



DELECA

# Razvijanje zmožnosti ravnateljev za izboljševanje šol na osnovi podatkov

GRADIVO ZA IZVAJALCE PROGRAMA ZA USPOSABLJANJE

526499-LLP-1-2012-1-SI-COMENIUS-CMP

Izvedba tega projekta je financirana s strani Evropske komisije.  
Vsebina publikacije (komunikacije) je izključno odgovornost avtorja in v  
nobenem primeru ne predstavlja stališč Evropske komisije.

## Table of Contents

1	Uvod .....	3
1.1	Utemeljitev .....	3
1.2	Pristop .....	5
1.3	Gradivo za izvajalce programa za usposabljanje .....	5
1.4	Literatura .....	6
2	Moduli .....	7
2.1	1. modul: Pomen in cilji dela s podatki.....	7
2.1.1	Priloga 1.1.....	12
2.1.2	Priloga 1.2.....	14
2.2	2. modul: Zbiranje podatkov: Presoditi in iskati podatke in dokaze .....	15
2.2.1	Priloga 2.1.....	19
2.2.2	Priloga 2.2.....	19
2.2.3	Priloga 2.4.....	20
2.2.4	Priloga 2.7.....	20
2.2.5	Priloga 2.8.....	21
2.3	3. modul: Analiza in interpretacija: razprava o različnih pogledih .....	22
2.4	4. modul: Od rezultatov do izboljšav .....	27
2.4.1	Priloga 4.1.....	31
2.4.2	Priloga 4.2.....	31
2.5	5. modul: Razvijanje raziskovalne kulture .....	32
3	Priporočila .....	39
4	Dodatek .....	42
4.1	Glosar DELECA .....	42

# 1 Uvod

## 1.1 Utemeljitev

Po vsej Evropi se povečujejo zahteve po odgovornosti šol. Vse bolj se pričakuje, da šole obveščajo zunanje deležnike o številnih vidikih svojega delovanja in da znajo pripraviti in uporabljati podatke za svoj razvoj. Za t.i. "obveščeni profesionalizem" (Barber, 2002; Fullan, 2005) pa morajo vodje postati podatkovno osveščeni (Earl & Katz, 2006; Earl & Timperley, 2009). Zato je povsem jasno, da potrebujejo usposabljanje na tem področju. Kot smo ugotovili v Temeljni študiji (glejte [www.deleca.org](http://www.deleca.org)), v nekaterih programih že razvijajo veščine raziskovanja in raziskovalno kulturo. Večinoma pa se premalo poudarja priprava podatkov in njihova uporaba za odgovornost in razvoj šol.

V projektu DELECA smo razvili splošno uporaben in nacionalno prilagojen program usposabljanja za razvijanje kompetenc ravnateljev. Pri uporabi programa v lokalnem okolju je treba graditi na predznanju udeležencev (npr. poznavanju koncepta odgovornosti, spretnosti dajanja povratnih informacij, splošnega znanja o raziskovanju ipd.)

Uporabljen je bil mednarodno priznan okvir uspešnega vodenja šol (Leithwood et al., 2006), v katerem lahko specifično znanje in spretnosti povežemo s splošnejšimi kompetencami, ki jih potrebujejo ravnatelji. Pri načrtovanju usmeritev morajo izhajati iz podatkov o rezultatih v odnosu do pričakovanj okolja in vlade. Pri razvijanju zaposlenih morajo uporabljati podatke, da lahko določijo vsebine profesionalnega razvoja, vanj vključijo učitelje in jim pomagajo, da postanejo podatkovno pismeni. Pri vodenju šole kot organizacije morajo razvijati raziskovalno kulturo. Nenazadnje pa morajo pri vodenju učenja uporabiti podatke kot dokaz za spreminjanje prakse, za preizkušanje uspešnosti poučevanja in za prepoznavanje problemov pri odnosih med učitelji in učenci (Timperley et al., 2007). Projekt je tudi skladen z nacionalnimi in mednarodnimi prednostnimi nalogami izobraževalne politike. OECD-jeva študija (Pont, Nusche and Moorman, 2008) poudarja pomen sistemov odgovornosti, a obenem svari, da lahko vodijo v izboljšave le, če imamo "podatkovno osveščeno vodenje".

