



# Ključni elementi strategije za uvajanje kombiniranega izobraževanja v šole poklicnega in strokovnega izobraževanja

## Okvir strategije

### [Projekt KIPSI](#)

Kombinirano izobraževanje v poklicnem  
in strokovnem izobraževanju

Pripravila:

Mihaela Zavašnik

v sodelovanju s Simono Knavs (CPI) in

partnerji projekta KIPSI

Prevod iz angleškega jezika:

April 2022

(Besedilo ni lektorirano)

## Kazalo vsebine

1. UVOD	3
2. USPEH STRATEGIJE JE MOČNO ODVIŠEN OD STRATEŠKEGA VODSTVA	4
3. FAZE STRATEGIJE KOMBINIRANEGA IZOBRAŽEVANJA	5
2.1 Načrtovanje (1. faza)	5
2.2 Izvajanje, spremljanje in revizija (druga faza)	10
2.3 Evalvacija in poročanje (tretja faza)	11
4. SKLICI	13

## 1. UVOD

Ta dokument je del projekta KIPSI, ki se financira iz nepovratnih sredstev finančnega mehanizma EGP in ustreznega slovenskega prispevka. Glavni cilj dokumenta je uokviriti **strategijo šole in strateško vodenje** za izvajanje kombiniranega izobraževanja na podlagi dokumenta *Defining elements for the blended learning and teachers' pedagogical and digital competencies (Ključni elementi kombiniranega izobraževanja ter pedagoške in digitalne kompetence učiteljev; Radovan, Meden, Makovec Radovan, 2022)* in drugih izhodišč projekta.

Vsak šolski razvojni projekt (vključno s projektom KIPSI) temelji na neke vrste strategiji. Strateško načrtovanje, izvajanje in evalvacija so procesi, ki so stalnica razvojnih dejavnosti v izobraževanju ter vključujejo nekatere tipične faze z elementi, ki jih je treba izvesti v smiselnem zaporedju. Za uspeh strategije je bistvenega pomena prožno in vključujoče šolsko vodstvo. To vključuje vodenje sprememb v šoli z vključevanjem vseh udeležencev v vseh fazah strateškega procesa. Vendar pa ima vsaka ustanova (šola) svoje lastne okoliščine, s tem pa tudi svojo razlago pristopov in dejavnosti strateškega upravljanja in vodenja.

V okviru projekta KIPSI glavna značilnost strategije izhaja iz dejstva, da se nanaša na posebnosti poklicnega in strokovnega izobraževanja (PSI). Čeprav so splošna načela učenja in poučevanja enaka kot na drugih področjih izobraževanja, pa so šole, vključene v projekt, osredotočene na poklicni del izobraževanja in na posebnosti, ki izhajajo iz različnih oblik usposabljanja, med katerimi prevladuje usposabljanje na delovnem mestu. Zato bi morale šole PSI pri zasnovi strategije upoštevati vključitev mentorjev iz zadevnih podjetij, uskladitev elementov strategije in akcijskega načrta (ter pri projektu KIPSI tudi elementov kombiniranega izobraževanja) z učenjem na delovnem mestu in okoliščinam vključenih podjetij.

Pri oblikovanju strategije in upoštevanju splošnih načel strateškega razvoja šol področje razvoja določa smer celotnemu procesu. To pomeni, da bi morala šola v vsaki fazi zasnove strategije in njene uvedbe v šolo upoštevati glavne značilnosti kombiniranega izobraževanja, kot so opredeljene v projektu KIPSI.

V okviru projekta KIPSI se uporablja naslednja opredelitev pojma kombiniranega izobraževanja. Kombinirano izobraževanje je (Radovan, Meden, Makovec Radovan, 2022) didaktični koncept in praksa, ki poučevanje/učenje v živo združuje s poučevanjem/učenjem ob uporabi digitalnih orodij (prek spleta ali brez njega). Pri kombiniranem izobraževanju se uporaba digitalnih orodij za poučevanje in učenje načrtuje vnaprej, da se zagotovijo najboljše možne kombinacije različnih pristopov za doseg posameznih učnih ciljev. Digitalna orodja morajo omogočati sodelovanje dijakov in osebni stik med njimi ter biti preprosta za uporabo. Kombinirano izobraževanje ima transformativni potencial, povezan s pedagoškimi inovacijami, vključno z razvojem reflektivne prakse dijakov in spodbujanjem (tudi mednarodnega) sodelovanja med dijaki. Kombinirano izobraževanje se nanaša na razvoj digitalnih kompetenc dijakov, prilagojena navodila znotraj skupine dijakov glede na njihove potrebe, pa tudi na fleksibilne načine poučevanja. V okviru projekta KIPSI bi morala šolska strategija odražati osrednji namen projekta, pedagoški vidik (na dijaka osredinjen pouk) kot izhodišče pri uvedbi uporabe tehnologij digitalnega izobraževanja.

