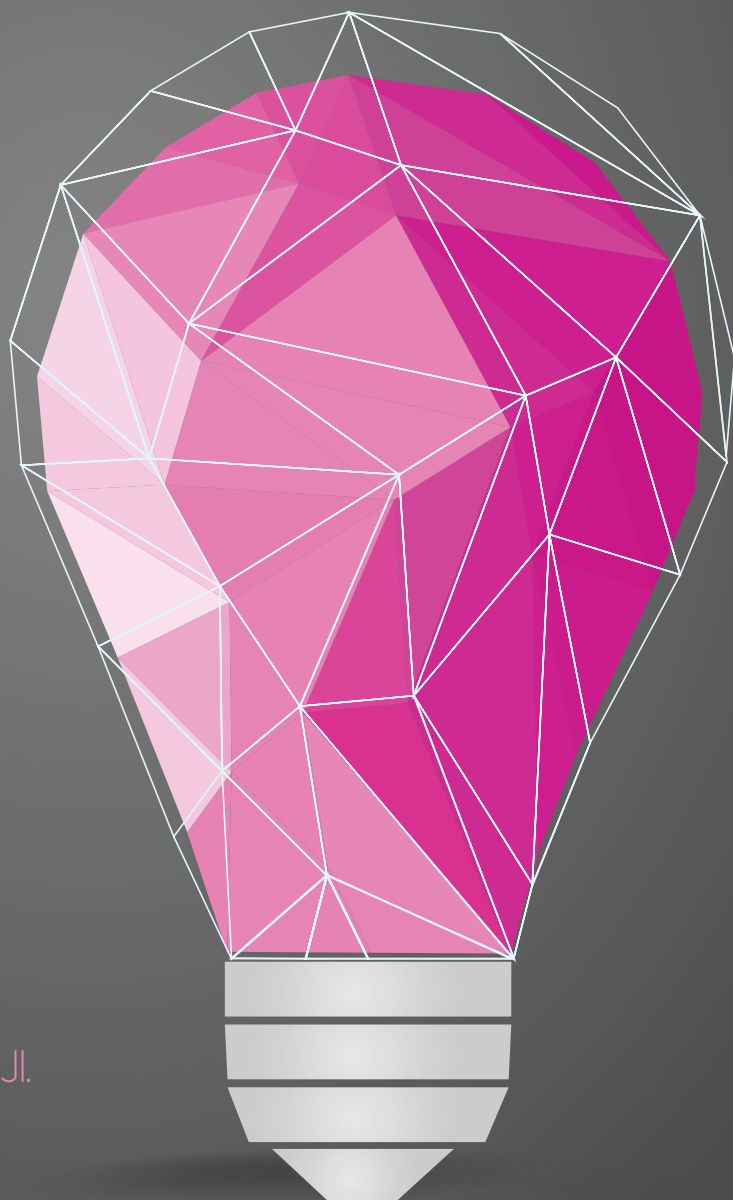


PODPORA ŠOLSKIM RAZVOJNIM TIMOM PRI VPELJEVANJU SPREMEMB - PERSPEKTIVA ZRSŠ



Tanja Rupnik Vec,
Brigita Rupar



Zavod
Republike
Slovenije
za solstvo

DOBRODOŠLI V POSODOBLJENI GIMNAZIJI.
www.k56.si

Povzetek

V članku predstavljamo, kako smo članice in člani strateškega tima v podprojektu Vpeljevanje sprememb v šole, ki je potekal v okviru projekta Posodobitev kurikularnega procesa na osnovnih šolah in gimnazijah, podpirali in usmerjali šolske razvojne time pri vpeljevanju sprememb med letoma 2010 in 2013. V prispevku so predstavljena bistvena teoretska izhodišča, pregled aktivnosti v projektu po letih, predvsem pa nabor strategij, uporabnih za šolske razvojne time pri delu s kolektivi, pri usmerjanju razvoja na svojih šolah. Prevladujoče oblike sodelovanja ZRSŠ s šolami so bile centralna in regijska srečanja članic in članov šolskih razvojnih timov ter individualne konzultacije timom. Takšen način dela se je pokazal kot učinkovit, ker so učitelji sodelovali pri postavljanju ciljev, delali so v timih s svojimi kolegi, imeli so konkretno pomoč in spodbude za razvojno delo ter možnosti za usposabljanje in izobraževanje. V sklepnem delu prispevka predstavljamo evalvacijo z vidika subjektivnega doživljanja vloge in delovanja v timu s strani članic in članov ŠRT, ki je pokazala, da ima takšen način dela velik vpliv na strokovni razvoj sodelujočih.

1. Uvod

Leta 2013 smo na ZRSŠ zaključili triletni projekt Posodobitev kurikularnega procesa na osnovnih šolah in gimnazijah, s katerim smo nadaljevali in nadgradili projekt didaktične prenove gimnazij, ki se je začel leta 2003. Projekt Posodobitev kurikularnega procesa na osnovnih šolah in gimnazijah je imel tri velike sklope: posodobitev učnih načrtov; posodobitev načrtovanja in izvajanja kurikula; podpora in pomoč šolam pri vpeljevanju sprememb. Pričujoči članek se nanaša na zadnji sklop in opisuje, kako smo na Zavodu za šolstvo podpirali šolske razvojne time (v nadaljevanju ŠRT) strokovnih in splošnih gimnazij pri posodabljanju pouka. Z njimi smo intenzivno sodelovali od šolskega leta 2010/2011 dalje. Kot posebno prednost v projektu naj omenimo še intenzivno povezovanje in sodelovanje z nekaterimi kolegi in kolegicami iz projekta e-šolstvo, z namenom, da se člani in članice ŠRT naučijo uporabljati IKT v funkciji poenostavitve svojega dela. V prispevku so najprej na kratko predstavljeni teoretski temelji procesa vpeljevanja sprememb, nato sledi opis poteka projekta, na koncu pa so dodani rezultati evalvacije doživljanja procesa med člani ŠRT. Zavod za šolstvo je celotno akcijo podpore šolam pri vpeljevanju sprememb vsebinsko zasnoval in ga s svojimi svetovalci strokovno podpiral. Vodilno vlogo je imel Strateški tim zavoda¹. Sodelovale so skoraj vse gimnazije, ki pa so bile organizacijsko razdeljene v dva konzorcija – splošnega in strokovnega. Prispevek je napisan s perspektive Zavoda za šolstvo in osvetljuje tiste procese, ki so bili izpeljani za šolske razvojne time.

¹ Strateški tim so sestavljali: dr. Tanja Rupnik Vec (vodja); dr. Zora Rutar Ilc, mag.; Mojca Pušnik; Elena Kecman; Brigita Rupar, spec. sup.; dr. Stanka Preskar; Nevenka Štraser; Alica Prinčič Rohler, mag.; Rajko Ipavec, mag.; Marjeta Borstner.; Sašo Stanojev; spec. manag.; Marija Mustar; Meta Kamšek in Vida Vidmar.

2. Teoretska izhodišča

V svetu obstaja veliko različnih teorij o tem, kako v šole vpeljevati spremembe, ki pa so si enotne v enem vidiku, namreč da "dirigirane spremembe od zgoraj navzdol" ne dajejo pričakovanih rezultatov. Razlogi za to so številni. Šola je kompleksen sistem, v katerem ne veljajo zgolj racionalni mehanizmi, temveč tudi subjektivni, predvsem čustva vpletenih. Spremembe, ki resnično vodijo do drugačnih ravnanj ključnih akterjev, to so pa predvsem učitelji, se dogajajo v njihovih stališčih in prepričanjih ter se dotikajo najgloblje plasti njihovih osebnosti (Korthagen, 2004). K spremembi stališč ljudi ne moremo prisiliti, ampak je treba uporabljati prijeme in strategije, s pomočjo katerih posamezniki razmišljajo o učinkovitosti in smiselnosti svojih ravnanj, jih poskušajo pogledati z drugega zornega kota in spreminjati.