Projekt DELECA delno temelji na rezultatih projekta ESIST (Evaluation Strategies for Improving School Leaders' Training Programmes – A European Perspective)<sup>1</sup>, v katerem je sodelovala večina sedanjih partnerjev. Ugotovili smo, da je bilo v programih za usposabljanje ravnateljev le malo pozornosti namenjene obveščnemu profesionalizmu v kontekstu razvoja in odgovornosti šol. Uporabili smo tudi rezultate projekta S podatki utemeljena lokalna politika in praksa v izobraževanju (Local Evidence-based Policy and Practice in Education), v katerem so sodelovali štirje sedanji partnerji. V tem projektu so partnerji in predstavniki 6 srednje velikih evropskih mest analizirali, kakšno vlogo igrajo kot posredniki pri prenosu informacij med različnimi deležniki pri s podatki utemeljenima politiki in praksi.

Temeljni cilj projekta DELECA je bil razvijati zmožnosti vodij šol (ravnateljev) za izboljševanje šol na osnovi podatkov. Pri tem smo si zastavili naslednje cilje:

---

<sup>1</sup> Temeljni cilj tega Comeniusovega projekta je bil razviti strategije, metode in gradivo za evalvacijo in izboljšanje kakovosti programov za usposabljanje vodij šol.

1. razviti program za usposabljanje ravnateljev, usmerjen v izboljševanje šol s pomočjo podatkov. V programu bodo pridobili ustrezen pregled/znanje o najpomembnejših virih podatkov, ki se uporabljajo a) za izboljševanje učenja učencev, b) za razvijanje kompetenc vodij šol za razumevanje teh podatkov, c) za razvijanje kompleksnih kompetenc vodij za delo s podatki za razvoj svojih šol;
2. razviti strategije za vpeljevanje programa v usposabljanje ravnateljev v sodelujočih in še drugih državah.

Z usposabljanjem v našem programu si bodo ravnatelji lahko pridobili naslednje kompetence:

- Razvijanje kulture uporabe podatkov:
  - razvijati podatkovni način razmišljanja (spoštovati globoko razumevanje, vzdržati se sodb, pogledati na stvari iz različnih perspektiv);
  - postati podatkovno pismen(razmišljati o namenu, vedeti, kateri s katerimi podatki lahko obveščamo v šoli in zunanje deležnike, prepoznati smiselne in nesmiselne podatke, postaviti interpretacijo na najvišje mesto, biti pozoren na poročanje različnim udeležencem);
  - ustvariti raziskovalno kulturo v šoli (opredeliti prednostne naloge, razumeti učne dosežke učencev ter spremljati in zagotavljati napredek).
- Uporabljanje podatkov za izboljševanje prakse poučevanja, uspešnost šole in profesionalno odgovornost:
  - usmeriti razprave v izboljševanje poučevanja (uporabljati podatke za ugotavljanje uspešnosti prakse pri poučevanju, uporabljati podatke za ugotavljanje problemov v odnosih med učitelji in učenci, uporabljati podatke kot dokaz za uporabo drugačnih načinov poučevanja, sodelovati v strokovnih razpravah o učenju, ki temeljijo na podatkih);
  - zagotoviti, da so podatki na voljo zaposlenim in jih lahko uporabijo (uporabljati obstoječe podatke, pridobivati nove, dati priložnost zaposlenim, da se učijo iz podatkov, uporabljati podatke za določanje vsebin profesionalnega razvoja);
  - uporabljati podatke za spodbujanje razprav, ponovni premislek o usmeritvah in spremljanje napredka z zunanjimi deležniki.

Najpomembnejša ciljna skupina našega programa so tako izvajalci in razvijalci programov za usposabljanje ravnateljev. Za njihov profesionalni razvoj lahko uporabijo cel program ali le nekatere dele. Posredno pa bodo pridobili vsi udeleženci našega programa.

Program smo razvijali tri leta po naslednjih korakih:

1. leto	2. leto	3. leto
Razvoj konceptualnega okvira	Preizkušanje programa za usposabljanje	Priprava priročnika za usposabljanje
Priprava temeljne študije	Izdelava končne različice programa za usposabljanje	Razvoj strategij za vključevanje programa v nacionalno okolje
Razvoj vsebin programa za usposabljanje		Uporaba rezultatov
<b>ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI</b>		
<b>DISEMINACIJA</b>		

## 1.2 Pristop

Za doseg ciljev projekta, to je razvoj modulov za usposabljanje za delo s podatki za ravnatelje, smo morali narediti nekaj predhodnih korakov. Zato je celoten projekt potekal po fazah, ki so si sledile v logičnem zaporedju in so bile nujna osnova za pripravo programa.