Zato si avtorji dokumenta prizadevamo uskladiti in opredeliti izhodišča za pripravo strategije in strateško vodenje v zvezi s kombiniranim izobraževanjem v šolah poklicnega in strokovnega

izobraževanja (PSI), ki sodelujejo pri projektu KIPSI, da se določijo jasnejša smer, bolj usklajen pristop in podpora/usposabljanje za vključene šole.

## 2. USPEH STRATEGIJE JE MOČNO ODVISEN OD STRATEŠKEGA VODENJA

Številni strokovnjaki (npr. Davies, 2006) trdijo, da sta razvoj in uspeh strategije močno odvisna od procesov, vključenih oseb, šolske klime in kulture ter okolja oz. konteksta šole, NE pa od načrtov. Strateški procesi so večinoma odvisni od strateškega vodenja (skupina). Skupina za strateško vodenje bi morala poskrbeti, da so v VSEH FAZAH in elementih strateškega procesa (strateški namen, analiza potreb, opredelitev strateških ciljev, priprava akcijskega načrta itd.) v odločanje vključeni VSI udeleženci (zlasti učitelji, ki sodelujejo pri projektu).

Takoj na začetku je treba sprejeti naslednje vodstvene odločitve:

- Kdo so člani skupine za strateško vodenje kombiniranega izobraževanja?
- Kakšna je vloga timov, skupin ali komisij, ki v šoli že delujejo (npr. skupina za izboljšave v šoli, komisije za kakovost, tim za samoevalvacijo, področne skupine), in kako so te povezane s timom za projekt KIPSI?
- Katere (natančno določene) vloge imajo člani skupine za strateško vodenje kombiniranega izobraževanja? Kdo počne kaj?
- Katere vloge imajo druge osebe (npr. učitelji, osebje za tehnološko podporo, drugi vključeni deležniki)?

Skupina za strateško vodenje kombiniranega izobraževanja oblikuje strukture in procese, pri katerih **sodelujejo posamezniki** znotraj šole. To sodelovanje bi moralo biti predvsem participativno, sestavljati pa bi ga morali štirje elementi (Davies, 2006):

1. strateški **pogovori** (oblikovanje konsenza, razumevanje, kako lahko osebje doseže posamezne rezultate, skupna terminologija, krepitev refleksije, stalno vključevanje oseb);
2. strateško **sodelovanje** (informacije, posvetovanje, sodelovanje);
3. strateška **motivacija** (odvisna je od zaupanja v vodstvo, občutek smisla – kam gremo in zakaj, občutek vrednosti, občutek, da je posameznikov prispevek pomemben in priznan, občutek, da lahko posameznikov prispevek vpliva na spremembe);
4. strateška **sposobnost** (zmožnost videti trenutne okoliščine v šoli v širšem kontekstu, zmožnost prepoznati in uporabiti spremembe, si predstavljati boljšo prihodnost šole).

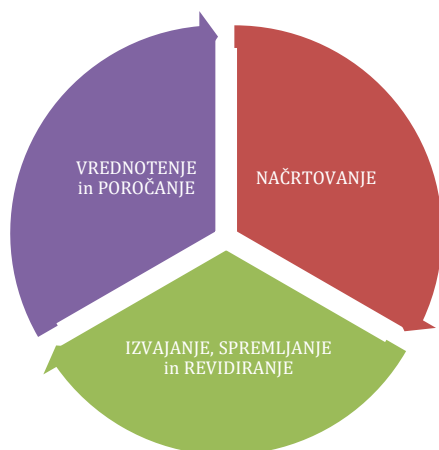
SPOSOBNOST in ZMOŽNOST strateškega vodenja „se nanašata na raven znanja in razumevanja, ki posameznikom omogočata prilagoditi se na spremembe in oblikovati nove načine dela ... zmožnosti in odnos posameznika do oblikovanja ustvarjalnih in pomenskih rešitev za izboljšanje trenutnih praks in ne zgolj za njihovo ponavljanje“ (Davies, 2006, str. 15). **USPOSABLJANJE** je ena od ključnih **strategij za krepitev zmožnosti**. Učitelji, ki bodo vključeni v uvajanje kombiniranega izobraževanja, bi morali biti usposobljeni v skladu z elementi kombiniranega izobraževanja (v skladu s katerimi bi morale biti sprejete tudi odločitve). V okviru projekta KIPSI so ti predstavljeni v dokumentu *Defining elements for*