V tem procesu so ključni naslednji dejavniki:

a) *Spodbujanje kritične refleksije*. Za uresničevanje strokovne avtonomije je ključno, da zna učitelj pogledati nase in na svoje ravnanje z distance, ga reflektirati in se posledično odločiti za spremenjeno ravnanje (Sentočnik, 2006). Refleksija pomaga razjasniti občutke in najti povezavo med okoliščinami, v katerih poteka učiteljevo delo. Proces refleksije je treba podpreti z ustreznimi vprašanji, na primer: Kaj se je zgodilo? (opis dogodka); Kakšen pomen ima dogodek za posameznika? (osmišljanje pomena); Kako bi še lahko ravnal v tej situaciji? (iskanje alternativnih rešitev) ipd. Refleksija omogoča pridobivati metakognitivne strategije, s katerimi posameznik razume skrite nagibe, ki so ga pripeljali do določene odločitve. Na ta način bolje razume sebe in tudi druge. Seveda pa zgolj refleksija sama po sebi ne zadostuje za spremembe. Slediti mora načrt akcije, izvedba načrtovanega, opazovanje, analiza ali evalvacija in ponovna refleksija. Gre torej za kontinuiran proces izboljševanja lastne prakse, ki vodi k večji profesionalizaciji in avtonomiji strokovnega dela.

b) *Timsko delo*. Senge (2001) timsko učenje prišteva med pet temeljnih dimenzij učenja v učečih se skupnostih (poleg timskega dela še refleksijo o temeljnih prepričanjih, ki usmerjajo učiteljevo ravnanje; oblikovanje skupne vizije; sistemsko razmišljanje in prizadevanje k osebni odličnosti). V projektu so šole vzpostavile šolske razvojne time, ki so prevzeli odgovornost za spodbujanje in usmerjanje razvojnih procesov v šoli. Pri izbiri članov ŠRT so šole sledile naslednjim priporočilom: člani naj bodo učitelji, ki verjamejo v smiselnost sprememb, jih razumejo kot potrebne, so pripravljeni vložiti dodatno energijo in napore v to delo ter znajo motivirati sodelavce. Vse šole so oblikovale svoj šolski razvojni tim z bolj ali manj stalnimi člani skozi ves projekt. Med člani so bili tudi ravnatelji. Člani ŠRT so se redno srečevali, nekateri so imeli te ure v urniku. Redna srečanja takih skupin so pomembna, ker omogočajo, da se vzpostavi medsebojno zaupanje in ohrani kontinuiranost delovanja. Tudi stalnost članov ima svoj pomen, ker zagotavlja nemoteno delovanje in uresničevanje skupno dogovorjenih ciljev (Rupnik Vec, 2006).

c) *Učinkovito vodenje*. Učinkovit vodja prepozna pomen sprememb in se zaveda, da ustvarjanje kulture sprememb zahteva visoko stopnjo odgovornosti vsakega posameznika in trdo delo. S

tem pa se spreminja tudi ravnateljeva vloga. Postaja usmerjevalec in koordinator, naloge se razdelijo med člane skupnosti in vsak je odgovoren za svoj del. Takšen stil vodenja avtorji imenujejo razpršeno vodenje (Marzano idr., 2005, str. 23). Razpršeno vodenje pomeni način vodenja z razdeljenimi odgovornostmi med člani kolektiva. Takšno vodenje zahteva drugačno kulturo in odnose v šoli, zahteva skupnost z jasnimi in skupaj dorečenimi in usklajenimi cilji. Ravnatelj mora imeti veliko sliko dogajanja, učitelje pa od vsega začetka vključuje v vse dejavnosti v zvezi z vpeljevanjem sprememb, jim prepušča iniciativo ter jih spodbuja in podpira v procesu učenja. Prav tako kakor učitelji se mora strokovno izpopolnjevati, razmišljati strateško ter slediti vrednotam in viziji šole. Ravnatelji so bili kot člani ŠRT vključeni v vsa izobraževanja, zato posebnih usposabljanj, namenjenih samo njim, ni bilo.

2.1. Šola kot učeča se skupnost

Šola postane učeča se skupnost, ko naredi premik od individualnega k sistemskemu mišljenju (Sentočnik, 2006). To pomeni, da učitelj ni več izoliran posameznik, pač pa je sestavni del širše skupnosti. To tudi pomeni, da procesi, ki potekajo v neki šoli, niso zgolj stvar tistih, ki so vpleteni, temveč se dotikajo vseh članov skupnosti in jih je treba gledati v kontekstu skupnih ciljev. Podpora, ki pomaga učiteljem pri izgrajevanju učeče se skupnosti, mora biti usmerjena v spodbujanje timskega povezovanja in vzpostavljanje sodelovalne kulture. Vodilni teoretiki vpeljevanja sprememb (Fullan, 1991; Senge, 2001) navajajo, da je treba upoštevati naslednja priporočila:

- spremembe bodo zaživele le, če bodo smisel videli tisti, ki jih vpeljujejo, v našem primeru učitelji;
- nesoglasjem in konfliktom se ne bo moč izogniti, ker so del procesa;
- učitelji morajo imeti znanje, tehnične pogoje in podporo pri tem delu;
- učinkovite spremembe potrebujejo daljši čas, vsaj 3–5 let, da živijo;
- praviloma se na začetku vključi manjše število učiteljev, zato je treba ves čas delati na tem, da oblikujemo kritično maso sodelujočih, ki zagotavlja nadaljevanje razvoja;
- potreben je jasen in konsenzualen načrt vpeljevanja sprememb;
- vsaka sprememba vodi k spremembi kulture, ki je končni cilj.

2.2. Dejavnosti v projektu posodabljanja gimnazij

Pri načrtovanju dejavnosti v procesu posodabljanja gimnazij smo upoštevali in delno prilagodili Tri I model (Fullan, 1999; Sentočnik, 2006). Model ima 3 faze: iniciacijo, implementacijo in institucionalizacijo. Smisel tega modela je usposobiti šole za preudarno soočanje s spremembami, organizacijo, vodenje in evalvacijo procesa. V fazi iniciacije smo šolske kolektive spodbudili k razmisleku o kakovosti poučevanja in učenja. Pomagali smo jim pri formulaciji raziskovalnih vprašanj, okrog katerih so se oblikovale skupine, ki so se po načelu akcijskega raziskovanja lotile dela. Spodbudili smo jih, da so ustanovili ŠRT in naredili analizo stanja. Vsaka šola je dobila svojega skrbnika iz vrst pedagoških svetovalcev Zavoda RS za šolstvo.

V fazi implementacije smo na zavodu ustanovili strateški tim, ki je vodil celotni projekt in je bil sestavljen iz svetovalcev, ravnateljice gimnazije, vodje konzorcija strokovnih gimnazij, strokovnjaka iz e-šolstva ter koordinatorice usposabljanja ravnateljev v projektu E-šolstvo. Skrbniki šole so delovali kot kritični prijatelji članom ŠRT, sodelovali so na sestankih šolskih razvojnih timov, pregledovali njihove letne načrte in vodili delavnice na usposabljanjih za ŠRT. Svetovalci so po vnaprejšnjem dogovoru s ŠRT izvajali delavnice za kolektive. Člani ŠRT so bili deležni coachinga, ki sta ga vodili dve svetovalki, usposabljali so se tudi za timski coaching. Strateški tim je skrbel tudi za ozaveščanje svetovalcev, ki so sodelovali v procesu posodabljanja gimnazij.

Faza institucionalizacije še ni končana. Sem umeščamo spremembe, ki se dotikajo sistema in ki postajajo del politike delovanja šol. Tu se zunanji dejavniki vključujejo po potrebi in glede na želje šol, odločitve pa so prepuščene posameznim institucijam. Zavod pripravlja in izdaja didaktična in strokovna gradiva, tako da je že v času posodabljanja izšlo veliko različnih priročnikov. Svetovalci izvajamo seminarje, svetovanja, supervizijo in coaching po predlogih šol. Učiteljem nudimo podporo pri razvojnem in medpredmetnem načrtovanju, pripravi evalvacijskih instrumentov, prijavi inovacijskih projektov ter izmenjavi dobre prakse. Učitelje spodbujamo k objavljanju svoje prakse v strokovnih revijah in konferencah.