Na začetku smo s pomočjo strokovne literature razčistili nekatere temeljne pojme, ki so povezane z vsebino našega projekta: informacija, podatek, delo s podatki, evalvacija, odgovornost itd. Naše izhodišče so bile raziskave in teorije, ki se nanašajo na delo s podatki v izobraževalnih zavodih. Tako je nastala celovita študija z naslovom Teoretični okvir (glejte [www.deleca.org](http://www.deleca.org)), v kateri je poudarjena povezava med delom s podatki (zbiranje, obdelovanje, branje in interpretacija podatkov) in izboljševanjem šol.

Dodatni vir informacij smo dobili v drugem koraku. Želeli smo ugotoviti realno stanje o delu s podatki v obstoječih programih za usposabljanje ravnateljev v partnerskih državah. Napisali smo Temeljno študijo (glejte [www.deleca.org](http://www.deleca.org)), pregled obstoječih programov za usposabljanje vodij šol, ki se izvajajo v partnerskih državah. Zanimali so nas pogoji ravnateljev, njihovo delo v praksi, avtonomija pri odločanju, kako obvezna je samoevalvacija in načini zunanje odgovornosti. Proučili smo določene značilnosti usposabljanja ravnateljev: obveznost usposabljanja, izvajalce programa, trajanje programov itd. Analizirali smo vsebine programov, pri čemer nas je najbolj zanimalo, ali vsebujejo delo s podatki.

Preden smo razvili module za usposabljanje, smo naredili še vprašalnik za ravnatelje, s katerim smo ugotavljali stanje na področju dela s podatki v šolah v partnerskih državah. Opredelili smo tudi izobraževalne potrebe udeležencev raziskave. Vprašalnik Uporaba podatkov v šolah je bil sestavljen tako, da nam je omogočil pridobiti informacije o tem, kako v šolah delajo s podatki, s katerimi, za kaj se uporabljajo in kako ravnatelji razumejo svojo vlogo pri tem, svojo usposobljenost in kakšne so njihove izobraževalne potrebe. Med državami smo lahko naredili tudi nekaj primerjav in ugotavljali razlike med posameznimi vrstami šol. Raziskovalno poročilo smo lahko predstavili v številnih delavnicah in na posvetih na nacionalni in mednarodni ravni.

Na osnovi teh treh korakov smo zasnovali program za usposabljanje.

## 1.3 Gradivo za izvajalce programa za usposabljanje

Gradivo za izvajalce programa za usposabljanje je sestavljeno iz treh delov:

- uvoda,
- modulov za usposabljanje,
- priporočil.

Uvod vsebuje osnovne informacije o projektu in o modulih za usposabljanje. Ti so osrednji del Gradiva za izvajalce programa za usposabljanje. Napisani so po skupni predlogi. Poleg ciljev vsebujejo podroben opis vseh aktivnosti, potrebnih za doseg ciljev. Del vsakega modula je tudi refleksija, saj

želimo, da udeleženci nenehno razmišljajo o svojem učenju različnih vidikov rabe podatkov. Vsak modul se konča s seznamom izbrane literature. Pri tem bi radi opozorili, da ne gre za popoln seznam vseh naslovov, ki smo jih uporabljali za pripravo modulov, ampak so našete le tiste enote, ki so lahko v pomoč bodočim izvajalcem usposabljanja. Gre za dopolnitev besedil, ki sta že na voljo na spletni strani (Teoretični okvir in Temeljna študija).

Vsa gradiva za usposabljanja so v prilogah. Oštevilčene so glede na module (1-5) in na vrstni red, kot naj bi se uporabljala pri posameznem modulu (npr. 1.1, 1.2 itd.). Zadnja priloga so prosojnice, ki so prav tako oštevilčene po številkah modulov.

Čeprav smo uporabljali isto predlogo, pa je usklajevanje modulov predstavljalo svojevrsten izziv, saj avtorji prihajamo iz različnih izobraževalnih okolij. Upamo, da so po nekaj pregledih dokaj skladni. Pojmovnik na koncu Gradiva za izvajalce programa za usposabljanje naj bi vam pomagal dodatno razložiti morebitne nejasnosti.

