. 88). Izbor meril mora biti, kolikor je to le mogoče, podprt z informacijami o tem, kateri vložki, procesi in rezultati so najbolj pomembni za dolgoročen uspeh učencev (Schwartz et.al, 2011, str. 28). Okvir moramo zato redno posodabljati, tako da odraža najnovejša spoznanja na tem področju (Shewbridge, 2013, str. 15).

Če želimo, da bodo kazalniki izpolnili svoj namen, morajo imeti nekatere lastnosti (Brejc et al., 2014, str. 35, Macbeath et al., 2000, str. 145–146):

- zajemati morajo ključne vidike tistega, kar spremljamo,

- upoštevati morajo kontekst,
- pomembno je, da se povezujejo po ravneh,
- omogočajo vrednotenje - temeljijo na dejavnostih, so merljivi ali včasih opazljivi,
- imeti morajo referenčno točko, na podlagi katere jih presojamo (npr. standardi, pretekle vrednosti),
- meriti morajo stalne značilnosti šole in biti redno izračunani (npr. vsako leto),
- morajo biti lahko razumljivi,
- morajo biti zanesljivi in veljavni (kazalniki merijo tisto, kar naj bi merili).

1.3 Projekti za podporo samoevalvaciji vzgojno-izobraževalnih zavodov v Sloveniji

Samoevalvacija je pogosto naključen, nekoordiniran proces, ki se pojavlja ločeno po posameznih razredih ali oddelkih šole. Zato proces samoevalvacije potrebuje podporno strukturo ali okvir, ki bo posamezne elemente samoevalvacije povezal v smiselno celoto (MacBeath, 2006, str. 64). Nesmiselno bi bilo pričakovati, da bo vsak vzgojno-izobraževalni zavod oblikoval svoj lasten samoevalvacijski pristop (MacBeath et al., 1996, str. 74). Pri izvedbi samoevalvacije zato vzgojno-izobraževalnim zavodom s svojimi projekti pomagajo različni javni in zasebni zavodi, kot so Šola za ravnatelje, Zavod RS za šolstvo, Center za poklicno izobraževanje, Andragoški center, Pedagoški inštitut, Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje itd. Večinoma gre za projekte, povezane z uvajanjem kakovosti v vzgojno-izobraževalne zavode, pri katerih predstavlja samoevalvacija ključen del sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, potrebni podatki pa se pridobivajo s spletom objektivnih (različni dosežki) in subjektivnih (mnenja različnih deležnikov) virov podatkov (Podgornik, 2014, str. 47). Vsem projektom je skupno, da temeljijo na prostovoljnem vključevanju udeležencev v projekt, logiki nenehnega izboljševanja lastnega dela, uporabi ugotovitev samoevalvacije za interne namene ter kombiniranju samoevalvacije z zunanjo presojo. Po drugi strani se projekti medsebojno razlikujejo v samem pristopu (npr. vnaprej opredeljena področja in kazalniki kakovosti pri nekaterih projektih, spet pri drugih določi le-te šola sama), orodjih, mehanizmih in obsegu podpore pri izvedbi samoevalvacije (Brejc, 2014a; Milekšič & Kos Kecojević, 2011). Ker je na voljo premalo informacij o učinkih, prednostih in slabostih posameznega pristopa, so odločitve o primernosti posameznega pristopa pogosto bolj politične kot strokovne (Brejc & Koren, 2011, str. 15). Pomembnejše izmed teh pristopov bom na kratko predstavil v nadaljevanju. Osredotočil se bom na tiste, ki so se uveljavili v vrtcih in osnovnih šolah.

V raziskavi, narejeni na vzorcu približno četrtine osnovnih šol (Milekšič & Kos Kecojević, 2011, str. 113–114), so ugotovili, da v praksi najpogosteje zasledimo projekt Šole za ravnatelje Mreže učečih se šol (62,0 %), projekt ministrstva, pristojnega za šolstvo, Modro oko (35,2 %) in projekt Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovje Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja (25,9 %). V manjšem deležu je mogoče opaziti še projekt Zavoda RS za šolstvo Ogledalo (12,0 %) in nekatere druge projekte.

1.3.1 Mreže učečih se šol

Mreže učečih se šol je projekt Šole za ravnatelje, ki brez prekinitve poteka že vse od leta 1998. Namen projekta je usposobiti strokovne delavce vzgojno-izobraževalnih zavodov za vpeljavo in vodenje procesa nenehnih izboljšav na izbranem področju, spodbuditi kulturo, v kateri je kakovost vrednota, ter izmenjavo izkušenj med različnimi vzgojno-izobraževalnimi zavodi. Program dela traja dve leti in poteka na treh ravneh: na ravni razvojnega tima, na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda in na ravni ravnateljev. Šola za ravnatelje vsako leto organizira več delavnic, ki so posvečene različnim področjem. Na teh delavnicah strokovni svetovalci Šole za ravnatelje najprej usposobijo razvojne time vzgojno-izobraževalnih zavodov za vpeljavo izboljšav na njihovo šolo ali vrtec. Naloga razvojnih timov je nato organizirati delavnice na lastnem vzgojno-izobraževalnem zavodu in usposobiti celoten učiteljski oziroma vzgojiteljski zbor. Izkušnje iz projekta namreč kažejo, da je dvig kakovosti na ravni šol ali vrtca večji, če se izobražuje celoten učiteljski oziroma vzgojiteljski zbor in ne le posamezni strokovni delavci. Ravnatelji imajo pri celotnem procesu pomembno vlogo in pomagajo razvojnemu timu pri vpeljavi in vodenju izboljšav v vzgojno-izobraževalni zavod, še posebej pri sestavi akcijskega načrta izboljšav (Gajgar & Požar Matijašič, 2008; Peček, 2015; Program mreže, 2017).

1.3.2 Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja

Projekt Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovje je model celovitega obvladovanja kakovosti, ki združuje načela učeče se organizacije, zadovoljevanja potreb uporabnikov in sistematičnega merjenja kakovosti. Njegovi začetki segajo v leto 2005/06. Model je oblikovan na podlagi standarda ISO 9001:2000 ter na podlagi izkušenj Slovenskega inštituta za kakovost ter upošteva zakonodajo na področju šolstva v Sloveniji. Razdeljen je na sedem področij, ki zajemajo vsa bistvena področja delovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov: voditeljstvo in vodenje, razvoj zaposlenih, notranje in zunanje komuniciranje, sodelovanje z učenci in starši, vzgojno-izobraževalni proces, razvoj in posodabljanje in nenehno izboljševanje. Model ni predpisovalen, temveč vodstvom vzgojno-izobraževalnih zavodov s svojimi zahtevami pomaga pri oblikovanju lastnega pristopa k uvajanju izboljšav. Za uspešno oblikovanje takšnega pristopa je potrebna organizacijska kultura, ki spodbuja učenje na podlagi izkušenj (na podlagi PDCA kroga kakovosti), sistemski pristop (jasno določena odgovornost in dokumentacija), partnerstvo (vsi deležniki so vključeni v proces in občutijo izboljšave) in celovitost (zagotavljanje kakovosti na vseh področjih v verigi vzročno-posledičnih povezav). Uspešnost vpeljave modela v vzgojno-izobraževalni zavod se preveri s pomočjo lastne notranje presoje, za katero je zadolžen tim za kakovost. Slovenski inštitut za kakovost omogoča tudi zunanjo certifikacijo. V primeru uspešne pridobitve certifikata se doseganje kriterijev nato preverja redno, vsako leto (Dodič & Zavrl, b.l.; Zavrl, 2007; Zavrl, Kiauta & Loncner, 2006).

1.3.3 Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij

Projekt je potekal med letoma 2008 in 2014. Pri projektu je sodelovalo več kot 200 domačih in tujih strokovnjakov, zunanjih ocenjevalcev in administrativnih sodelavcev. Sestavljen je bil iz dveh med seboj tesno povezanih podprojektov, to sta Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ) ter Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (uKVIZ). Nosilka projekta je bila Šola za ravnatelje, sodelovali pa so še Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Center za poklicno izobraževanje in Državni izpitni center. Namen projekta je bil vzpostavitev sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih zavodov na nacionalni ravni, ki bi temeljil na samoevalvaciji šole in bi bil podprt z zunanjo evalvacijo. Model je oblikovan na podlagi dosedanjih izkušenj s pristopi k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti v Sloveniji, na evropskem modelu odličnost EFQM in drugih preizkušenih pristopih. Področja kakovosti, ki naj bi jih v zavodih spremljali, so: učenje in poučevanje, profesionalni razvoj strokovnih delavcev in ravnatelja ter vodenje v šoli. Samoevalvacija v projektu se prednostno posveča zgolj področju učenja in poučevanja in ne zajema vseh dejavnosti šole ali vrtca. Kazalnike in metode pridobivanja podatkov za potrebe samoevalvacije določijo šole in vrtci sami. Za podporo samoevalvaciji so nameravali, na podlagi primerov iz prakse, pripraviti nabor kazalnikov kakovosti, vendar pa so kasneje ugotovili, da kazalnikov ni mogoče enostavno prenašati iz ene šole ali vrtca v drugega. Čeprav na koncu sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na nacionalni ravni ni bil vzpostavljen, je bilo v projektu doseženih veliko drugih ciljev, ki so pripomogli h kakovostnejši izvedbi samoevalvacije v vzgojno-izobraževalnih ustanovah v Sloveniji (Brejc, 2014b; Brejc & Koren, 2011; Koren & Brejc, 2011). Pomembnejši rezultati projekta so (Brejc, 2014b, str. 6):

- pripravljen Protokol za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v šolah s poudarkom na postavljanju prednostnih ciljev izboljšav na področju učenja in poučevanja,
- izvedba treh ciklov 7-dnevnih usposabljanj za samoevalvacijo in izvedba več eno-ali dvodnevni delavnic za šole,
- izvedba 96 zunanjih evalvacij, usmerjenih v podporo šolam pri uvajanju izboljšav in samoevalvaciji (zunanji evalvatorji so bili vodstveni in strokovni delavci šol),
- priprava nabora kazalnikov za a) uvajanje izboljšav in samoevalvacijo, b) vodenje v šolah in c) profesionalni razvoj ravnatelja in strokovnih delavcev, ki smo jih 'preizkusili' z zunanjimi evalvacijami,
- letna priprava Priporočila šolam za pripravo poročila o samoevalvaciji,
- izdaja 3 znanstvenih monografij in številnih gradiv; objava več strokovnih in znanstvenih člankov ter predstavitev dejavnosti in rezultatov projekta na več nacionalnih in mednarodnih konferencah.

1.3.4 Ogledalo

Ogledalo je bil, med letoma 1996 in 2001 trajajoč, projekt Zavoda za šolstvo. Njegov namen je bil podpreti vzgojno-izobraževalne zavode pri izvajanju samoevalvacije kot temeljnega pristopa

k nenehnem izboljševanju delovanja. Proces nenehnega izboljševanja v modelu temelji na petih korakih, ki slonijo na Demingovem krogu kakovosti. Procesi v vzgojno-izobraževalnih ustanovah so razčlenjeni na tri področja: na organizacijo in razmere za življenje in delo v šoli, na obvezni in izbirni program šole ter na medosebne odnose oz. interakcijo med ljudmi. Vzgojno-izobraževalni zavodi so imeli možnost, da izberejo področja, ki jih želijo izboljšati. V pomoč pri samoevalvaciji je bil razvit nabor kazalnikov kakovosti po posameznih področjih, ki omogoča evalvacijo na ravni razreda in za vzgojno-izobraževalni zavod kot celoto. Da bi zagotovili večjo reprezentativnost rezultatov samoevalvacije, se primerjajo ocene različnih ocenjevalcev za posamezno ocenjevano področje, primerja se rezultate posameznih ocenjevanih področij in lastne rezultate glede na rezultate drugih razredov, predmetov, šol (Gajgar & Požar Matijašič, 2008; Milekšič & Kos Kecojević, 2011).

1.3.5 Modro oko

Projekt Modro oko tedanjega Ministrstva za šolstvo, znanost in šport se je izvajal v letih 2001 in 2002. Namen projekta je bil ustvariti praktično orodje za pomoč šolam pri izvedbi kakovostne samoevalvacije. Model samoevalvacije temelji na Demingovem krogu kakovosti. Razdeljen je na šest področij: doseganje vzgojno-izobraževalnih ciljev, izvajanje pouka, učenci, učitelji, sodelovanje med šolo in starši, vodenje. Vsako od področij je razdeljeno na več podpodročij, za katera so opredeljeni kazalniki, s katerimi šola oceni trenutno stanje. Podatki se zbirajo z vprašalniki, ocenjevalnimi lestvicami in drugimi instrumenti. V fazi analize podatkov je potrebno rezultate primerjati z rezultati drugih ocenjevalcev, udeležencev, nacionalnimi kriteriji in podobno, da bi zagotovili bolj objektivno sliko ocenjevanega področja. Rezultati projekta in zbirka vprašalnikov so objavljeni za uporabo v šolah v procesu samoevalvacije (Milekšič & Kos Kecojević, 2011; Pluško et al., 2001).

Poleg omenjenih pristopov k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti, ki so se že uveljavili v slovenskem šolstvu, lahko okvir za izvajanje samoevalvacije predstavljajo tudi številni drugi modeli, ki so se uveljavili v javnem ali profitnem sektorju. V nadaljevanju bo podrobneje predstavljen eden izmed teh modelov – skupni ocenjevalni okvir oziroma model CAF. Gre za orodje celovitega obvladovanja kakovosti, ki organizacijam omogoča enostavno samoocenitev in ki zaradi številnih prednosti, ki jih njegova uporaba prinaša, počasi pridobiva na veljavi tudi v slovenskem prostoru.

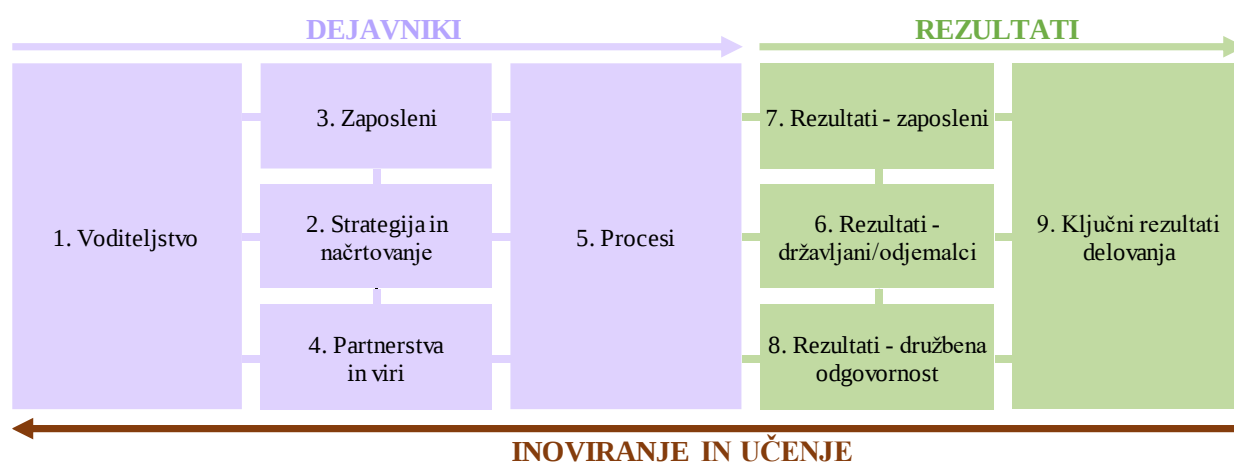
2 SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR ZA ORGANIZACIJE V JAVNEM SEKTORJU – MODEL CAF

Skupni ocenjevalni okvir (angl. *Common Assessment Framework* – v nadaljevanju model CAF) je orodje celovitega obvladovanja kakovosti. Model CAF je za javni sektor prilagojena različica modela odličnosti EFQM, ki upošteva posebnosti dela v tem sektorju, kot so vpliv politike na strokovno delo, procesni način dela, usmerjenost k uporabnikom in nefinančni rezultati uspešnosti dela. Razvit je bil v letih 1998–2000 s strani skupine strokovnjakov iz uprav držav članic EU,

predstavnikov Visoke šole za upravo iz Speyerja ter Evropskega inštituta za javno upravo (EIPA) in posodobljen v letih 2002, 2006 in 2013 (Skubic & Kern Pipan, 2006, str. 8). Uporabljajo ga organizacije v javnem sektorju po vsej Evropi. V novembru 2014 je bilo registriranih uporabnikov Modela CAF malce manj kot 3800, od tega v Sloveniji 71. Čeprav je število uporabnikov modela v Sloveniji razmeroma majhno, se njihovo število postopoma povečuje (Thijs & Staes, 2015, str. 9). Uvedbo modela CAF spodbuja Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije, ki, preko modelu CAF posebej posvečene spletne strani, interesantom nudi informacije o modelu, o relevantnih dogodkih, ki jih organizira ministrstvo (delavnice, tematska srečanja, konference kakovosti, usposabljanja), predstavlja primere dobrih praks, nudi povezave do strokovnih člankov ipd. Uporabniki modela imajo tudi možnost, da postanejo člani Mreže evropskih uporabnikov modela CAF, kar jim omogoča navezavo stikov s podobnimi organizacijami uporabnicami modela CAF in izmenjavo dobrih praks (Kern Pipan, Arko Košec & Pretnar, 2015, str. 6).

Model CAF obravnava vse vidike organizacijske odličnosti. Zasnovan je na osmih načelih odličnosti Modela EFQM, le da so ta načela prilagojena za uporabo v javnem sektorju. Prav tako ima enako strukturo ter temelji na isti predpostavki, ki pravi, da se odlični rezultati pri delovanju organizacije, državljanih/odjemalcih, zaposlenih in družbi dosegajo s odličnim voditeljstvom, strategijo in načrtovanjem, zaposlenimi, partnerstvi, viri in procesi (glej Sliko 1) (Ministrstvo za javno upravo, 2013, str. 11–12). Gre za preprost model, namenjen organizacijam, ki še nimajo izkušenj s sistemi celovitega obvladovanja kakovosti (Marolt & Gomišček, 2005, str. 548). Model CAF prinaša organizaciji številne prednosti, a kljub temu se je potrebno zavedati tudi njegovih pomanjkljivosti, kot je recimo subjektivnost samoocenjevanja po modelu (Kern Pipan, Arko Košec & Pretnar, 2015, str. 7). Zato naj bi organizacija na svoji poti k odličnosti sčasoma prešla na kompleksnejše modele, kot je recimo model Speyer ali model EFQM, s katerima je model CAF popolnoma združljiv (Marolt & Gomišček, 2005, str. 548). Model CAF je združljiv tudi s ISO standardi in uravnoteženim sistemom kazalnikov (Kern Pipan, Arko Košec & Pretnar, 2015, str. 5), kar omogoča organizacijam dodatne možnosti na poti do odličnosti.

Slika 1: Model CAF 2013



Vir: Ministrstvo za javno upravo, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2013, 2003, str.

Ključne prednosti modela CAF so (Marolt & Gomišček, 2005, str. 547):

- integralnost modela (upošteva dejavnike in rezultate dela),
- model je razvit posebej za javni sektor, zato poudarja posebnosti upravnega dela, zlasti upoštevanje strank, procesno usmerjenost uprave in nefinančne kazalce uspešnosti delovanja,
- zaradi široke uporabe v evropskih upravah omogoča primerljivost v evropskem kontekstu,
- ker je oblikovan na podlagi EFQM in nagrade Speyer predstavlja »most« med modeli,
- organizacije lahko uporabljajo CAF svobodno in po želji, saj je javno dostopen in brezplačen,
- model lahko uporabljajo vsi deli javne uprave, ki zajemajo javne upravne organe na nacionalni, regionalni in lokalni ravni; prav tako se lahko uporablja v najrazličnejših okoliščinah – kot del sistematičnega programa reforme, na podlagi odločitve posamezne organizacije v javnem sektorju ali kot vaja za razvoj določenega dela organizacije,
- možnosti uporabe so različne, od samoocenjevanja do primerjanja, zunanjega ocenjevanja in nagrajevanja; lahko alternativno ali v zaporednih fazah,
- relativna ohlapnost meril, ki upošteva različna izhodiščna stanja posameznih organizacij (brez ponderjev),
- posledično pomeni CAF relativno nizke stroške, zlasti pri samoocenjevanju, saj terja relativno malo virov in časa za verodostojne rezultate.

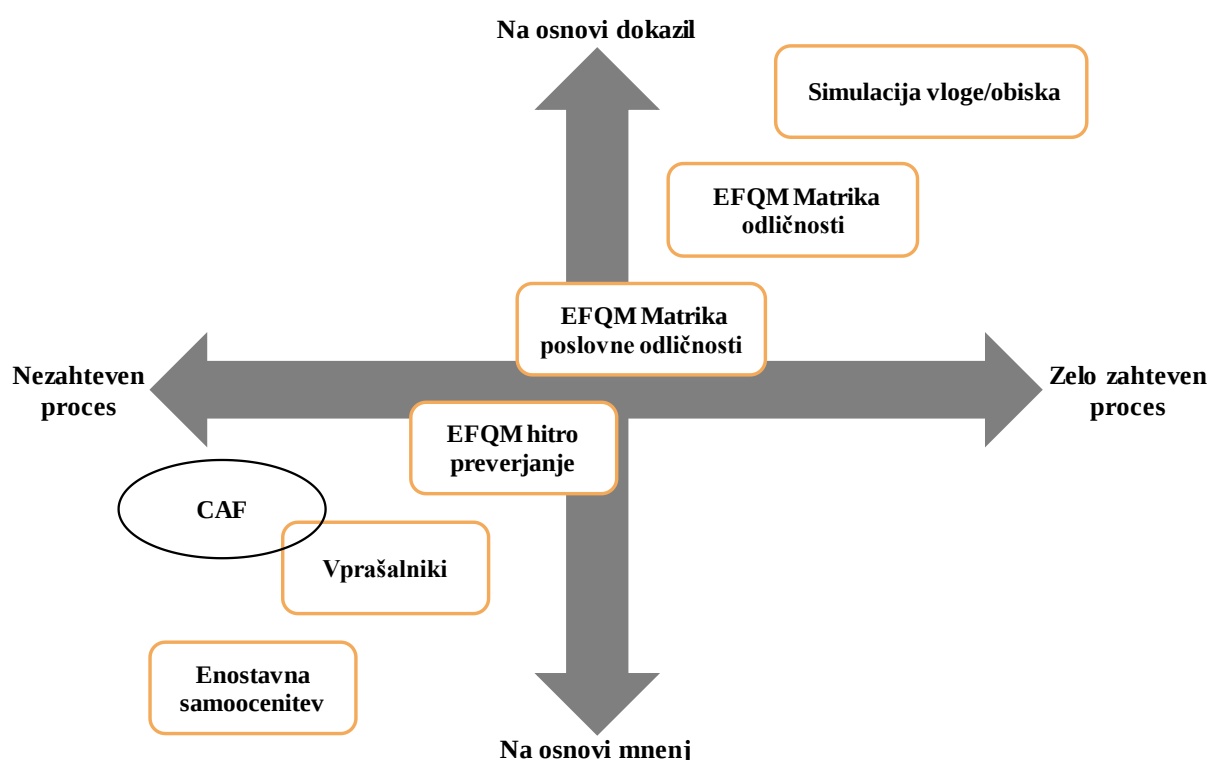
Koncept celovitega obvladovanja kakovosti po Modelu CAF temelji na osmih načelih odličnosti (usmerjenost k rezultatom, osredotočenost na državljana/odjemalca, voditeljstvo in stanovitnost namena, vodenje na podlagi procesov in dejstev, razvoj in vključenost zaposlenih, nenehno inoviranje in izboljševanje, razvijanje partnerstev, družbena odgovornost), ki jih mora organizacija uveljaviti, če želi doseči trajno odličnost. Organizacije se razlikujejo po tem, kako uspešne so pri tem in se lahko nahajajo na eni izmed štirih stopenj zrelosti. Izboljševanje po devetih merilih modela bi moralo organizacijo pripeljati v višjo stopnjo zrelosti (Ministrstvo za javno upravo, 2013, str. 13).

2.1 Samoocenjevanje z modelom CAF

Proces stalnega izboljševanja po modelu CAF temelji na desetih korakih (glej Prilogo 1). Ker je vsako samoocenjevanje edinstveno, so ti koraki samo okvirno navodilo za izvajanje (Ministrstvo za javno upravo, 2013, str. 61). Uspešne organizacije procesu samoocenjevanja velikokrat dodajo tudi različne oblike zunanjega ocenjevanja (certifikacija, nagrade za odličnost) (Kern Pipan & Arko Košec, 2014, str. 4). Možnost zunanjega neodvisnega ocenjevanja o uvajanju celovitega obvladovanja kakovosti s CAF, je ponujena tudi uporabnikom modela CAF. Zunanja ocenitev CAF EPI pripomore k večji objektivnosti ocenjevanja, medorganizacijskemu učenju, prenosu znanja in dobrih praks (Kern Pipan et al., 2015, str. 7). V postopku se poleg procesa samoocenjevanja ocenjuje tudi ukrepe za izboljšanje, ki jih je organizacija izvedla, ter zrelost organizacije po načelih celovitega obvladovanja kakovosti. Organizacije, za katere je ugotovljeno, da so uspešno in učinkovito uporabile model CAF, lahko za obdobje dveh let pridobijo naziv Uspešni uporabnik CAF (Ministrstvo za javno upravo, 2013, str. 16).

Organizacije, ki izvedejo postopek samoocenitve po modelu CAF to storijo s pomočjo strukturiranega vprašalnika. Kot je razvidno iz Slike 2, ki primerja vprašalnik CAF s pristopi k samoocenjevanju po modelu EFQM, gre za dokaj enostaven in precej subjektiven pristop k samoocenjevanju. Zaradi tega je še toliko bolj pomembno, da so člani tima za samoevalvacijo primerno usposobljeni, čim bolj objektivni in dovolj samokritični. Ocena po modelu prav tako ne sme biti osnova za reorganizacijo (Setnikar Cankar et. al, 2006, str. 2). Tudi sam proces samoocenjevanja mora biti opravljen ustrezno in biti v dovolj veliki meri podprt z realnimi dejstvi (Kern Pipan & Arko Košec, 2014, str. 4).

Slika 2: Pristopi k samoocenjevanju po modelu odličnosti EFQM



Vir: prirejeno po Kern & Leon, Rezultati uvajanja modela odličnosti EFQM v Sloveniji v primerjavi z Evropo, 2004, slika 1; Self-Assessment, 2018.

Organizacije se samoocenijo po devetih merilih, ki sestavljajo model CAF, pri čemer vsako merilo vsebuje tudi več podmeril, skupaj jih je 28. Člani tima za samoevalvacijo navedejo prednosti, opredelijo področja za izboljšave, ukrepe za izboljšave ter podajo številčno oceno v vrednosti med 0 in 100 po posameznem podmerilu (glej Prilogo 3). Osnovni namen samoocenitve je prepoznati in čim bolj objektivno ovrednotiti trenutne prednosti in področja za izboljšave, ter, na podlagi spoznanj, oblikovati ukrepe izboljšav. Doseganje čim višje številčne ocene je sekundarnega pomena in nikakor ne sme biti glavni cilj samoocenitve (Kern Pipan & Arko Košec, 2014, str. 4).

Model CAF s samoocenjevanjem omogoča oziroma zagotavlja (Marolt & Gomišček, 2005, str. 546):

- ocenjevanje, ki temelji na dokazih,
- doseganje konsistentnosti usmeritve in soglasja glede tega, kaj je treba storiti za izboljšanje organizacije,
- ocenjevanje po postavljenih merilih, ki so širše sprejeta v Evropi (EU),
- da se s periodičnim samoocenjevanjem meri, kako sčasoma napreduje,
- povezavo med cilji in podpornimi strategijami ter procesi,
- osredotočenost dejavnosti izboljševanja na tista področja, kjer je najbolj potrebno,
- napredovanje in izmenjavo dobre prakse med različnimi področji organizacije ter z drugimi organizacijami,
- ustvarjanje navdušenja med zaposlenimi z njihovim vključevanjem v proces izboljševanja,
- priložnosti za prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov,
- vgrajevanje raznih pobud kakovosti v običajno poslovanje.

Organizacije, ki se želijo oceniti po modelu CAF, imajo na voljo dva načina točkovanja, enostavnega in podrobnega. Temelj obeh je krog PDCA (Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj). Enostavno točkovanje (glej Prilogo 2) omogoča organizaciji, da se seznani s krogom PDCA. Pri dejavnostih se organizacije samoocenijo tako, da za vsako podmerilo posebej določijo, v kateri fazi kroga PDCA se organizacija trenutno nahaja. Pri rezultatih organizacije ocenjujejo, v kolikšni meri so doseženi zastavljeni cilji oziroma kakšni so trendi pri doseganju teh ciljev. Podrobno točkovanje je namenjeno organizacijam, ki želijo natančneje preučiti uspešnost vzpostavitve posameznih faz kroga PDCA, in je bližje realnosti. Pri podrobnem točkovanju se organizacija pri dejavnostih oceni tako, da z oceno med 0–100 ovrednoti svojo uspešnost pri vzpostavitvi vsake posamezne faze kroga PDCA, pri posameznem podmerilu dejavnosti. Pri rezultatih se prav tako podrobneje ocenjujejo trendi v zadnjih treh letih in doseženi cilji v zadnjem letu. Organizacija za vsako podmerilo pri rezultatih dodeli točke posebej za doseganje trenda in posebej za doseganje zadanih ciljev in tako s pomočjo zbirnega točkovanja pridobi skupno oceno za izbrano podmerilo. Tak način ocenjevanja rezultatov organizacijam pomaga opredeliti, ali je se je potrebno osredotočiti na pospeševanje trenda ali na doseg ciljev (Ministrstvo za javno upravo, 2013, str. 55–58).

2.2 Model CAF v sektorju izobraževanja

Izmed 3800 registriranih uporabnikov modela CAF kar 1000 uporabnikov prihaja iz sektorja izobraževanja in raziskav (angl. *Education and Research*) (Thijs & Staes, 2015, str. 17). To nakazuje na to, da je model CAF primeren za uporabo v izobraževalnih ustanovah. To predpostavko potrjuje nedavna raziskava o koristih modela CAF na področju izobraževanja (Kern Pipan, 2015, str. 1), ki je pokazala, »da je proces uporabe modela CAF med uporabniki pokazal pozitivne učinke na kulturo kakovosti v organizacijah v izobraževanju ter da so vse organizacije v raziskavi prikazale odločenost za izboljšanje svojega delovanja z izvedbo konkretnih ukrepov za izboljšave«. Učinkovitost modela v izobraževalnih ustanovah potrjuje tudi raziskava vpliva modela na poslovanje organizacij izobraževalnega sektorja, ki je bila izvedena pod okriljem Evropskega inštituta za javno upravo (angl. *European Institute of Public Administration*) v letu

2014. Rezultati raziskave so enoznačno pokazali, da uporaba modela CAF pripomore k izboljševanju poslovanja organizacij po vseh devetih kriterijih modela in tako pomaga organizacijam na poti k odličnosti (Thijs & Staes, 2015, str. 65–68).

Poleg splošne različice modela CAF, ki je primerna za uporabo v celotnem javnem sektorju, obstaja tudi različica modela CAF, prilagojena izključno za uporabo v izobraževalnem sektorju, a je trenutno dostopna le v angleškem jeziku. Namenjena je vsem izobraževalnim ustanovam na vseh ravneh izobraževalnega sistema. Razlike s splošnim modelom CAF so v prilagoditvi jezika oziroma načina izražanja, v prilagoditvi primerov posameznih podmeril za uporabo v izobraževalnih ustanovah, v spremenjeni terminologiji, dodani sta dve novi prilogi (CAF Resource Centre, 2013, str. 15).