Pri vpeljevanju sprememb gre za proces ohranjanja razvoja (Jones, 2006) in kot pravi avtorica, gre za delovanje in ravnanje, ki temelji na etični zavezanosti k nenehnim izboljšavam lastne prakse in omogočanju razvoja mladim v procesu šolanja.

3. Potek projekta

V treh letih smo organizirali vrsto dejavnosti, v katerih je bil cilj v najširšem smislu učenje o vpeljevanju sprememb ter izmenjava izkušenj. Temeljne oblike našega sodelovanja so bile: centralno srečanje vseh članic in članov šolskih razvojnih timov, regijska srečanja ter individualne konzultacije skrbnikov posameznim šolskim razvojnim timom. V treh letih so se zvrstile naslednje dejavnosti:

3.1. Šolsko leto 2010/2011

1. Dvodnevno centralno srečanje šolskih razvojnih timov (avgust)
Cilji: preigravanje delavnic za prevetritev razvojnih prioritet; oblikovanje lestvice priložnosti za učence; oblikovanje šolskih in osebnih načrtov dela.
2. Individualne konzultacije – sodelovanje skrbnic s šolami (september-oktober)
Cilj: kritično prijateljevanje skrbnic ob šolskih načrtih dela.
3. Regijska srečanja (november)
Cilji: evalvacija in vrstniško kritično prijateljevanje ob šolskih in osebnih operativnih načrtih dela; izmenjava izkušenj med šolskimi razvojnimi timi.
4. Regijska srečanja (januar/februar)

- Cilj: izvedba delavnic, v katerih je cilj izmenjati obstoječe instrumente za spremljanje (merjenje) veščin in kompetenc ter kreiranje novih.
5. Individualne konzultacije članom ŠRT – sodelovanje skrbnic s šolami
Cilj: kritično prijateljevanje ob instrumentariju za spremljanje realizacije ciljev.
 6. Centralno srečanje šolskih razvojnih timov (Portorož, 28. in 29. junij 2011)
Cilji: izmenjava izkušenj, podpora timom pri načrtovanju dela v šolskem letu 2011/2012.

3.2. Šolsko leto 2011/2012

1. Individualna srečanja skrbnic s šolskimi razvojnimi timi po regijah (avgust, september 2011)
Cilj: podpora skrbnic pri načrtovanju dela (predvsem vpeljevanju novosti) v tekočem šolskem letu.
2. Videokonferenčno srečanje (oktober, Orodja v podporo evalvaciji)
 - a. Cilj: člani ŠRT se seznanijo z možnimi orodji IKT v podporo evalvaciji in samoevalvaciji na šoli.
 - b. Cilj: izmenjava izkušenj med člani ŠRT, mreže šol.
3. Videokonferenčno srečanje (december ali januar, Primeri dobrih rešitev)
Cilj: seznaniti se s primeri dobre prakse vpeljevanja sprememb.
4. Regijsko srečanje (začetek februarja 2012)
Cilj: pregled realizacije ciljev po kazalnikih; izmenjava izkušenj med šolami.
5. Centralno srečanje (april ali junij 2012)
Cilj: evalvacija dela v tekočem šolskem letu in priprava akcijskega načrta za naslednje šolsko leto.

3.3. Šolsko leto 2012/2013

1. Individualna srečanja ŠRT (junij–avgust/september)
Cilj: podpora šolskim razvojnim timom pri dokončnem oblikovanju instrumentarija za (samo)evalvacijo dela in evalvacijo kompetenc.
2. Regijska srečanja (november/januar)
Cilj: delo s prvim zajemom podatkov: Kako analizirati in interpretirati podatke? Kako si pri tem pomagamo z uporabo nekaterih orodij IKT?
3. Centralno srečanje (dvodnevno; april)
Cilji: izmenjava rezultatov evalvacij; raziskovati strategije za ohranitev sprememb; proslaviti dosežke v projektu; spodbujati razvoj moderatorskih veščin članov ŠRT.

4. Strategije vpeljevanja sprememb

Kot posebno vrednost projekta vidimo v strategijah dela s šolskimi kolektivi, torej v strategijah vpeljevanja sprememb, ki smo jih oblikovali z namenom, da jih preigramo najprej s šolskimi razvojnimi timi, potem pa šolski razvojni timi te strategije neposredno ali z modifikacijami uporabijo pri delu s svojim kolektivom. Spodaj navajamo tri globalne strategije razmišljanja in soodločanja o skupnih ciljih, možnih poteh do teh ciljev ter načinih evalvacije različnih vidikov celotnega procesa in učinkov dela.

4.1. Delavnice, ki smo jih preigrali na skupnem srečanju skrbnikov in članov ŠRT v juniju 2011

Delavnica je bila namenjena razmisleku o tem, kako teče razvojno delo na šolah, kakšen način spodbujanja le-tega ubirajo šolski razvojni timi, kako uspešni so pri tem in kakšni so njihovi notranji viri moči za usmerjanje kolektiva v prihodnosti. Spodaj navajamo vprašanja, o katerih so razmišljali na srečanju in obenem predstavljajo možna izhodiščna vprašanja tudi za razmišljanje članov ŠRT o svojem poslanstvu in vlogi v prihodnosti, z manjšimi modifikacijami pa so uporabna tudi za namene refleksije o lastnem razmišljanju in delovanju celotnega kolektiva.

1. Temeljne predpostavke in vrednote, ki usmerjajo vaše razvojno delo na šoli

- Katera so najpomembnejša načela (znanje, teoretska izhodišča), ki vas vodijo in usmerjajo pri vašem delu v ŠRT? Kako se to kaže v predvidenih dejavnostih (npr. v načrtu dela za šolsko leto 2010/2011) ali v vaših razpravah?
- Katere so najpomembnejše vrednote, ki usmerjajo vaše delo? Kako se to kaže?
- V kolikšni meri so vaša teoretska izhodišča in vrednote poenotena (tako med vami kot v celotnem kolektivu)?

2. Katere od teh predpostavk in iz njih izhajajočih strategij so dobre, katere bi bilo morda treba spremeniti pri načrtovanju dela v projektu PG – ŠRT v prihodnje?

- V kolikšni meri ste v vašem aktualnem načrtu že upoštevali predloge vaših skrbnic, lastnih ugotovitev dobrih in slabih izkušenj? Navežite se na načrte, ki veljajo v šolskem letu 2010/2011.
- Ali si te predpostavke in strategije delijo vsi akterji na šoli, vsi timi in ravnatelji? Če ste jih skupno obravnavali, na kakšen način ste to naredili?

3. Kontekst delovanja projekta PGP – ŠRT

- Kaj lahko storite, da bi zmanjšali vpliv negativnih dejavnikov na delovanje ŠRT?

4. Realizacija ciljev, načrtovanih v začetku šolskega leta 2010/2011

- V kolikšni meri vam je uspelo uresničiti načrtovane cilje ŠRT v šolskem letu 2010/2011.

Katere cilje vam je uspelo uresničiti? S čim to dokazujete? Katerih ciljev vam ni uspelo uresničiti? (Upoštevajte zadnje poročevalsko obdobje za Konzorcij.)

- Na kaj ste lahko ponosni?
- Kaj vam še ne gre dobro oziroma najbolje?

5. Povzetek

- Katera so najpomembnejša spoznanja, do katerih ste prišli v prejšnjih točkah? Kako jih boste upoštevali pri nadaljnjem načrtovanju?
- Strategijo, ki ste jo pravkar izkusili, bi bilo smiselno prenesti v kolektiv. Kako boste to naredili?

6. Največji izziv v prihodnosti – priprava

- Kateri je za vas najbolj pereč izziv, ki ga imate pred seboj? Kako se boste z njim soočili oziroma kako boste ravnali? Čim bolj jasno opišite situacijo in vpišite enega izmed možnih načinov, po katerem bi se lahko z njim soočili.
- Naj vaš list zaokroži med 'prijateljskimi timi', ki bodo k vašim dopisali še svoje predloge, vi pa boste enako storili z drugimi timi.