Preden boste uporabili naše Gradivo za izvajalce programa za usposabljanje, bi vas radi prosili, da si dobro ogledate Priporočila. V njih boste našli različne predloge za uporabo in izvedbo programa. Moduli predstavljajo petdnevni program za usposabljanje, lahko pa jih uporabljate na različne načine za različne namene. Gradiva lahko dopolnite (in v nekaterih primerih jih celo morate) s pravimi podatki iz šol. Tako bo program bolj verodostojen in uporaben za ravnatelje, ki so naša glavna ciljna publika.

Upamo, da bo Gradivo za izvajalce programa za usposabljanje uporabno za vaše cilje skupine v vašem izobraževalnem okolju.

## 1.4 Literatura

- Barber, M. (2002). The next stage for large scale reform in England: From Good to Great. Paper presented at Vision 2020 - Second International Online Conference.
- Earl, L. & Katz, S. (2006). Leading schools in a data-rich world. Harnessing data for school improvement. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Earl, L & Timperley, H. (2009). Understanding how evidence and learning conversations work. In: Earl, L. & Timperley, H. (eds.) (2009). Professional learning conversations. Challenges in using evidence for improvement. Springer, 1-12.
- Fullan, M. (2005). Leadership & Sustainability. System thinkers in action. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Leithwood, K, Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership. What is it and How it influences pupil learning. Nottingham: National College for School Leadership, DfES (Research Report RR800).
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD.
- Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H. & Fung, I. (2007). Teacher Professional learning and development. Best evidence Synthesis Iteration [BES]. Wellington: Ministry of Education.

## 2 Moduli

### 2.1 1. modul: Pomen in cilji dela s podatki

---

#### CILJI

---

Cilji modula so:

- motivirati udeležence za delo s podatki v svojih šolah;
- pomagati udeležencem razumeti pomen in cilje dela s podatki v šolah;
- pomagati udeležencem prepoznati in izraziti potrebo po delu s podatki;
- pri udeležencih spodbuditi željo, da vidijo svojo šolo skozi pridobljene podatke;
- razjasniti, kako lahko samoevalvacija kot oblika dela s podatki prispeva k razvoju šole.

Učni rezultati

Po usposabljanju bodo ravnatelji:

- bolj pripravljeni in usposobljeni opredeliti probleme iz različnih izhodišč;
- bolj pripravljeni in usposobljeni pomagati svojim sodelavcem opredeliti probleme iz različnih izhodišč;
- bolje poznali samoevalvacijo.

Kompetence:

- biti sposoben pomagati sodelavcem opredeliti potrebe po informacijah;
- znati reflektirati o delu s podatki v šoli;
- biti sposoben razumeti različne vire podatkov.

---

#### VSEBINA

---

- 1. blok: Predstavitev udeležencev
- 2. blok: Kaj razumemo kot podatke in s kakšnimi podatki delamo v šolah?
- 3. blok: Ion kaj vse to pomeni za izboljševanje šol?

---

#### URNIK

---

<b>Čas</b>	<b>Blok</b>
9.00 – 10.20	1. blok
10.40 – 12.00	2. blok
13.00 – 14.20	3. blok
14.35 – 15.30	Refleksija

---

---

## PRIPRAVA UDELEŽENCEV

---

- Pred prvim modulom usposabljanja udeleženci ne potrebujejo priprave.

---

## AKTIVNOSTI

---

### 1. blok

- Predstavitev udeležencev
- Cilj aktivnosti je predstavitev udeležencev, ugotavljanje njihovih pričakovanj o usposabljanju in motivirati jih za delo s podatki v šolah.

*Aktivnost 1: Dobrodošlica udeležencem, organizacijske zadeve, predstavitev izvajalcev usposabljanja*

Čas: 10 minut

*Aktivnost 2: Kaj vem o svoji šoli?*

Čas: 45 minut

#### 1. korak

- Udeležence razdelimo v trojice (ali pare) in jim damo navodila za prvo vajo.
- Navodila:

*Vsak udeleženec naj razmisli 3 minute o svoji šoli: kakšne so njene značilnosti, kaj ve o procesih, ki se odvijajo, o rezultatih in odnosih med ljudmi v šoli. Ne osredotočajte se na vrsto šole ali zgradbe in podobno, pač pa na neke posebnosti šole. Vsakdo naj izbere 3 značilnosti in jih zapiše.*

- Šele ko vsak od udeležencev zapiše "Kaj vem o svoji šoli?" (3 značilnosti), podamo nadaljnja navodila.