Model CAF je torej orodje celovitega obvladovanja kakovosti, ki je primerno za uporabo tudi v vzgojno-izobraževalnih zavodih, v nadaljevanju pa bomo spoznali še eno, na svetovni ravni zelo uveljavljeno poslovno orodje – uravnoteženi sistem kazalnikov, ki vodstvom organizacij omogoča lažje obvladovanje strategije in ki s svojimi prednostmi odlično dopolnjuje model CAF.

3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

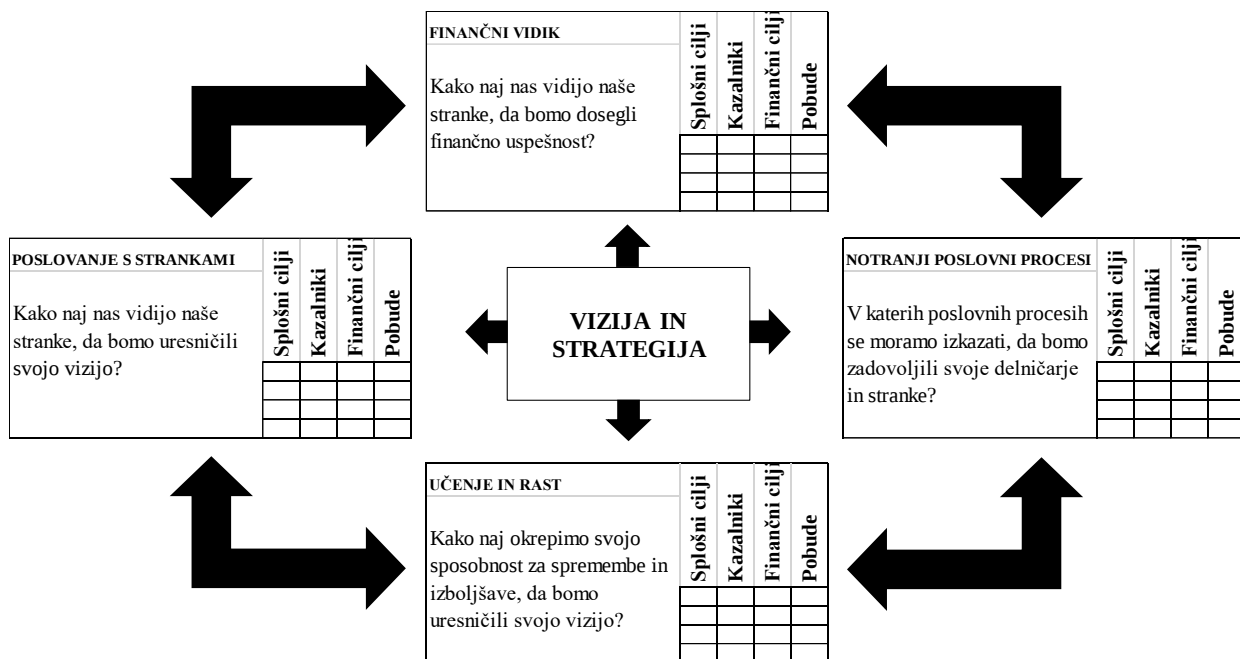
V začetku devetdesetih let 20. stoletja sta David P. Norton in Robert S. Kaplan, skupaj s skupino managerjev, sodelovala v enoletni raziskavi s ciljem razviti in preizkusiti nov sistem merjenja poslovne uspešnosti, ki bo primeren za organizacije informacijske dobe. Menili so, da modeli merjenja poslovne uspešnosti, ki temeljijo zgolj na finančno-računovodskih informacijah, vodstvom podjetij ne podajo vseh informacij, potrebnih za odločanje. V raziskavi so preučili alternativne metode merjenja uspešnosti, ki so jih že uporabljali v nekaterih uspešnih podjetjih ter oblikovali orodje za merjenje uspešnosti z imenom uravnoteženi sistem kazalnikov. Svoje ugotovitve sta leta 1992 Norton in Kaplan strnila v članku z naslovom *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, objavljenem v *Harvard Business Review*-u. Uravnoteženi sistem kazalnikov finančnim kazalnikom dodaja tudi nefinančne kazalnike uspešnosti poslovanja. Kazalniki so razdeljeni v štiri skupine oziroma vidike (glej Sliko 3), tj. finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti. Pravilno oblikovan model upošteva tako kratkoročne kot tudi dolgoročne cilje, vsebuje zunanje in notranje vidike uspešnosti ter omogoča vrednotenje že doseženih rezultatov in pridobitev sprotnih informacij o prihodnji uspešnosti poslovanja (Kaplan & Norton, 2000, str. 7–9).

3.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot managerski sistem

V praksi se je hitro izkazalo, da lahko uravnoteženi sistem kazalnikov doseže svoj polni potencial le, če se izbrane kazalnike v štirih vidikih modela poveže s strategijo podjetja. Vodstva podjetij morajo namreč določiti in meriti tiste procese, ki so ključnega pomena za uspešno uveljavitev strategije podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov je tako prerasel iz sistema za merjenje uspešnosti v sodobno managersko orodje, ki organizacijam pomaga pri dolgoročnem izvajanju

svoje strategije. Uravnoteženi sistem kazalnikov pomaga organizacijam, da pretvorijo vizijo in strategijo v dolgoročne in kratkoročne cilje, določijo s cilji povezane aktivnosti ter s naborom kazalnikov izmerijo uspešnost doseganja izbrane strategije. Proces oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov vodstvo podjetij prisili, da natančneje opredeli tipične slogane strateških načrtov, kot so »izvrstna podpora uporabnikom«, »nenehno izboljševanje« ali »izboljševanje kompetenc zaposlenih«. Sistem kazalnikov mora biti oblikovan tako, da se lahko iz njega razbere strategija organizacije. Če je potrebno, lahko uporabniki modela osnovno strukturo modela, sestavljeno iz štirih vidikov, tudi prilagodijo (Kaplan & Norton, 2000; Marolt & Gomišček, 2005; Niven, 2003).

Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalnikov

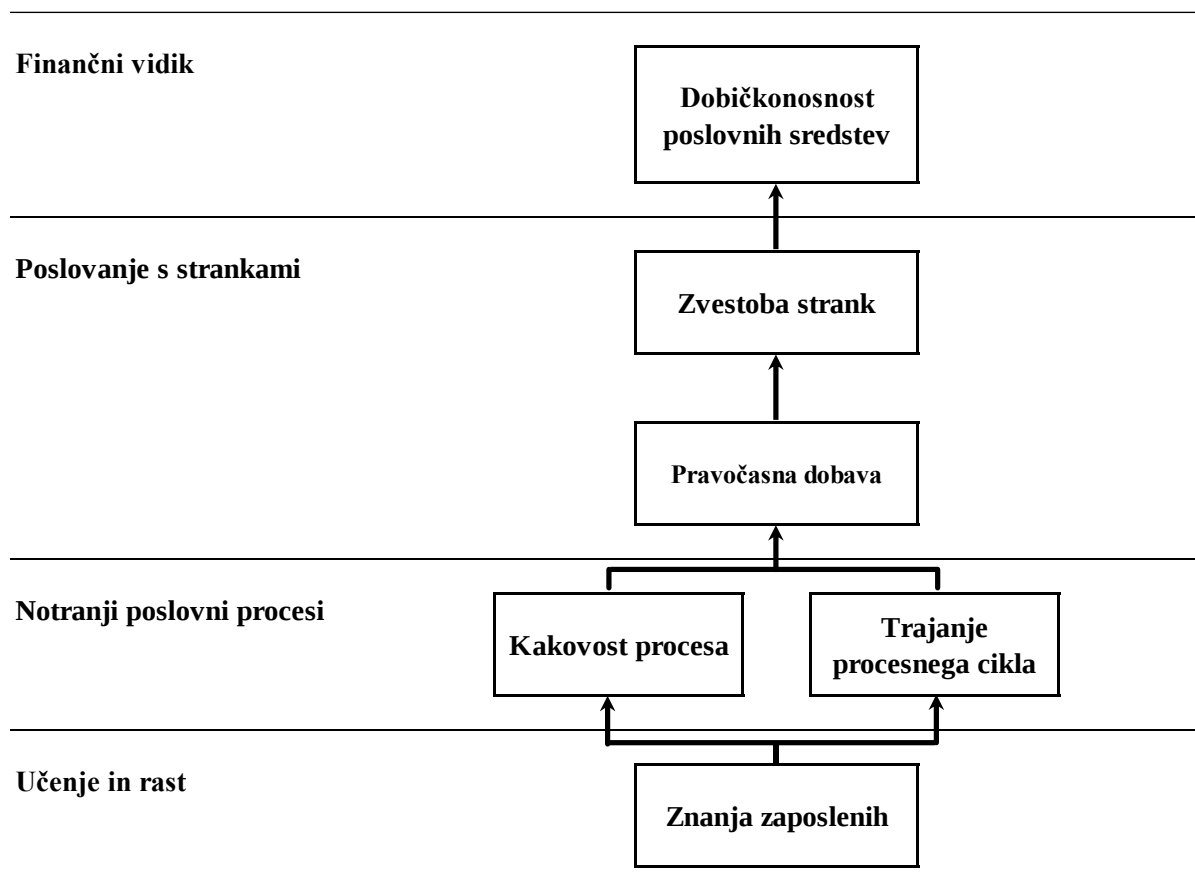


Vir: Kaplan & Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000, slika 1-1.

Organizacija lahko uravnoteženi sistem kazalnikov poveže s strategijo s pomočjo treh različnih metod. Prva metoda je določitev medsebojnih vzročno-posledičnih razmerij med strateškimi cilji in kazalniki v modelu. Pomanjkanje medsebojnih vzročno-posledičnih povezav med strateškimi cilji posameznih vidikov, je bila največja pomanjkljivost prve različice sistema uravnoteženih kazalnikov, kar je pogosto privedlo do nepotrebnih aktivnosti in nepovezane strategije. Strateški cilji in kazalniki posameznega vidika uravnoteženega sistema kazalnikov morajo biti v medsebojni vzročno-posledični povezanosti s kazalniki in cilji drugih vidikov. Kot je to razvidno iz primera na Sliki 4, si vidiki, in z njimi povezani strateški cilji, sledijo v hierarhičnem zaporedju, od vidika učenja in rasti na dnu, do finančnega vidika na vrhu. Od prvih dveh vidikov sta odvisna zadovoljstvo in zvestoba kupcev, kar se odraža v poslovnem rezultatu na koncu leta. Proces oblikovanja modela poteka »od zgoraj navzdol« in se začne z opredelitvijo poslanstva in strategije organizacije. Zatem mora vodstvo organizacije določiti finančne cilje, ki so za profitne organizacije najpomembnejši cilji. Nato se morajo v podjetju vprašati, kaj morajo storiti, oziroma

kateri so tisti cilji v vidiku poslovanja s strankami, ki bodo pripeljali do uresničitve teh finančnih ciljev. Proces se nadaljuje vse do opredelitve ciljev v vidiku učenja in rasti. Ko določimo cilje po posameznih vidikih, je smiselno, da ustvarimo tako imenovani strateški diagram. Strateški diagram je strnjen prikaz vzročno-posledičnih povezav med cilji v posameznih vidikih uravnoveženega sistema kazalnikov in pomaga organizacijam, da vidijo svoje strategije na povezan, enoten in sistematičen način (Grasseová, 2010; Kaplan & Norton, 2000; Kaplan & Norton, 2001; Marolt & Gomišček, 2005).

Slika 4: Vzročno-posledična razmerja skozi štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov



Vir: Kaplan & Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000, str. 42.

Druga metoda povezovanja uravnoveženega sistema kazalnikov s strategijo je dopolnitev kazalnikov preteklosti (rezultatov), s tako imenovanimi gibalni uspešnosti (vnaprejšnjimi kazalniki). Pravilno oblikovan sistem kazalnikov mora obvezno vključevati oba tipa kazalnikov, saj lahko le tako pridobimo vse za odločanje pomembne informacije. Kazalniki rezultatov (npr. dobičkonosnost, zadovoljstvo strank, tržni delež ...) nam povedo, če in v kolikšni meri so bili doseženi zadani cilji, ne podajo pa informacijo o tem, zakaj so bili rezultati takšni, kakršni so bili. To informacijo pridobimo s gibalni uspešnosti, ki nam pokažejo, kako doseči rezultate, hkrati pa nam signalizirajo prihodnjo uspešnost oziroma pričakovane prihodnje rezultate (Kaplan & Norton, 2000, str. 159–160).

Tretja metoda povezovanja uravnoveženega sistema kazalnikov s strategijo organizacije, ki sta jo Kaplan in Norton poimenovala »povezovanje finančnih kazalnikov«, pomeni, da se morajo vodstva organizacij zavedati, da je glavni cilj uravnoveženega sistema kazalnikov izboljšanje finančnih rezultatov organizacije. V kolikor v organizacijah ne povežejo ciljev, kot so kakovost, zadovoljstvo strank, inovacije ipd. s kazalniki finančne uspešnosti, obstaja možnost, da se izboljšave na teh področjih ne bodo prenesle na izboljšan finančni rezultat organizacije. Zato morajo biti vzročno-posledične poti vseh kazalnikov povezane s finančnimi cilji (Kaplan & Norton, 2000, str. 160).

3.2 Finančni vidik

Temeljni cilj organizacij privatnega sektorja je izboljšanje njihovih finančnih rezultatov, zato se finančni vidik nahaja na vrhu vzročno-posledične strukture uravnoveženega sistema kazalnikov. Finančni cilji so torej vodilo vsem ostalim ciljem v vzročno-posledični verigi, doseganje ciljev v ostalih treh vidikih, bi zato moralo pripeljati tudi do doseganja finančnih ciljev. Podjetja se lahko odločijo, da bodo sledila enemu izmed treh finančnih usmeritev (Kaplan & Norton, 2000, str. 61–70):

- **rast in splet prihodkov**, ki poudarja širitev asortimana podjetja s ponujanjem novih izdelkov in storitev, iskanje novih načinov uporabe obstoječih izdelkov, prodiranje na nove trge, izboljšanje sodelovanja med posameznimi enotami podjetja, vpeljavo novega programa izdelkov ali storitev in doseganje višjih donosov z višanjem cen obstoječih izdelkov ali storitev,
- **zmanjševanje stroškov/izboljševanje produktivnosti**, ki poudarja povečevanje prihodkov na zaposlenega s osredotočanjem na izdelke z višjo dodano vrednostjo ter z izboljševanjem fizičnih in človeških virov organizacije, nižanje stroškov s povečanjem učinkovitosti proizvodnje izdelkov ali opravljanja storitev ter iskanje novih, cenejših načinov poslovanja s dobavitelji in kupci,
- **izraba sredstev/naložbena strategija**, ki poudarja krajšanje denarnega kroga s zmanjševanjem količine obratnega kapitala, predvsem terjatev in zalog do kupcev ter obveznosti do dobaviteljev ter povečevanje izkoriščenosti obstoječih sredstev.

Izbira primerne finančne strategije je močno odvisna od tega, v kateri fazi življenjskega cikla se organizacija trenutno nahaja. Na stopnji rasti ima organizacija veliko izdelkov in storitev z visokim potencialom rasti. Finančni cilji na tej stopnji poudarjajo rast prodaje. Na stopnji zrelosti organizacija želi povečati donosnost kapitala, vloženega v posel – finančni cilji so zato večinoma povezani z dobičkonosnostjo. Na stopnji upadanja je cilj zagotoviti čim višji pozitiven denarni tok za poplačilo preteklih naložb. Izbira najprimernejših finančnih kazalnikov je odvisna od izbrane finančne usmeritve in z njo povezanih finančnih ciljev organizacije. Vodstvo mora med kopico finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja izbrati tiste, ki najbolje odražajo njihovo strategijo in specifičnost poslovanja. Finančni kazalniki večinoma sodijo med tako imenovane kazalnike rezultatov, saj kažejo preteklo poslovno uspešnost organizacije. Tipični kazalniki finančnega vidika, za vsako izmed treh finančnih usmeritev, so prikazani v Tabeli 1.

Najprimernejše število kazalnikov je običajno med 6 do 8 kazalnikov (Kaplan & Norton, 2000; Marolt & Gomišček, 2005; Niven, 2003).

Tabela 1: Merjenje strateških finančnih usmeritev

		Strateške usmeritve		
		Rast in splet prihodkov	Zmanjšanje stroškov/Izboljšanje produktivnosti	Izraba sredstev
Strategija poslovne enote	Rast	Stopnja rasti prodaje po segmentih Odstotek prihodkov od novih izdelkov, storitev in strank	Prihodki/Zaposleni	Naložbe (odstotek od prodaje) Raziskave in razvoj (odstotek od prodaje)
	Zrelost	Delež ciljnih strank in naročil Navzkrižna prodaja Odstotek prihodkov zaradi razširitve uporabnosti Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij	Stroški v primerjavi s tekmeči Stopnje zmanjševanja stroškov Posredni odhodki (odstotek od prodaje)	Delež obratnih sredstev (denarni krog) Dobičkonosnost poslovnih sredstev po ključnih kategorijah Stopnje izrabe sredstev
	Upadanje	Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij Odstotek nedobičkonosnosti strank	Stroški na enoto (na vrsto izdelka, na transakcijo)	Povračilo Pretok

Vir: Kaplan & Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000, slika 3-1.

3.3 Vidik poslovanja s strankami

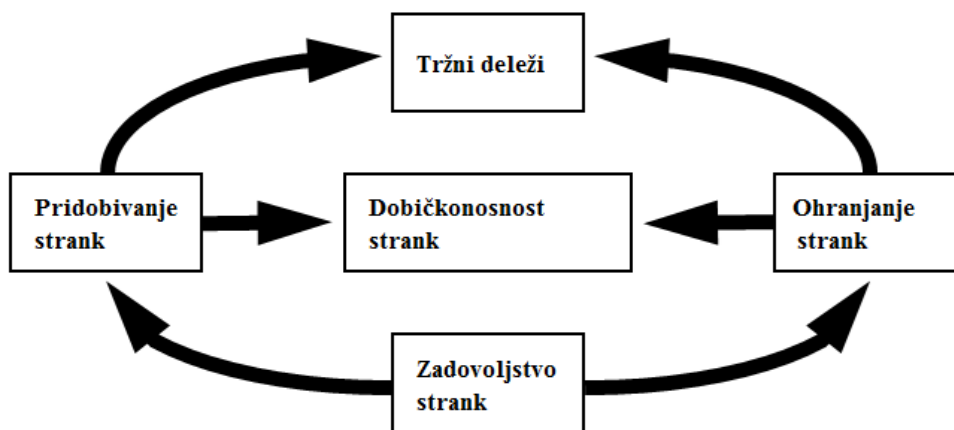
Ne glede na to, katero finančno strategijo si je podjetje izbralo, bo lahko svoje finančne cilje doseglo le, če bo uspešno pri prodaji svojih izdelkov ali storitev na trgu. V vidiku poslovanja s strankami organizacija opredeli segmente trgov, na katerih tekmuje ali namerava tekmovati. Ko so ciljni segmenti izbrani, mora organizacija določiti, s kakšno ponudbo bo skušala zadovoljiti potrebe strank ciljnega segmenta, ter izbrati kazalnike, s katerimi bo merila uspešnost doseganja zadanih ciljev. Osnovna skupina kazalnikov pri poslovanju s strankami, ki jih uporabljajo praktično vse organizacije, so (Kaplan & Norton, 2000, str. 78):

- **tržni delež**, ki odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu (glede na število strank, porabljeni denar ali prodano količino enot),
- **ohranjanje strank**, ki meri, absolutno ali relativno, stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke oziroma posle,
- **pridobivanje strank**, ki spremlja, absolutno ali relativno, stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s strankami,
- **dobičkonosnost strank**, ki meri samo čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke,

- **zadovoljstvo strank**, ki ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

Ti osnovni kazalniki so v medsebojni vzročno-posledični odvisnosti (glej Sliko 5). In sicer je kazalnik zadovoljstva strank gibal kazalnikov pridobivanja novih in ohranjanja starih strank, ta dva kazalnika pa sta gibal kazalnikov dobičkonosnosti strank in tržnega deleža organizacije.

Slika 5: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki



Vir: Kaplan & Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, slika 4-1.

Pri osnovnih kazalnikih gre za kazalnike rezultatov, ki kažejo preteklo uspešnost organizacije na njenih ciljnih segmentih. Dobri rezultati pa izvirajo iz kakovostne ponudbe podjetja, s katero je podjetje sposobno zadovoljiti pričakovanja svojih kupcev. Zaznano kakovost ponudbe vsakega podjetja, ne glede na panogo, opredeljujejo lastnosti ponujenih izdelkov in storitev (funkcionalnost, kakovost in cena), odnos s strankami (dobava izdelka ali storitve stranki, vključno z odzivnim in dobavnim časom ter mnenjem stranke o nakupu) in imidž oziroma ugled podjetja oz. blagovne znamke. Strateške kazalnike, ki bodo dopolnili osnovne, si organizacija izbere iz teh treh kategorij značilnosti (Kaplan & Norton, 2000, str. 82–94). Primeri kazalnikov za vidik poslovanja s strankami so zbrani v Tabeli 2.

Tabela 2: Štiri skupine kazalnikov zadovoljstva/nezadovoljstva kupcev

Čas	Kakovost	Celovitost ponudbe	Stroški
- Čas od ideje do trženja novega izdelka - Čas od naročila do dobave - Čas izvedbe - Povprečni odzivni čas na povpraševanje - % pravočasnih dobav	- % pritožb kupcev - Število reklamacij v času garancij - Število izboljšanih proizvodov - Stroški reklamacij	- Število kupcev podjetja - % stalnih kupcev - % novih kupcev - Stopnja rasti prodaje obstoječim kupcem - Število partnerstev s kupci - Zadovoljstvo s trženjskim spletom	- Razmerje med dejansko ceno in ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati

Vir: Marolt & Gomišček, Management kakovosti, 2005, tabela 82.

3.4 Vidik notranjih poslovnih procesov

Potem ko so v podjetju postavili finančne cilje ter cilje na področju poslovanja s strankami, morajo določiti notranje procese, ki so ključni za doseg teh ciljev. V kolikor vodstva podjetij ugotovijo, da zgolj izboljševanje obstoječih procesov ne zadostuje, morajo opredeliti popolnoma nove poslovne procese. Notranji poslovni proces je pri vsaki organizaciji drugačen. Osnovni model celotnega notranjega procesa je sestavljen iz procesa inovacij, operativnega procesa in procesa poprodajnih storitev. Proces inovacij vključuje razvoj novih izdelkov in storitev ter vpeljavo novih pristopov k že obstoječim procesom. Podjetja morajo najprej opredeliti svoj ciljni trg (segmente kupcev, velikost, značilnosti), nato pa razviti izdelke ali storitve, s katerimi bodo zadovoljevali potrebe ciljnih kupcev. Procesu inovacij sledi operativni proces. Operativni proces vključuje sprejem in procesiranje naročil ter postopke proizvodnje, prodaje in dostave. Podjetja skušajo nadzorovati in izboljševati lastne operativne procese, kar omogoča hitro, zanesljivo in poceni dobavo blaga ali storitve kupcu. Zadnji del verige ustvarjanja vrednosti je proces poprodajnih storitev, ki vključuje izdajanje jamstev, različna popravila, obdelavo vračil in obdelavo plačil. S kvalitetnimi poprodajnimi storitvami skuša podjetje vzpostaviti dober odnos s svojimi kupci. Primeri kazalnikov za vidik notranjih procesov so predstavljeni v Tabeli 3 (Kaplan & Norton, 2000; Marolt & Gomišček, 2005).

Tabela 3: Kazalniki vidika notranjih procesov

Proces inoviranja	Operativni procesi	Poprodajne storitve
- % prodaje novih proizvodov v celotni prodaji - % prodaje lastnih in zaščitениh proizvodov - % izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti - Čas, potreben za razvoj novih proizvodov - Obdobje pokrivanja stroškov razvoja novih proizvodov - Število novih izdelkov v primerjavi z konkurenti - Število novih izdelkov glede na število načrtovanih	- Odzivni čas - % pravočasnih dobav - Stroški popravil proizvodov - % izmeta - Stroški materiala na enoto - % stroškov materiala v celotnih stroških - Stopnja izkoriščenosti zmogljivosti - Dnevi vezave zalog materiala, končnih proizvodov - Učinkovitost proizvodnega cikla - Kazalnik posebnih značilnosti izdelkov ali storitev	- % reklamacij kupcev - Stroški popravil - Čas od dobave do plačila kupca - Dnevi vezave terjatev do kupcev - Stroški izterjav in reševanja sporov

Vir: Kaplan & Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 109–110; Marolt in Gomišček, Management kakovosti, 2005, tabela 83, tabela 84, tabela 85.

3.5 Vidik učenja in rasti

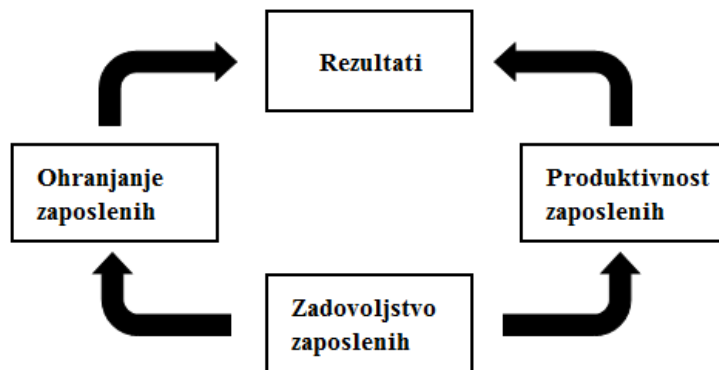
Četrty vidik uravnoteženega sistema kazalnikov, vidik učenja in rasti, zajema vse tisto, kar predstavlja temeljno infrastrukturo, ki omogoča organizaciji doseči zadane cilje v preostalih treh vidikih modela. Temeljno infrastrukturo lahko razdelimo v tri kategorije: sposobnosti zaposlenih,

zmogljivost informacijskih sistemov in delovno ozračje, ki ga sestavljajo motivacija, avtonomnost in usklajevanje zaposlenih. Vidik učenja in rasti torej predstavlja gibalno ostalih treh vidikov, saj lahko organizacija svojo opredeljeno strategijo in strateške cilje uresniči le, če imajo zaposleni dovolj znanja in možnosti, da realizirajo svoje potenciale in inovativne zamisli (Kaplan & Norton, 2000; Marolt & Gomišček, 2005).

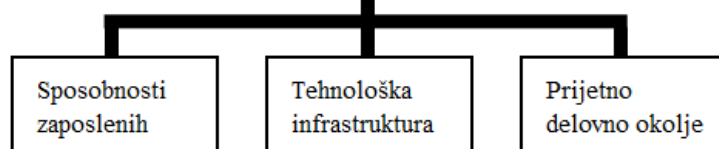
Kazalnike vidika učenja in rasti sestavljajo kazalniki rezultatov na področju zaposlenih, med katere uvrščamo kazalnike zadovoljstva zaposlenih, ohranjanja zaposlenih v organizaciji in produktivnosti zaposlenih. Kot je razvidno iz Slike 6, je kazalnik zadovoljstva zaposlenih gibalno ostalih dveh kazalnikov. Visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih je zato za vsako organizacijo izrednega pomena. Če se želi organizacija razvijati, mora vlagati v svoje zaposlene. Ohranjanje zaposlenih, v katere je ta sredstva vložila, je zato zanjo zelo pomembno, saj odhod vsakega dobrega delavca pomeni izgubo intelektualnega kapitala organizacije. Produktivnost zaposlenih je izražena kot razmerje med rezultati organizacije (običajno prihodki ali dodana vrednost) in številom zaposlenih. Merjenje produktivnosti zaposlenih je za organizacije pomembno, saj tako izmerijo učinek povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank (Kaplan & Norton, 2000; Marolt & Gomišček, 2005).

Slika 6: Ogradje za merjenje učenja in rasti

Osnovni kazalniki



Gibala



Vir: Kaplan & Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000, slika 6-1.

Če je zadovoljstvo zaposlenih gibalno kazalnikov ohranjanja in produktivnosti zaposlenih, je zadovoljstvo zaposlenih po drugi strani odvisno od (glej Sliko 6) usposobljenosti zaposlenih, tehnološke infrastrukture in prijetnega delovnega okolja. Organizacije potrebujejo zaposlene, ki so za svoje delo ustrezno usposobljeni. V kolikor obstaja razkorak med potrebnimi in trenutnimi

kompetencami zaposlenih, je potrebno vlagati v zaposlene in jih dodatno usposobiti za delo. Da bi zaposleni lahko učinkovito opravljali svoje delo, morajo biti pri delu podprti z ustrezno tehnološko infrastrukturo (strateške tehnologije, strateške baze podatkov, zajemanje izkušenj, lastna programska oprema, patenti in avtorske pravice), ki jim omogoča hiter, pravočasen dostop do strateško pomembnih informacij. Prijetno delovno okolje pa je tisto, ki zaposlene spodbuja k dobremu delu in jim nudi zadostno avtonomijo pri odločanju (Kaplan & Norton, 2000, Marolt & Gomišček, 2005). Kazalniki vidika učenja in rasti so zbrani v Tabeli 4.

Tabela 4: Tipični kazalniki vidika učenja in rasti

Uspešnost (učinkovitost) zaposlenih	Zmogljivost informacijskega sistema	Delovno vzdušje
- Indeks zadovoljstva zaposlenih (periodično anketiranje) - % zamenjav na ključnih delovnih mestih - Količnik bruto ali neto fluktuacije - Zasedenost strateških delovnih mest - Čas potreben za dodatno izobraževanje - Število ur izobraževanja na zaposlenega na leto - Povprečna stopnja izobrazbe - Prihodki ali dodana vrednost na zaposlenega	- Vlaganja v informacijsko tehnologijo - % vključenosti procesov v informacijski sistem - % pokritosti funkcij organizacije z informacijsko tehnologijo - % procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije - Stopnja e-poslovanja - % zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s kupcem in imajo stalen dostop do informacijo o njih	- Število predlogov/zamisljivosti na zaposlenega - Število realiziranih predlogov/zamisljivosti - % zaposlenih, ki poznajo in razumejo vizijo in cilje organizacije - % plače v primerjavi s povprečno plačo v panogi - Število pohvaljenih zaposlenih - Število pritožb zaposlenih - Število družabnih dogodkov za zaposlene

Vir: Marolt & Gomišček, Management kakovosti, 2005, tabela 86, tabela 87, tabela 88.

3.6 Uravnoteženi sistem kazalnikov v neprofitnem sektorju

Uravnoteženi sistem kazalnikov se je najbolj uveljavil v privatnem sektorju, a to ne pomeni, da ga ni mogoče uspešno uporabljati tudi v neprofitnih organizacijah. Kot ugotavlja Pevcin (2011, str. 90), uravnoteženi sistem kazalnikov pomaga neprofitnim organizacijam uskladiti svoje aktivnosti z vizijo in strategijo organizacije, izboljšati notranjo in zunanjo komunikacijo ter spremljati uspešnost organizacije glede na strateške cilje. Tudi Niven (2003, str. 39) izpostavlja nekaj pomembnih koristi, ki jih prinaša uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v neprofitnih organizacijah:

- **prikazovanje odgovornega ravnanja in rezultatov**, saj lahko z uporabo objektivnih in merljivih kazalnikov organizacija natančno izmeri in prikaže svojo uspešnost pri doseganju zadanih ciljev,

- **privabljanje redkih virov (finančna sredstva in zaposleni)**, kar je posledica večjega zaupanja v organizacijo s strani zunanjih deležnikov zaradi kombinacije uspešnega poslovanja organizacije in možnosti objektivnega prikazovanja teh rezultatov,
- **osredotočanje na strategijo**, saj proces oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov izpostavi nekaj ključnih dejavnikov uspeha, na katere se mora organizacija osredotočiti, če želi uresničiti svojo vizijo,
- **pridobivanje informacij in ne samo podatkov**, saj z osredotočenjem na nekaj ključnih kazalnikov, uravnoteženi sistem kazalnikov organizaciji namesto kopice nepotrebnih podatkov prinese nekaj ključnih informacij, potrebnih za odločanje,
- **lažje uveljavljanje sprememb**, ki jih mora organizacija izvesti, če želi doseči željene rezultate.