4.2 Delavnice, ki smo jih s šolskimi razvojnimi timi preigrali v aprilu 2012

Namen delavnic je bil, da skupaj pregledamo delo šolskih razvojnih timov v preteklem letu, ugotovimo, na katerih področjih dela smo bili uspešni in kje so še težave. Poleg tega smo želeli narediti razmislek o tem, kako načrtovati razvoj ključnih kompetenc v šoli. V nadaljevanju so prikazana vprašanja, ki so usmerjala naš skupni razmislek ter razpravo, v kateri je bila tudi izmenjava pogledov in izkušenj osrednjega pomena. V tem šolskem letu smo na naših srečanjih intenzivirali sodelovanje s predstavniki projekta E-šolstvo, ki so kot enakopravni partnerji sodelovali pri vodenju delavnic in prevzeli naloge in vodenje procesa v segmentih, ki so zadevali uporabo IKT pri delu ŠRT.

Delavnica 1: Kako nam uspeva delo s kolektivi?

Cilji:

- identificirati uspehe in primere dobre prakse pri delu s kolektivi;
- identificirati šibkosti in želje/potrebe članov ŠRT;
- identificirati lastno učenje (spretnosti/veščine ...) v vlogi članov ŠRT.

1. del: Samorefleksija tima

1. Ali se je vloga vašega ŠRT od časa nastanka na šoli kaj spremenila? Če DA, kako in čemu to pripisujete?

2. Kako ste zadovoljni s svojim delom? S čim ste bolj zadovoljni, s čim pa manj?

3. Katere delavnice z usposabljanj na ZRSŠ smo preigrali v kolektivu (priročnik Vpeljevanje sprememb v šole; Priročnik za ŠRT (ZRSŠ, 2007); delavnice z lanskega junijskega srečanja)?

4. Katera znanja in veščine nam še posebej koristijo pri delu s kolektivi? Česa si želimo več? Pomagajte si z vprašalnikom, ki ga reši samo en član, drugi naredite samorefleksijo zase. Po koncu reševanja vprašalnika naredite sklep o potrebnih znanjih in veščinah v timu.

2. del: Sprostitvena aktivnost

Zapišite tri ključne besede (asociacije), s katerimi lahko opišete vaše videnje vloge ŠRT na vaši šoli. (wordle – igriva aplikacija IKT).

3. del: Kritično prijateljevanje, poročanje, refleksija o spoznanjih, izmenjava izkušenj

Delavnica 2: Kako razumeti in načrtovati razvoj ključnih kompetenc?

1. del: Refleksija o stanju v šoli

Cilji:

- refleksija o stanju v vaši šoli (vprašalnik);
- refleksija o dosedanjih načinih načrtovanja (usmerjenost na dejavnosti učitelja ali na rezultate učenja);
- operacionalizacija kompetenc (brainstorming o trditvah za vse tri vidike kompetenc: znanje, spretnost, odnos).

1. korak

Pred vami je vprašalnik, ki vas bo vodil skozi poglobljen premislek o tem, kakšno je – glede nekaterih ključnih razvojnih značilnosti – stanje na vaši šoli. Prosimo vas, da ga rešite premišljeno.

S tem vprašalnikom boste identificirali dimenzije, v katere bi bilo v prihodnosti smiselno usmeriti več energije in razvojnih prizadevanj. Na SIO portalu (v spletni učilnici ŠRT) vam bo na voljo tudi kasneje, da boste ob njegovih postavkah diskutirali s svojim kolektivom in ga tako vpletli v proces skupnega razmišljanja in odločanja o temeljnih razvojnih usmeritvah na šoli. Nam (ZRSŠ) pa bodo rezultati pomagali pri načrtovanju dejavnosti, s katerimi vas bomo v tem procesu podpirali.

2. korak

Prevetrimo strategijo načrtovanja na šoli. Sledite spodnjim vprašanjem.

1. Katere so tri izbrane razvojne prioritete, vezane na pouk na šoli?
2. Kateri tip načrtovanja oziroma razmišljanja odražajo vaše razvojne prioritete?
 - a) usmerjeno na dijake (dijak bo osvojil ..., razvijal veščino, spretnost ...);
 - b) usmerjeno na učitelje (vpeljali bomo ... metode in oblike dela itd.).

3. Prevedite vse razvojne prioritete v terminologijo osmih kompetenc dijakov. Lahko uporabite tudi kakšen drug model veščin, npr. Marzano (1989).

Razvojna prioriteta (cilj) šole (vezana na pouk)	Prevedite prioriteto (če še ni) v cilj, ki se nanaša na znanje in veščine dijakov	Kompetenca

Šole konzorcija strokovnih gimnazij: v načrtih predmetnih aktivov preverite, kako so zapisani njihovi cilji in ali so usklajeni z razvojnimi prioritetami šole. Iz načrtov predmetnih aktivov prepisite tri primere ciljev predmetnih aktivov, usklajenih z razvojnimi prioritetami šole (tistimi, ki se nanašajo na pouk).

Razvojna prioriteta šole	Cilji predmetnih aktivov

2. Izbira kompetence

Izberite eno razvojno prioriteto – kompetenco (tretji stolpec zgornje tabele 1), na kateri boste delali v nadaljevanju.

Izbrana kompetenca: _____

3. Načrtovanje vprašalnika/trditev – 30 min (kratek teoretski okvir – 5 min: Kaj je kompetenca?)

Preberite splošni opis kompetence v gradivu (prinesli ste ga s seboj) in jo ubesedite s 15 trditvami, ki se nanašajo na vse tri vidike kompetence (5 trditev, ki opisujejo znanje; 5 trditev za veščine oziroma spretnosti; 5 trditev za odnos do opazovanega pojava).

Vidik	Trditev
Znanje	1. 2. 3.
Veščine/spretnosti	1. 2. 3.
Odnos	1. 2. 3.

*1. del: Kompetence v učnih načrtih – Kako lahko s svojim poukom prispevam k njihovem razvoju?
(individualno delo članov ŠRT – 15 min)*

V svojem učnem načrtu pogledajte poglavje o splošnih ciljih in kompetencah. S pomočjo svojega učnega načrta načrtujte, kako bi lahko to kompetenco razvijali pri svojem pouku.

Član 1 (predmet _____):

Član 2 (predmet _____):

Član 3 (predmet _____):

Član 4 (predmet _____):

Član 5 (predmet _____):

4. Sodelovalno načrtovanje v ŠRT – Kako lahko s skupnimi močmi podpremo učence pri razvoju izbrane kompetence? Kdo bo storil kaj – kdaj – kolikokrat? S perspektive dijaka – koliko priložnosti bo imel za razvoj posamezne kompetence? (*Lestvica priložnosti.*)
(izmenjava in skupno načrtovanje v ŠRT – simulacija sodelovalnega načrtovanja v zbornici)

Skupno načrtovanje medpredmetnih in kurikularnih povezav – 15 min

a) znotraj ŠRT izmenjajte svoje razmisleke;

b) oblikujte idejo (ali več) o možnih medpredmetnih realizacijah izbrane kompetence pri pouku.

Osnutek medpredmetnih in kroskurikularnih povezav za izbrano kompetenco.

Glede na pripravljenost posameznega učitelja, da prispeva k razvoju posamezne kompetence na šoli, presodite, koliko priložnosti za razvoj izbrane kompetence bo imel posamezen učenec. Označite jo v priloženi tabeli.

Delavnica 3: Kako spremljati in vrednotiti razvoj kompetenc?

(Kratek teoretski uvod: Kakovostne ocenjevalne lestvice.)

Cilji:

- pregled oblikovanih postavk sosednjega tima;
- dokončno oblikovanje instrumentarija na temelju konstruktivne povratne informacije kolegov.

1. del:

Vstopite v Googlov dokument sosednjega tima in oblikujte konstruktivno povratno informacijo na njihovo rešitev. Bodite pozorni na jasnost in natančnost trditev, na vsebinsko povezanost s kompetenco ... Zapišite opažanja v njihov dokument v obliki vstavljanja komentarja.

2. del:

Oblikovanje vprašalnika v e-obliki.