#### 2. korak

- Navodila :

*Ko ste zapisali značilnosti svoje šole, se pogovorite s partnerjem oziroma s partnerjema, ki vam sedi(ta) najbliže:*

- a) predstavite se;*
- b) povejte o svojih pričakovanjih o programu;*
- c) na kratko predstavite svojo šolo (vrsto šole, velikost itd.);*
- d) povejte, kaj še veste o svoji šoli – tako, kot ste zapisali;*
- e) povejte, kako veste o svoji šoli to, kar ste zapisali;*
- f) potem zamenjajta vlogi.*
- g) Vse skupaj lahko traja največ 10 minut (približno 3-5 minut za vsakega).*

#### 3. korak

- Po 10 minutah končajte delo v dvojicah, skupinah.
- Navodila:

*Imate tri minute, da se odločite, kako se boste predstavili ostalim in kako povzeli razpravo v dvojica oziroma skupini. Eden predstavi člane, drugi pričakovanja o program (kaj bi radi dobili v*



programu), tretji pa kaj in kako veste, kar veste o svoji šoli.

#### 4. korak

- Predstavitev v skupinah. Predavatelj napiše pričakovanja o programu and “kako udeleženci vedo, kar vedo o svoji šoli” t.j., kako dobijo podatke) na plakat.

#### Druga možnost:

- Vprašalnik Delo s podatki v naših šolah (priloga 1.1). Z njim lahko udeleženci ugotovijo, kako v resnici delajo s podatki v svojih šolah. Rezultate lahko uporabijo tudi v naslednjih modulih.

#### Aktivnost 3: Kaj ponuja program/modul??

Čas: 25 minut

- Upoštevamo pričakovanja, ki jih izrazijo udeleženci.
- Predstavimo vsebino programa in 1. modula (priloga 1.3, prosojnica 2). Na kratko razpravljamo z udeleženci o programu.
- Uvod v literature (priloga 1.3 – prosojnica 3)
- Uvedemo jih v kontekst zahtev današnje šole (priloga 1.3 – prosojnici 4 in 5).

## 2. blok

- Kaj razumemo kot podatke in s kakšnimi podatki delamo v šolah?
- Cilj je razširiti znanje o virih podatkov in ozavestiti udeležence o različnih vrstah podatkov, s katerimi lahko delajo v šolah.

#### Aktivnost 1: Kaj so podatki? Kaj so viri podatkov? S čim so povezani podatki?

Čas: 20 minut

- Predavanje z razpravo o tem, kaj razumemo kot podatke. (Teoretični okvir; priloga 1.3 - prosojnice 6 - 8).

#### Aktivnost 2: Kakšne podatke zbiramo v šolah? Kakšne so izkušnje udeležencev?

Čas: 60 minut

#### 1. korak

- Vsak udeleženec dobi delovni list. Izpolni tabelo s podatki, s katerimi delajo v njihovi šoli, napiše, iz katerih virov, in kakšne so njegove izkušnje pri tem.
- Navodila

*S kakšnimi podatki delate v šoli? V tabelo zapišite, s kakšnimi podatki imate izkušnje in katere vire uporabljate na omenjenih področjih.*

#### Delovni list

	<i>Demografija učencev</i>	<i>Dojemanje učnega okolja</i>	<i>Učenje učencev</i>	<i>Procesi v šoli</i>	<i>Značilnosti učiteljev</i>	<i>Podatki o okolju</i>
<b>Zunanja statistika</b>						
<b>Notranje raziskave</b>						

## 2. korak

- Udeleženci v skupinah po 4 razpravljajo o svojih izkušnjah in jih povzamejo tako, da odgovorijo na naslednja vprašanja:
  - a) S kakšnimi podatki delate? S kakšnimi podatki bi želeli delati?
  - b) Katere vire uporabljate? Katere vire nameravate uporabljati?
  - c) Kakšne so vaše izkušnje?

## 3. korak

- Skupine predstavijo rezultate. Predavatelji jih povzamejo in zapišejo. Plenarna razprava.

## 3. blok

- Kaj to pomeni za razvoj šole?
- Cilj je seznaniti udeležence s konceptom "podatkovno osveščeno vodenje". Drugi cilj je predlagati, kako lahko delajo s podatki v svojih šolah.

### *Aktivnost 1: Podatkovno osveščeno vodenje*

Čas: 20 minut

#### 1. korak

Predavanja z razpravo (priloga 1.3 - prosojnice 9 - 15)

#### 2. korak

Udeležencem razdelimo tabelo *Stopnje podatkovno utemeljene prakse, primeri kompetenc ter spretnosti, znanja in vedenja*. Damo jim dovolj časa, da jih preučijo in o njih razpravljajo v dvojicah. (glejte prilogo 1.2 ali Teoretični okvir).