*the blended learning and teachers' pedagogical and digital competencies (Radovan, Meden, Makovec Radovan, 2022).*

### 3. FAZE STRATEGIJE KOMBINIRANEGA IZOBRAŽEVANJA

V splošnem je strategija vedno usklajena s cikličnim procesom v šoli, ki se lahko imenuje proces izboljšanja šole, proces zagotavljanja kakovosti, proces samoevalvacije itd. Ne glede na to, kako se imenuje, je običajno sestavljen iz **treh faz, tj. (1) načrtovanje, (2) izvajanje, spremljanje in revidiranje ter (3) vrednotenje in poročanje**. Vsaka faza je nadalje razdeljena na več delov, ki se običajno imenujejo **strateški elementi**. V nadaljevanju so vsaka faza in njeni elementi podrobneje opisani.

Spodnja grafika prikazuje, da so vse faze enako pomembne in med seboj povezane, vendar ni nujno, da zahtevajo tudi enako veliko časa. Čeprav bi morala šola slediti trem fazam in njihovim strateškim elementom v vrstnem redu, kot je predlagano v nadaljevanju, pa bi se morala hkrati zavedati tudi njihove medsebojne odvisnosti in v celotnem procesu, zlasti pa v fazi načrtovanja, predvideti potrebo po ponovnem pregledu že opredeljenih elementov.



#### 2.1 Načrtovanje (1. faza)

V praksi je faza načrtovanja sestavljena iz **petih (5) elementov**, ki si sledijo v tabeli predstavljenem zaporedju.

Vrstni red elementov	Ime elementa	Opis elementa
Prvi element	<b>STRATEŠKI NAMEN</b> ali glavni strateški cilj v okviru uvedbe kombiniranega izobraževanja v PSI	Strateški namen se nanaša na <b>opredelitev ključnega področja, na katerem želimo doseči napredek in mu posvečamo pozornost</b> , pri čemer zelo natančna opredelitev ni mogoča oz. še ni potrebna. Zagotavlja skladnost kratkoročnih ukrepov, pri tem pa dopušča možnost ponovne interpretacije, ko se pojavijo nove priložnosti. Ob opredeljevanju namena mora biti šola ustvarjalna in

		<p>inovativna pri iskanju novih načinov za krepitev zmožnosti in doseganje strateških ciljev, opredeljenih v naslednji fazi. Ko na šoli opredelijo strateški namen <b>se zavežejo k dvigu ozaveščenosti in zavezanosti izzivu na specifičnem področju, ki ga strateški namen opredeljuje</b>. S projektom KIPSI je strateški namen sodelujočih šol že nekoliko usmerjen na temo uvajanja kombiniranega izobraževanja v okviru poklicnega in strokovnega izobraževanja ter zlasti na pedagoške vidike njegove uvedbe kot osrednjo aktivnost projekta KIPSI.</p>
Drugi element	<b>ANALIZA POTREB</b> za uvedbo kombiniranega izobraževanja v PSI	<p>Priprava nabora strateških ciljev se vedno začne z <b>analizo trenutnega stanja</b>. Navedejo ter ovrednotijo se ugotovitve in možnosti, s čimer se opredeli smer razvoja šole na izbranem področju. Ta element je neke vrste <b>diagnostična faza</b>, v kateri šola zbere podatke o raznih <b>kontekst določujočih dejavnikih, ki bodo omogočali in/ali ovirali uresničevanje strateškega namena in doseganja ciljev kombiniranega izobraževanja</b>. Ta proces vključuje pregled in vrednotenje, kako to, kar se nanaša na izbrane strateške cilje, <b>izpolnjuje potrebe šole, učiteljev in dijakov</b>. Običajno se to opravi v obliki analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (analiza SWOT) v kombinaciji z drugimi orodji za evalvacijo ali samoevalvacijo (anketa, fokusna skupina, primerjalna analiza, kolegialna presoja itd.). S procesom se ozaveštuje trenutno stanje, ključna vprašanja in izzivi v zvezi s strateškimi cilji.</p>
Tretji element	<b>STRATEŠKI CILJI</b> uvedbe kombiniranega izobraževanja v PSI	<p>Opredelitev strateških ciljev pomeni <b>razčlenitev strateškega namena v manj obsežne cilje</b>. Strateški cilji <b>odgovarjajo na vprašanje, kaj točno želimo doseči s strateškim namenom (uvedbo kombiniranega izobraževanja v PSI)</b>. V praksi iščemo več specifičnih koristi za razne glavne deležnike, kar se pogosto imenuje tudi ravni strateških ciljev, <b>ki jih je treba upoštevati, tj. raven šole, raven učiteljev in raven dijakov</b>. Strateški cilji morajo biti torej usmerjeni v vsako od treh ravni posebej. Priporoča se, da si prizadevamo doseči vsaj en strateški cilj na posamezno raven. Hkrati bi morali biti strateški cilji na praktični ravni čim bolj konkretni in natančni ter omejeni (običajno na največ tri) le na tiste, ki so ključnega pomena ter izvedljivi v opredeljenem in omejenem času strateškega cikla.</p>
Četrty element	<b>DEJAVNOSTI</b> v podporo strateškemu ciljem, ki vodijo v uvedbo kombiniranega izobraževanja v PSI	<p>Ta element je priprava na izvajanje in zagotavlja odgovor na vprašanje, <b>kako bo šola dosegla opredeljene strateške cilje</b> oziroma <b>kaj bo storila, da jih bo dosegla</b>. Dejavnosti pomenijo preoblikovanje opredeljenih strateških ciljev v operativno delovanje. Dejavnosti je treba opredeliti tudi časovno, tj. kdaj bomo kaj storili in kdo bo pri tem sodeloval, tj. kdo bo kaj storil.</p>