Ker je bil uravnoteženi sistem kazalnikov razvit za uporabo v privatnem sektorju, je njegova osnovna struktura (glej Sliko 4) v večini primerov neprimerna za uporabo v neprofitnih organizacijah. Vendar pa je, kot svetujeta Kaplan in Norton (2000, str. 46), osnovno strukturo uravnoteženega sistema kazalnikov potrebno jemati le kot predlogo. Organizacije morajo uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov prilagoditi svojim potrebam tako, da na najboljši način odraža strategijo organizacije. Zato moramo, če želimo zagotoviti uporabnost uravnoteženega sistema kazalnikov tudi v neprofitnem sektorju, narediti nekatere prilagoditve. Kaplan (2009, str. 23) ugotavlja, da uspešnosti poslovanja neprofitnih organizacij ni mogoče izmeriti s pomočjo finančnih rezultatov, saj cilj teh organizacij ni finančna uspešnost, ampak doseganje nekega višjega namena. Zaradi tega je potrebno spremeniti strukturo uravnoteženega sistema kazalnikov tako, da namesto finančne perspektivne na vrh postavimo poslanstvo organizacije. Poslanstvo je lahko v uravnoteženi sistem kazalnikov vključeno tudi kot dodaten, peti vidik (Grasseová, 2010, Niven, 2003). Ker je doseganje vizije v neprofitnem sektorju težko izmerljivo, je pomen periodičnega merjenja v vseh vidikih uravnoteženega sistema kazalnikov še bolj poudarjen. Le tako je skozi čas mogoče opaziti majhne spremembe, ki organizaciji povedo, kako uspešna je bila pri doseganju zadanih ciljev (Niven, 2003, str. 33).

Spremeni se tudi pogled na vidik poslovanja s strankami, ki znatno pridobi na pomenu in se premakne na drugo mesto, pod poslanstvo, v vzročno-posledični verigi modela uravnoteženega sistema kazalnikov. Uspešno zadovoljevanje potreb svojih uporabnikov je namreč glavni cilj, ki ga mora neprofitna organizacija doseči, če želi izpolniti svoje poslanstvo. Pri tem je zelo pomembno, da neprofitna organizacija natančno opredeli, kdo točno so njene stranke, saj je le tako mogoče oblikovati pravilne cilje in pripadajoče kazalnike za vsako skupino uporabnikov (Niven, 2003, str. 34). Kaplan (2009, str. 239) in Niven (2003, str. 157) ugotavljata, da pri organizacijah javnega sektorja in drugih neprofitnih organizacijah plačniki in uporabniki storitev niso združeni v eni osebi oz. skupini. Niven meni, da so lahko vsi deležniki organizacije vključeni v vidik poslovanja s strankami, vendar ne nasprotuje možnosti, da organizacija po potrebi oblikuje tudi kakšen dodaten vidik. Kaplan po drugi strani predlaga, da se vidik poslovanja s strankami razširi na dva vidika, in sicer na vidik financierjev oziroma tistih, ki zagotavljajo potrebna finančna sredstva za obstoj organizacije, ter na vidik porabnikov oziroma tistih, ki storitve te organizacije koristijo.

Spremeni se tudi pomen finančnega vidika. V neprofitnih in javnih organizacijah se finančni kazalniki uporabljajo predvsem za ugotavljanje, ali so njihovi rezultati doseženi ob smotrni porabi proračunskih sredstev (Niven, 2003, str. 19). Finančni vidik tem organizacijam po eni strani predstavlja gibalno, ki omogoča izpolnjevanje ciljev organizacije, na drugi strani pa je to finančni okvir (proračun), znotraj katerega morajo delovati (Kaplan, 2001, str. 353–354). Zato je finančni vidik po navadi zamenjan s proračunskim vidikom ali vidikom finančnih virov in je v nekaterih primerih postavljen (posebno v javni upravi) pod vidik učenja in rasti (Grasseová, 2010, str. 53).

Pogosto se neprofitne organizacije odločijo za preimenovanje ali zamenjavo kakšnega vidika, če organizacija meni, da tako bolje odražajo poslanstvo organizacije. Posamezne vidike uravnoteženega sistema kazalnikov mora organizacija preoblikovati tako, da kar najbolj odraža njeno strategijo (Niven, 2003, str. 159). Lep primer takšne prilagoditve je uravnoteženi sistem kazalnikov poslovne šole, ki jo v svojem članku obravnavajo McDevitt, Giapponi in Solomon (2008, str. 38), ki je v svoj uravnoteženi sistem kazalnikov vključila vidik storitev, ozaveščanja in pomoči (angl. *Service and Outreach*), vidika rasti in razvoja (angl. *Growth and Development*), vidik poučevanja in učenja (angl. *Teaching and Learning*), vidik finančnih virov (angl. *Financial Resources*) in vidik akademskega preučevanja in raziskav (angl. *Scholarship and Research*).

Na področju vzgoje in izobraževanja je moč zaslediti še nekaj uspešnih primerov uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov v praksi, iz katerih je lepo razvidna prilagodljivost modela. Šolsko okrožje AEX iz Portugalske (angl. *AEX School District*), ki ima delovanje šol, podobno kot v Sloveniji, močno regulirano, je, v skladu s teoretičnimi priporočili, finančno perspektivo postavilo na dno uravnoteženega sistema kazalnikov. Kot glavni razlog za to so navedli pomanjkanje finančne avtonomije. Vidik poslovanja s strankami je ostal enoten in postavljen na vrh modela, medtem ko sta vidika notranjih procesov učenja in rasti – zaradi tesne medsebojne povezanosti med učenjem in izboljševanjem procesov – postavljena drug ob drugega, na isti, sredinski nivo (Pereira & Melão, 2012, str. 13). Šolsko okrožje Fulton (angl. *Fulton County Schools*), ki sodi med najuspešnejše primere vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov v neprofitno organizacijo, je model povsem prilagodilo lastni strategiji. Strukturo modela so razširili na pet vidikov. Na vrhu modela se nahaja vidik dosežkov učencev (angl. *Student Achievement*). Pod njim se nahaja vidik vključenosti in zadovoljstva strank in deležnikov (angl. *Customer and Stakeholder Involvement and Satisfaction*), sledi vidik notranjih procesov, preimenovan v vidik učinkovitih in uspešnih procesov poučevanja in administrativnih procesov (angl. *Efficient and Effective Instructional and Administrative Processes*). Na četrtem mestu je vidik učenja in rasti zaposlenih (angl. *Staff Learning & Growth*), na dnu pa se v skladu s priporočili nahaja vidik finančnih rezultatov (angl. *Financial Performance*) (Ross, 2004, str. 6–7).

Lep primer prilagajanja uravnoteženega sistema kazalnikov svoji strategiji skozi čas je primer še ene ameriške zgodbe o uspehu – Šolskega okrožja javnih šol iz Atlante (angl. *Atlanta Public Schools*). Leta 2008 je imelo okrožje strukturo modela, ki je bila v veliki meri skladna s teoretičnimi priporočili. Na vrhu njihovega modela se je nahajalo poslanstvo. Sledil je vidik

poslovanja s strankami, ki je ostal enoten, a je bil preimenovan v vidik učencev in deležnikov (angl. *Students and Stakeholders*). Finančni vidik, preimenovan v vidik gospodarjenja z viri (angl. *Resource Stewardship*), so namesto na dno modela, postavili na drugo mesto. Na tretjem mestu je vidik notranjih procesov (angl. *Internal Processes*), povsem na dnu pa vidik učenja in rasti, ki so ga v preimenovali v vidik učenja in organizacijskega razvoja (angl. *Learning & Organizational Development*) (Kaplan & Miyake, 2010, str. 10–15). Če zgoraj opisano strukturo primerjamo s tisto iz leta 2012, lahko opazimo precejšnje spremembe. Na vrhu modela so ohranili poslanstvo, pod njim pa se nahajajo trije preoblikovani vidiki. Na vrhu je vidik učencev, deležnikov in učnega okolja (angl. *Students, Stakeholders and the Learning Environment*), pod njim se nahaja vidik vodenja in razvijanja sposobnosti (angl. *Leadership and Talent Development*), na dnu pa se nahaja vidik z imenom finančni in operacijski sistemi in podpora (angl. *Financial and Operational Systems and Support*) (Atlanta Public Schools, 2012, str. 12).

4 POVEZOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV Z MODELOM CAF

Kot je bilo ugotovljeno v drugem poglavju, je model CAF mogoče združevati z več različnimi modeli, med katere sodi tudi uravnoteženi sistem kazalnikov. Ker je model CAF še relativno nov in slabo razširjen pristop k obvladovanju kakovosti, je bilo na področju raziskovanja možnosti njegovega povezovanja z uravnoteženim modelom kazalnikov narejenih zelo malo raziskav. Bistveno več literature pa je mogoče najti na temo povezovanja njegovega sorodnega modela, modela odličnosti EFQM. Ker je model CAF v bistvu le za javni sektor prilagojena in poenostavljena različica modela EFQM, saj temelji na enakih načelih in ima enako strukturo in osnovno vzročno-posledično predpostavko, ki povezuje dejavnike (vzroki) z rezultati (posledice), kot model EFQM, lahko ugotovitve različnih avtorjev, ki kritično presojujejo Model odličnosti EFQM in uravnoteženi sistem kazalnikov in njuno morebitno povezovanje, v veliki meri apliciramo tudi na povezovanje modela CAF z uravnoteženim sistemom kazalnikov.

4.1 Primerjava modelov BSC in EFQM

Uravnoteženi sistem kazalnikov in Model odličnosti EFQM sta orodji, ki sta si v marsičem zelo podobni (temeljita na merjenju uspešnosti, vzročno-posledičnih predpostavkah, spodbujata kulturo nenehnega izboljševanja, pospešujeta spremembe, aktivnosti, sledita strukturiran proces ...), vseeno pa med njima obstajajo določene razlike (Podobnik, 2007, str. 41). Temeljna razlika izhaja predvsem iz dejstva, da je uravnoteženi sistem kazalnikov oblikovan z namenom, da vrednoti in komunicira doseganje zadanih strateških ciljev, medtem ko model EFQM s svojimi procesi samoocenjevanja spodbuja vpeljavo »najboljših praks« managementa na vseh ravneh organizacije (Lamotte & Carter, 2000. str. 10). Ključne značilnosti in razlike med obema modeloma so prikazane v Tabeli 5.

Tabela 5: Primerjava značilnosti modelov BSC in EFQM

ZNAČILNOSTI BSC	ZNAČILNOSTI EFQM Z SAMOOCENITVIJO
Odvisen od okoliščin: prilagojen vsaki organizaciji posebej	Manj odvisen od okoliščin: primerjava z najboljšo prakso (ang. <i>benchmarking</i>)
Predpisovalen in strnjen	Opisovalen in obsežen
Subjektiven – temelji na predpostavkah	Objektiven – temelji na dejstvih
Motivacijski – »tako, kot bo« pogled na organizacijo	Trenuten – »tako, kot je« pogled na organizacijo
Natančno določena vzročno-posledična razmerja	Posredno določena vzročno-posledična razmerja
Zunanje okolje organizacije je nesistematično obravnavano	Zunanje okolje organizacije je sistematično obravnavano

Vir: Prirejeno po Lamotte & Carter, *Are the Balanced Scorecard and EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?*, 2000, str. 11.

Struktura uravnoteženega sistema kazalnikov je odvisna od okoliščin, saj mora biti za uspešno uporabo prilagojena strategiji organizacije, ki ga uporablja. Lahko rečemo, da je predpisovalen, saj izpostavi nekaj ključnih strateških ciljev, ki morajo biti doseženi, če želi organizacija uresničiti svojo vizijo. Ti cilji so osnovani na subjektivnih predpostavkah vodstva organizacije o tem, kako doseči zadano strategijo. Uravnoteženi sistem kazalnikov temelji na natančno določenih vzročno-posledičnih razmerjih med posameznimi strateškimi cilji in prikaže organizacijo kot sistem vzročno-posledičnih povezav. Uravnoteženi sistem kazalnikov je tudi dobro motivacijsko orodje in je usmerjen v prihodnost, saj temelji na viziji, na podlagi katere potem ugotovimo trenutne pomanjkljivosti in prihodnje strateške usmeritve. Zunanje okolje in spremenljivke so v uravnoteženem sistemu kazalnikov obravnavane samo, če so ključen del strategije (Lamotte & Carter, 2000, str. 11).

Po drugi strani je oblika modela EFQM od okoliščin precej neodvisna, saj se pri procesu samoocenjevanja primerja trenutne notranje procese organizacije na podlagi vnaprej določenih kriterijev, enakih za vse organizacije. Zaradi tega model EFQM ponuja možnost primerjave z drugimi uspešnimi organizacijami (angl. *benchmarking*). Pri samoocenjevanju se procese natančno opiše in ovrednoti, kako so vodeni, a se pri tem procesov ne loči po pomembnosti. Vrednotenje temelji na podatkih, pridobljenih znotraj organizacije in je dobro dokumentirano. S procesom samooceno po modelu EFQM pridobimo vpogled v trenutne prednosti in slabosti organizacije, a na podlagi ugotovitev ne moremo ugotoviti ključne aktivnosti za doseg želene vizije organizacije v prihodnosti. Model EFQM organizaciji pomaga vzpostaviti sistem nenehnega izboljševanja procesov v skladu z načeli celovitega obvladovanja kakovosti (angl. *Total Quality Management*). Vzročno-posledična povezava med dejavniki in rezultati je vsebovana tudi v modelu EFQM, a povezave med posamičnimi dejavniki in rezultati niso jasno opredeljene. Če zunanje okolje v modelu BSC ni sistematično obravnavano, je »družba« eno izmed devetih meril modela EFQM (Lamotte & Carter, 2000, str. 11). Različne lastnosti obeh modelov njunim uporabnikom prinašajo različne prednosti in slabosti, ki so predstavljene v Tabeli 6.

Tabela 6: Primerjava prednosti in slabosti modelov BSC in EFQM

	BSC	EFQM
PREDNOSTI	- večdimenzionalen - posledično spremljanje uresničevanja strategije - osredotočenost na cilje, odločilne za konkurenčnost - povezava med vzroki in učinki ciljev kot pomoč pri managementu - interdisciplinaren in hierarhično razširjen proces komunikacije - upošteva stopnje hierarhičnih ravni	- večdimenzionalen - celovita zasnova - temelji na hierarhiji meril - merljivost (kvantifikacija) - vključuje primerne kategorije - omogoča primerjave (benchmarking) - služi samorefleksiji - krepi zavest o kakovosti
SLABOSTI	- ni nadomestek za strategijo - manj standardov pri iskanju ciljev - primerjava vsebine poslovanja z drugimi organizacijami otežena - ni močnega formalnega postopka uporabe - ni smernic kakovosti za izgradnjo in uresničevanje ciljev na temelju BSC	- ni osredotočenosti, ni povezav - merila niso ločljiva glede na dele poslovanja, ni diferenciacije - ni orodje za strateški management, ni primeren za uresničevanje strategije - slabše primeren za komunikacijo v vseh delih poslovanja - nagnjenost k birokratizmu

Vir: Brinker, 2007 v Kovač, Integracija modela odličnosti EFQM in sistema uravnoteženih kazalnikov BSC v javni upravi, 2008, slika 3.

Glede na razlike med obema modeloma in njune različne prednosti in slabosti, je odločitev o tem, katero orodje je primernejše za uporabo, odvisno od okoliščin oziroma namena njegove vpeljave. Pri tem Andersen, Lawrie in Shulver (2000, str. 9) izpostavljajo, da nameni uporabe niso medsebojno izključujoči, zato je možna in lahko tudi koristna kombinirana uporaba obeh modelov.

4.2 Uporaba obeh modelov v kombinaciji

Uporaba obeh obravnavanih modelov prinaša organizaciji številne prednosti, vseeno pa imata oba modela določene omejitve (glej Tabelo 6). Da bi te slabosti omilili ali celo odpravili, nekateri avtorji predlagajo uporabo obeh modelov hkrati, saj to prinaša sinergijske učinke.

Lamotte in Carter (2000, str. 13) ugotavljata, da s samoocenjevanjem po modelu EFQM, organizacije spoznajo svoje trenutne prednosti in slabosti, ne pridobijo pa informacije o tem, kaj so strateške prioritete oziroma katere strateške cilje mora organizacija doseči, da bo napredek največji. Organizacija lahko s samooceno ugotovi, da je odlična na enem področju, a če to področje ni pomembno za doseg strateških ciljev, organizacija pravih koristi od tega ne bo imela. In obratno ugotovljene slabosti ne pomenijo nujno, da mora organizacija veliko časa in virov investirati v njihovo izboljšavo, saj je to odvisno od njihovega vpliva na doseganje strateških ciljev. Avtorja ugotavljata, da se s hkratno uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov težava določanja strateških prioritet odpravi. Tudi Andersen, Lawrie in Shulver (2000, str.7) ugotavljajo,

da model EFQM poudarja učinkovito izvrševanje procesov in da čeprav so takšne izboljšave koristne, niso nujno relevantne za doseganje strateških ciljev organizacije. Zaradi te slabosti je model EFQM v vlogi managerskega orodja, manj primeren za uporabo. Posledica tega je, da organizacije model EFQM uporabljajo za potrebe samoocenjevanja, za povezovanje ugotovitev samoocentive s strateškim in poslovnim planiranjem, pa si pomagajo s drugimi orodji, kot je na primer uravnoteženi sistem kazalnikov.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je torej lahko odlično dopolnilno orodje modelu EFQM, a velja tudi obratno. Ugotovitve na podlagi samoocene po modelu EFQM so lahko pomemben vir informacij za razvijanje strategije in strateških ciljev v uravnoteženem sistemu kazalnikov. S samoocentivjo lahko ugotovimo, kako uspešna oziroma neuspešna je organizacija pri procesih, ki so ključni za doseg zadane vizije in strategije. Na podlagi ugotovljene vrzeli med trenutnimi in željenimi rezultati dobi vodstvo idejo o tem, koliko sredstev in časa bo potrebno investirati za odpravo teh vrzeli. Samoocentev po modelu EFQM je torej odlično izhodišče za začetek procesa oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov (Lamotte in Carter, 2000, str. 14–15). Zaradi povezanosti meril modela EFQM s posameznimi vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov je model EFQM lahko uporabljen tudi kot diagnostično orodje, ki nam pove, kako uspešna je bila organizacija pri doseganju strateških ciljev uravnoteženega sistema kazalnikov (Andersen, Lawrie & Shulver, 2000, str. 8–9; Andjelkovic Pesic & Dahlgaard, 2013, str. 659).

Modela je mogoče kombinirati na različne načine. Možna je integracija obeh modelov v skupno managersko orodje (Oyewobi, Windapo & Rotimi, 2015; Podobnik, 2007; Shahin, Dolatabadi & Kouchekian, 2012). Druga možnost je vzporedna uporaba obeh modelov tako, da se oba modela ohrani v originalni zasnovi in izkorišča sinergijske učinke skupne uporabe (Andersen, Lawrie & Shulver, 2000; Lamotte & Carter, 2000).

V magistrskem delu bom šoli predlagal vzporedno uporabo modelov CAF in uravnoteženega sistema kazalnikov, saj zaradi pomanjkanja izkušenj z uporabo obeh modelov pri zaposlenih v obravnavanem vzgojno-izobraževalnem zavodu implementacija zapletenih integriranih modelov ni primerna. Morebitna slabost integriranega modela je tudi, kot poudarjata Lamotte in Carter (2000, str. 16), da združevanje obeh modelov lahko zamegli dojemanje, kaj je končni cilj in zmanjša koristi, ki jih prinaša vzporedna uporaba obeh modelov. Vzporedna uporaba modelov bo zavodu omogočila, da se bolje spozna z vsakim modelom posebej in ugotovi, katere prednosti in katere slabosti ji uporaba teh modelov prinaša. Na podlagi izkušenj bodo tako lahko ocenili, če je kombinirana uporaba uspešna ali ne, če bi bilo mogoče smotrnejše uporabljati samo eno orodje, če bi lahko samoocenjevanje po modelu CAF nadomestili s kakšnimi kompleksnejšimi metodami samoocenjevanja po modelu odličnosti EFQM in podobno. Model CAF bo služil kot diagnostično orodje za ocenjevanje trenutnega stanja v zavodu, s čimer bo preverjena tudi uspešnost vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov. Informacije, pridobljene na podlagi analize samoocene po modelu CAF, bodo predstavljale tudi odlično izhodišče za dopolnitev že opredeljene strategije zavoda in oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov, ki bo zavodu pomagal pri uresničevanju zadane strategije. Po drugi strani bodo informacije, pridobljene s pomočjo kazalnikov uravnoteženega sistema kazalnikov, omogočale boljše samoocentev zavoda po

modelu CAF v prihodnosti, saj bodo dopolnjevale druge informacije, potrebne za ocenitev po posameznem podmerilu po modelu CAF.

5 PREDSTAVITEV OŠ JOŽETA GORJUPA KOSTANJEVICA NA KRKI

Osnovna šola Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki (v nadaljevanju OŠ Jožeta Gorjupa) je javni vzgojno-izobraževalni zavod, ki ga je leta 2008 ustanovila Občina Kostanjevica na Krki. Pod okrilje zavoda sodita osnovna šola in vrtec z imenom Plavček. OŠ Jožeta Gorjupa sodi med srednje velike vzgojno-izobraževalne zavode. V šolskem letu 2017/2018 šolo obiskuje 218 učencev, razvrščenih v 10 rednih oddelkov, v vrtec pa je vpisanih 107 otrok, ki skupaj tvorijo 6 oddelkov (OŠ Jožeta Gorjupa, 2017a, str. 7, 104–105). Šola je, kot edina šola v občini, središče izobraževalne dejavnosti v kraju, poleg tega pa je tudi močno vpeta v kulturno, športno in družabno dogajanje v občini.

Prva šolska stavba je bila v Kostanjevici na Krki zgrajena leta 1906, zaradi naraščajočih potreb po dodatnih šolskih prostorih v kraju. Šola je uspešno delovala, preživela poplave, težke čase 2. svetovne vojne, v kateri je bila tudi močno poškodovana, in širila svoj program. Leta 1956 je bila, na pobudo takratnega ravnatelja Lada Smrekarja, v šoli odprta Gorjupova galerija, v kateri se nahajajo likovna dela znanih slovenskih in tujih umetnikov. Galerija je od leta 1974 sestavni del Galerije Božidar Jakac in je del bogate kulturno-umetniške ponudbe kraja (Galerija J. Gorjupa, 2018). Zaradi prostorske stiske so leta 1982 šolo povečali in ji dodali nov prizidek in vrtec. Leta 2012 je dotrajano šolsko igrišče zamenjal sodoben športno-rekreacijski center. Zadnja velika investicija v zavod je bil septembra 2014 odprt prenovljeni vrtec (odprt je bil novi del vrtca, stari del pa je bil obnovljen), ki nudi optimalne pogoje za izvajanje programa predšolske vzgoje.

Posebnost OŠ Jožeta Gorjupa je njena povezanost s umetnostjo, ki se je pričela z odprtjem Gorjupove galerije. Poleg likovnih del, razstavljenih po hodnikih šole, se na območju šole nahaja še cela vrsta drugih umetniških stvaritev. Na južni steni telovadnice najdemo 185m² velik mozaik, stvaritev umetnika Ivana Seljaka - Čopiča, ki upodablja znano bitko na Krškem polju leta 1573. Vhodna vrata v stari del šole so delo znanega slovenskega slikarja in kiparja Toneta Kralja. Na zelenicah okoli šole stojijo skulpture, ustvarjene v sklopu mednarodnega kiparskega simpozija Forma viva. Šola prireja ali sodeluje na številnih razstavah in prireditvah, najbolj znana med njimi je zagotovo vsakoletni otroški likovni extempore, ki ga šola prireja že več kot 25 let in se ga je skupno udeležilo že več kot 1500 likovnikov iz Slovenije in Hrvaške. Šola je na podlagi svojih prizadevanj na področju kulture leta 2014 uspešno pridobila tudi naziv »kulturna šola«, ki ga podeljuje Javni sklad RS za kulturne dejavnosti (Galerija J. Gorjupa, 2018), leta 2017 pa je prejela poleg tega še naziv odličnosti na področju likovne dejavnosti.

5.1 Organizacijska struktura šole

Najvišji organ upravljanja je svet šole, ki ima štiriletni mandat. Svet šole OŠ Jožeta Gorjupa sestavlja 11 članov, 5 predstavnikov zaposlenih, 3 predstavniki sveta staršev ter 3 predstavniki

lokalne skupnosti (OŠ Jožeta Gorjupa, 2017b, str. 9). Svet imenuje in razrešuje ravnatelja vrtca oziroma šole, sprejema program razvoja vrtca oziroma šole, letni delovni načrt, odloča o uvedbi nadstandardnih in drugih programov in opravlja številne druge naloge, opredeljene v 48. členu ZOFVI. Svet šole imenuje tudi pritožbeno komisijo, ki je zadolžena za reševanje morebitnih pritožb, povezanih s uresničevanjem pravic in dolžnosti otroka oziroma učenca. Pritožbeno komisijo OŠ Jožeta Gorjupa sestavlja 6 strokovnih delavcev šole, 2 strokovna delavca drugih šol in 2 člana sveta staršev (OŠ Jožeta Gorjupa, 2017a, str. 20). Poslovodni in pedagoški vodja šole je ravnatelj. Ravnatelj osnovne šole opravlja številne naloge določene z 49. členom ZOFVI, ki bi jih lahko okvirno razdelili v tri kategorije: načrtovanje, delo z zaposlenimi in delo z udeleženci izobraževanja. Kot smo spoznali v poglavju 1.1, je ena izmed nalog ravnatelja ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo.

Strokovni organi šole so učiteljski in vzgojiteljski zbor, oddelčni učiteljski zbori, strokovni aktivni in razredniki. Vzgojiteljski in učiteljski zbor sestavljajo strokovni delavci javnega vrtca oziroma šole. Vloga vzgojiteljskega oziroma učiteljskega zbora je, da obravnava in odloča o strokovnih vprašanjih, povezanih z vzgojno-izobraževalnim delom. Naloge so natančneje opisane v 61. členu ZOFVI. Oddelčni učiteljski zbor sestavljajo strokovni delavci, ki opravljajo vzgojno-izobraževalno delo v posameznem oddelku. Oddelčni učiteljski zbor obravnava vzgojno-izobraževalno problematiko v oddelku, oblikuje program za delo z nadarjenimi učenci, vajenci oziroma dijaki in s tistimi, ki težje napredujejo, odloča o vzgojnih ukrepih ter opravlja druge naloge v skladu z zakonom (ZOFVI, 62. člen). Razrednik vodi delo oddelčnega učiteljskega zbora, načrtuje spremljanje pouka, načrtuje skupne in individualne razgovore o aktualnih vprašanjih, sistematično analizira pogoje življenja in dela učencev ter šole kot celote, analizira vzgojne in učne rezultate oddelka, ima pomembno vlogo pri dodeljevanju statusa učencem in oblikovanju prilagoditev za takšne učence, skrbi za reševanje vzgojnih in učnih problemov posameznih učencev, sodeluje s starši in šolsko svetovalno službo, odloča o vzgojnih ukrepih ter opravlja druge naloge v skladu z zakonom (OŠ Jožeta Gorjupa, 2017a, ZOFVI, 63. člen). Strokovne aktivne v vrtcu sestavljajo vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev. Strokovne aktivne v šoli sestavljajo učitelji oziroma predavatelji istega predmeta oziroma predmetnih področij. Strokovni aktivni v vrtcu obravnavajo vzgojno delo, dajejo vzgojiteljskemu zboru predloge za izboljšanje vzgojnega dela, obravnavajo pripombe staršev ter opravljajo druge strokovne naloge, določene v letnem načrtu. Strokovni aktiv šole obravnava problematiko predmeta oziroma predmetnega področja, usklajuje merila za ocenjevanje, daje učiteljskemu zboru predloge za izboljšanje vzgojno-izobraževalnega dela, obravnava pripombe staršev, učencev, vajencev, dijakov in študentov višjih šol ter opravlja druge strokovne naloge, določene z letnim delovnim načrtom (ZOFVI, 64. člen). Šola ima v šolskem letu 2017/2018 organizirane 4 strokovne aktivne za osnovno šolo, in sicer strokovni aktiv za 1. in 2. triletje, strokovni aktiv za 3. triletje in strokovna aktivna za matematiko in slovenski jezik. Vrtec ima organizirana dva strokovna aktivna: strokovni aktiv mlajših vzgojnih skupin in strokovni aktiv starejših vzgojnih skupin (OŠ Jožeta Gorjupa, 2016a, str. 121).

Svet staršev predstavlja interese staršev otrok, vpisanih v vzgojno-izobraževalni zavod. Sestavljen je tako, da ima v njem vsak oddelek po enega predstavnika, v šolskem letu 2017/2018

šteje 16 članov. Svet staršev predlaga nadstandardne programe in daje soglasje k predlogu ravnatelja o nadstandardnih storitvah, sodeluje pri nastajanju predloga programa razvoja vrtca oziroma šole, vzgojnega načrta, podaja različna mnenja, razpravlja o poročilih ravnatelja o vzgojno-izobraževalni problematiki, obravnava pritožbe staršev in opravlja druge naloge določene z zakonom (OŠ Jožeta Gorjupa, 2017a; ZOFVI, 66. člen).

Učenci in učenke posameznega oddelka se povezujejo v oddelčno skupnost. Pri urah oddelčne skupnosti učenci skupaj z razrednikom obravnavajo vprašanja, povezana z delom in življenjem učencev. Oddelčne skupnosti se naprej povezujejo v šolsko skupnost, katere izvršilni organ je šolski parlament, ki ga sestavljajo predstavniki posameznih oddelkov. Šolska skupnost razpravlja o zadevah, ki neposredno vplivajo na učenčev vsakdan, kot so dajanje pripomb in predlogov v zvezi s programom pouka, dnevi dejavnosti, ekskurzijami, prireditvami, bivalnim okoljem, spremlja uresničevanje pravic in dolžnosti učencev, organizira skupne akcije, šolske prireditve in podobno (OŠ Jožeta Gorjupa, 2017a; Zakon o osnovni šoli, Ur. l. RS, št. 81/06 - UPB1, 102/07, 107/10, 87/11, 40/12 - ZUJF, 63/13 in 46/16 - ZOFVI-K, v nadaljevanju ZOsn).

V šoli imajo v skladu s 67. členom ZOFVI tudi svetovalno službo, ki svetuje učencem (delo z nadarjenimi učenci, z učenci z učnimi oziroma vedenjskimi težavami, z učenci s posebnimi potrebami, poklicno svetovanje), učiteljem in vzgojiteljem (pri izboljšanju procesa poučevanja), staršem (kako ravnati s svojimi otroki, da bodo le-ti napredovali v šoli), sodeluje z vodstvom (pomaga predvsem pri zagotavljanju kvalitetnega procesa učenja in poučevanja ter izvedbi vzgojnega načrta), sodeluje in koordinira delo z drugimi zunanjimi ustanovami ter opravlja številne druge pomembne naloge. V sklopu šole deluje tudi šolska knjižnica, znotraj katere je oblikovan tudi učbeniški sklad (OŠ Jožeta Gorjupa, 2017a, str. 68–77).