Plenarna razprava – Kaj je izvedljivo v moji šoli? Kako bi želel obogatiti delo s podatki v svoji šoli?

### *Aktivnost 2: Ovire in omejitve podatkovno osveščenega vodenja; od prepoznavanja ovir do uresničevanja podatkovno osveščenega vodenja*

Čas: 60 minut

#### 1. korak

- Udeležence razdelimo v skupine po 4.
- Navodila:

*Predstavljajte si, da od vodstva šole zahtevajo, da začnejo delati s podatki. Verjetno si lahko predstavljate, da bi taka zahteva vzbudila številne strahove, različne načine odpora in obrambe. Verjetno se ni težko postaviti v njihovo vlogo. V skupini opredelite vse mogoče in nemogoče strahove ravnatelj/vodstva šole, ki bi se lahko pojavili, in jih zapišite. Metoda dela: viharjenje možganov.*

#### 2. korak

- Navodila:

*Predvidite ukrepe, ki bi lahko zmanjšali strahove ravnatelj/vodstva šole. Kaj bi jim svetovali, da bi uspeli pri delu s podatki Najprej predelite strahove. Na plakat zapišite ukrepe.*

#### 3. korak

- Predstavitve dela v skupinah, plenarna razprava in povzetek predlaganih ukrepov.

---

---

## REFLEKSIJA

---

### Aktivnost 1: Povzetek vseh blokov

Čas: 15 minut

### Aktivnost 2: Povratna informacija o 1. modulu

Čas: 25 minut

#### 1. korak

- Predavatelji spodbudijo udeležence, da dajo povratno informacijo: udeleženci nalepijo pike na posamezna področja na steni. Piko, ki označuje najvišje zadovoljstvo, nalepijo blizu sredine (proti 5), najnižje zadovoljstvo naj označijo proti robu kroga.
- Rdeče področje: Koliko je bila tema za vas nova?
- Modro področje: Koliko so bila uresničena vaša pričakovanja?
- Zeleno področje: Koliko vas je modul motiviral za delo s podatki v šoli?
- Rumeno področje: Kako dobro poznate izobraževalne potrebe za delo s podatki?

#### 2. korak

- Predavatelji spodbudijo udeležence, da zapišejo svoje izobraževalne potrebe za delo s podatki. To bo osnova za zaključno razpravo.

---

---

## OPOMBE

---

#### Priprava predavateljev

- Dobro poznavanje teoretičnega okvira ([www.deleca.org](http://www.deleca.org)) in druge ustrezne literature. Priprava vaj za udeležence.

---

---

## PRILOGE

---

- Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational learning II. Theory, method and practice*. Reading: Addison-Wesley.
- Earl, L., & Fullan, M. (2003). *Using data in leadership for learning*. Cambridge Journal of Education, 33, 383-394.
- Earl, L. & Katz, S. (2006). *Leading schools in a data-rich world. Harnessing data for school improvement*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. NY: Doubleday/Currency.
- Vanhoof, J. idr. (2013). *Data use by Flemish school principals: impact of attitude, self-efficacy and external expectations*.
- Verbiest, E. & Mahieu, P. (2013). *Developing leadership capacity for data-informed school*

## Gradiva

- Priloga 1.1 - Vprašalnik
- Priloga 1.2 - Faze s podatki utemeljene prakse
- Priloga 1.3 - Predstavitev

### 2.1.1 Priloga 1.1

Skupna vizija					
V naši šoli...	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
imamo jasno vizijo, kako lahko v šoli/razredu uporabljamo podatke.					
se ve, kaj je pomembno pri uporabi podatkov.					
se strinjamo, kako je treba uporabljati podatke.					
uprabljamo podatke, kadar določamo dolgoročne prednostne naloge.					
smo se dogovorili, kaj je cilj uporabe podatkov.					

Spodbudno vodenje					
V naši šoli...	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
uprabljamo strokovnjake za analizo podatkov.					
se sodelavci spodbujamo pri interpretaciji podatkov.					
pri uporabi podatkov delamo v timih.					
nimamo dvojnega dela, saj sodelujemo pri delu s podatki.					
menimo, da je uporaba podatkov odgovornost celotnega tima.					