Peti element	<b>KAZALNIKI</b> za ugotavljanje, ali so bili strateški cilji uvedbe kombiniranega izobraževanja v PSI doseženi	<b>S kazalniki in meritvami se lahko in se dejansko izmerijo strateški cilji/izboljšave</b> (kvantitativno ali kvalitativno). V okviru tega elementa si šola prizadeva <b>odgovoriti na vprašanje, kako bodo preverili, ali so se zgodile spremembe in ali so bili doseženi strateški cilji</b> . Ta element je tesno povezan z naslednjima strateškima fazama, tj. spremljanjem in izvajanjem ter evalvacijo. Opredeliti je treba formativne in sumativne cilje, da se omogoči uspešno spremljanje, ocenjevanje, evalvacija in presoja, ali so bile dosežene kakšne spremembe in katere.
--------------	---	---

Šola mora za operacionalizacijo in izvedbo vsakega od elementov **proučiti in obravnavati naslednja vprašanja, nanje odgovoriti in jih opisati** kot ločene dele celotnega šolskega dokumenta *Strategija in akcijski načrt kombiniranega izobraževanja v PSI na šoli XY*.

<b>STRATEŠKI NAMEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ali je strateški namen usklajen z opredelitvijo kombiniranega izobraževanja, ki se uporablja v okviru projekta KIPSI, s poudarkom na pedagoškem vidiku?</li> <li>● Kako je strateški namen uvedbe kombiniranega izobraževanja v PSI povezan z vizijo in vrednotami šole ter drugimi prednostnimi področji razvoja šole?</li> <li>● Kateri dokumenti na ravni šole (npr. letni načrt, načrt razvoja šole, izvedbeni načrt, načrt izboljšanja kakovosti) podpirajo strateški namen uvedbe kombiniranega izobraževanja v PSI?</li> <li>● S katerimi mednarodnimi in nacionalnimi izobraževalnimi politikami je povezan strateški namen šole?</li> </ul>
<b>ANALIZA POTREB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kako šola razume kombinirano izobraževanje v PSI? Kaj o kombiniranem izobraževanju v splošnem vedo učitelji, mentorji v podjetjih, učenci in podporno osebje?</li> <li>● Kako je to razumevanje povezano z opredelitvijo kombiniranega izobraževanja v PSI v okviru projekta KIPSI in kaj bi bilo treba storiti, da bi se to uskladilo?</li> <li>● Kateri model, modeli ali kombinacija modelov kombiniranega izobraževanja je ustrezna za šolo?</li> <li>● Kaj je šola v zvezi s strateškim namenom že izvajala?</li> <li>● Katere so prednosti in slabosti kombiniranega izobraževanja na naši šoli in v podjetjih, s katerimi sodeluje?</li> <li>● Katere ovire opaža šola na tej poti?</li> <li>● Katere priložnosti ponuja uvedba kombiniranega izobraževanja v PSI za vključene posameznike in celotno šolo? K čemu lahko to vodi v prihodnje?</li> <li>● Kateri instrumenti bodo/bi lahko bili uporabljeni za merjenje trenutnega stanja (npr. SELFIE, drugi nacionalni, lokalni ali šolski instrumenti ali podatki, ki so na voljo na tem področju)<sup>1</sup>?</li> </ul>