Poleg postavk, ki preverjajo kompetence, vključite v vprašalnik tudi druge spremenljivke (npr. spol, letnik, ocena pri predmetu, interes ...) in na koncu vsaj eno odprto vprašanje.

Delavnica 4: Kako pridobljena znanja prenesti v kolektiv oziroma uporabiti pri delu s kolektivom?

Cilji:

- oblikovati načrt dela s kolektivom oziroma načrtovati uporabo pridobljenih spoznanj;
- načrtovati, kako pri delu s kolektivom uporabljati IKT (katera orodja in s kakšnim namenom).

1. del – 15 min

Odgovorite na spodnji vprašanji (1 in 2).

- 1) Ocenite, kaj v tem trenutku potrebuje vaš kolektiv, da bi lahko ta konceptualni okvir sprejeli/udeležili pri svojem nadaljnjem delu?
- 2) Kako lahko izpeljete te delavnice na tak način, da bodo sprejete v kolektivu?

2. del – 5 min

Vstopite v Googlov dokument sosednjega tima in oblikujte konstruktivno povratno informacijo na njihovo idejo. Komentar zapišite direktno v tabelo in pri tem uporabite drugačno barvo.

3. del – 40 min

Frontalni zaključek v okviru skupine (predstavitev timov, predstavitev ponudbe e-šolstva, navodila za delo do regijskih srečanj, zaključna evalvacija).

.....
4. del

(V prihodnosti, do 30. junija.)

Oblikujte akcijski načrt vodenja procesa načrtovanja za prihodnje šolsko leto.

1. Predvidite, v katere dejavnosti boste vpletli kolektiv, načrtujte cilje in strategijo teh dejavnosti ter načine, po katerih boste spremljali, kako se načrt izvaja.
2. Premislite, na katere ovire lahko pri delu s kolektivom naletite in kako jih boste premostili.
3. Razmislite tudi, katera orodja IKT bi lahko uporabili ter katera znanja v ta namen potrebujete.
4. V prvih tednih julija se sestanite ter vstopite v Googlov dokument sosednjega tima. Oblikujte izčrpno konstruktivno povratno informacijo na njihov akcijski načrt, idejo o tem, kako se bodo soočali s potencialnimi ovirami ter njihovim načinom uporabe IKT (navodila o tem, kako oblikovati konstruktivno povratno informacijo, bodo priložena spodaj).

Naredite akcijski načrt vodenja procesa načrtovanja.

Na katere ovire lahko naletite in kako jih lahko presežete?

Kako si pri vodenju kolektiva skozi ta proces lahko pomagate z uporabo IKT?

4.3 Delavnice, ki smo jih s šolskimi razvojnimi timi preigrali v aprilu 2013

Namen srečanja je bil ozavestiti veliko sliko dogajanja v projektu v preteklih treh letih, pokazati rezultate evalvacije kompetenc ali kakšen drug dosežek, poglobiti znanje in veščine moderacije ter proslaviti 3-letno obdobje sodelovanja v projektu.

Delavnica 1: Kako vidimo prehojeno pot?

Cilj: izgraditi (obuditi) veliko sliko vsega, kar smo delali v projektu.

1. Igrivi uvod: Kaj pričakujemo od Portoroža? Česa si želimo? (www.socrative.com)
2. Izgradimo veliko sliko (procesi vpeljevanja sprememb).

Navodilo

Preglejte lističe z aktivnostmi, tipičnimi za proces vpeljevanja sprememb. Prikažite svojo prehojeno pot tako, da jih razporedite na podlago. Če bi želeli prikazati razmerja (puščice) ali dodati pojme, ki jih na lističih ni, uporabite flomastre.

- Ko izdelate svojo pot, jo slikajte z mobilno napravo in objavite v tem dokumentu ter na povezavi:

<http://url.sio.si/morje> (geslo: morje)

Delavnica 2: Kje smo in kako dobri smo?

Cilj: ovrednotimo svoje delo v preteklosti na različnih dimenzijah, ki odražajo veščine vpeljevanja sprememb in oblikujemo regijsko sliko.

Navodilo

Spodaj so nanizane nekatere ključne veščine strateškega načrtovanja in vpeljevanja sprememb. Na vsaki dimenziji ocenite:

- a) kako vešči ste bili pred tremi leti;
- b) kako vešči ste v tem trenutku.

Veščine strateškega načrtovanja (1 = popolnoma nevešči; 5 = popolnoma vešči /obvladamo)

- Postavljanje prioritet šole 1----2----3----4----5
Utemeljite: _____
- Oblikovanje ciljev šole in ciljna usmerjenost 1----2----3----4----5
Utemeljite: _____
- Oblikovanje strategij za doseganje ciljev 1----2----3----4----5
Utemeljite: _____
- Oblikovanje lestvic priložnosti učencev (ipd.) 1----2----3----4----5
Utemeljite: _____
- Določitev kazalnikov realizacije ciljev 1----2----3----4----5
Utemeljite: _____
- Oblikovanje instrumentarija za spremljavo dela 1----2----3----4----5
Utemeljite: _____
- Vključevanje kolektiva v vse razvojne aktivnosti (načrtovanje, samospremljanje in evalvacija)
1----2----3----4----5

Utemeljite: _____

Sklepna misel:

- Na katerih dimenzijah ste naredili največji korak?
- Katera dimenzija vam v tem trenutku predstavlja največji izziv?

Umestite lastne samoocene na regijski plakat tako, da izberete dimenzijo, kjer je bil vaš napredek največji ter dimenzijo, kjer ste napredovali najmanj.

Delavnica 3: Veščine fasilitacije in moderiranja skupinskih procesov – temeljna skupinska tehnika

Cilj: izkustveno spoznati temeljno skupinsko tehniko.

1. del: ustvarite igrivo ime delavnice – 5 min.
2. del: temeljna skupinska tehnika.
3. del: fasilitacija – izkustveno (deltoid).

1. korak

a) GENERIRANJE IDEJ – 10 min

Izhodiščno vprašanje: Kako naj člani ŠRT spodbujamo nadaljnje razvojno delo učiteljev za razvojno naravnost šole in kako naj to širimo na druge (misliti tudi vlogo ravnatelja) ?

Naredite kratko nevihto možganov na zgornje vprašanje. Dopustite si drzne odgovore. Sanjajte. Zapišite vse ideje brez selekcije.

b) PRIORITIZIRANJE – 10 min

Ponovno preglejte izbrane ideje ter jih rangirajte:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

2. korak

USMERJENA DISKUSIJA – 20 min

Navodilo

V bolj razkošnih časovnih pogojih bi na tem mestu naredili analizo vseh prioritiet z eno izmed naslednjih tehnik: SWOT analiza, 4F- metoda, metoda 6 klobukov.

V tem časovnem okviru pa izberite dve prioriteti in ju analizirajte po eni ali dveh spodaj zapisanih metodah.

Prioriteta 1: _____

SWOT analiza

Katere so prednosti?	Katere so pomanjkljivosti?
----------------------	----------------------------

Kakšne so naše priložnosti?	Kje so nevarnosti?
-----------------------------	--------------------

Prioriteta 2: _____

4F-metoda:

Dejstva (facts)	
Čustva (feelings)	
Ugotovitve (findings)	
Prihodnost (future)	

3. korak

ODLOČANJE

a) Evalvacija prioritet: uporaba matrike odločanja – 15 min

Navodilo

Določite 5 kriterijev in po njih evalvirajte 5 prioritet (*potencialni kriteriji za prioritiziranje so npr. lahko: izvedljivost, čas, sredstva ...*).

Kriterij Prioriteta	K1	K2	K3	K4	K5
P1:					
P2:					
P3:					
P4:					
P5:					

Določite končni rang posamezne prioritete.

Načrtovanje strategij(e): uporaba enega od modelov na delovnem listu (SCORE, GROW, SCS ali 5 ključnih vprašanj) – 20 min

Navodilo

Vzemite prioriteto z rangom 1 in jo razgradite po enem od modelov vprašanj za načrtovanje strategij (delovni list) – po tistem, za katerega presodite, da vam najbolje služi pri izbrani prioriteti.