5.2 Financiranje

Osnovna šola Jožeta Gorjupa finančna sredstva pridobiva iz različnih naslovov. Šola mora dodeljena sredstva uporabljati izključno za namen, za katerega so ji bila dodeljena. Morebiten presežek prihodkov na odhodki lahko zavod uporabi za pokrivanje materialnih stroškov, investicije in investicijsko vzdrževanje, po predhodnem soglasju ustanovitelja, tudi za plače. Največ finančnih sredstev prispevata Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (56 %) in ustanovitelj zavoda, Občina Kostanjevica na Krki (31 %). Preostali viri sredstev, ki zajemajo plačila staršev (plačila za vrtec, šolski sklad, sofinanciranje šole v naravi, prehrana, tabori ...), tržno dejavnost (najemnine in prodaja kosil, malic) donacije in druge prihodke predstavljajo 13 % vseh sredstev, s katerimi je v letu 2016 razpolagala šola (OŠ Jožeta Gorjupa, 2017b; ZOFVI, 78. člen).

Ministrstvo pokriva stroške, povezane z zaposlenimi, kot so sredstva za plače in druge osebne prejemke zaposlenih, prispevke iz plač, stroške zdravstvenih pregledov zaposlenih, potne stroške in podobno. Nadalje zagotavlja sredstva za izvedbo obveznega programa osnovne šole, dopolnilnega in dodatnega pouka, dveh ur interesnih dejavnosti, pokriva del materialnih stroškov, predvsem tistih, ki so povezani z izvedbo obveznega programa šole (nabavo učil in učnih

pripomočkov, potrošni material za pripravo in izvedbo pouka), sofinancira šolsko prehrano, eno šolo v naravi, plavalni tečaj, oskrbo in prevoz učencev s posebnimi potrebami (OŠ Jožeta Gorjupa, 2017b; ZOFVI, 81. člen).

Občina največ sredstev namenja delovanju vrtca, saj pokriva razliko v ceni med ceno programa vrtca in plačilom staršev ter financira stroške dejavnosti in nalog, ki niso vštete v ceno programa vrtca. Občina kot lastnica nepremičnin, s katerimi razpolaga šola, pokriva z njimi povezane stroške, kot so na primer stroški ogrevanja, električne energije, komunalnih storitev, varovanja objektov, dimnikarskih storitev. Občina zagotavlja tudi sredstva za plače v omejenem znesku, za prevoze učencev s kombijem za relacije, ki niso vključene v avtobusne prevoze ter njihovo varstvo, za prevoze na tekmovanja in prevoze Odbojkarskega kluba, za izvajanje dodatnih dejavnosti šole, za investicije in investicijsko vzdrževanje in nabavo opreme, sofinancira tudi šolo v naravi (OŠ Jožeta Gorjupa, 2017b).

5.3 Program šole.

V sklopu obravnavanega javnega zavoda se izvajata javno veljavna programa: vzgojno-izobraževalni program osnovna šola ter predšolska vzgoja. Program osnovnošolskega izobraževanja obsega obvezni program in razširjeni program. Obvezni program devetletne osnovne šole je sestavljen iz obveznih predmetov, obveznih izbirnih predmetov, ki se izvajajo za učence tretje triade ter ur oddelčne skupnosti. Del obveznega programa so tudi dnevi dejavnosti, med katere sodijo športni dnevi, kulturni dnevi, naravoslovni dnevi in tehniški dnevi. Razširjeni program obsega podaljšano bivanje, jutranje varstvo, dodatni pouk, dopolnilni pouk, interesne dejavnosti in neobvezne izbirne predmete, individualno in skupinsko pomoč učencem z učnimi težavami in nadarjenim učencem ter šolo v naravi. V šolskem letu 2017/2018 izvajajo, za učence 4., 5. in 6. razreda neobvezna izbirna predmeta nemščina in tehnika, za učence 1. razreda pa angleščino. Interesne dejavnosti, ki so jih organizirali na šoli so: kolesarski izpit, pevski zbor, interesne dejavnosti s področja kulture in tehnike v tretjem triletju, planinski krožek, matematični orehi, likovno-ustvarjalni krožek, ročna dela, prostovoljstvo, folklorna skupina, šolsko glasilo, slovenska bralna značka, nemška bralna značka, otroški pevski zbor, mladinski pevski zbor, mladi oder, odrček, pravljlično-ustvarjalni krožek, naravoslovni krožek, angleška bralna značka, podjetna 9ka, Vesela šola PIL-a, atletika, odbojka in nogomet. V počitniškem naselju Nerezine poteka letna šola v naravi za učence 4. razreda, na Arehu pa zimska šola v naravi za učence 6. razreda. Šola organizira tudi tabor za učence 8. razreda na Velikih Malencah in dvodnevno planinsko turo za učence 9. razreda. V šoli imajo tudi bogato ponudbo dodatnih dejavnosti oziroma nadstandardnih programov, tečajev in projektov. V letu 2017/2018 šola za učence 1. in 2. razreda organizira plavalni tečaj, za učence 9. razreda se organizira plesni tečaj standardnih in latinskoameriških plesov. Šola se vključuje v številne projekte kot so: Zdrav življenjski slog, Ekošola, Mreža zdravih šol, Tradicionalni slovenski zajtrk, Rastem s knjigo, Evropa v šoli, Bralna pismenost, Šolska shema, Dnevi evropske kulturne dediščine in 5. teden kulturne dediščine (DEKD), Evropski teden mobilnosti, Varno na kolesu, Podjetna 9ka, Varno s soncem in projekt Igrišče na gledališče (OŠ Jožeta Gorjupa, 2017a; ZOsn, 14., 15., 19a, 20. člen).

Vrtec izvaja vzgojni program, ki je javno veljaven program za predšolske otroke za območje celotne Slovenije. V vrtcu se izvaja dnevni program, ki traja od 6 do 9 ur. Zajema vzgojo, varstvo in prehrano otrok. Program vključuje področja dejavnosti: jezik, umetnost, družba, narava, gibanje in matematika. V vrtcu v okviru rednega programa vrtca poteka tudi obogatitveni program, ki je namenjen vsebinski obogatitvi kurikuluma vrtca. V šolskem letu 2017/2018 v vrtcu izvajajo številne projekte in dejavnosti: predšolska bralna značka Palček bralček, projekt Porajajoča se pismenost, projekt Časovna kapsula, ekološki projekt Zeleni nahrbtnik, ekološki projekt Ekošola, projekt Zdrav življenjski slog, športna značka Mali sonček, projekt Zdravstvena preventiva, projekt Zobomiška, projekt Varno s soncem, projekt Pasavček, plavalna šola in naravoslovno-športni tabor CŠOD LIPA. Organizirane so tudi dodatne dejavnosti, ki ne posegajo v redni program vrtca. Te dejavnosti so Angleške urice, Športna abeceda, Plesna šola in Predšolska gimnastika (OŠ Jožeta Gorjupa, 2017a, str. 100–137).

Šola prireja tudi različne dogodke, namenjene širši skupnosti. V šoli redno organizirajo prireditve ob pomembnih državnih in občinskih praznikih, ob različnih svetovnih dnevih, kot so dnevi evropske kulturne dediščine, teden otroka, svetovni dan mladinske književnosti in številne druge prireditve, med katerimi najbolj izstopa Otroški likovni extempore. Za starše vsako leto organizirajo tudi več predavanj, na katerih obravnavajo aktualne teme s področja vzgoje otrok (OŠ Jožeta Gorjupa, 2017a, str. 61–137).

6 SAMOEVALVACIJA ZAVODA PO MODELU CAF

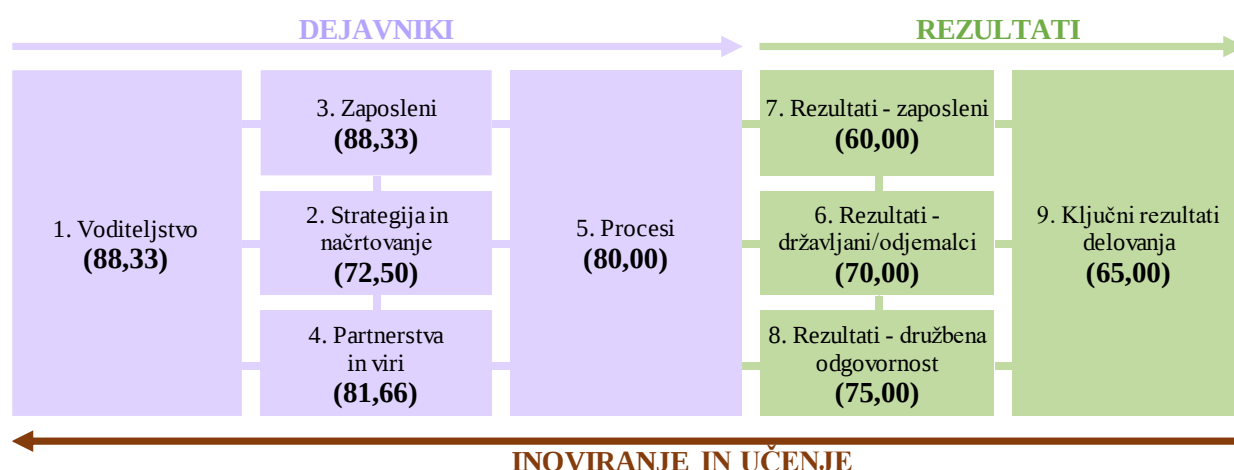
6.1 Načrtovanje in izvedba samoevalvacije

Za uspešno izpeljavo samoevalvacije po modelu CAF morajo biti izpolnjeni nekateri osnovni pogoji. Proces samoevalvacije mora biti podprt s strani vodstva, ki mora trdno stati za projektom in mu nameniti dovolj časa in sredstev za izpeljavo. Tudi zaposleni v organizaciji morajo biti prepričani o koristnosti tovrstnega samoocenjevanja. Celoten proces mora biti skrbno načrtovan in voden s strani projektnega vodje, ki odlično pozna tako organizacijo kot tudi model CAF. Skupina za samoevalvacijo bi morala biti sestavljena tako, da omogoča pridobitev čim bolj realne notranje slike o organizaciji (predstavniki različnih ravni, oddelkov z različnimi funkcijami in izkušnjami) in naj bi praviloma štela okoli 10 članov. Člani skupine morajo biti tudi primerno usposobljeni za samoocenjevanje po modelu (Ministrstvo za javno upravo, 2013, str. 61–68). Ker zaradi nepoznavanja modela CAF s strani vodstva in ostalih zaposlenih ter pomanjkanja časa s strani zaposlenih na šoli večine teh pogojev ni bilo mogoče izpolniti, ni bilo moč pričakovati, da bo proces samoevalvacije po modelu CAF izpeljan optimalno. Tukaj je potrebno poudariti, da je bil namen pilotne samoevalvacije vodstvu in drugim strokovnim delavcem, zadolženim za samoevalvacijo, predstaviti model, njegove prednosti in slabosti, jih seznaniti s procesom samoevalvacije po modelu in hkrati pridobiti čim bolj objektivne rezultate po devetih merilih modela, s pomočjo katerih bi pridobil vpogled v prednosti in slabosti organizacije po posameznih merilih modela. Posledično sem izpustil zadnji del procesa samoocenjevanja po desetih korakih, ki je namenjen načrtovanju in izvedbi ukrepov izboljšav, ter načrtovanju prihodnje

samoevalvacije, saj je razvijanje strategije zavoda dolgotrajen proces, v katerem so udeleženi tako zaposleni na šoli kot tudi drugi pomembni deležniki šole.

Za pristop k samoevalvaciji sem si izbral skupinski intervju, saj je bil cilj pridobitev poglobljenega razumevanja o delovanju šole, njenih prednostih in slabostih. Dobro razumevanje šole je ključen dejavnik uspešnega oblikovanja predloga uravnoteženega sistema kazalnikov za zavod. Zaradi slabega poznavanja modela med strokovnimi delavci šole sem se odločil, da je za pilotno samoocenitev najprimernejši pristop ocenjevanja v majhni skupini, v kateri bi sam deloval kot moderator. Skupina za samoocenitev je bila sestavljena iz pomočnice ravnateljice in vodje razvojnega tima. Obe članici skupine za samoocenjevanje sta pred samoocenjevanjem temeljito prebrali priročnik CAF 2013, ki je dostopen na strani Ministrstva za javno upravo in zbrali čim več dokazov, s katerimi sta potrdili ocene po posameznih podmerilih. Skupaj smo v dveh dopoldanskih terminih izvedli samoevalvacijo. Samoocenitev je potekala s pomočjo obrazca za samoocenjevanje po enostavni metodi, ki je primernejše za organizacije, ki še nimajo izkušenj s tovrstnim samoocenjevanjem (Ministrstvo za javno upravo, 2013, str. 66). Članici tima sta za vsako podmerilo najprej opredelili prednosti oziroma dobre rezultate in delo na tem področju ter nato opredelili še področja, pri katerih se mora organizacija v prihodnosti izboljšati. Na koncu sta podali še številčno oceno po posameznem podmerilu. Trudil sem se, da bi članici tima vse trditve čim bolj utemeljili z realnimi dokazi, kar pa je bilo zaradi pomanjkanja ustreznih informacij (kot posledica pomanjkanja meritev), pogosto zelo težko. Pomanjkanje meritev in posledično potrebnih podatkov je pogosta težava, na katero naletijo organizacije, ki se prvič ocenjujejo po modelu (Ministrstvo za javno upravo, 2013, str. 67). Rezultati samoocenitve so prikazani na Sliki 7.

Slika 7: Rezultati samoocenitve po modelu CAF



6.2 Analiza rezultatov in aplikacija ugotovitev analize na razvijanje strategije zavoda

Analiza rezultatov po posameznih merilih dejavnikov kaže na to, da je PDCA proces zagotavljanja nenehnih izboljšav v zavodu že precej dobro vpeljan. Na področju voditeljstva je

bila številčna ocena zelo visoka (88,33). Vizija, poslanstvo in vrednote so jasno opredeljene, pri njihovem oblikovanju so sodelovali predstavniki različnih interesnih skupin. Odgovornosti zaposlenih so natančno določene, komunikacija z zaposlenimi je redna. Slog vodenja ravnateljice ni avtorski, temveč skuša delo na raznih projektih zaupati drugim ter jim po potrebi svetovati. Kot glavni pedagog ravnateljica svetuje, še posebno mladim, neizkušenim pedagoškim delavcem, pri hospitacijah veliko pozornosti namenja motiviranju. Razvijanju kulture nenehnega izboljševanja vodstvo namenja veliko pozornosti (oblikovan tim za kakovost, kultura dodatnega izobraževanja, kultura učenja je poudarjena v viziji in strateških ciljih). Ravnateljica daje zgled, tako da se redno udeležuje izobraževanj, sestankov sveta šole, sveta staršev, strokovnih posvetovanj, vodi kulturne prireditve v občini, se kot občinska svetnica zavzema za napredek tudi v celotni občini. Zavzema se za tesnejše sodelovanje z različnimi šolami, organizacijami, zavodi, društvi in posamezniki. Prepoznane pomanjkljivosti na področju vodenja, ki sicer niso kritične, so bile premajhno zavedanje o viziji, poslanstvu in temeljnih ciljih šole med administrativnim in ostalim osebjem na šoli, ki pogosto ni vključeno v pogovore o kakovosti pri delu, samoevalvaciji in podobno, premajhna konkretnost pri določanju jasnih, merljivih ciljev na različnih področjih delovanja šole, premalo nadenarnih načinov motiviranja zaposlenih, premalo sodelovanja z drugimi lokalnimi šolami ter premalo časa namenjenega iskanju novih partnerjev šole (društva, zavodi, posamezniki ...) s katerimi bi šola sodelovala pri organizaciji različnih dogodkov na šoli. V šoli prav tako nimajo vzpostavljenega formalnega sistema obvladovanja kakovosti.

Na področju strategije in načrtovanja je bila ocena visoka (72,50). V šoli znajo kurikulum in delo v razredu prilagajati zaznamim potrebam. Potrebne informacije pridobivajo s pomočjo temeljite analize rezultatov učencev na Nacionalnem preverjanju znanja, anket, letne samoevalvacije zavoda in redne komunikacije z različnimi deležniki šole. Pri oblikovanju in sprejemanju pomembnih strateških dokumentov šole so aktivno vključeni različni pomembni deležniki šole. Tako dolgoročni kot tudi kratkoročni cilji zavoda so izpeljani iz vizije in poslanstva zavoda. Strateški cilji šole kot celote so razvrščeni v pet razredov, tisti na vrhu so pomembnejši. Posamezne naloge so razdeljene, usklajevalni sestanki se vrstijo petkrat na leto. Tudi projekti, ki jih šola izvaja, imajo določene cilje, ki naj bi jih dosegli. Odgovorni so znani, prav tako časovni okvir. Uspešnost doseganja zadanih letnih ciljev se preveri in prikaže v poročilu o realizaciji letnega delovnega načrta (pedagoškem poročilu) in poslovnem poročilu. V šoli se zavedajo družbene odgovornosti, ki jo imajo kot vzgojno-izobraževana organizacija in imajo vizijo, poslanstvo in strateške cilje posvečene temu ter posledično tudi program šole. Program na področju družbene odgovornosti je vsako leto obsežnejši. Šola je moderno opremljena in ima narejen načrt za modernizacijo. Nove programske rešitve kot so e-asistent, e-dnevnik, e-računi, e-dokumentacija se uvajajo redno. V šoli organizirajo tudi redna in usmerjena izobraževanja, kjer se zaposleni seznanjajo z novimi metodami dela. Področje, na katerem se mora šola izboljšati, je predvsem bolj redno in temeljito zbiranje potrebnih informacij, saj je sistem kazalnikov uspešnosti še v razvoju, obstoječe ankete pa se ne izvajajo dovolj pogosto. Rezultati pri posameznih ciljih so tako podani opisno. Zaradi pomanjkanja konkretnih števil so opredeljeni strateški in kratkoročni cilji premalo konkretni, pogosto je rezultat podan opisno. Šola bi se morala tudi hitreje odzivati na spremembe, saj se pomembnejše strateške odločitve sprejemajo le enkrat na pet let. Premalo se tudi primerjajo z drugimi šolami.

Na področju zaposlenih je zavod dosegel zelo visoko oceno (88,33). Šola ima oblikovan kadrovski načrt, v katerem so podrobno načrtovane trenutne in prihodnje potrebe po kadrih. Oblikovan je tudi načrt izobraževanj zaposlenih. Potrebne informacije za oblikovanje načrta se pridobijo s pomočjo hospitacij in letnih razgovorov. Zaposlenim vedno ponujajo možnost izobraževanj, ki jih ti praviloma tudi sprejmejo. Teme za strokovno in pedagoško usposabljanje si izberejo delavci sami, glede na osnovi individualnih potreb in interesov, kakor tudi usmeritev in potreb zavoda. Ravnateljica veliko časa nameni za pomoč zaposlenim, posebno pozornost je namenila spremljanju sodobnih oblik dela. Zaposleni imajo dovolj profesionalne svobode pri delu, omogočen jim je dostop do potrebnih informacij, komunikacija med zaposlenimi je redna (strokovni aktivni, učiteljski, vzgojiteljski zbor), pogoji za delo so dobri. Pravice delavcev so spoštovane in ni nikakršne diskriminacije. Možnosti za dodatne izboljšave so predvsem pri nagrajevanju, saj najboljši zaposleni niso primerno nagrajeni (kar je v veliki meri posledica zakonskih omejitev), zato bi morali v šoli razviti sistem nadenarnega nagrajevanja zaposlenih. Oblikovati bi bilo potrebno karijerne profile zaposlenih, saj bi to omogočalo lažje sledenje in načrtovanje njihovega osebnega in profesionalnega razvoja, več bi morali spodbujati uporabo sodobnih oblik izobraževanja. Premalo je komunikacije med zaposlenimi v šoli s tistimi v vrtcu in med strokovnim ter administrativni in ostalim osebjem.

Pri merilu partnerstva in viri je bila ocena ponovno zelo visoka (81,66). Šola odlično sodeluje z lokalnimi partnerji, saj je udeležena pri veliki večini pomembnih športnih, družabnih in kulturnih dogodkov v občini. Program šole dopolnjujejo različne delavnice, dnevi dejavnosti in drugi dogodki, ki so organizirani v sodelovanju z različnimi društvi, kulturni ustanovami, sosednjimi šolami, posamezniki. Dobro sodelujejo tudi s pedagoškimi fakultetami v Ljubljani, Mariboru in Kopru (obvezna praksa študentov in različne raziskave), s Pedagoškim inštitutom, Zavodom za šolstvo NM, Centrom za socialno delo Krško in drugimi ustanovami. Interesi učencev in staršev so zastopani preko šolske skupnosti učencev oziroma sveta staršev. Šola rezultate svojega dela redno predstavlja v različnih dokumentih, ki so dostopni preko spletne strani šole ali na zahtevo. Pretok informacij med zaposlenimi omogoča notranja mreža – intranet, med pedagoškimi delavci, starši in učenci pa uporaba različnih aplikacij (e-asistent, e-dnevnik, elektronska pošta). Pomembni podatki se hranijo v podatkovnih bazah in fizično. Za vpeljava, posodabljanje in vzdrževanje informacijsko-komunikacijske tehnologije šole je zadolžen šolski informatik. Porabo sredstev šola skrbno načrtuje s pomočjo finančnega načrta, v katerem je natančno predvidena poraba sredstev v prihodnjem šolskem letu. Oceno gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja preverjata ministrstvo in nadzorni odbor občine. Vsako leto komisija za popis terjatev in obveznosti opravi kontrolo in preveri upravičenost in izterljivost. Šola je dobro opremljena in ima potrebne prostore za delo, nekateri med njimi so na voljo zunanjim uporabnikom za najem. Organiziran je javni prevoz za učence, parkirišč je dovolj. Investicije v opremo in šolsko infrastrukturo se načrtujejo s pomočjo investicijskega načrta, ki je del finančnega načrta šole, v katerem so navedeni predvideni stroški, viri sredstev, trajanje in roki izvedbe različnih investicijskih projektov. Možnosti za izboljšave so predvsem pri sodelovanju s sosednjimi šolami (medšolske hospitacije, skupna organizacija tekmovanj, dogodkov), saj je slednje potrebno okrepiti. Presojanje uspešnosti sodelovanja s partnerji bi moralo biti bolj pogosto evalvirano in

na podlagi konkretnih števil, saj se trenutno pri izbiri partnerjev ravna bolj po občutku. Premalo je tudi merjenja zadovoljstva med zaposlenimi in učenci.

Tudi kakovost šolskih procesov je bila zopet ocenjena zelo visoko (80,00). Vsako leto se naredi program dela, ki ga sprejme svet zavoda, in v katerem so opisane naloge in odgovorni za njihovo izpolnitev. Aktivnosti (projekti, izobraževanja ...) so izbrane v skladu s opredeljeno strategijo zavoda. Vsebinsko pedagoškega dela so strokovni delavci posodabljali sproti. Poslovni procesi so »mapirani« (izdelani so opisi poslovnih procesov, z določenimi smermi pretoka dokumentov, mesti odgovornosti in navodili za delo). Procese poenostavljajo s pomočjo sodobne informacijske tehnologije. Učinke uporabe informacijsko-komunikacijske opreme (v nadaljevanju IKT) so temeljito preverili leta 2015, ko je bila na tem področju narejena samoevalvacija. Vodijo tudi register tveganj, v katerem so po procesih zapisane verjetnosti tveganja, posledice tveganj in ukrepi za preprečitev in omilitev tveganj, z določenim rokom realizacije in odgovornimi osebami. Dostopnost organizacije za javnost zagotavljajo s uporabo IKT (redno ažurirana spletna stran, različne aplikacije – npr. e-asistent, elektronska pošta, telefon). Šola je med tednom dostopna v času uradnih ur, mogoče pa se je dogovoriti tudi individualne sestanke s posameznimi strokovnimi delavci šole. Predlogi za izboljšave in pritožbe se analizirajo, če je potrebno se ukrepa, pri tem skušajo biti čim bolj konstruktivni. Pomembne informacije, povezane s delovanjem šole, objavljajo na spletni strani in v različnih dokumentih šole (šolska publikacija, letni delovni načrt, poslovno poročilo, zapisniki sej sveta staršev, sveta zavoda ...). Za ažurnost objavljenih informacij skrbijo za to zadolženi zaposleni, katerih naloga je objavljati informacije na spletni strani šole in sestavljati članke za lokalne medije. Za starše so organizirani roditeljski in starševski sestanki ter govorilne ure. Na izbiro ponudbe izbirnih predmetov in interesnih dejavnosti in ostalih nadstandardnih dejavnosti neposredno vplivajo učenci in njihovi starši. Potrebne podatke zbirajo s pomočjo anket, diskusije na svetu staršev, svetu šole, na občinskih svetih – delajo se zapisniki sej, ključne ugotovitve se skušajo v čim večji meri upoštevati. Prenos znanj se v organizaciji zagotavlja s pomočjo mentorstva mladim, neizkušenim pedagoškim delavcem, ter s povezovanjem v sklopu učiteljskih in vzgojiteljskih zborov, strokovnih aktivov in drugih oblik prenosa informacij med zaposlenimi. Šola svoje finance skrbno načrtuje s pomočjo finančnega načrta zavoda, ki mora biti usklajen z programom dela šole in potrjen s strani pristojnega ministrstva in ustanovitelja. V njem je natančno predvidena poraba sredstev v prihodnjem šolskem letu. Del finančnega načrta je tudi investicijski načrt, v katerem so opredeljeni viri sredstev, trajanje in rok izvedbe infrastrukturnih projektov. O realizaciji projektov šola poroča skozi različna poročila in dokumente, oceno gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja preverjata ministrstvo in nadzorni odbor občine. Vsako leto komisija za popis terjatev in obveznosti opravi kontrolo in preveri upravičenost in izterljivost. Čeprav šola dobro obvladuje obstoječa finančna sredstva, pa je delež finančnih sredstev, pridobljen na podlagi donatorskih in sponzorskih pogodb, premajhen, zato bi morali k temu pristopiti bolj sistematično. Povečati bi bilo potrebno število medsebojnih in medšolskih hospitacij. Izboljšati bi bilo potrebno sodelovanje med strokovnimi delavci šole in vrtca. Zagotoviti bi bilo tudi potrebno dodatni notranji nadzor z izvajanjem notranje revizije. Več časa bi bilo potrebno nameniti tudi za priprave učencev na NPZ.

Za samoevalvacijo po merilih rezultatov sta značilni pogosto pomanjkanje konkretnih dokazov, ki onemogočajo kakovostno samoocenitev in nižje skupne ocene kot pri merilih dejavnikov. Na šoli namreč nimajo nekaj pomembnih kazalcev, na podlagi katerih bi ocenjevali napredek na določenem področju, ampak uspešnost ocenjujejo s pomočjo velikega števila manjših indikatorjev, opisa dosežkov pri posamezni dejavnosti ali projektu in priložnostnimi anketami, zato je zelo težko določiti splošni trend gibanja rezultatov, vzorec učencev pa je majhen, zato lahko rezultati iz leta v leto nihajo.

Na področju zadovoljevanja potreb državljanov oziroma odjemalcev je bila ocena visoka (70). Zaznavanje zadovoljstva različnih uporabnikov storitev šole, s pomočjo anket, v šoli izvajajo precej redko, odzivnost na tiste, ki jih izvedejo, pa je dokaj slaba (na zadnjo anketo o prehrani je odgovorilo le 56 od 209 družin). Kljub temu pa lahko v šoli veliko pomembnih informacij pridobijo s rednim sodelovanjem s predstavniškimi telesi različnih deležnikov (svet staršev, svet zavoda, šolska skupnost, roditeljski sestanki ...). Zbrane informacije kažejo na to, da so starši in učenci zadovoljni z delovanjem šole in programom šole. Anketa zadovoljstva staršev z vrtcem je tako pokazala visoko stopnjo zadovoljstva. Zadovoljstvo z opremljenostjo in infrastrukturo šole je veliko, k čemur botrujeta tudi izgradnja nove stavbe vrtca in obnova stare ter športno-rekreacijskega centra. Konkretni kazalniki delovanja kažejo rahlo naraščajoč trend. Dostopnost šole javnosti je vsako leto višja. Uradne ure sicer ostajajo iste, a se količina informacij, dostopnih učencem, staršem in ostali javnosti povečuje preko uporabe dodatnih komunikacijskih kanalov (preko spletne strani, e-asistent, e-učilnica). Parkirnih mest je dovolj, za vse učence vozače, je organiziran prevoz. Število prejetih pritožb se vsako leto zmanjšuje, saj je uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije zaposlenim omogočila hitrejšo odzivanje in analizo potreb odjemalcev. Obseg razširjenega programa šole se je v šolskem letu 2015/2016 povečal za dve šolski uri prvega tujega jezika na prvošolce glede na lansko leto. Število šolskih ur, namenjenih interesnim dejavnostim, je ostalo nespremenjeno. V šolskem letu 2015/16 so razširili tudi obogatitveni program vrtca glede na leto poprej. Dodali so tudi bralne značke v tujih jezikih. Število projektov, v katere je vključena šola so v šolskem letu 2015/16, prav tako povečali še za dva projekta glede na lansko leto. Število ur individualiziranih programov za nadarjene učence je letos naraslo za pet šolskih ur.

Ocena rezultatov na področju zaposlenih je nadpovprečna (60). Ankete kažejo na povprečno motivacijo za delo precejšnjega dela zaposlenih, k čemur prispevata slabša delovna klima ter nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja (predvsem zaradi nižjih plač, zaradi zakonskega omejevanja izplačila dodatka za delovno uspešnost). Zaposleni kot povprečno ocenjujejo medsebojno sodelovanje med enotama šole in vrtca, saj je zgolj 33 % anketirancev sodelovanje ocenilo z visoko stopnjo zadovoljstva. So pa zaposleni zadovoljni s izbiro in kvaliteto različnih oblik izobraževanj, kar potrjuje dejstvo, da se zaposleni v zavodu izobražujejo v obsegu, ki je nad predvidenim načrtom že zadnji dve leti. Učinki tega se že kažejo, saj je na podlagi hospitacij in rednih letnih razgovorov mogoče opaziti trend naraščanja kompetenc na prednostnih področjih. Zaposleni so večinoma zadovoljni z opremo šole in splošnimi delovnimi pogoji. Pri delu se ne čutijo nikakor diskriminirani, spoštovane so vse njihove pravice. Ankete kažejo na trend izboljšanja zadovoljstva zaposlenih, odziv na ankete pa je običajno visok. Pozitiven trend potrjuje

manjše število bolniških dopustov, gledano skozi daljše obdobje. Narašča tudi vključenost zaposlenih v strokovne aktivne in zunajšolske dejavnosti. Delo ravnateljice zaposleni ocenjujejo kot zelo dobro. Tudi ocena njene delovne uspešnosti je izredno visoka. Samoevalvacija na področju uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije je pokazala, da je uporaba le-te pri poučevanju pogosta, a vseeno v dokaj majhnem obsegu, saj so strokovni delavci mnenja, da uporaba IKT ne vpliva prav dosti na kvaliteto njihovega poučevanja.

Rezultati na področju družbene odgovornosti so visoki (75,00). V šoli niso izvajali anket, s katerimi bi neposredno merili zaznavanje javnosti na tem področju, vendar pa ves čas dobivajo pohvale s strani predstavnikov lokalne skupnosti in sveta staršev. Kadar so imeli možnost vključitve v mednarodne projekte, so to tudi storili. Število učencev in učiteljev, vključenih v državne in mednarodne projekte, zato močno presega državno povprečje. Šola sodeluje pri organizaciji velike večine kulturnih, športnih, družabnih in izobraževalnih dogodkov v kraju. Število partnerjev se vsako leto povečuje, posledično tudi število dogodkov, namenjenih širši skupnosti, ter število objav v medijih, ki so pozitivne, saj ohranjajo dobre rezultate. Tudi število projektov na področju okolja in športa se povečuje, saj so se izkazali za zelo uspešne. Med drugim so v šoli, v sklopu projekta Ekošola, ponovno obranili mednarodno priznan certifikat Zelena zastava (metodologija sedmih korakov za pridobitev je primerljiva z metodologijo po okoljskem standardu kakovosti ISO 14001). Pri natečaju Reciklirana kuharija, ki je del projekta Hrana ni za tjavendan, je bila šola najboljša izmed 20 sodelujočih šol in vrtcev. Število akcij, ki jih izvaja šola, in so povezane z družbeno odgovornostjo za javnost, se povečuje (zbiranje zamaškov, papirja, starih mobilnih telefonov, razobešanje plakatov, občinske čistilne akcije). V šoli so dosegli 4. mesto v državi pri akciji zbiranja starih mobilnih telefonov. Količina hrane, ki jo dobijo od lokalnih dobaviteljev se povečuje.