<sup>1</sup> V okviru projekta BlendVET je bil zasnovan in izveden nabor dejavnosti, ki združuje analizo potreb na ravni projekta in samoevalvacijo na ravni šole (nabor vprašanj za razgovor z vodstvom šole, spletna

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kaj so oziroma so lahko trenutna kvantitativna in kvalitativna (vrednostna) izhodišča glede ciljev, ki jih želi šola doseči?</li> <li>● Kakšne so zmožnosti šole (znanje in spretnosti) glede štirih ključnih vidikov kombiniranega izobraževanja v PSI: tehnološkega, časovnega, prostorskega in <b>zlasti pedagoškega</b>, ki je osrednja tema projekta KIPSI?</li> <li>● Kaj je potrebno za uspešno podporo uvedbi in izvajanju strateškega namena v smislu: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ digitalnih in pedagoških kompetenc ter profesionalnega razvoja učiteljev oziroma mentorjev v podjetjih,</li> <li>○ šolske tehnologije, ki je na voljo, in dostopa dijakov do tehnologije ter njihovih digitalnih kompetenc,</li> <li>○ šolskega podpornega tehnološkega osebja (znanje in spretnosti, zmožnosti, razpoložljivost),</li> <li>○ (glej dokumente projekta KIPSI za več vidikov)?</li> </ul> </li> </ul>
<b>STRATEŠKI CILJI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kaj točno želimo doseči z uvedbo/krepitevijo kombiniranega izobraževanja v PSI v splošnem in zlasti v okviru pedagoškega vidika kombiniranega izobraževanja v PSI?</li> <li>● Katere strateške cilje si želimo doseči/spodbujati na različnih ravneh oziroma katere zmoremo doseči/spodbujati? Kako to vemo?</li> <li>● Zakaj točno ti strateški cilji? Kakšni so razlogi za to?</li> <li>● Za koliko strateških ciljev si zmoremo prizadevati (glede na konkretno situacijo šole)?</li> <li>● Ali so obravnavani strateški cilji odvisni drug od drugega? Katere strateške cilje je treba obravnavati pred drugimi?</li> <li>● V kolikšni meri so strateški cilji odvisni od šolske klime in kulture?</li> <li>● Kdo bo zavezan tem strateškim ciljem?</li> <li>● Kateri PSI programi, strokovni moduli, oddelki bodo zavezani pilotnemu projektu?</li> </ul>
<b>DEJAVNOSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kaj mora šola (šola, učitelji, mentorji v podjetjih, dijaki) storiti, da doseže izbrane strateške cilje?</li> <li>● Katere dejavnosti bi najbolj podpirale strateške cilje na vsaki ravni oziroma bi bile najustreznejše zanje?</li> <li>● Kaj bo šola izvajala z učitelji in dijaki v podporo doseganju strateških ciljev? Kako bo šola vključila mentorje v podjetjih?</li> <li>● Kdo se bo posvetil vsakemu posameznemu strateškemu cilju in v kolikšni meri (npr. vsi učitelji v šoli ali posamezni učitelji oziroma dijaki, prostovoljno ali neprostovoljno, pri enem predmetu/strokovnem modulu ali pri več)?</li> </ul>
<b>KAZALNIKI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kaj bo na koncu drugače (ko bo dosežen strateški namen) na ravni šole, učiteljev in dijakov?</li> <li>● Kaj bodo šola, učitelji, mentorji v podjetjih in dijaki delali drugače (ali vedeli), iz česar bo šola lahko sklepala, da so bili uspešni pri doseganju strateških ciljev?</li> <li>● Katere podatke mora šola zbrati, da bo mogoče sklepati, da je bil</li> </ul>

anketa za učitelje in dijake, čemur so sledile podpirne dejavnosti za šole, da bi izluščile ključna sporočila kot izhodišče za oblikovanje strateških ciljev).



dosežen napredek in da so bili strateški cilji izpolnjeni?

Tak dokument šole je mogoče nasloviti **Strategija in akcijski načrt kombiniranega izobraževanja v PSI na šoli XY**. V nadaljevanju je predlagan okvir vzorčnega dokumenta.