Raziskovalni model SCORE (ko želijo kaj obstoječega nadgraditi, spremeniti, popraviti):

S (symptoms): Kako se nam to kaže? Kako je zdaj s tem?

C (causes): Kaj je za tem? Kaj je razlog za to? Kaj nas ovira?
O: Kaj natančno želimo? Kaj bi želeli da je drugače?
R: Kaj so naši viri? Kaj potrebujemo? Kako lahko to naredimo?
E: Kaj nam bo to "na dolge proge" prineslo?

Aktivacijski model SCS (ko želijo najti strategijo za reševanje obstoječega problema, ki bo hitro delovala):

S (start): S čim moramo takoj nehati?

C (continue): Nadaljujemo mreženje?

S (start): S čim naj začnemo?

STOP	NADALJEVATI	ZAČETI

Pospeševalni model GROW (ko želijo doseči /izpeljati /narediti nekaj novega):

G (goals): Kaj hočemo doseči?

R (reality): Kako je to sedaj?

O (options): Kaj vse imamo na razpolago?

W (will): Kako bomo? Kaj bo prvi korak? (poganjanje akcije)

4. korak

PLENARNA PREDSTAVITEV diskusije po skupinah – 40 min

Predstavitel razmisleka v timih; razgovor o tem, kje to izkušnjo uporabiti.

5. Evalvacija delovanja ŠRT – vidik samozaznavanja in samoocene članov ŠRT

5.1. Cilji evalvacije

V evalvaciji smo se usmerili predvsem na dve vprašanji:

- Kako člani ŠRT doživljajo in presojuje različne vidike dogajanja v ŠRT.
- Kakšne so razlike v percepciji in doživljanju ŠRT med člani ŠRT 2010–2013 ter člani ŠRT 2005–2009.

S tem namenom smo uporabili instrument, oblikovan za namene spremljanja skupinskih procesov (Rupnik Vec, 2009) ter ga nekoliko preoblikovali (skrajšali). V končni različici ga je sestavljalo 47 postavk, združenih v osem podlestvnic: Cilji; Naloge; Pravila; Čas; Komunikacija; Vodenje in odločanje; Okoliščine, v katerih tim deluje; Kriteriji učinkovitosti tima. Vsako postavko so udeleženci vrednotili na 5-stopenjski lestvici.

Poleg ocenjevalnih lestvic smo uporabili tudi pet odprtih vprašanj.

Vprašalnik je bil apliciran v spletni obliki, članom na razpolago tri tedne. Anketo je v celoti izpolnilo 170 sodelujočih srednješolskih profesorjev, članov ŠRT.

5.2. Rezultati in interpretacija

Prvi del rezultatov predstavljajo povprečne ocene sodelujočih o različnih vidikih dogajanja v timu, podane na petstopenjskih lestvicah.

Tabela 1: Prikaz rezultatov po posameznih lestvicah instrumenta.

Lestvica	M	SD
<i>CILJI</i>		
... sledimo jasnim ciljem.	4,1	0,72
... realističnim ciljem.	4,3	0,71
... imamo vizijo.	4,0	0,74
<i>NALOGE</i>		
... tima so motivirajoče.	3,8	0,80
... jasno opredeljene.	4,0	0,85
... odgovornosti ... porazdeljene.	3,9	0,95
... imamo potrebne veščine za delo v ŠRT.	4,0	0,78
<i>PRAVILA</i>		
... ubesedena.	3,7	1,22
... kršitve pravil ... obravnavamo.	3,3	1,28
<i>ČAS</i>		
... redna srečanja.	4,1	0,96

... učinkovita izraba časa na srečanjih.	4,2	0,83
... dovolj časa	3,8	0,93
... čas za dejavnosti za gradnjo skupine.	3,6	1,01
<i>KRITERIJI UČINKOVITOSTI</i>		
... v timu profesionalno in osebno raste.	4,0	0,94
... odločitve uresničimo.	4,2	0,74
... rezultati tima so vidni.	4,2	0,79
... imamo dokaze, da so vplivi ... na učence pozitivni.	3,8	0,93
... naše dejavnosti so usklajene s teoretičnimi izhodišči.	4,1	0,83
<i>KOMUNIKACIJA</i>		
... razpravljamo o vsebini	4,2	0,67
... razpravljamo o procesih.	3,9	0,85
... visoka stopnja zaupanja.	4,3	0,80
... odprta in sproščena komunikacija.	4,5	0,77
... izmenjava vseh relevantnih informacij.	4,4	0,74
... drug drugemu dajemo povratne informacije.	4,3	0,87
... drug drugega obravnavamo spoštljivo in empatično.	4,5	0,72
... pozitivni pritisk na sočlane.	4,0	0,88
... učinkovito uravnavanje konfliktov.	4,0	0,92
<i>VODENJE IN ODLOČANJE V SKUPINI</i>		
... vodja: pozoren na nove ideje članov.	4,5	0,73
... vsi spontano prispevamo k odločitvi.	4,3	0,82
... vodja: vabi, da vsi izrazijo mnenje.	4,0	1,00
... sodelujemo vsi, ki nas odločitev zadeva.	4,4	0,84
... sistematične metode RP.	3,8	0,94
... ob neugodnih rezultatih spodbuda za izboljšanje.	4,0	0,88
... člani predani sprejetim odločitvam.	4,2	0,80
<i>OKOLIŠČINE, V KATERIH TIM DELUJE</i>		

... jasna vizija šole.	4,1	0,98
... razpoložljivost virov za uresničitev nalog.	3,9	0,92
... odpori kolegov.	3,3	0,85
... imamo znanje o teoriji vpeljevanja sprememb.	3,7	0,81
... pri načrtovanju upoštevamo znanje o t. uvaj. spr.	3,7	0,83
... stalna refleksija dela v timu.	3,8	0,93
... opredelili smo kriterije učinkovitosti tima.	3,3	1,09
... sistematično vrednotimo svoje delo glede na kriterije.	3,4	1,09
... imamo načrt razvoja tima.	3,8	1,19
... ŠRT v kolektivu pozitivno sprejet.	3,5	0,94
... marsikdo bi želel biti član ŠRT.	2,5	0,96
... ponosen sem, ker sem član ŠRT.	3,9	1,08

Iz tabele je razvidno, da se večina ocen giblje v okolici štirice, ki v kontekstu vsebine lestvic predstavlja pozitivni kazalnik dogajanja v timu. Tako člani ocenjujejo spremenljivke, povezane s cilji, kriteriji z učinkovitostjo tima, s komunikacijo ter vodenjem in odločanjem v skupini. Ocene na postavkah, povezanih s komunikacijo ter vodenjem in odločanjem v skupini so še nekoliko višje, najvišje prav na postavkah, npr. "V timu je vladala odprta in sproščena komunikacija" ($M = 4,5$, $SD = 0,77$); "Drug drugega obravnavamo spoštljivo in empatično" ($M = 4,5$, $SD = 0,72$) ter "Vodja je pozoren na ideje članov" ($M = 4,5$, $SD = 0,73$). Sklepamo, da je bilo sodelovanje v timu pretežno pozitivna izkušnja za člane. Nekoliko nižje so bile ocene članov ŠRT na naslednjih lestvicah: "V timu ni časa za dejavnosti za gradnjo skupine" ($M = 3,6$, $DS = 1,01$); "Uporabljamo sistematične metode reševanja problemov" ($M = 3,8$, $SD = 0,94$); "Opredelili smo kriterije učinkovitosti delovanja timov" ($M = 3,3$, $SD = 1,09$); "Sistematično vrednotimo svoje delo glede na kriterije" ($M = 3,4$, $SD = 1,09$). Te postavke sugerirajo, da bi bilo morda vredno v perspektivi razmišljati o podpori timom pri usmerjanju pozornosti nase (na dinamiko tima) oziroma spodbujati samorefleksijo tima ter spodbujati k sistematični uporabi metod učinkovitega reševanja problemov.

Drugi del rezultatov predstavljajo razlike v ocenah članov ŠRT, ki so jih podali v raziskavi leta 2009 ter ocenami, podanimi v tej raziskavi.