Skupna ocena pri ključnih rezultatih poslovanja, sestavljena iz ocene notranje in zunanje uspešnosti, je nadpovprečna (65). Pri analiziranju znanja svojih učencev verjetno najpomembnejši vir informacij predstavlja temeljita analiza rezultatov NPZ. Povprečna uspešnost učencev 9. razreda OŠ Jožeta Gorjupa na NPZ je bila leta 2016 za 0,62 odstotne točke višja od državnega povprečja, leta 2015 pa 1,36 odstotne točke nižja od državnega povprečja. V 6. razredu so učenci leta 2016 dosegli povprečen rezultat, ki je bil 4,71 odstotne točke pod državnim povprečjem, medtem ko je bil leta 2015 njihov rezultat 1,17 odstotne točke nad državnim povprečjem. Učenci so torej podobno uspešni kot so v povprečju njihovi sovrstniki, trenda padanja ali naraščanja rezultatov ni mogoče opaziti. Rezultati pri slovenščini so konstantno višji od državnega povprečja, pri čemer je opazen trend izboljševanja rezultatov. Na šoli že več let opazajo, da pri slovenščini večina učencev svoj rezultat na NPZ v 9. razredu, glede na rezultat iz 6. razreda, izboljša. V letu 2016 so učenci svoj rezultat v povprečju izboljšali kar za 19 odstotnih točk. Pri matematiki so rezultati v 9. razredu gibajo okoli državnega povprečja, rezultati v 6. razredu pa so večinoma precej pod državnim povprečjem, kar nakazuje na to, da se v nižjih razredih pri matematiki ne dela dovolj kakovostno. Če pri splošnem uspehu učencev na NPZ ni opazen trend padanja ali naraščanja, pa rezultati učencev pri nalogah, ki zahtevajo visoko stopnjo bralne in funkcionalne pismenosti, kažejo na trend izboljšanja le-te. Kot kaže, številni projekti na področju bralne in funkcionalne pismenosti že prinašajo rezultate. K temu pripomore tudi

nedvomno čedalje večja vključenost učencev v bralne značke. Na področju izobraževanja pozitiven trend izboljševanja znanja učencev kaže večanje števila priznanj učencev na šolskih tekmovanjih. Na področju vzgoje dosega šola dobre rezultate pri spodbujanju zdravega življenjskega sloga učencev in učenk. V program Zdrav življenjski slog, ki omogoča učencem brezplačno udejstvovanje pri dodatnih urah športne vzgoje, je vsako leto vključenih okoli 85 % vseh učencev. Spodbujanje zdravega življenjskega sloga je ena izmed prednostnih nalog, ki so si jih zastavili v šoli, visoka udeležba kaže na to, da je šola pri tem zelo uspešna. Tudi rezultati pri odbojki in atletiki, ki sta dve glavni športni panogi v šoli, so zelo dobri. Pri vsakoletnem testiranju gibalnih sposobnosti, pri testiranju za športno-vzgojni karton, je opazen trend izboljševanja rezultatov, ki so že tako ali tako nad državnim povprečjem, tako pri deklicah, kot tudi pri dečkih. Je pa opazen tudi trend naraščanja kožne gube na nadlahti, ki je odličen indikator zamaščenosti telesa (kar je splošni trend v državi). Šola je nedavno dosegla 3. mesto med osnovnimi šolami v Posavju pri zobni higieni pri učencih (kazalnik % lepo umitih zob), kjer je še pred kratkim bila na zadnjem mestu. Leta 2016 so v šoli zabeležili velik porast težjih kršitev šolskega reda – za vse so pripravili individualizirane programe. Po drugi strani je močno naraslo tudi število izrečenih pohval. Tudi rezultati zunanjih kontrol delovanja organizacije so dobri. Revizija (2014 in 2017) ni pokazala večjih nepravilnosti. Inšpekcije so zadovoljne (tudi pohvala glede pravilnega prehranjevanja otrok). Šola gospodarno ravna z denarjem, saj uspešno izpelje vzgojno-izobraževalni program šole v načrtovanem obsegu ter posluje s presežkom prihodkov nad odhodki. Realizacija programa šole je bila v šolskem letu 2015/16 102,5 %, kar je približno 3,5 odstotne točke več kot leto poprej. Tudi realizacija projektov je 100 %, dosega se tudi zadani učni cilji pri posameznih projektih. Šolski obisk je bil v šolskem letu 2015/16 93,8 %, kar je manj kot prejšnje leto, ko je bil 94,17 %. Šola je v preteklem letu zabeležila znižanje presežka prihodkov nad odhodki, kar pa je posledica predvsem zmanjšanih sredstev s strani ustanovitelja zaradi nesprejetja občinskega proračuna in ne slabšega poslovanja zavoda. Posledično tudi niso bili izpeljani nekateri načrtovani investicijski projekti. Delež sredstev, pridobljenih s strani donacij, sponzorstev in tržne dejavnosti, se zmanjšuje. Količina donacij je sicer majhna, a je bolj odvisna od tega ali imajo podjetniki otroke v šoli ali ne. Kadrovski načrt je izpolnjen v skladu z načrtom. Odsotne zaradi bolniške in porodniške so nadomeščali z dodatnimi zaposlitvami. Udeležba staršev na roditeljskih sestankih je že nekaj let približno ista, medtem ko je udeležba na govorilnih urah zadnji dve leti precej nižja kot v letih pred tem. Težava je, da se govorilnih ur in roditeljskih sestankov pogosto ne udeležujejo starši otrok z učnimi težavami.

Samoocena po modelu CAF je torej osvetlila nekatere prednosti in slabosti OŠ Jožeta Gorjupa. Ker se v zavodu že kar nekaj časa zavedajo večine teh slabosti, so v šoli že opredelili strateške cilje in ukrepe izboljšav, s katerimi nameravajo odpraviti zaznane pomanjkljivosti, in jih zapisali v Razvojnem načrtu zavoda (glej Prilogo 4). Pri pregledu Razvojnega načrta je bilo ugotovljeno, da je vodstvo zavoda pri snovanju strategije izpustilo področje sodelovanja s starši, prav tako ni opredeljenega strateškega cilja na področju tehnologije (je pa omenjena med dolgoročnimi cilji). Sodelovanje s starši je, glede na slabo udeležbo staršev na govorilnih urah, roditeljskih sestankih, starševskih sestankih in predavanjih za starše, slabše od željenega. Ker je vpliv staršev na uspešnost pri šolanju lastnih otrok izredno velik, poleg tega pa so starši tudi pomemben partner pri načrtovanju in organizaciji številnih dogodkov na šoli, je visoka stopnja vključenosti in dobro

sodelovanje s starši zelo pomemben dejavnik uspešnosti procesa vzgoje in izobraževanja na šoli. Zato bi bilo potrebno strateški cilj, povezan s starši, vključiti Razvojni načrt zavoda. Na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije ni opredeljenega strateškega cilja, saj so v šoli mnenja, da so dovolj dobro tehnološko opremljeni za njihove potrebe in da temu področju ni potrebno posvečati dodatne pozornosti. V šoli sledijo najnovejšim trendom in zahtevam na tem področju in redno vpeljujejo nove programske rešitve in posodablajo stare, skrbijo za to, da tehnološka oprema ni zastarela in da je imajo dovolj, pri čemer so ankete pokazale, da se stopnja uporabe IKT v zavodu povečuje, a da so pedagoški delavci mnenja, da njena uporaba ne vpliva bistveno na kakovost poučevanja.

7 OBLIKOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA IZBRANI VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNI ZAVOD

Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo organizacije v konkretne strateške cilje in kazalnike. Kot smo ugotovili v točki 3.1, je sistem kazalnikov potrebno povezati s strategijo tako, da s tako imenovanim procesom »od zgoraj navzdol« opredelimo vzročno-posledična razmerja med posameznimi strateškimi cilji in kazalniki organizacije in tako povežemo posamezne strateške cilje s poslanstvom organizacije. Posameznim strateškim ciljem je potrebno dodeliti tudi primeren splet kazalnikov rezultatov in vnaprejšnjih kazalnikov.

OŠ Jožeta Gorjupa ima svojo strategijo opredeljeno in zapisano v Razvojnem načrtu Osnovne šole Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki 2016–2020 (v nadaljevanju Razvojni načrt) (glej Prilogo 4). V njem so opredeljeni poslanstvo, vizija, vrednote, dolgoročni cilji in strateški cilji za obdobje 2016–2020. V njem so našteje tudi dejavnosti, ki jih morajo izvajati, če želijo doseči zadane cilje in kazalniki uspešnosti doseganja teh ciljev (OŠ Jožeta Gorjupa, 2016b, str. 1–7). Opredeljeni kazalniki se trenutno, razen redkih izjem (analiza rezultatov NPZ, spremljanje števila vzgojnih ukrepov in pohval, občasna anketa), v šoli ne uporabljajo. Kazalnikov je namreč preveč, nekateri se podvajajo, so težko merljivi ali neustrezno umeščeni v načrt. Razvojni načrt je bil sprejet s strani Sveta zavoda OŠ Jožeta Gorjupa po predhodnem posvetovanju s predstavniki staršev, predstavniki ustanovitelja, strokovnimi delavci šole, vodstvom šole in organi upravljanja šole, zato dobro odseva interese vseh, za delovanje šole pomembnih deležnikov (z izjemo države). Da razvojni načrt ostane aktualen, skrbi razvojni tim šole, ki dokument redno posodablja. Poleg strategije zavoda, zapisane v Razvojnem načrtu, sem pri oblikovanju predloga uravnoteženega sistema kazalnikov za zavod upošteval tudi spoznanja, do katerih sem prišel na podlagi analize samoocene zavoda po modelu CAF.

7.1 Poslanstvo, vrednote, vizija in strategija šole

Poslanstvo organizacije opredeljuje stalne namene, ki jih bo organizacija sledila na dolgi rok in ki opredeljujejo strateška poslovna področja, na katerih bo organizacija dejavna, smotre v smislu rasti, širine in konkurenčne arene, konkurenčno prednost, odnose s pomembnimi deležniki in vrednote organizacije (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 9–10). Poslanstvo OŠ Jožeta

Gorjupa je: » ... graditi vedoželjne in odgovorne mladostnike v strpnem medsebojnem sodelovanju vseh vključenih, zavedajoč se svojih nalog, kompetenc, pristojnosti, ki jih imamo kot pedagoški delavci, učenci in starši. Učence želimo vključiti v vzgojno-izobraževalni sistem tako, da bodo aktivno pridobivali znanje, veščine, spretnosti, oblikovali vrednostni sistem, ki bo omogočal ustvarjalno in kooperativno življenje v naši družbi. Te cilje uresničujemo s sodelovanjem učencev, učiteljev, staršev, lokalne skupnosti, strokovnih institucij« (OŠ Jožeta Gorjupa, 2016b, str. 2).

V razvojnem načrtu so jasno opredeljene tudi vrednote, na katerih sloni šola. Te vrednote so spoštovanje (do sebe, drugih, do preteklosti, kulturnih dobrin ...), strpnost (v medsebojnih odnosih, strpnost do drugačnih, tujcev ...) in znanje (predvsem znanje za življenje je ključna vrednota šole).

Vizija je željena slika organizacije v neki oddaljeni prihodnosti. Vizija OŠ Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki se glasi: »S poštenostjo in srčnostjo ustvarjamo pogoje za dobro delo in počutje vseh na šoli« (OŠ Jožeta Gorjupa, 2016b, str. 2). Trenutna vizija ne ponuja odgovora na vprašanje, kakšno naj bi bilo željeno stanje, ki naj bi ga šola nekoč dosegla. Gre za opredelitev načina delovanja, ki sodi v opredelitev poslanstva. Vodstvu šole zato predlagam, da opredeli novo vizijo. Pučko (2006, str. 4) svetuje, da mora biti vizija ambiciozna, privlačna in jasna, saj bodo le takšno vizijo zaposleni v organizaciji pripravljeni sprejeti za svojo.

V zavodu so opredelili ključne dolgoročne cilje, katerim sledijo in so izhodišče za opredelitev srednjeročnih in kratkoročnih ciljev zavoda. Vsi dolgoročni, srednjeročni in kratkoročni cilji so skladni s cilji, opredeljenimi v Odloku o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Osnovna šola Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki, z dolgoročnimi cilji razvoja vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji in potrebami lokalnega okolja. Dolgoročni cilji zavoda so (OŠ Jožeta Gorjupa, 2016b, str. 2):

- realizirati sodoben koncept osnovnošolskega izobraževanja otrok v vrtcu, ki ga uvaja nov program devetletne osnovne šole ter za koncepte vzgojnega dela z otroki, ki zadovoljujejo otrokove potrebe in upoštevajo otrokovo individualnost,
- nenehno izobraževati in usposabljam strokovne delavce. Cilj je dolgoročen, pomeni pa razvijanje profesionalizma ter izboljšanje učenja ter poučevanja, posledično pa povečanje učinkovitosti in kakovosti šole in vrtca,
- povezovati se s slovenskimi izobraževalnimi in drugimi institucijami ter z različnimi strokovnjaki. Za uveljavljanje kakovosti vodenja in delovanja šol je potrebna interdisciplinarnost in povezovanje strokovnjakov ter institucij, ki lahko izboljšajo usposabljanje strokovnih delavcev in delovanje šol/vrtcev,
- zagotavljati prostorske in materialne pogoje za kakovostno učenje, poučevanje, vzgojo in preživljanje prostega časa (zagotoviti, dodatno opremiti posebne učilnice za OPB in JV, izboljšati pogoje za knjižnično dejavnost, obnoviti dotrajan sanitarni blok pri telovadnici, posodobiti IKT opremo).

V razvojnem načrtu (OŠ Jožeta Gorjupa, 2016b, str. 5–7) so opredeljeni tudi strateški cilji za obdobje 2016–2020 (glej Prilogo 4). Strateških ciljev je skupaj 18. Smiselno so razdeljeni na 5 področij (vzgojno delovanje, izobraževalni del, kadri, medsebojno strokovno sodelovanje vseh udeležencev vzgoje in izobraževanja, materialne, finančne in organizacijske zmožnosti). Pri oblikovanju uravnoteženega sistema kazalnikov za šolo se je pojavila potreba po oblikovanju novih strateških ciljev v vidiku notranjih procesov in v vidiku deležnikov. Razvojni načrt namreč ne vsebuje nekaterih strateških ciljev, ki opisujejo nekatere najpomembnejše notranje procese in cilje, povezane s kakovostjo programa šole, od katerih je odvisno doseganje glavnih strateških ciljev na področju vzgoje in izobraževanja učencev ter ciljev, povezanih s drugimi deležniki šole. Vsi na novo opredeljeni cilji so izpeljani iz aktivnosti za doseganje zadanih ciljev, opisanih v Razvojnem načrtu ter na podlagi analize samoocene zavoda po modelu CAF (cilj sodelovanja s starši). Zaradi izboljšanja preglednosti celotnega uravnoteženega sistema kazalnikov, sem nekatere strateške cilje (kjer je bilo to mogoče) smiselno združil. Strateški cilji bodo podrobneje predstavljeni v posameznih vidikih predloga uravnoteženega sistema kazalnikov za zavod.

7.2 Vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov

Ker gre v primeru obravnavanega zavoda za neprofitno organizacijo, bo, v skladu s teoretičnimi priporočili, na vrhu uravnoteženega sistema kazalnikov finančni vidik zamenjalo poslanstvo, medtem ko bo finančni vidik postavljen na dno sistema (glej Sliko 8). Finančni vidik bo preimenovan v vidik finančnih in organizacijskih zmožnosti, saj sta zadostna količina finančnih sredstev in dobro sodelovanje z zunanjimi partnerji šole pri organizaciji različnih dogodkov osnovna predpogoja za uspešno izpeljavo načrtovanega programa šole. Ker uporabniki storitev šole in plačniki le-teh v primeru šole niso združeni v isti osebi, bo vidik poslovanja s strankami preimenovan v vidik deležnikov, ki bo zajemal tako cilje, povezane z zadovoljevanjem potreb vpisanih otrok, ki so uporabniki storitev šole, kot tudi cilje, povezane s financerji šole in drugimi deležniki šole (starši, država, občina, sponzorji, donatorji, javnost).

Slika 8: Prilagojeni uravnoteženi sistem kazalnikov za OŠ Jožeta Gorjupa



V vidike razvrščenim strateškim ciljem je potrebno dodeliti tudi primerne kazalnike. Slabo izbrani oziroma oblikovani kazalniki so bili eden izmed najpomembnejših dejavnikov pomanjkljivega spremljanja uspešnosti zavoda v preteklih letih, saj so bila merila pogosto težko merljiva in neustrezno umeščena v načrt. Sistem kazalnikov mora biti sestavljen iz kazalnikov rezultatov in gibal uspešnosti, izbrana merila pa morajo izhajati iz opredeljenih strateških ciljev in imeti lastnosti dobrih kazalnikov, ki so opisane v točki 1.2 tega magistrskega dela. Glede na to, da je v preteklih letih pomanjkanje časa zaposlenih na šoli botrovalo k temu, da nekateri kazalniki niso bili spremljani, lahko sklepamo, da je z vidika šole pomembno tudi, da so izbrani kazalniki čim bolj enostavni in da je zbiranje potrebnih podatkov za izračun kazalnikov hitro in enostavno.

Tako pri izbiri strateških ciljev kot tudi pri izbiri kazalnikov je potrebno paziti, da njihovo število ni preveliko ali premajhno. Niven (2003, str. 178) tako svetuje organizacijam, naj opredelijo med 10 in 20 strateških ciljev. Primerno število kazalnikov pa se giblje med 4 do 7 za posamezen vidik, kar skupno pomeni od 16 do 25 kazalnikov (Kaplan & Norton, 2000, str. 178). Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2006, str. 168) opozarjajo, da naj kazalnikov ne bo več kot 25, saj bolj kot se premikamo proti operativni ravni, bolj je v veljavi pravilo, da je posameznik sposoben hkrati misliti na približno sedem različnih kriterijev.

7.2.1 Vidik deležnikov

Temeljni cilj, ki ga, v skladu s svojim poslanstvom, vzgojno-izobraževalni zavodi morajo doseči, je doseganje visoke stopnje znanja njihovih »strank«, v našem primeru učencev in učenek. Preverjanje znanja učencev poteka na različne načine. Na nacionalni ravni je temu namenjeno nacionalno preverjanje znanja (v nadaljevanju NPZ). NPZ je standardizirano preverjanje, ki je enako za vse učence v generaciji. Organizira se ob koncu 6. in 9. razreda (ob koncu 2. in 3. triade) in je za učence obvezno. Na NPZ se preverja znanje iz matematike, maternega jezika ter tretjega predmeta, v 6. razredu je to tuj jezik, v 9. razredu pa predmet, ki ga izbere minister. Standardiziranost NPZ omogoča primerjanje rezultatov lastnih učencev s povprečnimi rezultati na nivoju države, zato zagotavlja objektivne dodatne informacije o znanju učencev. V preteklih nekaj letih so rezultati učencev na NPZ povprečni, s čimer vodstvo zavoda ni zadovoljno. Zato so si v zavodu zadali cilj, da rezultate učencev dvignejo na višjo raven. Analiza rezultatov je pokazala, da učencem in učenkam največ težav povzročajo naloge, povezane s bralno in funkcionalno pismenostjo, saj le-ti ne znajo odgovarjati na vprašanja, kjer odgovor zahteva pojasnilo, utemeljevanje, tvorjenje. V šoli so zaradi tega še toliko bolj zaskrbljeni, saj slaba bralna pismenost pomeni tudi, da se učenci ne znajdejo v življenjskih situacijah, kjer so te sposobnosti ključnega pomena, kar pomeni, da šola ne izpolnjuje svojega poslanstva. Na podlagi teh ugotovitev so v šoli sklenili povečati svoja prizadevanja na tem področju izobraževanja.

Na področju vzgoje so si v šoli kot cilj zadali spodbujanja okoljske odgovornosti in s tem poveznega zdravega življenjskega sloga učencev. S spodbujanjem okoljske odgovornosti želijo učence opozoriti na okoljsko problematiko, jih naučiti spoštovanja do narave, do soljudi, prihodnjih generacij in naučiti živeti tako, da njihovo ravnanje ne bo preveč obremenilo okolja in posledično zmanjšalo kakovosti življenja prihodnjih generacij (spodbujanje trajnostnega

razvoja). S spodbujanjem zdravega načina življenja učencev in predšolskih otrok skušajo v šoli zaustaviti trend naraščanja prekomerne telesne teže in drugih negativnih posledic premajhne količine gibanja med mladostniki in tako znižati njihovo tveganje zdravstvenih težav in manjše delazmožnosti v prihodnosti. Pomemben cilj na področju vzgoje je tudi izboljšanje medvrstniških odnosov. Vodstvo zavoda skrbi porast izrečenih vzgojnih opominov zaradi ponavljajočega se kršenja pravil obnašanja, zapisanih v hišnem redu. Izboljšanje na tem področju naj bi dosegli predvsem z učenjem mediacijskih pristopov.

Uspešnost procesa učenja in poučevanja na šoli in s tem doseganje zgoraj navedenih ciljev na področju vzgoje in izobraževanja, je odvisna od več dejavnikov, med drugim tudi od kakovosti izobraževalnega programa šole. Čeprav je program šole v veliki meri zakonsko določen, si mora vodstvo šole ves čas prizadevati, da v obvezni in razširjeni program šole oziroma dnevni program vrtca, vključi čim več zanimivih in kakovostnih vsebin (sodelovanje pri različnih projektih, pri načrtovanju dnevnih dejavnosti, šole v naravi, interesnih dejavnosti) ter da obvezni in razširjeni program dopolni s pestro in kvalitetno ponudbo nadstandardnih dejavnosti (dodatne interesne dejavnosti, tečaji, ekskurzije, tabori, planinski pohodi, sobotne šole in druge aktivnosti). Ker je organizacija obogatitvenih dogodkov v veliki meri odvisna od sodelovanja z zunanjimi partnerji, se s tem spodbuja tudi prenos specifičnih znanj in veščin bolj izkušenih članov družbe na mlajše pripadnike, s tem pa le-te in učence uči vrednot sodelovanja.

Poleg uresničevanja vzgojno-izobraževalnega poslanstva, ki je skupno vsem izobraževalnim zavodom, je posebnost OŠ Jožeta Gorjupa njena povezanost s kulturo in uresničevanje njenega poslanstva na področju kulturne dejavnosti. V šoli se zavedajo odgovornosti, ki jo imajo kot edini vzgojno-izobraževalni zavod v kraju, ki se ponaša s bogato kulturno-umetniško dediščino, katere del je tudi šola s svojo galerijsko dejavnostjo, da mladostnikom in širši javnosti približajo področje kulture in umetnosti in tako dodajo svoj prispevek h kulturno-umetniškemu razvoju kraja. Širjenje kulture med učenci in ljudmi je zato pomemben cilj zavoda. Pomemben cilj je tudi ohranjati prepoznavnost in ugled šole v očeh javnosti. Dober ugled in prepoznavnost pripomoreta k lažjemu zbiranju dodatnih finančnih sredstev s strani občine, staršev, z naslova sponzorstev in donacij, krepitvi sodelovanja s različnimi partnerji šole in tudi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih (zvišanje ugleda delovnega mesta, promocija rezultatov zaposlenih).

Omenjena cilja v šoli dosegajo predvsem s pomočjo kakovostnega programa različnih dogodkov, namenjenih širši skupnosti. Pri tem je pomembno, da so ti dogodki dobro organizirani, zanimivi in tudi dobro promovirani. Le dobro obiskani dogodki, ki jih obiskovalci zapuščajo zadovoljni, lahko odtehtajo izgubljen čas in denar za njihov pripravo, prispevajo svoj delež k obogatitvi dogajanja v kraju in hkrati pripomorejo tudi k dvigu ugleda šole v očeh javnosti (preko komunikacije med ljudmi, pogostejšega pojavljanja v lokalnih medijih, objave na spletni strani šole). Vsi zgoraj opisani cilji vidika deležnikov, skupaj s pripadajočimi kazalniki so prikazani v Tabeli 7. Kazalniki so podrobneje razloženi v nadaljevanju.

Tabela 7: Strateški cilji in kazalniki vidika deležnikov

Strateški cilji	Kazalniki rezultatov	Vnaprejšnji kazalniki
Izboljšati dosežke učencev na NPZ	- napredek učencev na NPZ (v odstotnih točkah) - primerjava povprečne uspešnosti učencev na NPZ z državnim povprečjem (v odstotnih točkah)	
Izboljšati bralno pismenost učencev	- primerjava povprečne uspešnosti učencev na NPZ pri nalogah, ki zahtevajo dobro bralno pismenost, z državnim povprečjem (v odstotnih točkah)	- povprečno število šolskih ur rednega pouka pri katerih se načrtno dela na izboljšanju bralne pismenosti
Spodbujati okoljsko odgovornost in zdrav življenjski slog učencev	- povprečna ocena eko detektivov - povprečna XT vrednost na ravni šole pri testiranju za športno-vzgojni karton	- število točk doseženih pri okoljskem pregledu šole
Izboljšati medvrstniške odnose	- število izrečenih vzgojnih ukrepov in vzgojnih opominov	
Ohranjati vlogo enega izmed centrov kulture v kraju	- delež učencev šole, ki obiskuje interesne dejavnosti ali izbirne predmete povezane s kulturo in umetnostjo - število organiziranih kulturnih dogodkov namenjenih širši skupnosti	
Dvigniti ugled in prepoznavnost šole	- povprečna stopnja zaznanega ugleda šole	
Organizirati pester obvezen, razširjen in dodaten program šole	- ocenjena kakovost programa šole	
Dvigniti količino in kvaliteto prireditev namenjenih širši skupnosti	- Št. izpeljanih prireditev - Povprečno število obiskovalcev na prireditvah	

S kazalnikom **napredek učencev na NPZ (v odstotnih točkah)** (za izračun kazalnika glej enačbo (1) v Prilogi 5) primerjamo rezultate učencev devetega razreda na NPZ pri matematiki in slovenščini z njihovimi rezultati izpred treh let v šestem razredu. Kazalnik nam torej pokaže, kako kakovostno je bilo delo z učenci devetega razreda pri slovenščini in matematiki v obdobju med obema testiranjema. Ker točkovni rezultati pri matematiki in slovenščini med posameznimi leti niso neposredno primerljivi, saj so naloge na NPZ vsako leto drugačne, je potrebno povprečne rezultate učencev pri obeh predmetih v devetem oziroma šestem razredu najprej primerjati z državnim povprečjem in ugotoviti, koliko odstotnih točk več oziroma manj so v povprečju dosegli glede na državno povprečje v posameznem letu, nato pa oba dobljena rezultata še primerjati med seboj.

Kazalnik **primerjava povprečne uspešnosti učencev na NPZ z državnim povprečjem (v odstotnih točkah)**, ki ga izračunamo tako, da primerjamo povprečno uspešnost učencev šole na NPZ v šestem in devetem razredu v preteklih dveh letih z povprečno uspešnostjo na ravni države (za izračun kazalnika glej enačbo (2) v Prilogi 5), vodstvu poda odgovor na vprašanje, kako dobre

rezultate na NPZ v zadnjem obdobju dosegajo učenci šole v primerjavi z njihovimi sovrstniki na drugih šolah. Ker ena generacija učencev šole običajno šteje le okoli 25 učenk in učencev, je smiselno v primerjavo vključiti dve generaciji učencev, saj bi s tem število učencev in učenk, ki jih zajamemo v vzorec, povečali na okoli 100. Tako si zagotovimo večjo zanesljivost rezultatov, hkrati pa izbrano obdobje ni predolgo, da kazalnik ne bi odražal trenutnega stanja.

Kazalnik **primerjava povprečne uspešnosti učencev na NPZ pri nalogah, ki zahtevajo dobro bralno pismenost, z državnim povprečjem (v odstotnih točkah)** izračunamo tako, da primerjamo povprečno uspešnost učencev šole na NPZ v šestem in devetem razredu pri tovrstnih nalogah v preteklih dveh letih s povprečno uspešnostjo na ravni države (za izračun kazalnika glej enačbo (3) v Prilogi 5). Kazalnik nam omogoča objektivno oceniti, na kakšni ravni je bralna pismenost učencev šole. Tako kot pri prejšnjem kazalniku tudi tukaj upoštevamo rezultate dveh generacij učencev, saj nam večji vzorec povečuje zanesljivost rezultatov, nato pa te rezultate primerjamo z državnim povprečjem, saj se naloge na NPZ vsako leto razlikujejo, zato neposredna primerjava med posameznimi leti ni mogoča.

Kazalnik **povprečno število šolskih ur rednega pouka, pri katerih se načrtno dela na izboljšanju bralne pismenosti** signalizira količino truda in časa, vloženega s strani strokovnih delavcev v izboljšanje bralne pismenosti učencev. Spodbujanje bralne pismenosti se na šoli izvaja načrtno, v času rednega pouka pri različnih predmetih (predvsem slovenski jezik), s pomočjo različnih metod (besedne igre, skupinsko branje, pripovedovanje zgodb, razvijanje tehnike branja, narek, tvorjenje besedil ...), tako pri predšolskih otrocih, kot tudi učencih. Pedagoški delavci svoje delo na področju spodbujanja bralne pismenosti skrbno načrtujejo in tudi beležijo. Če želimo ugotoviti, kako pogosto učitelji načrtno delajo za izboljševanje bralne pismenosti učencev, moramo prešteti vse šolske ure, pri katerih so učitelji načrtno izvajali različne aktivnosti za dvig bralne pismenosti po posameznem razredu in izračunati aritmetično sredino.

Kazalnik, ki nam nakazuje, kako uspešna bo šola pri okoljskem ozaveščanju učencev in zaposlenih, je **število točk doseženih pri okoljskem pregledu šole**. Okoljski pregled je eden izmed sedmih korakov (drugi), na katerih temelji proces zagotavljanja dobrega okoljskega delovanja šole v sklopu projekta Ekošola (metodologija je primerljiva z okoljskim standardom kakovosti ISO 14001). Pri okoljskem pregledu se oceni okoljsko delovanje šole pri devetih tematskih sklopih (ravnanje z odpadki, energija, voda, trajnostna mobilnost, hrana in zdravje, okolica šole, biotska raznovrstnost, ohranjanje našega sveta in splošno). S pomočjo pregleda ugotovimo, do katere mere je na šoli vzpostavljen sistem oziroma procesi, ki zagotavljajo, da delovanje šole spodbuja varovanje okolja pri učencih in zaposlenih. Metodologija ocenjevanja ni striktno določena, zato si jo lahko šola prilagodi lastnim potrebam, vso potrebno podporo za izvedbo kakovostnega okoljskega pregleda pa lahko pridobi pri nosilcih projekta (vključno z ocenjevalnimi listi). Ker šola že več let uspešno sodeluje pri projektu, so okoljski pregled že večkrat uspešno izvedli. Za potrebe izračunavanja tega kazalnika bi morali kakovost delovanja šole pri posameznih vprašanjih ovrednotiti s točkami (lestvica od 1 do 5) in posamezne odgovore čim bolj podkrepiti z dokazi ter nato vse točke sešteti, da bi pridobili skupno oceno.