<b>STRATEŠKI NAMEN ŠOLE:</b>			
V skladu s projektom KIPSI je strateški namen šol uvajanje kombiniranega izobraževanja v PSI, pri čemer se posebna pozornost nameni pedagoškim kompetencam učiteljev.			
<b>STRATEŠKI CILJI</b>	<b>Raven šole</b>	<b>Primeri možnih tem na ravni šole za določanje strateških ciljev:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spodbujanje pedagoških kompetenc učiteljev;</li> <li>• spodbujanje na dijaka osredinjenega pouka;</li> <li>• spodbujanje aktivnega učenja dijakov;</li> <li>• opredelitev, pri katerih učnih ciljih je primerna uporaba digitalne tehnologije;</li> <li>• spodbujanje digitalne pismenosti;</li> <li>• spodbujanje kritičnega mišljenja;</li> <li>• krepitev prožnejših načinov delovanja na ravni šole;</li> <li>• izboljšanje znanja in spretnosti dijakov in učiteljev na področju digitalne pismenosti, na ravni šole;</li> <li>• itd.</li> </ul>	
	<b>Raven učiteljev</b>	<b>Primeri možnih tem na ravni učiteljev za določanje strateških ciljev:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• krepitev personaliziranega poučevanja;</li> <li>• krepitev sodelovalnega pristopa k poučevanju;</li> <li>• pogostejša uporaba formativnega spremljanja;</li> <li>• zasnova vrednotenja učnih pristopov ob uporabi digitalnih orodij;</li> <li>• privlačnejša in ustvarjalnejša izvedba pouka;</li> <li>• razširitev in poglobitev komunikacije in sodelovanja z dijaki;</li> <li>• itd.</li> </ul>	
	<b>Raven dijakov</b>	<b>Primeri možnih tem na ravni dijakov za določanje strateških ciljev:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• krepitev samostojnosti in prožnosti dela dijakov;</li> <li>• krepitev notranje motivacije dijakov za učenje in aktivno učenje;</li> <li>• izboljšanje spretnosti dijakov za skupinsko delo;</li> <li>• izboljšanje spretnosti samoregulativnega učenja dijakov;</li> <li>• izboljšanje digitalne pismenosti, kompetenc in/ali spretnosti dijakov;</li> <li>• povečanje aktivnosti in sodelovanja dijakov pri učenju;</li> <li>• itd.</li> </ul>	
<b>ANALIZA POTREB</b> (opis, ki vsebuje odgovore na vprašanja iz naslova <i>Analiza potreb</i> zgoraj)			
<b>STRATEŠKI CILJI</b> Kaj želimo doseči?	<b>DEJAVNOSTI</b> Kaj bomo storili?	<b>KAZALNIKI</b> Kako bomo vedeli, da smo dosegli cilj?	<b>KDO IN KDAJ</b> Kdo si bo za to prizadeval? Kakšen je rok?
<b>Strateški cilj št. 1</b>	Dejavnost 1:  Dejavnost 2:  Dejavnost 3:  ...	Kazalnik 1:  Kazalnik 2:  Kazalnik 3:  ...	

<b>Strateški cilj št. 2</b>	Dejavnost 1: Dejavnost 2: Dejavnost 3: ...	Kazalnik 1: Kazalnik 2: Kazalnik 3: ...	
<b>Strateški cilj št. 3</b>	Dejavnost 1: Dejavnost 2: Dejavnost 3: ...	Kazalnik 1: Kazalnik 2: Kazalnik 3: ...	

## 2.2 Izvajanje, spremljanje in revidiranje (druga faza)

Ta faza je potrebna za spremljanje izvajanja in napredka predlaganega akcijskega načrta. V tej fazi je treba obravnavati naslednja vprašanja:

1. Ali se dogaja tisto, kar je šola želela in si zadala?
2. Ali šola dela/izvaja, kar je bilo načrtovano?
3. Kako šola spremlja, revidira in analizira postopek?
4. Na podlagi česa lahko šola sklepa, da dosega/je dosegla, kar si je zadala?