Tabela 2: Razlike v povprečnih ocenah članov ŠRT na postavkah vprašalnika, usmerjenega na različne vidike dinamike in karakteristike ŠRT, podanih leta 2009 in leta 2013 (v tabeli so prikazani zgolj rezultati na lestvicah, kjer je bila razlika statistično pomembna).

Postavka	M (2009)	M (2013)	t	Sig.
Člani tima imamo temeljne veščine, potrebne za doseganje ciljev.	3,69 (0,69)	4,02 (0,78)	-4,16	0,00
<i>Ubesejena pravila delovanja tima.</i>	3,41 (1,34)	3,69 (1,23)	-2,03	0,05
<i>O morebitnem kršenju pravil razpravljamo.</i>	2,93 (1,29)	3,28 (1,49)	-2,35	0,01
Srečanja tima so redna.	4,35 (0,84)	4,11 (0,98)	2,41	0,01
<i>Dovolj časa za dejavnosti, ki so potrebne za gradnjo kapacitet skupine.</i>	3,15 (0,91)	3,53 (1,01)	3,67	0,00
Za uresničitev nalog imamo na voljo dovolj časa.	3,35 (0,82)	3,81 (0,94)	4,86	0,00
Izmenjujemo vse relevantne informacije.	4,58 (0,58)	4,43 (0,75)	2,05	0,05
Drug drugemu dajemo povratne informacije.	4,45 (0,66)	4,26 (0,88)	2,30	0,02
Člani tima drug na drugega pozitivno pritiskamo na nenehno izboljšanje.	4,20 (0,74)	3,69 (0,88)	2,81	0,00
V procesu odločanja sodelujemo vsi, ki nas odločitev zadeva.	4,59 (0,62)	4,40 (0,82)	2,51	0,01
Člani tima smo predani odločitvam, ki jih sprejmemo v timu.	4,36 (0,70)	4,16 (0,81)	2,58	0,01
Vizija šole nam je v pomoč pri načrtovanju dejavnosti za kolektiv.	3,83 (0,96)	4,08 (0,97)	-2,43	0,02
<i>Pri dejavnostih, ki jih organiziramo za kolektiv, naletimo na odpore.</i>	3,10 (0,84)	3,32 (0,85)	-2,51	0,01
<i>V timu smo opredelili kriterije učinkovitosti tima.</i>	2,98 (1,18)	3,33 (1,11)	-2,85	0,00
<i>Tim sistematično vrednoti svoje delo.</i>	3,10 (1,21)	3,41 (1,10)	-2,57	0,01
<i>Oblikovali smo načrt razvoja tima.</i>	3,34 (1,38)	3,77 (1,19)	-3,11	0,00
<i>Na voljo imamo dokaze, da so vplivi našega delovanja na učence pozitivni.</i>	3,01 (1,14)	3,77 (0,93)	-6,84	0,00

Do statistično pomembnih razlik v povprečnih ocenah članov ŠRT je prišlo na 17 ocenjevalnih lestvicah. Tako člani timov po petih letih delovanja v projektu ocenjujejo, da imajo temeljne veščine, potrebne za doseganje ciljev, da v večji meri ubesedujejo pravila delovanja timov, razpravljajo o morebitnem kršenju pravil, imajo za uresničitev nalog dovolj časa, imajo vizijo, ki jim pomaga pri načrtovanju dejavnosti za kolektiv, imajo načrt razvoja tima ter dokaze, da so vplivi timskega delovanja na učence pozitivni. Na nekaterih lestvicah pa so timi naredili korak nazaj, namreč manj redna so srečanja članov ŠRT, ocenjujejo, da je izmenjava relevantnih informacij šibkejša, prav tako izmenjava povratnih informacij med člani tima. Manj je tudi pozitivnega pritiska med člani tima, manj soodločanja v timih in nekoliko manjša je tudi predanost timskim odločitvam. Predvsem pozitivni premiki morda kažejo, da je sistematična podpora šolskim razvojnim timom dala nekatere tako želene rezultate, ob zavedanju, da je zanesljivost posameznih lestvic pravzaprav nizka, na združenih lestvicah (cilji, komunikacija, vodenje ...) pa do statistično pomembnih razlik ni prišlo.

Prav v pričakovanju, da se lahko zgodi nekaj podobnega, smo opisanemu kvantitativnemu pristopu dodali še enak sklop odprtih vprašanj: Kaj sem osebno pridobil kot član ŠRT?; Koliko je članstvo pomembno za vašo strokovno rast? Utemeljite.; Kaj so prednosti tima?; Kako bi vam pri preseganju šibkosti lahko pomagal ZRSS?

Odprto vprašanje 1: Kaj sem osebno pridobil kot član ŠRT?

Ko smo individualne odgovore kategorizirali, smo dobili naslednje kategorije ter njihovo zastopanost:

- Sodelovanje in druženje s kolegi (N = 63)
- Znanje o vpeljevanju sprememb (N = 57)
- Veščina prilagajanja (N = 25)
- Veščina vodenja (N = 22)
- Vpogled vase (N = 21)
- Vpogled v delo in razmišljanje kolegov (N = 11)
- Pripadnost šoli, skrb za dobro šole (N = 11)
- Samozavest za vpeljevanje sprememb (N = 9)

Prevladujoča pridobitev članstva v ŠRT, kot navajajo sodelujoči, je sodelovanje in druženje s kolegicami in kolegi ter znanje o vpeljevanju sprememb članov šolskih razvojnih timov. Ta dva odgovora podaja dobra tretjina sodelujočih. Nekoliko nižja (približno 15 %) pa je zastopanost odgovorov, ki nakazujejo, da so člani ŠRT pridobili določene veščine (vodenje, prilagajanje) ter vpogled vase. Zanimiv je tudi tale specifičen odgovor: "Pridobila sem izkušnjo, kako počasi se uresničujejo spremembe v šoli in kako potrpežljivi moramo biti." Kot povratna informacija strateškemu timu je pomemben predvsem odgovor "Pridobil sem znanje o vpeljevanju sprememb", saj je bil to eden naših temeljnih ciljev, ki smo ga opredelili za šole. Glede na to, da gre za vprašanje povsem odprtega tipa, presojamo, da je dejstvo, da je tretjina sodelujočih spontano omenila znanje o vpeljevanju sprememb kot pridobitev sodelovanja v ŠRT, dober rezultat.

Odprto vprašanje 2: V kolikšni meri je članstvo pomembno za vašo strokovno rast in vaš razvoj? Utemeljite.

Rezultati po kategorijah ocen:

Ocena 1 ali 2 (N = 6)

Ocena 3 (N = 45)

Ocena 4 ali 5 (N = 109 oz. 87 + 22)

Zgolj šest sodelujočih (od skupaj 170) je ocenilo, da članstvo v ŠRT zanje ni bilo pomembno. Navajamo njihove utemeljitve:

- *“ŠRT je samo zaradi zadostitve birokraciji.”*
- *“ŠRT je dodatna birokratizacija šolstva, ki dejansko odvrča od resnih ciljev, ki naj bi jih dosegli v šoli.”*
- *“Ne vidim smisla.”*

Redki posamezniki, ki so pristopili k reševanju vprašalnika, v sodelovanju v šolskem razvojnem timu niso videli smisla, pač pa zgolj birokratski institute.

V srednji kategoriji, ki nakazuje nevtralen odnos do članstva v ŠRT, je odgovorilo 45 sodelujočih (26 %). Primeri utemeljitev v tej kategoriji:

- *“Znanja, napisana pod 12, lahko pridobim tudi drugače, ne le kot član ŠRT.”*
- *“Vrednotenje profesionalne rasti je šibko ali pa sploh ne, osebno rastem tudi samo z leti.”*
- *“Včasih se srečujemo v ŠRT in so pogovori nesmiselni, nekatera izobraževanja pa so pripomogla k osebni rasti.”*
- *“Tudi če ne bi bila članica ŠRT, bi se izobraževala in uvajala novosti.”*
- *“ŠRT je le eno od področij, na katerih se osebno in profesionalno izpopolnjujem.”*

Sodelujoči izpostavljajo članstvo v ŠRT zgolj kot eno možnih področij rasti.