Kazalnik rezultatov, s katerim lahko ocenimo okoljsko ozaveščenost tako učencev kot tudi zaposlenih na šoli, je **povprečna ocena eko detektivov**. Eko detektivi je skupina učencev, organizirana v sklopu projekta Ekošole, ki med odmori po posameznih učilnicah preverja količino napačno razvrščenih odpadkov in ugotavlja, ali so učenci ugasnili luči in druge elektronske naprave ter pri tem druge učence opozarja na morebitne ugotovljene nepravilnosti. Da bi lahko izračunali ta kazalnik, bi morali eko detektivi svoje ugotovitve pri pregledih ovrednotiti z ocenami od 1 do 5. Ocena 5 je najvišja mogoča ocena, ki bi pomenila, da napačno odvrženih smeti ni bilo ter da učenci ugašajo luči, projektorje, računalnike v času, ko jih ne potrebujejo, in s tem dobro varčujejo z energijo.

Kazalec **povprečna XT vrednost na ravni šole pri testiranju za športno vzgojni karton** nam pove, kako dobri so rezultati učencev in učenk šole pri testiranju gibalnih sposobnosti za športno vzgojni karton, glede na državno povprečje. SLOfit ali športno vzgojni karton je nacionalni sistem za spremljavo telesnega in gibalnega razvoja otrok in mladine od 6 do 18. leta starosti. Testiranje je sestavljeno iz 8 merskih nalog, ki so vsako leto enake, kar omogoča neposredno primerjavo posameznikovih rezultatov z državnim povprečjem in med posameznimi leti. Meritve opravljajo športni pedagogi ali učenci višjih razredov osnovne šole. Rezultati posameznega učenca se zapišejo na njegov osebni športno vzgojni karton in hkrati tudi na zbirni športno vzgojni karton za ves oddelek. Zbirni karton se nato pošlje na Fakulteto za šport, ki podatke računalniško obdelava. Rezultat učenca pri posamezni nalogi je preveden v vrednost T, kar omogoča neposredno primerjavo rezultatov po posameznih nalogah, pri čemer je povprečna vrednost T, ki odraža povprečje v državi, enaka 50. Če je rezultat učenca pri posamezni nalogi nad državnim povprečjem, je vrednost T višja od 50, če je rezultat podpovprečen, pa je vrednost T nižja od 50. Vrednost XT predstavlja povprečno T-vrednost rezultatov v osmih gibalnih merskih nalogah in je dober pokazatelj telesne pripravljenosti učenca, posredno pa nakazuje tudi stopnjo prekomerne telesne teže, ki je tesno povezana z rezultati gibalnih sposobnosti. Na Fakulteti za šport izračunajo tudi XT vrednost za celotno šolo.

Kazalec **število izrečenih vzgojnih ukrepov in vzgojnih opominov** je preprost kazalec, ki nam pove kolikokrat so učenci v preteklem šolskem letu resneje kršili pravila šolskega reda. Vzgojni ukrep se izreče učencu, ki je prvič kršil pravila šolskega reda. Vzgojni ukrepi so postopki, določeni s šolskim vzgojnim načrtom, katerih namen je spremeniti neustrezno obnašanje učencev. V kolikor vzgojni ukrepi ne zaležejo in učenec svojega vedenja ne spremeni, mu šola izreče vzgojni opomin.

Kazalec **delež učencev šole, ki obiskuje interesne dejavnosti ali izbirne predmete povezane s kulturo in umetnostjo**, nam pove kolikšen delež učencev šole se prostovoljno vključuje v dejavnosti, ki so povezane s kulturo in umetnostjo. Delež učencev bo višji, če v šoli uspešno ozaveščajo učence in njihove starše o pomenu kulture in umetnosti in če imajo hkrati učenci zagotovljene pogoje za ustvarjalnost na različnih področjih umetnosti.

Kazalec **število organiziranih kulturnih dogodkov, namenjenih širši skupnosti** nam pove, kolikokrat so v preteklem šolskem letu na šoli, v lastni produkciji ali v sodelovanju z drugimi,

organizirali različne prireditve, razstave in druge dogodke s področja kulture in umetnosti, namenjene širši skupnosti, in tako opravljali svojo vlogo, kot enega izmed centrov kulturnega dogajanja v kraju.

Kazalec **povprečna stopnja zaznanega ugleda šole** izračunamo kot aritmetično sredino izmerjenega ugleda šole pri različnih skupinah deležnikov šole (starši, zaposleni, učenci, predstavniki ustanovitelja, drugi partnerji šole, javnost). Potrebne informacije zberemo s pomočjo anket med temi deležniki, s katerimi preverimo, kako dobro le-ti poznajo delo šole in kako kvalitetno je po njihovem delo šole na različnih področjih delovanja šole. Ankete je potrebno oblikovati tako, da je na podlagi odgovorov mogoče vrednostno izraziti stopnjo ugleda šole (npr. lestvice od 1 do 5), hkrati pa mora biti skupna ocena ugleda šole primerljiva med različnimi anketami različnih deležnikov. Vrednost kazalca izračunamo tako, da za vsako skupino deležnikov najprej izračunamo aritmetično sredino, nato pa izračunamo še skupno oceno ugleda šole, tako da izračunamo aritmetično sredino povprečnih ocen posameznih skupin deležnikov šole.

Kazalnik **ocenjena kakovost programa šole** je zbirni kazalnik, ki nam pomaga vrednostno oceniti kakovost vseh dejavnosti, s katerimi skušajo v šoli dvigniti kakovost izobraževalnega programa šole. Ker so aktivnosti, ki jih za svoje učence in predšolske otroke organizira šola, zelo raznovrstne, je potrebno le-te, glede na obseg, udeležbo in kakovost, ovrednotiti (npr. z oceno od 1 do 10). Obsežnejši projekti, ki zahtevajo veliko časa in truda in vključujejo veliko število učencev, hkrati pa po mnenju vseh strokovnih delavcev pomembno prispevajo k doseganju vzgojno-izobraževalnih ciljev zavoda (npr. projekt Ekošola), bistveno bolj vpliva na dvig kakovosti procesa učenja in poučevanja na šoli, kot na primer enodnevna ekskurzija (kot del nadstandardnega programa), ki je bila slabo obiskana ter po mnenju udeleženih strokovnih delavcev ni dosegla svojega namena. S pomočjo ocenjevalnega lista opredelimo vse obogatitvene dejavnosti, jih ovrednotimo ter nato seštejemo točke, da pridobimo skupno število točk. V kolikor bodo v šoli povečevali število kvalitetnih obogatitvenih dejavnosti bo vrednost kazalnika vsako leto višja.

Uspešnost šole pri organiziranju različnih dogodkov namenjenih širši skupnosti merimo s pomočjo dveh kazalnikov, ki se med seboj logično dopolnjujeta. S kazalnikom **število izpeljanih prireditev** preverimo, kolikokrat so bili v prostorih šole v preteklem šolskem letu izpeljani različni dogodki, namenjeni javnosti, ki so jih organizirali zaposleni na šoli ali pa je bil nosilec projekta nekdo drug, vendar pa so pri izvedbi sodelovali tudi zaposleni na šoli. S kazalnikom **povprečno število obiskovalcev na prireditvah** pa preverimo, kako prepoznavne in zanimive so izpeljane prireditve. V kolikor je pri obeh kazalcih mogoče zaznati trend naraščanja, bo to nedvomno prispevalo k povečanju ugleda in prepoznavnosti šole.

7.2.2 Vidik notranjih procesov

Doseganje ciljev na področju vzgoje in izobraževanja v vidiku deležnikov je odvisno od različnih dejavnikov, na katere šola pogosto nima pravega vpliva (glej točko 1.2). Med tistimi dejavniki,

ki so odvisni od šole, je eden najpomembnejših (verjetno najpomembnejši) kakovost poučevanja pedagoških delavcev. Dober pedagoški delavec zna otroke zainteresirati za obravnavano snov, jih spodbuja k boljšemu delu, jim svetuje, razrešuje spore, učence uči samodiscipline, timskega dela, prilagaja program manj ali bolj nadarjenim učencem ipd. Zaradi vpliva poučevanja pedagoških delavcev na uspešnost otrok v šoli so v zavodu cilj izboljšanja učenja in poučevanja pedagoških delavcev uvrstili med dolgoročne cilje zavoda, ki so ključni za doseganje poslanstva.

Ena izmed pomembnih nalog pedagoških delavcev šole je tudi sodelovanje s starši šolajočih se otrok. Dober učitelj se zaveda, kako velik je vpliv staršev na uspešnost v šoli in osebni razvoj njihovega otroka, zato se ves čas trudi starše čim bolj vključiti v vzgojno-izobraževalni proces na šoli. Starši lahko svojemu otroku pomagajo pri opravljanju domačih nalog in drugih šolskih zadolžitve, mu doma zagotavljajo pogoje za učenje in mu pri učenju tudi pomagajo, otroka usmerjajo pri izbiri interesnih dejavnosti in preživljanju prostega časa. Starši lahko vplivajo tudi na obnašanje svojega otroka v šoli in tako olajšajo delo pedagoškim delavcem ter pomagajo pri organizaciji in izvedbi različnih dogodkov v šoli. Sodelovanje s starši v šoli ocenjujejo kot solidno, a jih skrbi, ker je udeležba staršev na govorilnih urah, roditeljskih oziroma starševskih sestankih in predavanjih za starše, nižja od željene. To še posebej velja za starše otrok tretje triade osnovne šole, ki imajo največ učnih težav, kar je še toliko bolj problematično. Zato je cilj vodstva šole in zaposlenih pedagoških delavcev, da bi v prihodnosti vključenost staršev v življenje in delo na šoli, dvignili na višjo raven.

Za dvig uspešnosti pri delu strokovnih delavcev šole je zelo pomembno tudi njihovo dobro medsebojno povezovanje, saj to omogoča hiter pretok pomembnih informacij in izmenjavo znanj, izkušenj, primerov dobrih praks med njimi. Cilj vodstva zavoda je povečati povezanost strokovnih delavcev in izboljšati njihovo sodelovanje, še posebej med strokovnimi delavci vrtca in šole, ki so ga strokovni delavci obeh enot zavoda ocenili kot slabo. Izredno pomembno je sodelovanje med vzgojitelji in učitelji otrok 1. razreda, saj je za boljše razumevanje potreb otrok, vpisanih v prvi razred osnovne šole, ključen dober pretok informacij (izmenjava izkušenj, znanj) o teh otrocih med strokovnimi delavci obeh enot. Strateški cilji vidika notranjih procesov so zbrani v Tabeli 8 (skupaj s kazalniki, ki so podrobneje opisani v nadaljevanju).

Tabela 8: Strateški cilji in kazalniki vidika notranjih procesov

Strateški cilji	Kazalniki rezultatov	Vnaprejšnji kazalniki
Izboljšati poučevanje strokovnih delavcev	- Povprečna letna ocena delovne uspešnosti strokovnih delavcev (lahko interna)	- število izpeljanih hospitacij
Izboljšati sodelovanje s starši	- povprečna stopnja udeležbe na roditeljskih sestankih, govorilnih urah in starševskih sestankih	
Izboljšati sodelovanje med strokovnimi delavci	- povprečna stopnja zadovoljstva s medsebojnim sodelovanjem strokovnih delavcev zavoda	- število načrtovanih povezovanj med strokovnimi delavci šole in vrtca

Kazalnik **povprečna letna ocena delovne uspešnosti strokovnih delavcev** nam da odgovor na vprašanje, kako uspešni so bili v preteklem letu pri svojem delu učitelji, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev. Delovno uspešnost zaposlenih v javnem sektorju sestavlja pet elementov, ki so opredeljeni v 17. členu Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS, št. 108/09 - UPB1, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 - ORZSPJS49a, 27/12 - odl. US, 40/12 - ZUJF, 46/13, 25/14 - ZFU, 50/14, 95/14 - ZUPPJS15, 82/15, 23/17 - ZDOdv in 67/17) in podrobneje obrazloženi v Prilogi III Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Ur. l. RS, št. 51/08, 91/08 in 113/09.) in jo praviloma oceni ravnatelj zavoda. Ti elementi so rezultati pri delu, samostojnost, ustvarjalnost, natančnost in zanesljivost pri opravljanju dela, kakovost sodelovanja in organizacije dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela, ki jih je v preteklem šolskem letu izkazal zaposleni. Ocene delovne uspešnosti so opisne, pri čemer je lahko delo zaposlenega ocenjeno kot odlično, zelo dobro, dobro, zadovoljivo ali nezadovoljivo. Za potrebe izračunavanja tega kazalnika bi morali tem opisnim ocenam dodeliti številčne ocene, ki bi bile, po vzoru na šolske ocene učencev, ocenjene z ocenami od 1 do 5. Da bi izračunavanje tega kazalnika doseglo svoj namen, mora ocena uspešnosti, ki jo zaposlenemu dodeli ravnatelj, odražati dejansko kvaliteto njegovega dela. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti se namreč v celotnem javnem sektorju pogosto pripeti, da je velika večina strokovnih delavcev ocenjena z nadpovprečnimi ocenami (Zavašnik Arčnik & Mihovar Globokar, 2013, str. 33). To seveda pomeni, da se ne ocenjuje dovolj strogo in da se razlike v kakovosti dela med zaposlenimi ne odražajo pri njihovih osebnih dohodkih, kar je v nasprotju z osnovnim namenom tega orodja motiviranja zaposlenih. V kolikor, zaradi različnih razlogov, ravnateljica šole ne želi strožje ocenjevati zaposlenih, predlagam, da se naredi interna ocena delovne uspešnosti, ki ne bi bila javno dostopna in od katere ne bi bilo odvisno napredovanje in posledično plača zaposlenega. Kakovost dela učiteljev in vzgojiteljev je namreč tako pomemben faktor kakovostnega učnega procesa, da se ga enostavno mora verodostojno meriti, ravnatelj pa ima na voljo sistem ocenjevanja, ki je, kot ugotavlja Mihovar Globokar & Zavašnik Arčnik (2017, str. 1), z vidika elementov in kriterijev ustrezno zasnovan.

Kazalnik **število izpeljanih hospitacij** je vnaprejšnji kazalnik, ki temelji na predpostavki, da bo večje število kvalitetno izvedenih hospitacij pripomoglo k dvigu kvalitete procesa učenja in poučevanja v razredu. Pojem hospitacija pomeni neposredno opazovanje dela učitelja ali vzgojitelja pri pouku. Odgovornost za izvajanje hospitacij je z zakonom dodeljena ravnatelju (ZOFVI, 49. člen), ki jih tudi običajno izvaja, lahko pa jih izvajajo tudi strokovni delavci sami (kolegialne hospitacije). V šoli imajo še posebno dobre izkušnje z medšolskimi hospitacijami, pri katerih sodelujejo strokovni delavci drugih šol. Namen hospitacije ni ocenjevanje učitelja, temveč zagotavljanje kvalitetne povratne informacije strokovnim delavcem, potrebnih za njihov profesionalni razvoj. Pozitiven učinek hospitacij na dvig kakovosti poučevanja v razredu potrjujejo številne raziskave (Erčulj, 2013; OECD, 2009; The Wallace Foundation, 2013). Pri tem je potrebno opozoriti, da so hospitacije učinkovite le, če je njihov namen vodenje za učenje in ne ocenjevanje strokovnih delavcev.

Kazalnik **povprečna stopnja udeležbe na roditeljskih sestankih, govorilnih urah in starševskih sestankih** je dober pokazatelj tega, kako dobro je sodelovanje med starši in

pedagoškimi delavci šole. Z njim preverimo, kako pogosto se starši udeležujejo najpomembnejših oblik organiziranega sodelovanja med pedagoškimi delavci in starši otrok, ki jih poučujejo.

Kazalnik **povprečna stopnja zadovoljstva z medsebojnim sodelovanjem strokovnih delavcev zavoda** nam pomaga oceniti, kako dober je pretok informacij in znanj med strokovnimi delavci zavoda. Zadovoljstvo naj se meri s pomočjo ankete, s katero so v šoli to zadovoljstvo že merili v preteklosti, le da morajo odgovori biti točkovno ovrednoteni, da tako lahko pridobimo skupno oceno zadovoljstva posameznega strokovnega delavca in nato še povprečno, izračunano kot aritmetično sredino skupnih ocen zadovoljstva posameznih strokovnih delavcev.

7.2.3 Vidik učenja in rasti

Dobri delavci so ključen faktor uspeha v vseh organizacijah in vzgojno-izobraževalni zavodi tukaj niso izjema. Na šoli so zaposleni različni profili delavcev. Čeprav vsak od njih prispeva svoj delež k uspešnem delovanju zavoda, je doseganje poslanstva zavoda v največji meri odvisno od strokovnih delavcev šole (učitelji, vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev, svetovalni delavec, knjižničar, računalnikar, organizator šolske prehrane ...). Med njimi so v največjem številu zastopani učitelji, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev. Strokovni delavci šole imajo v skladu s svojim delovnim mestom dodeljene osnovne zadolžitve, ki jih morajo opravljati. Hkrati v preostalem delovnem času v skladu z letnim delovnim načrtom opravljajo tudi številne druge naloge (sodelovanje s starši in drugimi institucijami, delo v strokovnih timih šole, organiziranje kulturnih, športnih in drugih dogodkov na šoli, priprava in vodenje ekskurzij, izletov, tekmovanj, šole v naravi, letovanj, taborjenj, ki jih organizira šola, izpeljava različnih projektov, interesnih dejavnosti ipd.). Zaradi številnih nalog, ki jih opravljajo strokovni delavci, povišanje njihovih kompetenc pozitivno vpliva na izboljšanje dela na številnih področjih delovanja šole. Skrb za profesionalni razvoj strokovnih delavcev je zato eden najpomembnejših ciljev vodstva zavoda, ki svoje zaposlene spodbuja k temu, da se čim pogosteje formalno in neformalno usposablja, hkrati pa se v šoli trudijo zaposlenim omogočiti čim boljše pogoje za nabiranje dodatnih znanj preko izmenjave dobrih praks, z organizacijo različnih dogodkov in dejavnosti, kot so predavanja, delavnice, konference, strokovne ekskurzije, medšolski strokovni timi, hospitacije, sodelovanje pri projektih in podobno. Področje dela strokovnih delavcev, ki so mu v šoli namenili posebno pozornost, je delo z otroki s posebnimi potrebami. Mednje štejemo otroke, ki zaradi različnih fizičnih, duševnih, zdravstvenih, vedenjskih in drugih motenj in omejitev potrebujejo prilagojeno izvajanje programov osnovne šole ali vrtca, pri tem pa njihove učne težave niso tako velike, da bi jih bilo potrebno napotiti v ustrezno specializirano ustanovo. Delo na tem področju so v zavodu ocenili kot zadovoljivo, vseeno pa si želijo, da bi bilo delo še boljše. Ko govorimo o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, ki pomembno vpliva na doseganje poslanstva šole, ne smemo pozabiti, da mednje sodi tudi ravnatelj zavoda. Ravnatelj je poslovodni in pedagoški vodja šola in opravlja številne pomembne naloge, zato je njegov vpliv na dogajanje v šoli izredno velik, njegovo vodenje pa ključen dejavnik uspeha celotnega zavoda.

Pomemben dejavnik produktivnosti zaposlenih je tudi prijetno delovno okolje, ki jih motivira za delo in omogoča, da razvijejo svoje potenciale (glej točko 3.5). Nedavni rezultati anketiranja

zaposlenih kažejo, da je motivacija zaposlenih za delo nižja od želene. Povišanje motivacije zaposlenih za delo naj bi dosegli s povečanjem pripadnosti zaposlenih zavodu. Ker je bilo pri samooceni po modelu CAF je ugotovljeno, da na slabšo delovno klimo vpliva pogosto slabo sodelovanje med strokovnimi delavci in ostalim osebjem šole, ki se pogosto ne počuti dovolj vključeno v življenje na šoli, bi bilo potrebno okrepiti tudi povezovanje strokovnih delavcev šole z ostalimi zaposlenimi na zavodu. Oba strateška cilja vidika učenja in rasti sta skupaj s pripadajočimi kazalniki prikazana v Tabeli 9.

Tabela 9: Strateški cilji in kazalniki vidika učenja in rasti

Strateški cilji	Kazalniki rezultatov	Vnaprejšnji kazalniki
Dvigniti kompetence strokovnih delavcev šole	- povprečno število plačilnih razredov napredovanja - povprečno število izobraževanj in usposabljanj na področju dela z otroki s posebnimi potrebami na zaposlenega strokovnega delavca v zadnjih 5 letih	- povprečno število ur načrtovanih izobraževanj in usposabljanj na strokovnega delavca
Povečati pripadnost zaposlenih	- povprečna stopnja udeležbe na družabnih dogodkih za zaposlene	- število načrtovanih družabnih dogodkov za zaposlene

S kazalnikom **povprečno število plačilnih razredov napredovanja** izračunamo, koliko plačilnih razredov so v povprečju strokovni delavci in ravnatelj napredovali v času od svoje prve zaposlitve v javnem sektorju. Napredovanje po plačnih razredih je dober pokazatelj doseženih kompetenc posameznega zaposlenega, saj je sistem plač v javnem sektorju oblikovan tako, da se delovne izkušnje, dodatno strokovno delo, uspešnost pri delu ter aktivno nadaljnje izobraževanje in usposabljanje odražajo v hitrejšem napredovanju v novi plačni razred ali naziv (kar tudi prinese višji plačni razred).

Kazalec **povprečno število ur načrtovanih izobraževanj in usposabljanj na strokovnega delavca** nam pove, koliko časa bo predvidoma posamezen strokovni delavec porabil v prihodnjem letu za izboljševanje lastnih kompetenc. Med izobraževanja in usposabljanja štejemo tako formalna izobraževanja strokovnih delavcev, ki si jih le-ti izberejo iz kataloga ponujenih izobraževanj, ki ga vsako leto objavi Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, kot tudi druge oblike pridobivanja novih znanj, katerim v šoli namenjajo veliko pozornosti (izmenjave dobrih praks, predavanja, projekti, delavnice ...) in jih šola organizira v lastni režiji. Vse potrebne informacije za izračun tega kazalnika so na voljo v šolskih podatkovnih bazah, saj mora šola svoj program dela zelo skrbno načrtovati in vsako leto predstaviti v letnem delovnem načrtu. Aktivno sodelovanje pri različnih oblikah dodatnih izobraževanj in usposabljanj je tudi dober pokazatelj motiviranosti strokovnih delavcev za delo.

S kazalcem **povprečno število izobraževanj in usposabljanj na področju dela z otroki s posebnimi potrebami na zaposlenega strokovnega delavca v zadnjih 5 letih** preverimo, koliko

svežega znanja na področju dela z otroki s posebnimi potrebami imajo v povprečju posamezni strokovni delavci šole. Tudi tukaj v imenovalcu kazalnika uvrstimo tako formalna izobraževanja formalnih delavcev (iz kataloga izobraževanj Ministrstva za šolstvo, znanost in šport) kot tudi druge oblike izobraževanj. Pri izračunavanju kazalnika je pomembno, da morebitna daljša izobraževanja, ki trajajo več dni, razčlenimo po posameznih dnevih, tako da se vsak dan šteje kot eno izobraževanje, saj takšnih izobraževanj ne moremo enačiti z bistveno krajšimi oblikami izobraževanj.

Kazalec **povprečna stopnja udeležbe na družabnih dogodkih za zaposlene** nam pove, kako motivirani so zaposleni v zavodu za sodelovanje pri skupnih izletih, srečanjih, akcijah in drugih družabnih dogodkih, ki jih organizira šola izven njihovega delovnega časa. Če bodo v šoli uspešno zvišali pripadnost zaposlenih šoli, bi se to moralo odraziti z višjo prostovoljno udeležbo tovrstnih srečanjih.

S kazalnikom **število načrtovanih družabnih dogodkov za zaposlene** preštejemo, kolikokrat bodo v prihodnjem letu organizirana družabna srečanja zaposlenih (angl. *team building*). Tovrstno družabno srečevanje pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih zavodu, spodbuja sodelovanje in komunikacijo, gradi zaupanje med zaposlenimi in posledično pozitivno vpliva na njihovo produktivnost pri delu.

7.2.4 Vidik finančnih in organizacijskih zmožnosti

V kolikor želi šola nemoteno izvajati svoj program v želenem obsegu, mora za to pridobiti dovolj finančnih sredstev. Šola sodi med neprofitne organizacije, zato je finančno odvisna od svojih financierjev. Veliko večino finančnih sredstev šola pridobi s strani Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport RS in od ustanovitelja šole, Občine Kostanjevica na Krki (glej točko 6.3). Večina finančnih sredstev, s katerimi razpolaga šola, šoli pripada z zakonom, v vnaprej določenem znesku, glede na točno določene standarde in merila. Ta sredstva zagotavljajo izvedbo programa devetletne osnovne šole in programa predšolske vzgoje v osnovnem, z zakonom določenem obsegu. Če želi šola svoj program obogatiti z nadstandardnim programom, kupiti dodatno opremo, organizirati več prireditev, ekskurzij, tekmovanj, izobraževanj, konferenc, zagotoviti sredstva za pomoč socialno šibkim učencem ipd., mora za to pridobiti dodatna sredstva iz drugih virov. Običajno, v največji meri, ta sredstva iz svojega proračuna zagotovi občina ustanoviteljica zavoda, denarna sredstva pa šola lahko pridobi tudi iz prispevkov staršev, s prodajo storitev in izdelkov, donacij, sponzorstev in drugih virov, določenih z 78. členom ZOFVI. Vodstvo zavoda si je zadalo cilj, da poveča količino dodatno pridobljenih sredstev za nakup nadstandardne opreme in izvedbo nadstandardnih programov.

Za uspešno izpeljavo programa šole je ključno tudi, da imajo zaposleni na voljo primerne prostorske in materialne pogoje za delo. Zagotavljanje primernih prostorskih in materialnih pogojev zahteva nenehna vlaganja. Ker je količina denarja, ki je na voljo za investicije, vedno omejena, morajo biti večje investicije skrbno izbrane in načrtovane. V ta namen na šoli vsako leto pripravijo načrt investicij, nabav in opreme, ki je del finančnega načrta zavoda, s katerim

načrtujejo izvedbo najpomembnejših projektov na področju šolske infrastrukture in opreme. Načrtovanje in izvedba investicij je sicer v veliki meri odvisna od dveh največjih financerjev šole, Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport ter Občine Kostanjevica na Krki. Ministrstvo zagotavlja sredstva za materialne stroške, med katere sodijo tudi nakupi nove opreme. Občina, kot lastnik šolskih nepremičnin, pa skrbi za njihovo vzdrževanje in finančno podpira nove investicije. Kljub temu lahko šola s pametnim obvladovanjem lastnih sredstev (in večanjem količine le-teh) in s pomočjo uspešnega lobiranja pri financerjih, vpliva na zagotavljanje primerih pogojev za delo.

Za izpeljavo kvalitetnega izobraževalnega programa, namenjenega vpisanim otrokom kot tudi programa, namenjenega širši javnosti šole, je ključno dobro sodelovanje z različnimi organizacijami, društvi, zavodi in posamezniki pri organizaciji različnih dogodkov, ki bogatijo program šole. Zunanji partnerji s svojimi človeškimi in materialnimi viri ter prostorskimi kapacitetami (če se dogodek ne organizira v prostorih šole) omogočajo izvedbo velikega števila dogodkov, katerih šola ne bi mogla izvesti sama ali pa njihova izvedba ne bi bila tako kakovostna. Šola pri organizaciji dogodkov že leta zelo dobro sodeluje s partnerji iz lokalnega okolja (občina, različna društva, kulturne ustanove, obrtniki posamezniki), želijo pa si še okrepiti sodelovanje z drugimi šolami v širšem lokalnem okolju (organizacija skupnih tekmovanj, šol v naravi, projektov ...).

Povezovanje z zunanjimi partnerji je pomembno tudi pri zagotavljanju pogojev za čim boljši profesionalni razvoj zaposlenih strokovnih delavcev. Povezovanje z različnimi zunanjimi strokovnjaki, ki prihajajo iz drugih izobraževalnih zavodov, inštitutov in drugih organizacij, na področju izobraževanja omogoča izmenjavo znanj, dobrih praks in izkušenj med strokovnimi delavci šole in njimi. Tovrstno povezovanje strokovnih delavcev, po mnenju vodstva, pomembno vpliva na višanje kompetenc strokovnih delavcev šole, zato nameravajo v prihodnjih letih povečati količino tovrstnih povezovanj, največ priložnosti pa vidijo v krepitvi sodelovanja s drugimi lokalnim osnovnimi šolami (predavanja, konference, medšolske kolegialne hospitacije, strokovna srečanja, medšolske delovne skupine ipd.). Strateški cilji in kazalniki vidika finančnih in organizacijskih zmožnosti so zbrani v Tabeli 10 ter podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

Tabela 10: Strateški cilji in kazalniki vidika finančnih in organizacijskih zmožnosti

Strateški cilji	Kazalniki rezultatov	Vnaprejšnji kazalniki
Pridobiti čim več finančnih sredstev za nadstandardne dejavnosti, opremo	- sredstva za nadstandardni program in opremo na vpisanega otroka	
Zagotavljati prostorske in materialne pogoje za delo	- stopnja odpisanosti osnovnih sredstev	- predvidena stopnja odpisanosti osnovnih sredstev prihodnje leto
Okrepiti sodelovanje s partnerji na področju izobraževanja zaposlenih	- število povezovanj s partnerji na področju izobraževanja zaposlenih	
Okrepiti sodelovanje s partnerji pri organizaciji dogodkov	- število različnih partnerjev pri organizaciji dogodkov	

Kazalnik **sredstva za nadstandardni program in opremo na vpisanega otroka** nam pove, kako uspešna je bila šola pri pridobivanju sredstev iz različnih virov, za zagotavljanje nadstandardnega programa, dejavnosti in opreme, pri tem pa upošteva dejstvo, da se število otrok, vpisanih v zavod, vsako leto spreminja, s tem pa tudi količina pridobljenih in potrebnih sredstev za izpeljavo programa šole.

Uspešnost doseganja ciljev na področju investicij v šolsko infrastrukturo in opremo preverimo s pomočjo dveh kazalcev. Kazalec **stopnja odpisanosti osnovnih sredstev**, je kazalec rezultatov, ki se izračuna kot razmerje med popravkom vrednosti osnovnih sredstev in njihovo nabavno vrednostjo, nam pove, kolikšen del nabavne vrednosti osnovnih sredstev je že bil amortiziran. Kazalec **predvidena stopnja odpisanosti osnovnih sredstev prihodnje leto** pa je vnaprejšnji kazalec, ki upošteva predvideni popravek vrednosti osnovnih sredstev v prihodnjem letu in predvideno vrednost investicij v osnovna sredstva v prihodnjem letu.

S kazalnikom **število povezovanj s partnerji na področju izobraževanja zaposlenih** merimo količino organiziranih povezovanj med strokovnimi delavci šole in strokovnimi delavci drugih šol, različnih ustanov, društev ali posamezniki, ki jih v šoli organizirajo z namenom zviševanja kompetenc lastnih strokovnih delavcev. Mednje sodijo formalna usposabljanja, konference, predavanja, medšolske hospitacije in druge oblike povezovanja strokovnih delavcev šole z zunanjimi strokovnjaki na področju izobraževanja zaposlenih.

Kazalnik **število različnih partnerjev pri organizaciji dogodkov** kaže, kako uspešna je bila šola pri privabljanju različnih društev, posameznikov, zavodov, podjetij in drugih organizacij k sodelovanju pri organizaciji različnih prireditev, delavnic, dnevov dejavnosti, šol v naravi, taborov, tečajev, tekmovanj in drugih dogodkov, ki dvigajo kakovost in pestrost programa šole. Večje kot je število različnih partnerjev, večji je organizacijski potencial šole, zato je za šolo pomembno, da k dolgotrajnem sodelovanju privabijo čim večje število različnih partnerjev.