Spremljanje in revidiranje sta procesa, ki sta sestavljena iz „merjenja stanja ciljev in/ali dejavnosti/strategij glede na pričakovane ciljne vrednosti, ki omogočajo primerjavo“ (Chang, 2006). To pomeni, da je treba v fazi načrtovanja opredeliti **meritve/kazalnike, ki omogočajo oceno napredka in končno evalvacijo**. Za to mora šola načrtovati zbiranje podatkov, na podlagi katerih bo ocenjevala kazalnike/meritve. Pomembno je navesti, da se morajo **spremljanje in podatki nanašati na dve različni ravni**, tj.:

- raven izvajanja dejavnosti/strategije (raven učiteljev): **Kako bomo vedeli, da so se dejavnosti izvedle in v kolikšni meri so se izvedle? Ali se načrtovane dejavnosti izvajajo oziroma so izvedene in kako uspešno?**
- raven doseganja strateških ciljev s strani dijakov (raven dijakov): **Kako bomo vedeli, da dijaki napredujejo oziroma da so bili uspešni**, na podlagi dejavnosti, ki jih izvaja učitelj?

VRSTE PODATKOV in  
KAZALNIKI

Številke, besede, fotografije/slike  
Kvantitativni (npr. pogostost sestankov, število vključenih učiteljev oziroma dijakov, število uporabljenih metod poučevanja in dejavnosti kombiniranega

	<p>izobraževanja, stopnje rasti, prevzemanje modelov kombiniranega izobraževanja) in kvalitativni (npr. raven udeležbe, mnenja in zadovoljstvo, samoanaliza, spremembe v odnosu in vedenju)</p> <p>Neposredni (neposredno zaznane spremembe, ki izhajajo iz dejavnosti) in posredni kazalniki (ki jih ni mogoče neposredno zaznati, vendar so povezani)</p> <p>Glavna vprašanja: <b>Kateri podatki so na voljo glede kazalnikov? Kako kakovostni so? Kaj je mogoče iz njih sklepati?</b></p>
NAČINI ZBIRANJA PODATKOV	<p>Spraševanje (npr. vprašalniki, razgovori, ciljne skupine), opazovanje (npr. opazovanja, spremljanje dela (<i>shadowing</i>), kritično prijateljevanje (<i>critical friendship</i>)), razvrščanje oziroma postavljanje prioritet, zbiranje (npr. analiza dokumentov, listovnik), vodenje dnevnika (npr. dnevnik učnja), uprizarjanje (npr. igra vlog, pripovedovanje zgodb), uporaba slikovnega gradiva (evalvacija na podlagi slik, fotografij in videoposnetkov) itd.</p> <p>Glavno vprašanje: <b>Katere tehnike/instrumenti zbiranja podatkov najbolje podpirajo vsak kazalnik in/ali več kazalnikov?</b></p>
NAČINI SPREMLJANJA (PODATKI IN NAPREDEK)	<p>Redni strokovni (projektne) sestanki, refleksije (ustne in pisne), strokovna skupinska razprava med učitelji, kritično prijateljevanje, mentorstvo, tutorstvo</p> <p>Glavno vprašanje: <b>Kako dobro spremljamo proces na ravni učeče se skupnosti (in ne le na ravni posameznega učitelja)?</b></p>

(npr. Chang, 2006; MacBeath in drugi, 2000; Earl, 2012; Brejc in drugi, 2014; Stringer, 2008)

Na podlagi akcijskega načrta iz prve faze mora šola pripraviti tudi **načrt spremljanja in zbiranja podatkov**. Opozoriti je treba, da se načrt spremljanja in revidiranja lahko spremeni; ob morebitnih nepredvidenih spremembah med šolskim letom se načrt lahko revidira in posodobi.

### 2.3 Evalvacija in poročanje (tretja faza)

Spremljanje in analiza na podlagi natančnega zbiranja podatkov sta podlaga za končno evalvacijo. Evalvacijo bi bilo treba razumeti kot **celovito obravnavo zbranih podatkov glede na strateške cilje, postavljene na začetku**. Na podlagi evalvacije (in končnega poročila) lahko odločevalci pridobijo izkušnje, ki jih lahko uporabijo v šoli v prihodnje. V fazi evalvacije šola odgovori na naslednja vprašanja:

- Ali so bili strateški cilji izpolnjeni in v kolikšni meri?
- Kaj izhaja iz podatkov in rezultatov?
- Katere odločitve lahko sprejmemo na podlagi evalvacije za delovanje v prihodnje?