Z višjima ocenama, ki kažeta na pozitivno ovrednotenje pomena članstva v ŠRT za strokovno rast, je odgovorilo 109 sodelujočih (64 %), od tega jih je 87 (51 %) ocenjuje, da je članstvo v ŠRT zanje precej pomembno (ocena 4), 22 pa jih ocenjuje, da je članstvo v ŠRT zanje zelo pomembno (ocena 5, 13 %).

Utemeljitve smo kategorizirali in dobili dve kategoriji:

- *Možnost timskega dela/druženje/sodelovanje.*
- *Možnost izobraževanja in nova znanja.*

Posamezni citati oziroma navedbe učiteljev o tem, kaj jim je prineslo članstvo v ŠRT, pa so naslednje:

- *“Ogromno sem se naučila, imela sem ogromno možnosti za dodatno izobraževanje, ki jih sicer ne bi bilo, izoblikovala sem drugačen pogled na sodelavce, večjo strpnost, znam poslušati...”*
- *“Bolje spoznaš kolege in se z njimi povežeš.”*
- *“Članstvo v ŠRT je vplivalo na moje strokovno poznavanje procesov uvajanja sprememb, izmenjavo mnenj, vrednote.”*

Rezultat pri tem vprašanju presojamo kot dober dosežek projekta, saj je kar dve tretjini sodelujočih v svojem sodelovanju v šolskem razvojnem timu videlo in izkoristilo priložnost za strokovni razvoj skozi timsko delo, druženje in sodelovanje s kolegicami in kolegi.

Odprto vprašanje 3: Katere so bile prednosti vašega tima?

Odgovore smo razvrstili v sledeče kategorije:

- Dober odnos med člani tima (N = 86)
- Uspešna vpeljava posodobitev (N = 32)
- Navdušenje, zagnanost (N = 25)
- Sestava (N = 16)
- Realistični cilji (N = 11)

Poleg teh so udeleženci podali še nekaj posamičnih odgovorov:

- strokovnost, izboljšanje komunikacije na šoli, dober vodja, strokovnost članov, stalnost članstva.

Iz rezultata sklepamo, da je bilo sodelovanje v timu za sodelujoče pretežno pozitivna skupinska izkušnja, saj jih polovica izpostavlja zelo dobre odnose med člani tima, nekaj pa tudi učinkovitost tima ter vzdušje navdušenosti.

Odprto vprašanje 4: Katere so bile šibkosti vašega tima?

- Časovne ovire (N = 35)
- Nesprejetost ŠRT v kolektivu (N = 24)
- Nismo uspeli izvesti vseh načrtovanih aktivnosti (N = 18)
- Sestava tima (N = 12)
- Neučinkovitost v komunikaciji (N = 11)
- Nič (N = 16)

Posamični odgovori (oziroma zastopani v manj kot 10 primerih) so bili tudi: ni podpore ravnatelja, neredno sestajanje, pomanjkanje znanja, avtoritarno vodenje.

Najpogosteje navedena neugodnost, povezana s ŠRT, so bile časovne ovire (N = 35 oz. 20 %) ter nesprejetost ŠRT v kolektivu (N = 24 oz. 14 %). Da bi presegli prvo, bi bilo verjetno smiselno umestiti delovanje ŠRT v šolski urnik, preseganje drugega pa terja bolj sistematično učenje članov ŠRT strategij dela s kolektivi. Slednje utemeljuje potrebnost nadaljnjih aktivnosti,

usmerjenih v podporo šolskim razvojnim timom pri delu s kolektivi, s ciljem zagotavljanja kvalitete dela šole in/ali vpeljevanja sprememb.

Odprto vprašanje 5: Kako vam pri nadaljnjem preseganju šibkosti lahko pomaga Zavod RS za šolstvo?

Največ odgovorov se je zvrstilo v štirih kategorijah:

- Ne vem (N = 39)
- Izobraževanje (N = 31)
- ZRSŠ ne more pomagati (N = 29)
- Svetovanje (N = 20)

Poleg navedenih pa še nekaj redkejših odgovorov:

- Delo z ravnatelji (N = 6), coaching (N = 6), timska sup. (N = 2), mreženje (N = 3), natančnejše informacije (N = 6), zakonska podpora (N = 6).
- Bili ste v pomoč (N = 9).

Največ sodelujočih je na vprašanje – Kako vam ZRSŠ lahko pomaga pri odpravljanju šibkosti tima – odgovorilo z “Ne vem” (N = 39 oz. 23 %) ali tudi “ZRSŠ ne more pomagati” (N = 29 oz. 17 %). Najpogostejši odgovor (N = 51 oz. 30 %), torej tretjina, je vendarle bil, da ZRSŠ lahko šolske razvojne time podpre pri njihovem nadaljnjem delu z različnimi oblikami izobraževanja in svetovanja. Ta rezultat predstavlja podporo razmišljanjem, da bi bilo z dejavnostmi podpore šolskim razvojnim timom smiselno nadaljevati tudi v prihodnje.

6. Sklep

Evalvacija delovanja ŠRT kaže, da člani ŠRT, ki so z reševanjem instrumenta vztrajali do konca, projekt zaključujejo s pozitivno bilanco. Njihova samoevalvacija skozi 47 postavk, nanašajočih se na različne vidike delovanja šolskega razvojnega tima, je pozitivna na skoraj vseh lestvicah, obenem na nekaterih kažejo statistično pomemben napredek v primerjavi z evalvacijo, opravljeno leta 2009. Podobno pritrjujejo tudi njihovi odgovori na odprta vprašanja. V teh izpostavljajo pomembnost članstva v ŠRT za svoj strokovni razvoj, ki ga utemeljujejo z dobrim druženjem ter pridobivanjem novih znanj, navajajo prednosti timov (dobri odnosi med člani tima) pa tudi nekatere slabosti (časovne ovire ter nesprejetost v kolektivu).

Ovrednoten vidik projekta pravkar zaokrožen triletni cikel dejavnosti, usmerjenih v podporo šolskim razvojnim timom, pri njihovem delovanju osmišlja, obenem pa predstavlja trdno podporo razmišljanjem o morebitni sistematični podpori (izobraževanje, svetovanje idr.) šolskim razvojnim timom tudi v prihodnosti.

7. Viri in literatura

Fullan, M. (1993). *Change Forces. Probing the Depths of Educational Reform*. London, New York, Philadelphia: The Falmer Press.

Jones, J. (2006). Ohranjanje razvoja ali kako trdno zasidrati spremembo. V: *Vpeljevanje sprememb v šole – konceptualni vidiki*. Zavod RS za šolstvo. Ljubljana.

Korthagen, F. (2004). In search of the essence of a good teacher: towards a more holistic approach in teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 20, 77–97.

Marzano in sod. (2005). *Schools Leadership that Works. From Research to Results*. ASCD Alexandria, Virginia. USA.

Rupnik Vec, T. (2006). Vloga šolskega razvojnega tima v procesih zagotavljanja kakovosti v šoli, uvajanja sprememb in profesionalne rasti posameznega učitelja. V: M. Zorman (ur.). *Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovni in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja. Gradivo za razvojno načrtovanje. Program PHARE 2003 – vseživljenjsko učenje*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.

Rupnik Vec, T. in sod. (2007). *Vpeljevanje sprememb v šole. Priročnik za šolske razvojne time*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.

Senge, P. in sod. (2001). *Schools That Learn. A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, parents and Everyone Who Cares About Education*. New York, London: Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Sentočnik, S. (2006). *Vpeljevanje sprememb v šole – izziv za spodbujevalce sprememb*. V: *Vpeljevanje sprememb v šole – konceptualni vidiki*. Zavod RS za šolstvo. Ljubljana.

Sentočnik, S. in sod. (2006). *Vpeljevanje sprememb. Konceptualni vidiki*. Ljubljana ZRSŠ.

Zorman, M. (ur.) (2006). *Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovni in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja. Gradivo za razvojno načrtovanje. Program PHARE 2003 – vseživljenjsko učenje*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.