Spodobnost refleksije					
V naši šoli...	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
smo prepričani, da je potrebna refleksija o tem, kako delamo.					
so učitelji naklonjeni temu, da dobijo povratno informacijo, ki je utemeljena s podatki.					
učitelji redno dobijo povratno informacijo, ki je utemeljena s podatki.					
radi sprašujemo o tem, kaj podatki kažejo tem, kako delamo					

Skupinska učinkovitost					
V naši šoli...	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
zares verjamemo, da lahko na pravi način					

<b>uporabljamo podatke.</b>					
<b>imamo potrebne veščine za zbiranje pravih podatkov.</b>					
<b>imamo potrebne veščine za analizo podatkov.</b>					
<b>imamo potrebne veščine, da iz podatkov naredimo ustrezne sklepe.</b>					
<b>verjamemo, da znamo o podatkih razpravljati z drugimi.</b>					

<b>Poudarjanje učnih dosežkov</b>					
<b>V naši šoli...</b>	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
<b>ravnatelj spodbuja politiko visokih pričakovanj.</b>					
<b>imamo visoka pričakovanja do učencev.</b>					
<b>razpravljamo o rezultatih učencev, da bi izboljšali poučevanje.</b>					
<b>so učitelji usmerjeni v rezultate.</b>					
<b>poudarjamo, da je pomembno izboljševati rezultate učencev.</b>					

<b>Zaupanje</b>					
<b>V naši šoli...</b>	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
<b>učitelji zaupajo ravnatelju.</b>					
<b>učitelji zaupajo drug drugemu.</b>					
<b>učitelji zaupajo učencem.</b>					
<b>učitelji zaupajo staršem.</b>					
<b>učitelji delajo dobro.</b>					
<b>je učiteljem mar drug za drugega.</b>					

<b>Zavestno vedenje</b>					
<b>V naši šoli...</b>	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
<b>smo prepričani, da je treba podatke ceniti.</b>					
<b>verjamemo, da je uporaba podatkov pomembna za izboljševanje poučevanja.</b>					
<b>verjamemo, da nam analiza podatkov lahko veliko pove o naših učencih.</b>					
<b>vidimo delo s podatki kot pomembno spremembo v našem dosedanjem delu.</b>					

<b>Čustveno vedenje</b>					
<b>V naši šoli...</b>	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
<b>se dobro počutimo v okolju, bogatem s podatki.</b>					
<b>se veselimo dela s podatki.</b>					
<b>imamo radi delo s podatki, ker tako izboljšujemo rezultate učencev.</b>					