**Evalvacija** mora vsebovati naslednje **vidike** (glej na primer Brejc in drugi, 2014):

REZULTATI, UPOŠTEVNOST, USPEŠNOST	Kako dobro so bile dejavnosti pripravljene in izvedene (kakovost)?
-----------------------------------	--

POUČEVANJE NA RAVNI ŠOLE IN UČITELJEV	V kolikšni meri so dejavnosti zadovoljile opredeljene potrebe? Ali se je kaj pomembnega spremenilo in v kolikšni meri je to mogoče pripisati strateškemu namenu uvedbe kombiniranega izobraževanja? Kako pomembni so rezultati glede na udeleženo osebje in dijake, šola in druge deležnike (npr. delodajalce)?
VLOŽEK, UČINKOVITOST	Kaj je delovalo in kaj ni? Katere so nepričakovane pozitivne in negativne posledice?
PRIHODNJE USMERITVE	Ali so bili pri izvajanju dejavnosti viri učinkovito uporabljeni (osebje, material, finančna sredstva, čas, tehnologija)? Ali so bili viri uporabljeni v skladu z načrtom? Ali bi bilo mogoče vire bolje uporabiti/izkoristiti?
TRAJNOSTNOST	V kolikšni meri so dejavnosti vplivale na dolgoročne in trajnostne spremembe v dejavnostih in ravnanju udeležencev?

O vsaki evalvaciji bi se moralo v določeni meri poročati. Kot končni dokument se običajno pripravi **poročilo o evalvaciji** ali poročilo o projektu. Tako poročilo običajno pripravi vodstvena skupina (projekta), ki se v sodelovanju z učiteljskim osebjem tudi odloči o obliki in načinu poročanja.

*Možen vzorec strukture in vsebine poročila*

1	PREDSTAVITEV ŠOLE (vključiti le informacije, ki so relevantne za strateški namen in se nanj nanašajo)
2	NAČRTOVANJE, IZVAJANJE IN SPREMLJANJE STRATEŠKEGA NAMENA IN CILJEV (opis procesov)
3	REZULTATI STRATEŠKEGA NAMENA IN CILJEV (opis doseženega in v kolikšni meri je bilo doseženo; kaj je vplivalo na doseganje strateških ciljev; kateri so konkretni rezultati na ravni šole, učiteljev in dijakov; kako učinkovita je bila uporaba virov)
4	SMERNICE ZA PRIHODNOST IN UKREPI, KI JIH JE TREBA SPREJETI (opis ključnih odločitev in sklepnih ugotovitev, sprejetih na podlagi rezultatov in dosežkov glede na vse ravni (učitelj, dijak, šola); kaj bi bilo v prihodnje mogoče izboljšati; kako se bo šola v prihodnje razvijala na področju kombiniranega izobraževanja)
5	PRILOGE

#### 4. SKLICI

- Radovan, M., Meden, E., Makovec Radovan, D. (2022). *Defining elements of blended learning and teachers' pedagogical and digital competencies*, draft.
- Brejc, M. et al. 2014. *Protocol for School Improvement and Self-evaluation in schools and kindergartens* (in Slovenian). Kranj: National School for Leadership in Education.
- Carvalho, M. et al. 2021. Strategy and Strategic Leadership in Education: A Scoping Review. *Frontiers in Education*, 6: 1-10.
- Chang, G. 2006. *Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps*. Education Sector, UNESCO. Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150191>
- Cleveland-Innes, M. and D. Wilton. 2018. *Guide to Blended Learning*. Commonwealth of Learning. Retrieved from: [http://oasis.col.org/bitstream/handle/11599/3095/2018\\_Cleveland-Innes-Wilton\\_Guide-to-Blended-Learning.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://oasis.col.org/bitstream/handle/11599/3095/2018_Cleveland-Innes-Wilton_Guide-to-Blended-Learning.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Davies, B. 2006. »Processes Not Plans Are the Key to Strategic Development«. *Management in Education*, 20 (11): 11-15.
- Hege, I. et al. 2020. Blended learning: ten tips on how to implement it into a curriculum in healthcare education. *GMS Journal for Medical Education*, 37 (5) – retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7499465/>
- Joosten, T. et al. 2021. *Planning for a Blended Future: A Research-Driven Guide for Educators*. (Report) Every Learner Everywhere Network. Retrieved from: <https://www.everylearnereverywhere.org/wp-content/uploads/Planning-for-a-Blended-Future-FINAL-1.pdf>
- MacBeath, J. et. al. 2000. *Self-evaluation in European Schools. A Story of Change*. London & New York: Routledge.
- Mbugua, F. et al. 2014. Collaborative strategic planning: myth or reality? *Educational Management Administration & Leadership*, 42 (1): 99-111.
- Stringer, E. 2008. *Action Research in Education*. Pearson.