7.3 Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov za Osnovno šolo Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki

Na podlagi strateških ciljev in njim pripadajočih kazalnikov, predstavljenih v posameznih vidikih, sem izdelal predlog uravnoteženega sistema kazalnikov za zavod, ki ga prikazuje Tabela 11. Skupno število opredeljenih strateških ciljev je 17, kazalnikov pa 29 (22 kazalnikov rezultatov in 7 vnaprejšnjih kazalnikov). Veliko število opredeljenih strateških ciljev je botrovalo k temu, da se pri procesu oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov nisem mogel izogniti prekoračenju priporočenega največjega števila kazalnikov (25). Menim namreč, da bi izvzetje kateregakoli od preostalih kazalnikov pomenilo, da splet kazalnikov rezultatov in vnaprejšnjih kazalnikov vodstvu zavoda ne bi podajal vseh, za dobro odločanje potrebnih informacij. Čeprav je bil cilj oblikovati čim bolj enostavne kazalnike, se v nekaterih primerih ni bilo mogoče izogniti kazalnikom, katerih izračunavanje zahteva veliko truda s strani zaposlenih (skrbno beleženje aktivnosti, analiza rezultatov velike števila učencev ...). Merjenje uspešnosti doseganja vzgojno-izobraževalnih ciljev je enostavno preveč kompleksno, da bi lahko rezultate strnili v en kratek

kazalnik, kot je recimo dobičkonosnost kapitala (ROE) ali dobiček pri profitnih organizacijah. Zaradi tega je še toliko bolj pomembno, da imajo v šoli vzpostavljeno kulturo kakovosti, saj brez sodelovanja vseh zaposlenih ugotavljanje uspešnosti na različnih področjih delovanja ne bo izvedeno optimalno.

Tabela 11: Uravnoteženi sistem kazalnikov za OŠ Jožeta Gorjupa

	STRATEŠKI CILJI	KAZALNIKI REZULTATOV	VNAPREJŠNJI KAZALNIKI
VIDIK DELEŽNIKOV	Izboljšati dosežke učencev na NPZ	D1 - napredek učencev na NPZ (v odstotnih točkah) D2 - primerjava povprečne uspešnosti učencev na NPZ z državnim povprečjem (v odstotnih točkah)	
	Izboljšati bralno pismenost učencev	D3 - primerjava povprečne uspešnosti učencev na NPZ pri nalogah, ki zahtevajo dobro bralno pismenost, z državnim povprečjem (v odstotnih točkah)	D4 - povprečno število šolskih ur rednega pouka pri katerih se načrtno dela na izboljšanju bralne pismenosti
	Spodbujati okoljsko odgovornost in zdrav življenjski slog učencev	D5 - povprečna ocena eko detektivov D6 - povprečna XT vrednost na ravni šole pri testiranju za športno vzgojni karton	D7 - število točk doseženih pri okoljskem pregledu šole
	Izboljšati medvrstniške odnose	D8 - število izrečenih vzgojnih ukrepov in vzgojnih opominov	
	Ohranjati vlogo enega izmed centrov kulture v kraju	D9 - delež učencev šole, ki obiskuje interesne dejavnosti ali izbirne predmete povezane s kulturo in umetnostjo D10 - število organiziranih kulturnih dogodkov namenjenih širši skupnosti	
	Dvigniti ugled in prepoznavnost šole	D11 - povprečna stopnja zaznanega ugleda šole	
	Organizirati pester obvezen, razširjen in dodaten program šole	D12 - ocenjena kakovost programa šole	
	Dvigniti količino in kvaliteto prireditev namenjenih širši skupnosti	D13 - št. izpeljanih prireditev D14 - Povprečno število obiskovalcev na prireditvah	

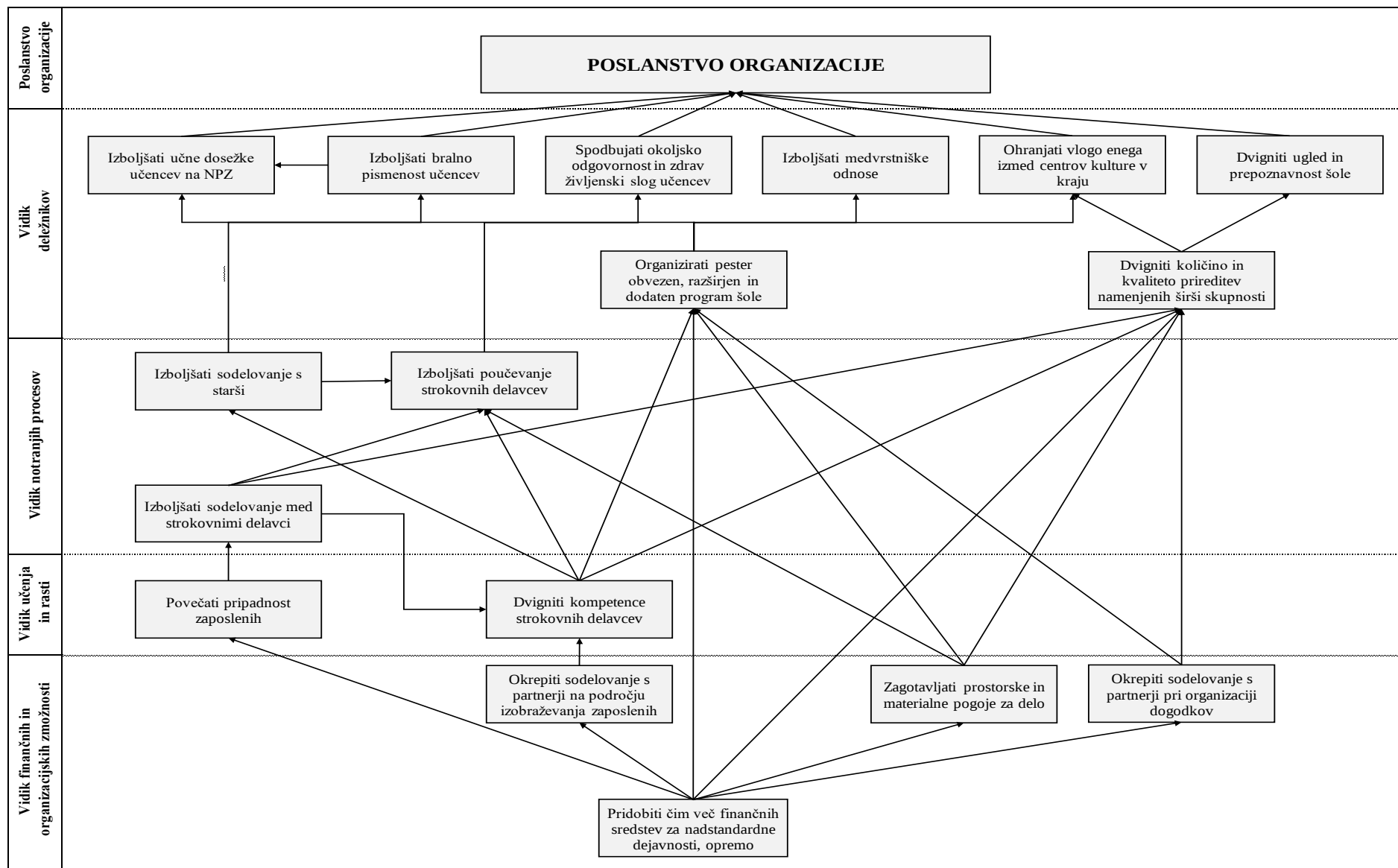
se nadaljuje

Tabela 12: Uravnoteženi sistem kazalnikov za OŠ Jožeta Gorjupa (nad.)

	STRATEŠKI CILJI	KAZALNIKI REZULTATOV	VNAPREJŠNJI KAZALNIKI
VIDIK NOTRANJNH PROCESOV	Izboljšati poučevanje strokovnih delavcev	N1 - povprečna letna ocena delovne uspešnosti strokovnih delavcev (lahko interna)	N2 - število izpeljanih hospitacij
	Izboljšati sodelovanje s starši	N3 - povprečna stopnja udeležbe na roditeljskih sestankih, govorilnih urah in starševskih sestankih	
	Izboljšati sodelovanje med strokovnimi delavci	N4 - povprečna stopnja zadovoljstva s medsebojnim sodelovanjem strokovnih delavcev zavoda	N5 - število načrtovanih povezovanj med strokovnimi delavci šole in vrtca
VIDIK UČENJA IN RASTI	Dvigniti kompetence strokovnih delavcev šole	U1 - povprečno število plačilnih razredov napredovanja U2 - povprečno število izobraževanj in usposabljanj na področju dela z otroki s posebnimi potrebami na zaposlenega strokovnega delavca v zadnjih 5 letih	U3 - povprečno število ur načrtovanih izobraževanj in usposabljanj na strokovnega delavca
	Povečati pripadnost zaposlenih	U4 - povprečna stopnja udeležbe na družabnih dogodkih za zaposlene	U5 - število načrtovanih družabnih dogodkov za zaposlene
VIDIK FINANČNIH IN ORGANIZACIJSKIH ZMOŽNOSTI	Pridobiti čim več finančnih sredstev za nadstandardne dejavnosti, opremo	F1 - sredstva za nadstandardni program in opremo na vpisanega otroka	
	Zagotavljati prostorske in materialne pogoje za delo	F2 - stopnja odpisanosti osnovnih sredstev	F3 - predvidena stopnja odpisanosti osnovnih sredstev prihodnje leto
	Okrepiti sodelovanje s partnerji na področju izobraževanja zaposlenih	F4 - število povezovanj s partnerji na področju izobraževanja zaposlenih	
	Okrepiti sodelovanje s partnerji pri organizaciji dogodkov	F5 - število različnih partnerjev pri organizaciji dogodkov	

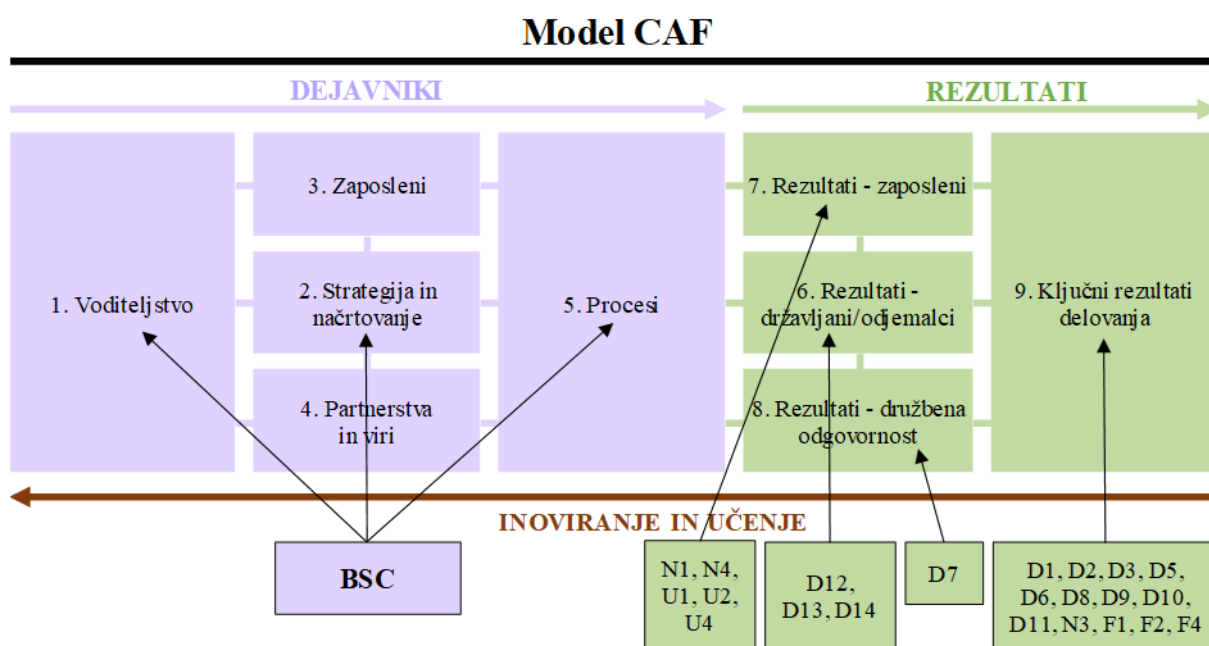
Opredeljene strateške cilje zavoda je mogoče med seboj povezati v vzročno-posledične verige, ki kažejo, kako doseganje zadanih strateških ciljev v vidiku finančnih in organizacijskih zmožnosti na koncu pripelje do uresničevanja poslanstva zavoda. Ker na uspešnost doseganja posameznega strateškega cilja pogosto vpliva cela kopica dejavnikov, sem se pri oblikovanju vzročno-posledičnih povezav uravnoteženega sistema kazalnikov osredotočil na tiste povezave, za katere vodstvo zavoda verjame, da so najmočnejše. Strateški cilji po posameznih vidikih in vzročno-posledične povezave med njimi kaže strateški diagram, predstavljen na Sliki 9.

Slika 9: Strateški diagram Osnovne šole Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki



Kot je bilo ugotovljeno v 4. poglavju tega magistrskega dela, hkratna uporaba modelov CAF in BSC prinaša sinergijske učinke. Med drugim je analiza samoocene po modelu CAF lahko odlično izhodišče za oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov. Pri samooceni po modelu CAF je bilo tako ugotovljeno, da na področju sodelovanja s starši v Razvojnem načrtu zavoda ni bilo opredeljenega nobenega cilja, čeprav predstavljajo starši s svojim vplivom, ki ga imajo nad lastnimi otroki, enega ključnih dejavnikov uspešnega procesa vzgoje in izobraževanja. Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov pa vodstvu zavoda omogoča, da pri ocenjevanju uspešnosti zavoda po posameznem podmerilu pri modelu CAF uporabljajo podatke, ki so jih pridobili s pomočjo kazalnikov, uporabljenih pri uravnoteženem sistemu kazalnikov. Primer, kako bi lahko kazalnike uravnoteženega sistema kazalnikov vključili v proces samoocenjevanja po modelu CAF, prikazuje Slika 10. Kot je razvidno iz slike, je večino kazalnikov uravnoteženega sistema kazalnikov mogoče uspešno uporabiti tudi pri posameznih merilih modela CAF. Kot kazalnik uspešnosti je mogoče uporabiti tudi sam uravnoteženi sistem kazalnikov, saj sama njegova vpeljava in uspešna uporaba pomembno vpliva na višino ocene pri merilih dejavnikov voditeljstva, strategije in načrtovanja ter procesov po modelu CAF. Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov prispeva k uspešnejšemu in lažjemu samoocenjevanju po modelu CAF tudi posredno. Pri merilih dejavnikov prispeva k dvigu kvalitete koraka preveri v procesu PDCA. Pri merilih rezultatov pa olajša merjenje, saj je na podlagi podatkov, zbranih za izračunavanje posameznih kazalnikov uravnoteženega sistema kazalnikov, mogoče pogosto tudi enostavno in hitro pridobiti tudi podatke, potrebne za ocenjevanje po posameznih merilih modela CAF. Podobno tudi zbiranje podatkov, predvsem na podlagi anket, ki so nujne pri merjenju zaznavanja pri merilih rezultatov po modelu CAF, prispeva potrebne podatke za nekatere kazalnike pri uravnoteženem sistemu kazalnikov (merjenje ugleda, zadovoljstva zaposlenih s medsebojnim sodelovanjem).

Slika 10: Uporaba kazalnikov BSC pri samoocenjevanju po modelu CAF



SKLEP

V Sloveniji se področju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vzgoji in izobraževanju namenja veliko pozornosti. Na ravni vzgojno-izobraževalnih zavodov je pomemben element ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti samoevalvacija vzgojno-izobraževalnih zavodov. Ker oblika, vsebina, postopek in drugi elementi samoevalvacije niso nikjer natančno opredeljeni, imajo vzgojno-izobraževalni zavodi proste roke pri izbiri pristopa k samoevalvaciji, ki ga bodo uporabljali. Eden izmed korakov v procesu samoevalvacije je merjenje uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev s pomočjo katerega pridobimo povratne informacije, ki jih potrebujemo za analizo trenutnega stanja in oblikovanje ukrepov izboljšav. Za izpeljavo merjenja moramo najprej izbrati področja kakovosti, ki jih bomo evalvirali in nato oblikovati primeren instrumentarij ter opredeliti procese in postopke, povezane s merjenjem. Glede izbire področij, ki naj bi jih samoevalvacija zajemala, med strokovnjaki trenutno ni konsenza. Pomembno je, da samoevalvacija postopoma zajame vsa področja delovanja organizacije. Teoretična priporočila s področja oblikovanja in izbire kazalnikov poudarjajo osredotočenje na merjenje širokega spektra učnih in vzgojnih dosežkov. Tem merilom rezultatov je potrebno dodati tudi merila vložkov in procesov. Kazalniki morajo biti finančni in nefinančni, kvalitativni in kvantitativni. Povezani morajo biti s strategijo organizacije ter meriti »dodano vrednost«, ki jo ustvarjajo v šoli. Ker je oblikovanje takšnega instrumentarija kot tudi izpeljava kakovostne samoevalvacije v celoti vse prej kot lahka naloga, so z namenom, da bi zavode podprli pri izpeljavi samoevalvacije in vzpostavitvi sistema nenehnega zagotavljanja kakovosti, različni javni in zasebni zavodi, razvili lastne pristope k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti. Čeprav so se nekateri izmed teh pristopov že dodobra uveljavili, pa o njihovi primernosti težko sodimo, saj je bilo na tem področju narejenih zelo malo raziskav. V sklopu teh projektov je bilo razvitih tudi več zbirk kazalnikov, s katerimi pa si lahko zaposleni v vzgojno-izobraževalnih zavodih pomagajo le v omejenem obsegu, saj edinstvene značilnosti posameznih šol in vrtcev in posebne okoliščine, v katerih ti delujejo, zahtevajo oblikovanje posamezni šoli oz. vrtcu prilagojenega sistema kazalnikov.

V magistrskem delu je bila raziskana uporabnost hkratne uporabe skupnega ocenjevalnega okvirja in uravnoteženega sistema kazalnikov za potrebe merjenja uspešnosti doseganja zadanih ciljev v sklopu procesa samoevalvacije. Naprej je bila ocenjena primernost obeh orodij za uporabo v javnih vzgojno-izobraževalnih zavodih. Pregled strokovne literature je pokazal, da je skupni ocenjevalni okvir orodje celovitega obvladovanja kakovosti, ki je najbolj primerno za organizacije javnega sektorja, ki še nimajo pravih izkušenj s sistemi za obvladovanje kakovosti. Gre za različico dobro uveljavljenega modela odličnosti EFQM, poenostavljeno in prilagojeno za uporabo v javnem sektorju. Njegovo uporabnost za uporabo v vzgojno-izobraževalnih ustanovah dokazuje njegova priljubljenost med tovrstnimi organizacijami, saj le-te predstavljajo več kot četrtnino vseh uporabnikov modela ter – sicer maloštevilne raziskave – ki potrjujejo pozitiven vpliv modela na poslovanje. S pomočjo modela CAF se organizacije ocenijo po devetih merilih (5 meril dejavnikov in 4 merila rezultatov), ki zajemajo vsa pomembna področja delovanja in tako spoznajo trenutne prednosti in slabosti organizacije. Model CAF omogoča tudi primerjavo rezultatov z drugimi podobnimi organizacijami, uporabnicami modela (angl. *benchmarking*), ter možnost dodatne zunanje evalvacije uspešnosti vpeljevanja modela CAF v organizacijo.

Če je model CAF orodje celovitega obvladovanja kakovosti, je uravnoteženi sistem kazalnikov orodje, ki pomaga vodstvenim delavcem organizacije pretvoriti strategijo v vzročno-posledično verigo medsebojno povezanih strateških ciljev in kazalnikov, ki skupaj vodijo do uresničevanja poslanstva organizacije. Splet ciljev in kazalnikov mora biti oblikovan tako, da je iz njega mogoče razbrati strategijo organizacije. Posledično je BSC tudi odlično orodje za komuniciranje strategije organizacije in hkrati tudi odlično motivacijsko orodje. Za razliko od večine drugih pristopov je BSC usmerjen v prihodnost, saj poleg kazalnikov pretekle uspešnosti vključuje tudi kazalnike prihodnje uspešnosti. Osnovni model uravnoteženega sistema kazalnikov je bil razvit za uporabo v privatnem sektorju, vendar pa njegova prilagodljivost omogoča organizacijam, da obliko modela prilagodijo lastnim potrebam. Posledično je, kot ugotavljajo različni avtorji, uravnoteženi sistem kazalnikov mogoče v prilagojeni obliki uporabiti tudi v vzgojno-izobraževalnih ustanovah, kar potrjujejo tudi uspešni primeri iz prakse, predstavljeni v tej magistrski nalogi. Najpomembnejša prilagoditev je zamenjava finančnega vidika na vrhu vzročno-posledične strukture BSC s poslanstvom organizacije, ki predstavlja temeljni cilj neprofitnih organizacij, medtem ko se finančni vidik praviloma seli na dno strukture BSC, saj so finančna sredstva za neprofitne organizacije zgolj sredstvo, ki omogoča izpeljavo njihovega programa. Posebnost neprofitnih organizacij je tudi to, da plačnik in uporabnik storitev organizacije pogosto nista združena v eni osebi, zato lahko organizacije vidik poslovanja s strankami po potrebi razširijo v dva vidika.

Obe orodji sta torej vsako zase primerni za uporabo v neprofitnih vzgojno-izobraževalnih zavodih. S hkratno uporabo obeh modelov pa lahko dosežemo še dodatne sinergijske učinke. Težava modela CAF je neupoštevanje strategije organizacije pri ocenjevanju uspešnosti le-te po posameznih merilih modela, saj model procesov ne loči po pomembnosti. Tudi vzročno-posledična razmerja med posameznimi merili dejavnikov in rezultatov so določena le posredno, zato nam samoocena po modelu ne zagotovi potrebnih informacij o tem, katere aktivnosti moramo izvajati odlično, da bi čim uspešneje uresničevali poslanstvo organizacije. Opisane pomanjkljivosti modela CAF lahko v veliki meri izničimo s hkratno uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov, ki kot orodje strateškega managementa, izvrstno dopolnjuje model CAF. Po drugi strani nam samoocena po modelu CAF zagotovi dodatne informacije o tem, kako uspešna je organizacija pri izvajanju strateško pomembnih procesov, ki jih potrebujemo za razvijanje strategije in strateških ciljev BSC oziroma za analizo uspešnosti doseganja že postavljenih strateških ciljev BSC.

Praktični del magistrskega dela je bil posvečen preverjanju teoretičnih predpostavk hkratne uporabe obeh modelov na podlagi konkretnega vzgojno-izobraževalnega zavoda. Najprej je bila izvedena samoocena po modelu CAF. Rezultati so bili zaradi pomanjkanja izkušenj in preteklih meritev zelo subjektivni. Ugotovljeno je bilo, da je PDCA krog kakovosti v šoli v veliki meri že uspešno izpostavljen. Pri merilih rezultatov so ocene dobre, a ne tako visoke, kot pri merilih dejavnikov. Pri podrobnejšem pregledu posameznih področij je bilo ugotovljeno, da v šoli, pri snovanju razvojnega načrta za prihodnje obdobje, med strateške cilje niso vključili področja sodelovanja s starši, čeprav gre za zelo pomembno področje, sodelovanje s starši pa je trenutno

slabše od zelenega. Zaradi tega je bil cilj s tega področja naknadno vključen med strateške cilje šole, ki so bili izhodišče za oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov. S tem je do izraza prišla celovitost modela CAF, saj se sodelovanje z zunanjim okoljem sistematično obravnava tako pri četrtem merilu (partnerstva in viri), kot tudi pri šestem merilu (rezultati na področju državljanov/odjemalcev).

Oblikovanje predloga uravnoveženega sistema kazalnikov za šolo se je izkazalo kot precej težavna naloga, saj je bilo zaradi velikega števila strateških ciljev in narave dela in procesov na šoli (visoka stopnja zakonske reguliranosti delovanja šole, uspešna izvedba programa je precej odvisna od države, občine ustanoviteljice, staršev, donatorjev in drugih partnerjev) zelo težko določiti jasne vzročno-posledične povezave med posameznimi strateškimi cilji in kazalniki. Doseganje posameznega cilja je namreč dostikrat odvisno od velikega števila različnih dejavnikov. Tudi sami kazalniki so pogosto zelo kompleksni, saj lahko uspešnost doseganja strateških ciljev v vzgoji in izobraževanju praviloma merimo zgolj posredno ob upoštevanju večjega števila dejavnikov. Kljub vsem omejitvam je bil na koncu predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za šolo uspešno oblikovan v skladu s teoretičnimi priporočili. Glavni cilj zavoda je uresničevanje njegovega vzgojno-izobraževalnega in kulturnega poslanstva. Poslanstvo je zato uvrščeno na vrh uravnoveženega sistema kazalnikov. Pod njim je bil postavljen vidik deležnikov, ki zajema cilje na področju vzgoje in izobraževanja in cilje, povezane s krepitvijo statusa šole kot centra kulturnega, družbenega in izobraževalnega dogajanja v kraju. Sledita vidika notranjih procesov in učenja ter rasti, na dnu uravnoveženega sistema kazalnikov pa se nahaja vidik finančnih in organizacijskih zmožnosti, v katerega so vključeni cilji na področju zagotavljanja finančnih in ljudskih resursov, potrebnih za kakovostno izpeljavo načrtovanega programa šole. Oblikovanih je bilo 29 kazalnikov (22 kazalnikov rezultatov in 7 vnaprejšnjih kazalnikov), ki merijo uspešnost pri doseganju 17 strateških ciljev. Med kazalnike so vključena kvalitativna in kvantitativna merila uspešnosti, merijo se dodana vrednost, rezultati, vložki in procesi. Pregled oblikovanih kazalnikov je pokazal tudi, da lahko le-te uspešno vključimo v samoocenjevanje po modelu CAF in si tako zagotovimo informacije, ki jih potrebujemo za analizo uspešnosti pri merilih rezultatov.

Na podlagi napisanega lahko zaključim, da se modela CAF in BSC medsebojno zelo dobro dopolnjujeta. Hkratna uporaba obeh modelov omogoča celovito merjenje uspešnosti poslovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki upošteva strategijo organizacije ter daje potrebne informacije o pretekli in o pričakovani prihodnji uspešnosti poslovanja. Pri tem je tudi vredno omeniti, da je predlagani model BSC/CAF skladen s pravkar nastajajočim modelom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na nacionalnem nivoju, saj lahko tako v model CAF kot tudi BSC vključimo vsa obvezna področja in podpodročja samoevalvacije, ki jih predlagani nacionalni model predvideva, zato ni nikakršne omejitve za dolgo in uspešno uporabo obeh modelov v vzgojno-izobraževalnih zavodih v Sloveniji.

LITERATURA IN VIRI

1. Andersen, H. V., Lawrie, G., & Shulver, M. (2000). *The balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model - which is the better strategic management tool?* Berkshire: 2GC Active Management.
2. Andjelkovic Pesic, M., & Dalhgaard, J. J. (2013). Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5–6), str. 652–663.
3. Atlanta Public Schools. (2012). Atlanta Public Schools Strategic Plan 2012–2017 - “Strategic Leadership ... The Road to Excellence”. Najdeno 7. marca 2018 na spletnem naslovu http://mediad.publicbroadcasting.net/p/wabe/files/201210/APS%20Strategic%20Plan%20and%20BSC%202012_2017.pdf
4. Brejc, M. (2014a). *Krepitev zmožnosti za samoevalvacijo v šolah*. Kranj: Šola za ravnatelje.
5. Brejc, M. (2014b). *Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja ter zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol) – Končno poročilo o izvedbi projekta*. Kranj: Šola za ravnatelje.
6. Brejc, M., & Koren, A. (2011). Uvajanje samoevalvacije v šolah in vrtcih kot pristop h kakovosti na nacionalni ravni. M. Brejc, A. Koren, & M. Zavašnik Arčnik (ur.). *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti - Teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce* (str. 13–43). Kranj: Šola za ravnatelje.
7. Brejc, M., & Zavašnik Arčnik, M. (2010). *Samoevalvacija v šolah - Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol) – KVIŽ*. Ljubljana: Državni izpitni center.
8. Brejc, M., Širok, K., & Jurič Rajh, A. (2008). Teoretična izhodišča in okvir ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vzgoji in izobraževanju v Sloveniji. M. Brejc (ur.). *Študija nacionalnih in mednarodnih pristopov h kakovosti v vzgoji in izobraževanju* (str. 9–33). Kranj: Šola za ravnatelje.
9. Brejc, M., Zavašnik Arčnik, M., Koren, A., Razdevšek Pučko, C., Gradišnik, S., & Širec, A. (2014). *Protokol za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v šolah in vrtcih*. Kranj: Šola za ravnatelje.
10. CAF Resource Centre. (2013). *The Common Assessment Framework (CAF) Improving Public Organisations through Self-Assessment: CAF Education 2013*. Maastricht: European Institute of Public Administration.
11. Department for Education and Skills. (2004). *A New Relationship with Schools: Improving Performance through School Self-Evaluation*. Nottingham: DfES Publications.
12. Dodič, M., & Zavrl, S. (b.l.). Model »Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja«. SIQ - Slovenski institut za kakovost in meroslovje. Najdeno 7. septembra 2017 na spletnem naslovu http://www.siq.si/fileadmin/siqnew/strokovni_clanki/szk_izo_01.pdf
13. Državni izpitni center. (2012). *Merjenje izboljšav pri učnih dosežkih: dobre prakse za presojanje dodane vrednosti šol*. Ljubljana: Državni izpitni center.

14. Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2009). *Performance measurement of not-for-profit organizations*. Mississauga (Canada): The Society of Management Accountants of Canada; New York: American Institute of Certified Public Accountants.
15. Erčulj, J. (2013). Ravnateljstvo spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela v kontekstu vodenja za učenje. A. Koren (ur.), *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 11(3), 47–69.
16. Eurydice. (2004). *Evaluation of Schools providing Compulsory Education in Europe*. Brussels: Eurydice.
17. Evropski parlament in Svet Evropske unije. (2001). *Priporočilo Evropskega parlamenta In Sveta z dne 12. februarja 2001 o evropskem sodelovanju pri evalvaciji kakovosti v šolskem izobraževanju*. Uradni list Evropske unije št. L 060.
18. Gaber, S., Klemenčič, S., Marjanovič Umek, L., Koren, A., Logaj, V., Mali, D., Milekšič, V., Zupanc, D., & Kos Kecojević, Ž. (2011). Pregled stanja, primerjave z izbranimi državami in predlogi dograditve ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v Sloveniji. Ž. Kos Kecojević, S. Gaber (ur.), *Kakovost v šolstvu v Sloveniji* (str. 37–73). Kranj: Šola za ravnatelje.
19. Gajgar, M., & Požar Matijašič, N. (2008). Samoevalvacija v sistemu ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v Sloveniji. E. Rustja, M. Gajgar, N. Požar Matijašič (ur.) *Mreže kakovosti: samoevalvacija šol: zbornik* (str. 9–16). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
20. Galerija J. Gorjupa. Najdeno 18. aprila 2018 na spletnem naslovu <http://www.osgorjup.si/index.php/galerija>
21. Grasseová, M. (2010). Utilization of balanced scorecard in public administration. *Land Forces Academy Review*, 15(1), 49–57.
22. Greiling, D. (2010). Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), 534–554.
23. Hoque, Z., & Adams, C. (2011). The Rise and Use of Balanced Scorecard Measures in Australian Government Departments. *Financial Accountability & Management*, 27(3), 308–334.
24. Jalaliyoon, N., Taherdoost, H., & Zamani, M. (2011). Utilizing the BSC and EFQM as a Combination Framework; Scrutinizing the Possibility by TOPSIS Method. *International Journal of Business Research and Management*, 1(3), 169–182.
25. Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353–370.
26. Kaplan, R. S. (2009). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School.
27. Kaplan, R. S., & Miyake, D. N. (2010). The Balanced Scorecard. *The School Administrator*, 67(2), 10–15.
28. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija : praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV založba.
30. Kern Pipan, K. (2015, junij). Mednarodna konferenca »6th European CAF Users Event – Impact in Results with CAF« Strokovna revija Kakovost, Izobraževanje, inovativnost in kakovost, Slovensko združenje za kakovost in odličnost, ISSN 1361 -0002, junij 2015.

- Najdeno 2. avgusta 2017 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/menardna_konferenca_CAF_-_2015_Kern_Pipan.pdf
31. Kern Pipan, K., & Arko Košec, M. (2014, november). Izzivi in priložnosti managementa sistema kakovosti v luči nove strategije razvoja javne uprave. 23. letna konferenca SZKO »Celovito prestrukturiranje? Odgovor je kakovost! Portorož: Slovensko združenje za kakovost in odličnost. Najdeno 7. julija 2017 na spletnem naslovu http://www.stopbirokraciji.si/fileadmin/user_upload/mju/Boljsi_predpisi/Novice/ODL-3_KernPipan_Kosec_Izzivi_in_priloznosti_managementa_sistema_kakovosti_prispevek.pdf
 32. Kern Pipan, K., Arko Košec, M., & Pretnar, V. (2015). Model CAF kot pospeševalec sprememb za boljšo organizacijsko kulturo v javnem sektorju. 24. letna strokovna konferenca Slovenskega združenja za kakovost in odličnost, Portorož, 12. in 13. 11. 2015 (str. 312–320). Portorož: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.
 33. Kern, K., & Leon, L. (2004). Rezultati uvajanja modela odličnosti EFQM v Sloveniji v primerjavi z Evropo. Zbornik referatov 23. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved "Management, znanje in EU" v Portorožu 24.–26.3. 2004). najdeno 6. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/RezultatiUvajanjaModela.pdf>
 34. Koren, A., & Brejc, M. (2011). Vloga države, šol, učiteljev in učencev pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti. Ž. Kos Kecojević, S. Gaber (ur.), *Kakovost v šolstvu v Sloveniji* (str. 316–346). Kranj: Šola za ravnatelje.
 35. Kovač, P. (2008). Integracija modela odličnosti EFQM in sistema uravnoteženih kazalnikov BSC v javni upravi. *Uprava*, 6(1), 57–80.
 36. Kovač, T., Resman, M., & Rajkovič, V. (2008). Kriteriji ocenjevanja kakovosti šol na podlagi ekspertnega modela - Moč participacije učencev. *Sodobna pedagogika*, 59(2), 180–201.
 37. Kržin Stepišnik, J. (2006). Model za menedžment kakovosti – kot posledica izkušenj s projekti kakovosti. G. Cankar (ur.), *Kakovost v vrtcih: zbornik s posveta 2006* (str. 69–75). Ljubljana: Državni izpitni center.
 38. Lamotte, G. & Carter, G. (2000), *Are the Balanced Scorecard and EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?*, Balanced Scorecard Collaborative.
 39. MacBeath, J. (1999). *Schools Must Speak for Themselves: The Case for School Self-Evaluation*. London; New York: Routledge.
 40. MacBeath, J. (2006). *School Inspection and Self-Evaluation - Working with the new relationship*. London: Routledge.
 41. MacBeath, J. (2011). Samoevalvacija za izboljšanje šol. M. Brejc, A. Koren, M. Zavašnik Arčnik (ur.), *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti - Teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce* (str. 91–105). Kranj: Šola za ravnatelje.
 42. MacBeath, J., Boyd, B., Rand, J., & Bell, S. (1996). *Schools Speak for Themselves*. London: Routledge.
 43. MacBeath, J., Schratz, M., Jakobsen, L., & Meuret, D. (2000). *Self-evaluation in European Schools: A Story of Change*. Taylor & Francis e-Library.

44. Markelj, N., & Majerič, M. (2009). Kaj nam povedo mednarodne raziskave in nacionalno preverjanje znanja? *Šolsko polje*, 20 (1/2), 55–81.
45. Marolt, J., & Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija,
46. McDevitt, R., Giapponi, C., & Solomon, N. (2008). Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach. *The International Journal of Educational Management*, 22(1), 32–47.
47. Medveš, Z. (2000). Kakovost v šoli. *Sodobna pedagogika*, 51(4), 8–27.
48. Mihovar Globokar, K., & Zavašnik Arčnik, M. (2017). *Ocenjevanje letne delovne uspešnosti delavcev v vzgoji in izobraževanju: najpogostejša vprašanja in odgovori*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
49. Milekšič, V., & Kos Kecojević, Ž. (2011). Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v osnovnih šolah. Ž. Kos Kecojević, S. Gaber (ur.), *Kakovost v šolstvu v Sloveniji* (str. 105–137). Kranj: Šola za ravnatelje.
50. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (2017). *Nacionalni okvir za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja*. Najdeno 20. oktobra 2018 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/urad_za_razvoj_in_kakovost_izobrazevanja/sektor_za_razvoj_izobrazevanja/ugotavljanje_in_zagotavljanje_kakovosti_v_vzgoji_in_izobrazevanju/
51. Ministrstvo za javno upravo. (2013). *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2013*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
52. Ministrstvo za javno upravo. (b.l.) *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF 2013 – samoocenitveni obrazci*. Najdeno 9. septembra 2018 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/skupni_ocenjevalni_okvir_caf/vpeljava_v_organizacijo_kako_zaceti/
53. Možina, T. (2003). *Kakovost v izobraževanju: od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
54. Možina, T., & Klemenčič, S. (2012). *Mozaik kakovosti - priporočila za vzpostavitev in razvoj notranjega sistema kakovosti v izobraževalni organizaciji*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
55. Musek Lešnik, K. (2008). Kaj je samoevalvacija?. J. Erčulj (ur.). *Kazalniki kakovosti na področju ravnateljevega dela* (str. 14–21). Kranj: Šola za ravnatelje.
56. Musek Lešnik, K., & Bergant, K. (2001). *Samoevalvacija v vzgojno-izobraževalnih organizacijah*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
57. Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard: Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*, Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
58. OECD. (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*. Pariz: OECD Publishing.
59. OECD. (2013). *Synergies for Better Learning – An International Perspective on Evaluation and Assessment*. Pariz: OECD Publishing.

60. Osnovna šola Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki. (2016a). *Letno pedagoško poročilo ob zaključku šolskega leta 2015/2016*. Kostanjevica na Krki: Osnovna šola Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki.
61. Osnovna šola Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki. (2016b). *Razvojni načrt osnovne šole Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki 2016-2020*. Kostanjevica na Krki: Osnovna šola Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki.
62. Osnovna šola Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki. (2017a). *Letni delovni načrt za šolsko leto 2017/2018*. Kostanjevica na Krki: Osnovna šola Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki.
63. Osnovna šola Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki. (2017b). *Poslovno poročilo za leto 2016*. Kostanjevica na Krki: Osnovna šola Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki.
64. Oyewobi, L. O., Windapo, A. O., & Rotimi, J. O. B. (2015). Measuring strategic performance in construction companies: a proposed integrated model. *Journal of Facilities Management*, 13(2), 109–132.
65. Peček, P. (2015). *Mreže učečih se šol in vrtcev – poročilo za šolsko leto 2014/15*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
66. Pereira, M. M., & Melão, N. F. (2012). The implementation of the balanced scorecard in a school district: Lessons learned from an action research study, *International Journal of Productivity and Performance Management* 61(8), str. 1–29.
67. Pevcin, P. (2011). *Menedžment javnega sektorja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
68. Pluško, A., Koren, A., Trtnik Herlec, A., Trnavčević, A., & Zupanc, D (2001). *Modro oko, spoznaj, analiziraj, izboljšaj*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.
69. Podgornik, V. (2014). Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v slovenskih šolah s pomočjo samoevalvacijskih raziskav. *Sodobna pedagogika*, 65(2), 42–61.
70. Podobnik, D. (2007). Evropski model poslovne odličnosti in uravnoteženi sistem kazalnikov v modelu integralnega menedžmenta. *Naše gospodarstvo*, 53(5–6), 40–52.
71. *Program mreže*. Najdeno 5. novembra 2017 na spletnem naslovu <http://solazaravnatelje.si/index.php/dejavnosti/mreze-ucecih-se-sol-in-vrtcev/mreze-ucecih-se-sol>
72. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015). *Management Tools & Trends 2015*. Boston: Bain & Company.
74. Ross, J. (2004). Atlanta-Area School System Wins High Marks for Strategic and Academic Performance. *Balanced Scorecard Report*, 6(19), 6–8. Harvard Business School Publishing.
75. *Samoevalvacija vzgojno-izobraževalnih organizacij (notranja evalvacija)*. Najdeno 23. aprila 2018 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/urad_za_razvoj_in_kakovost_izobrazevanja/sector_za_razvoj_izobrazevanja/ugotavljanje_in_zagotavljanje_kakovosti_v_vzgoji_in_izobrazevanju/samoevalvacija_vzgojno_izobrazevalnih_organizacij_notranja_evalvacija/
76. Scheerens, J. (2008). Vzpostavljanje sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vzgoji in izobraževanju. M. Brejc (ur.). *Študija nacionalnih in mednarodnih pristopov h kakovosti v vzgoji in izobraževanju* (str. 34–49). Kranj: Šola za ravnatelje.

77. Schwartz, H. L., Hamilton, L. S., Stecher, B. M., & Steele, J. L. (2011). *Expanded Measures of School Performance*. Santa Monica: The Rand Corporation.
78. *Self-Assessment*. Najdeno 2. februarja 2018 na spletnem naslovu <http://www.efqm.org/what-we-do/assessment/self-assessment>
79. Setnikar Cankar, S., Kovač, P., & Stare, J. (2006, 3. januar). *Spremljanje in zagotavljanje kakovosti administracije UL in članic*. Ljubljana: Fakulteta za upravo. Najdeno 6. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.uni-lj.si/mma/Spremljanje%20in%20zagotavljanje%20kakovosti%20administracije%20UL%20in%20C4%8Dlanic%20/2013120615355746/>
80. Shahin, A., Dolatabadi, H.R., & Kouchekian, M. (2012). Proposing an Integrated Model of BSC and EFQM and Analyzing its Influence on Organizational Strategies and Performance The Case of Isfahan Municipality Complex. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(3), 41–57.
81. Shewbridge, C. (2013). Od skladnosti z zakoni do kakovosti: pristopi k evalvaciji šol v državah OECD. A. Koren (ur.), *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 11(1), 3–30.
82. Skubic, I., & Kern Pipan, K. (2006, 25.–26. maj). Modeli odličnosti kot sodobno orodje za uveljavljanje učinkovitosti in uspešnosti. 18. *Forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2006*, 25. in 26. maj 2006. Najdeno 25. avgusta 2017 na spletnem naslovu http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/poslovna_odlicnost_prspo/literatura/objave_in_clanki/
83. Technical Working Group on Quality in VET. (2003). *An European Guide on Self-assessment for VET-providers – Final Version*. Solun: CEDEFOP.
84. The Wallace Foundation. (2013). *The School Principal as a Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning*. New York: The Wallace Foundation.
85. Thijs, N., & Staes, P. (2015). *CAF in the Education Sector - Successful stories of performance improvement*. Maastricht: European Institute of Public Administration.
86. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. *Uradni list RS* št. 51/08, 91/08 in 113/09.
87. *Vsebinska področja samoevalvacije*. Najdeno 13. aprila 2018 na spletni strani http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_SE_vsebinska_podrocja_samoevalvacije.html
88. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. *Uradni list RS* št. 16/07 - UPB1, 36/08, 58/09, (64/09 popr.), (65/09 popr.), 20/11, 40/12 - ZUJF, 57/12 - ZPCP-2D, 47/15, 46/16, (49/16 popr.) In 25/17 - ZVaj.
89. Zakon o osnovni šoli. *Uradni list RS* št. 81/06 - UPB1, 102/07, 107/10, 87/11, 40/12 - ZUJF, 63/13 in 46/16 - ZOFVI-K.
90. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. *Uradni list RS* št. 108/09 - UPB1, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 - ORZSPJS49a, 27/12 - odl. US, 40/12 - ZUJF, 46/13, 25/14 - ZFU, 50/14, 95/14 - ZUPPJS15, 82/15, 23/17 - ZDOdv in 67/17.
91. Zavašnik Arčnik, M., & Gradišnik, S. (2011). Dejavniki šolske kulture izboljšav s samoevalvacijo skozi prizmo poskusnih šol. M. Brejc, A. Koren, M. Zavašnik Arčnik (ur.), *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: Teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce* (str. 91–105). Kranj: Šola za ravnatelje.

92. Zavašnik Arčnik, M., & Mihovar Globokar, K. (2013). Redna letna delovna uspešnost učiteljev in vzgojiteljev z vidika ~ pravičnosti, odgovornosti in kakovosti. A. Koren (ur.), *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 11(1), 3–30.
93. Zavrl, S. (2007, 28. november). Model Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja. 13. letna konferenca PDK – zbornik referatov (str. 30–32). Murska sobota: Pomursko društvo za kakovost.
94. Zavrl, S., Kiauta, M., & Loncner, B. (2006). Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja. G. Cankar (ur.), *Kakovost v vrtcih: zbornik s posveta 2006* (str. 52–58). Ljubljana: Državni izpitni center.
95. Zupanc, D. (2011). Pomembnost podatkov in povratnih informacij pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti. Ž. Kos Kecojević, S. Gaber (ur.), *Kakovost v šolstvu v Sloveniji* (str. 228–256). Kranj: Šola za ravnatelje

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Deset korakov do izboljšanja organizacij z modelom CAF	1
PRILOGA 2: Ocenjevalni lestvici pri enostavnem točkovanju po modelu CAF 2013	2
PRILOGA 3: Primer samoocenitvenega obrazca za posamezno podmerilo pri modelu CAF	3
PRILOGA 4: Akcijski načrt po posameznih področjih	4
PRILOGA 5: Prikaz izračuna zahtevnejših kazalnikov	9

PRILOGA 1: Deset korakov do izboljšanja organizacij z modelom CAF



Vir: Ministrstvo za javno upravo, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2013, 2013, str. 15.

PRILOGA 2: Ocenjevalni lestvici pri enostavnem točkovanju po modelu CAF 2013

FAZA	LESTVNICA ZA DEJAVNIKE – ENOSTAVNO TOČKOVANJE	TOČKE
	Na tem področju nismo dejavni. Ni dokazov oziroma vir ni zanesljiv.	0-10
NAČRTUJ	Dejavnost načrtujemo.	11-30
IZVEDI	Dejavnost izvajamo.	31-50
PREVERI	Pregledujemo, ali delamo prave stvari na pravi način.	51-70
UKREPAJ	Na podlagi preverjanj/pregledov prilagajamo, če je to potrebno.	71-90
PDCA	Vse, kar delamo, načrtujemo, izvajamo in redno prilagajamo ter se učimo od drugih. Smo v krogu nenehnih izboljšav.	91-100

NAVODILA

- Izberite raven, ki ste jo dosegli na področju načrtovanja, izvedbe, preverjanja ali ukrepanja. Ta način točkovanja je zbiran, izpolniti morate fazo (npr. preveri), preden greste na naslednjo fazo (npr. ukrepaj).
- Dodelite točke med 0 in 100 glede na raven, ki ste jo dosegli znotraj te faze. Lestvica do 100 vam omogoča specifičirati stopnjo razširjenosti in izvajanja pristopa.

Vir: Ministrstvo za javno upravo, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2013, 2013, str. 56.

LESTVICA ZA REZULTATE – ENOSTAVNO TOČKOVANJE	TOČKE
Rezultati se ne merijo in/ali podatki niso na voljo.	0-10
Rezultati se merijo in kažejo negativne trende in/ali rezultati ne dosegajo pomembnejših ciljev.	11-30
Rezultati kažejo nespreminjajoče se trende in/ali izpolnjeni so nekateri pomembnejši cilji.	31-50
Rezultati kažejo trende, ki se izboljšujejo in/ali večina pomembnejših ciljev je izpolnjena.	51-70
Rezultati kažejo bistven napredek in/ali pomembnejši cilji so doseženi	71-90
Doseženi so odlični in trajni rezultati. Vsi pomembnejši cilji so doseženi. Za vse ključne rezultate so opravljene pozitivne primerjave z ustreznimi organizacijami.	91-100

NAVODILA

- Podelite od 0 do 100 točk za vsako podmerilo na lestvici, razdeljeni na 6 ravni.
- Za vsako raven lahko upoštevate ali trend ali izpolnitev cilja ali oboje.

Vir: Ministrstvo za javno upravo, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2013, 2013, str. 56.

PRILOGA 3: Primer samoocenitvenega obrazca za posamezno podmerilo pri modelu CAF

1.1. Usmerjanje organizacije z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot

Primeri

1. Oblikovanje in razvijanje poslanstva in vizije organizacije z vključevanjem ustreznih udeleženih strani in zaposlenih.
2. Vzpostavljanje okvira vrednot, ki je skladen s poslanstvom in vizijo organizacije, in spoštuje splošni okvir vrednot javnega sektorja.
3. Zagotavljanje širšega sporočanja poslanstva, vizije, vrednot, strateških in izvedbenih ciljev vsem zaposlenim v organizaciji in drugim udeleženim stranem.
4. Periodično pregledovanje poslanstva, vizije in vrednot, ki odraža spremembe v zunanjem okolju (npr. politične, gospodarske, družbeno-kulturne, tehnološke in demografske).
5. Razvijanje upravljalvskega sistema, ki preprečuje neetično vedenje, sočasno pa podpira zaposlene pri obravnavanju etičnih dilem, ki nastopajo ob različnih vrednot organizacije.
6. Upravljanje preprečevanja korupcije prek ugotavljanja možnih področij nasprotij interesov in zagotavljanja smernic zaposlenim, kako ravnati.
7. Utrjevanje medsebojnega zaupanja, lojalnosti in spoštovanja med voditelji, menedžerji in zaposlenimi (npr. s spremljanjem kontinuiranosti poslanstva, vizije in vrednot ter z (s ponovnim) ovrednotenjem in predlaganjem standardov dobrega voditeljstva).

PREDNOSTI			PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE			REZULTAT		
MOŽNOSTI UKREPANJA								
Hitri dosežki								

PRILOGA 4: Akcijski načrt po posameznih področjih

1. področje: Vzgojno delovanje			
1. podpodročje: Vzgojni ukrepi			
Cilji	Dejavnosti doseganja ciljev	Kazalniki	Časovni okvir
Izboljšanje medsebojnih odnosov, zmanjšanje medvrstniškega nasilja.	Izobraževanje za vse deležnike, program razrednih ur: delavnice o samopodobi, otroški parlament, učenje mediacijskih pristopov, medvrstniško sodelovanje – skrb za mlajše.	Število izrečenih vzgojnih ukrepov.	2016-2020
2. podpodročje: Krepitev okoljske odgovornosti vseh udeležencev			
Cilji	Dejavnosti doseganja ciljev	Kazalniki	Časovni okvir
Ozaveščanje o pomenu skrbi za zdravo, čisto okolje, za varčevanje z energijo, spodbujanje zdravega načina prehranjevanja, gibanja, vzgoja za solidarnost (zbiranje zamaškov) in trajnostni razvoj.	Izobraževanje za vse udeležence, program razrednih ur, otroški parlament, skrb za čisto okolico šole, uvajanje ekološko pridelane hrane, sodelovanje v projektih Eko šola, Zdrava šola, Zdrav življenj. slog, Z glavo za naravo, Shema šolskega sadja, tabori, šole v naravi, planinstvo, dnevi dejavnosti z okoljskimi vsebinami, zbiralne akcije – recikliranje, postavitve ekološkega otoka.	Število čistilnih akcij (sezonsko), število opominov eko detektivov, letna primerjava količine ločeno zbranih odpadkov na nivoju šole (tonerji in kartuše, plastični zamaški, odpadni papir), število razdelitev sadja pri shemi šolskega sadja, število planinskih pohodov, taborov, bivanj v naravi, razpršenost dnevov dejavnosti z eko vsebinami.	2016-2020

se nadaljuje

nadaljevanje

1. področje: Vzgojno delovanje			
3. podpodročje: Sobivanje s šolsko galerijsko dejavnostjo in razvijanje dejavnosti, ki so vezane na kulturno tradicijo kraja			
Cilji	Dejavnosti doseganja ciljev	Kazalniki	Časovni okvir
Permanentno ozaveščanje odnosa do umetniških del in kulturne dediščine Kostanjevice, ustvarjanje pogojev za kreativnost mladih na različnih področjih umetnosti.	Vključevanje galer. zbirke v izvedbeni kurikulum pri vseh vzgojnih in družboslovnih predmetih, izvajanje dnevov dejavnosti v Gorjupovi galeriji in GBJ, prirejanje razstav in sodelovanje na razstavah, priprava prireditev za lokalno skupnost, izmenjava dobre prakse z drugimi šolami na področju kulturne dejavnosti, organizacija likovnega extempora za širše območje.	Nepoškodovana umetniška dela v galeriji, število organiziranih dejavnosti (KD ...) v in s pomočjo galerije, število razstav, prireditev, namenjenih širši skupnosti, število gostovanj (dobra praksa), število prijavljenih učencev na extempore.	2016-2020
4. podpodročje: Sodelovanje z zunanjimi inštitucijami, posamezniki, društvi v kraju			
Cilji	Dejavnosti doseganja ciljev	Kazalniki	Časovni okvir
Povezovanje mlajše in starejše populacije, prenašanje znanj, veščin, spretnosti med generacijami, vključevanje stroke, osveščanje o pomenu sodelovanja.	Aktivno sodelovanje z društvi in ustanovami pri izvajanju različnih delavnic, dnevih dejavnosti, popestritvi izbirnih predmetov in interesnih dejavnosti, vključitev naših učencev v njihove akcije, tekmovanja ...	Letno število različnih oblik sodelovanj z ustanovami in podjetji (GBJ, ZD, podjetja, občina ...), društvi, obrtniki, ugotavljanje učinkovitosti in zadovoljstva s takšnim povezovanjem z anketnimi vprašalniki med vsemi zunanjimi deležniki (društva, zavodi, posamezniki, podjetniki ...).	2016-2020
2. področje: Izobraževalni del			
Cilji	Dejavnosti doseganja ciljev	Kazalniki	Časovni okvir
1. Spodbujati bralno pismenost.	Redni pouk, Bralna značka in Palček Bralček (ZPM), Eko bralna značka, sodelovanje na natečajih, Cankarjevo tekmovanje, permanentno izobraževanje strokov. Delavcev, objave prispevkov učencev v medijih.	Število aktivno vključenih učencev in mentorjev, rezultati na tekmovanjih, objave v revijah in časopisih.	2016-2020

se nadaljuje

nadaljevanje

2. področje: Izobraževalni del			
Cilji	Dejavnosti doseganja ciljev	Kazalniki	Časovni okvir
2. Izboljšati rezultate NPZ na nivoju šole in ravni posameznika (primerjava 6. in 9. razred).	Kakovostno izvajanje rednega pouka, spodbujanje učencev k dodatnemu in dopolnilnemu pouku, poglobljeno delovanje strokovnih timov, vertikalno in horizontalno povezovanje strokovnih delavcev.	Primerjava šolskih rezultatov z rezultati na nacionalnem nivoju (letno in več let zapored), primerjava napredka posameznika.	2016-2020
3. Sodelovanje z zunanjimi strokovnimi delavci.	Konference, šola za starše.	Število izpeljanih gostovanj	2016-2020
4. Strokovno izvajanje dela z učenci s posebnimi potrebami.	Izobraževanja strokovnih delavcev, izmenjava izkušenj (tematske konference), izmenjava dobrih praks.	Število skupnih izobraževanj za strokovne delavce, Število individual. izobraževanj za strokovne delavce, število udeležencev na izobraževanju, število izmenjav primerov dobre prakse.	2016-2020
3. področje: Kadri			
Cilji	Dejavnosti doseganja ciljev	Kazalniki	Časovni okvir
1. Poglobiti sodelovanje med vrtcem in šolo.	Skupna izobraževanja strokovnih sodelavcev, medsebojni obiski otrok in strokovnih delavcev, skupni aktivni, izmenjava mnenj in izkušenj s področij: športa, jezika, umetnosti, narave in okolja, medsebojno povezovanje in informiranje o delu v vrtcu ter 1. razredu OŠ.	Število izobraževanj, Število medsebojnih sodelovanj.	2016-2020
2. Izboljšati pripadnost zavodu.	Uporaba logotipa v različnih oblikah (majice, darilne vrečke, dežnik, kapa ...), skupne akcije in druženja.	Število in načini druženja.	2016-2020

se nadaljuje

nadaljevanje

4. področje: Medsebojno strokovno sodelovanje vseh udeležencev VI			
Cilji	Dejavnosti doseganja ciljev	Kazalniki	Časovni okvir
1. Dvigniti in razširiti strokovne kompetence strokovnih delavcev na višjo raven, povečati izmenjavo znanj, utrditi povezanost strokovnih delavcev.	Izmenjava primerov dobre prakse, aktivno delo v strokovnih aktivih, priprava predavanj in delavnic za strokovne delavce, strokovne ekskurzije.	Število, vsebina izmenjav dobre prakse, število izvedenih predavanj.	2016-2020
5. področje: Materialne, finančne in organizacijske možnosti			
1. podpodročje: Materialne, finančne in organizacijske možnosti			
Cilji	Dejavnosti doseganja ciljev	Kazalniki	Časovni okvir
1. Dokončna prenova specialnih učilnic (TIT, KEM) in obnova kabinetov za učitelje ter knjižnice in telovadnice.	Nakup pohištva in dodatne opreme ter zamenjava parketa in oblazinjenje sten telovadnice iz sredstev občine, lastnih sredstev in donacij.	Število na novo opremljenih učilnic, kabin. in prostorov, Ugotavljanje počutja in motivacije za delo učencev in učiteljev (anketa).	2016-2020
2. Zagotoviti optimalne higienske razmere, diskretnost uporabe in ekonomičnost na področju sanitarnega vozla šole (razredna, pred., stopnja, zbornica).	Obnova sanitarij na RS, predmetni stopnji in toaletnih prostorov za zaposlene.	Število obnovljenih sanitarno-toaletnih enot, število obnovljenih sanitarnih armatur.	2016-2020
3. Ekološka (energetska) prenova vseh šolskih prostorov in stavb s ciljem varčevanja energije in večjega izkoristka.	Zamenjava strehe na starem delu šole, zamenjava oken, posodobitev kurilnice in centralne napeljave, izolacija objekta in obnova fasade. Namestitev senzorjev, varčnih pip (na senzor).	Letna primerjava porabe vode, elektrike, kurjave.	2016-2020

se nadaljuje

nadaljevanje

5. področje: Materialne, finančne in organizacijske možnosti			
2. podpodročje: Sodelovanje s širšo skupnostjo			
Cilji	Dejavnosti doseganja ciljev	Kazalniki	Časovni okvir
1. Ohranjati prepoznavnost in promocijo šole.	Tekmovanja, projekti, natečaji, razstave, prireditve, pojavljanje v medijih s članki in na spletnih straneh.	Število udeležencev, promocijske akcije, projekti. Število objav in prispevkov v različnih medijih.	2016-2020
2. Obdržati oblike in frekvenco sodelovanja z lokalnim okoljem.	Sodelovanje z občino, ustanovami, društvi, knjižnico pri formalnih in neformalnih dejavnostih (prostovoljne akcije, nastopi, organizacija prireditev ...).	Število medsebojnih sodelovanj, srečanj. Ugotavljanje zadovoljstva z medsebojnim sodelovanjem (anketa s predstavniki lokalnega okolja).	2016-2020
3. Pridobiti čim več finančnih sredstev za nadstandardne dejavnosti, nakup opreme.	Skleniti sponzorske in donatorske pogodbe, vzpostaviti poslovni in prijateljski odnos s stalnimi podporniki naše dejavnosti.	Finančno stanje šolskega sklada, število akcij, financiranih s sredstvi sponzorjev in donatorjev.	2016-2020
4. Povezovanje z drugimi šolami.	Izvajanje skupnih projektov, tekmovanj, spodbujanje medsebojnih obiskov, delovanje manjših strokovnih delovnih skupin, organizacija skupnih šol v naravi.	Število skupno izvedenih povezovanj	2016-2020

Vir: Osnovna šola Jožeta Gorjupa Kostanjevica na Krki, Razvojni načrt Osnovne šole Jožeta Gorjupa 2016-2020, 2016, str. 5-8.

PRILOGA 5: Prikaz izračuna zahtevnejših kazalnikov

$$\text{Napredek učencev na NPZ (v odstotnih točkah)} = \frac{(m1 - m3) + (s1 - s3)}{2} - \frac{(m2 - m4) + (s2 - s4)}{2} \quad (1)$$

Povprečen % uspešnosti učencev na ravni šole (9. razred) pri matematiki = m1

Povprečen % uspešnosti učencev na ravni šole (9. razred) pri slovenščini = s1

Povprečen % uspešnosti učencev na ravni šole (6. razred) pri matematiki pred tremi leti = m2

Povprečen % uspešnosti učencev na ravni šole (6. razred) pri slovenščini pred tremi leti = s2

Povprečen % uspešnosti učencev na ravni države (9. razred) pri matematiki = m3

Povprečen % uspešnosti učencev na ravni države (9. razred) pri slovenščini = s3

Povprečen % uspešnosti ravni države pri matematiki (6. razred) pred tremi leti = m4

Povprečen % uspešnosti ravni države pri slovenščini (6. razred) pred tremi leti = s4

Primerjava povprečne uspešnosti učencev na NPZ z državnim povprečjem (v odstotnih točkah)

$$= \frac{(\text{š1} - d1) + (\text{š2} - d2) + (\text{š3} - d3) + (\text{š4} - d4)}{4} \quad (2)$$

Povprečna šolska uspešnost na NPZ v devetem razredu (%) = š1

Povprečna šolska uspešnost na NPZ v šestem razredu (%) = š2

Povprečna šolska uspešnost na NPZ v devetem razredu lani (%) = š3

Povprečna šolska uspešnost na NPZ v šestem razredu lani (%) = š4

Povprečna uspešnost na NPZ na ravni države v devetem razredu (%) = d1

Povprečna uspešnost na NPZ na ravni države v šestem razredu (%) = d2

Povprečna uspešnost na NPZ na ravni države v devetem razredu lani (%) = d3

Povprečna uspešnost na NPZ na ravni države v šestem razredu lani (%) = d4

Primerjava povprečne uspešnosti učencev na NPZ pri nalogah, ki zahtevajo dobro bralno pismenost, z državnim

$$\text{povprečjem (v odstotnih točkah)} = \frac{(b1 - d1) + (b2 - d2) + (b3 - d3) + (b4 - d4)}{4} \quad (3)$$

Povprečna šolska uspešnost na NPZ pri nalogah, ki zahtevajo dobro bralno pismenost, v devetem razredu (%) = b1

Povprečna šolska uspešnost na NPZ pri nalogah, ki zahtevajo dobro bralno pismenost, v šestem razredu (%) = b2

Povprečna šolska uspešnost na NPZ pri nalogah, ki zahtevajo dobro bralno pismenost, v devetem razredu lani (%) = b3

Povprečna šolska uspešnost na NPZ pri nalogah, ki zahtevajo dobro bralno pismenost, v šestem razredu lani (%) = b4

Povprečna uspešnost na NPZ pri nalogah, ki zahtevajo dobro bralno pismenost, na ravni države v devetem razredu (%) = d1

Povprečna uspešnost na NPZ pri nalogah, ki zahtevajo dobro bralno pismenost, na ravni države v šestem razredu (%) = d2

Povprečna uspešnost na NPZ pri nalogah, ki zahtevajo dobro bralno pismenost, na ravni države v devetem razredu lani (%) = d3

Povprečna uspešnost na NPZ pri nalogah, ki zahtevajo dobro bralno pismenost, na ravni države v šestem razredu lani (%) = d4