## 2.1.2 Priloga 1.2

<b>Faze s podatki utemeljene prakse, primer kompetenc in veščin, znanja in vedenja s</b>		
<b>FAZE S PODATKI UTEMELJENE PRAKSE</b>	<b>PRIMER KOMPETENC</b>	<b>PRIMER VEŠČIN, ZNANJA IN VEDENJA</b>
<i>Jasna opredelitev in preoblikovanje raziskovalnega problema</i>	Biti sposoben pomagati sodelavcem, da opredelijo svoje potrebe po informacijah	<ul style="list-style-type: none"> <li>biti pripravljen in usposobljen za oblikovanje raziskovalnega problema iz različnih zornih kotov</li> <li>biti pripravljen in usposobljen pomagati sodelavcem oblikovati oblikovanje raziskovalnega problema iz različnih zornih kotov</li> <li>poznati samoevalvacijo šol</li> </ul>
<i>Iskati ali poiskati podatke in dokaze</i>	Biti sposoben pomagati sodelavcem, da pripravijo raziskavo	<ul style="list-style-type: none"> <li>zavedati se različnih možnosti uporabe podatkov</li> <li>zavedati se, da za različne namene potrebujemo različne podatke</li> <li>poznati orodja za zbiranje in analiziranje podatkov</li> <li>biti pripravljen in usposobljen pomagati sodelavcem, da se zavedajo možnosti uporabe podatkov, potrebe po uporabi različnih podatkov za različne namene ter da spoznajo orodja za zbiranje in analiziranje podatkov</li> </ul>
<i>Povabilo k razpravi o različnih (ali nasprotujočih si) pogledov (</i>	Biti sposoben v šoli spodbuditi dialog, da bi skupaj osmislili podatke Biti sposoben pomagati sodelavcem, da povežejo informacije z drugimi viri podatkov	<ul style="list-style-type: none"> <li>vzdržati se ocenjevanja</li> <li>biti strpen do dvoumnosti</li> <li>ceniti in spodbujati globoko razumevanje</li> <li> vključevati druge (učitelje, kritične prijatelje) v strokovne razprave o podatkih</li> <li>zavzeti različna stališča in sistematično postavljati zelo jasna vprašanja</li> <li>prepoznati druge vrste podatkov (ne samo številke, ampak tudi mnenja, zgodbe, opazovanje</li> <li>biti pripravljen in usposobljen pomagati sodelavcem, da razvijejo kritično razmišljanje (se vzdržijo ocenjevanja, strpnost do nejasnosti, ceniti globoko razumevanje)</li> <li>biti pripravljen in usposobljen pomagati sodelavcem prepoznati druge vrste podatkov</li> </ul>
<i>Interpretacija podatkov</i>	Biti sposoben pomagati sodelavcem brati, razumeti in interpretirati podatke Biti sposoben pomagati sodelavcem opisati najpomembnejše koncepte podatkov	<ul style="list-style-type: none"> <li>prepoznati smiselne in nesmiselne podatke</li> <li>poznati statistične in merske koncepte</li> <li>biti pripravljen in usposobljen skupaj osmisliti podatke</li> <li>biti pripravljen in usposobljen pomagati sodelavcem prepoznati smiselne in nesmiselne podatke</li> </ul>
<i>Prepoznavanje problema</i>	Biti sposoben pomagati sodelavcem pripraviti razlago o prednostih in slabostih šole, kot se kažejo v podatkih	<ul style="list-style-type: none"> <li>poznati problem, povezane s kurikulumom, poučevanjem in učenjem</li> <li>poznati problem razvoja šole in organizacijskega učenja</li> <li>biti pripravljen in usposobljen pomagati sodelavcem, da spoznajo probleme, povezane s kurikulumom, poučevanjem in učenjem ter z razvojem šole in organizacijskim učenjem</li> </ul>
<i>Načrtovanje: kako delovati</i>	Biti sposoben pomagati sodelavcem načrtovati pobude za zagotavljanje kakovosti ali izboljšave, ki temeljijo na tej razlagi	<ul style="list-style-type: none"> <li>vedeti, kako izboljševati kurikulum, poučevanje in učenje</li> <li>vedeti, kako izboljšati razvoj šole in organizacijsko učenje</li> <li>biti pripravljen in usposobljen pomagati sodelavcem, da se naučijo, kako izboljševati kurikulum, poučevanje in učenje ter kako izboljšati razvoj šole in organizacijsko učenje</li> </ul>

## 2.2 2. modul: Zbiranje podatkov: Presoditi in iskati podatke in dokaze

---

### CILJI

---

Cilji modula so:

- posodobiti znanje in izboljšati veščine za prepoznavanje pomembnih problemov v šoli ;
- opredeliti in oblikovati problem;
- obogatiti znanje in veščine o izbiri različnih metod zbiranja podatkov;
- spodbuditi uporabo različnih metod zbiranja podatkov;
- narediti refleksijo na prakso vodenja in izzive pri rabi podatkov za izboljševanje šole;
- razmisliti o etili, zanesljivosti in veljavnosti pri uporabi metod zbiranja podatkov.

Učni rezultati

Po usposabljanju bodo ravnatelji:

- ozavestili možnosti rabe podatkov;
- poznali orodja za zbiranje podatkov;
- se bolj zavedali ovir in priložnosti zbiranja podatkov za izboljševanje šole;
- pripravljeni in usposobljeni podpirati svoje sodelavce pri opredelitvi problemov in izbiri raziskovalnih metod;
- poglobili razumevanje o pomenu veljavnosti in zanesljivosti v raziskovanju za zagotavljanje kakovosti raziskav;
- bolj osveščeni glede etike v raziskovanju;
- lažje spodbujali sodelavce, naj načrtovanje izboljšav utemeljujejo s podatki;
- prožneje ravnali v vsakodnevni praksi, saj bodo poznali uporabo podatkov;

Kompetence

- znati kritično razmišljati o izbiri metod zbiranja podatkov;
- biti sposoben opredeliti situacijo glede na podatkih utemeljenih odločitev, povezanih z izboljšavami v lastni šoli;
- biti sposoben zbrati in uporabiti bogato zbirko podatkov za razumevanje in presojo prednosti in slabosti šole;
- znati in razumeti različne dokaze za podporo, spremljavo, presojo in izboljševanje delovanja šole.

---

### VSEBINA

---

- 1. blok: Opredelitev in oblikovanje pomembnih problemov šole
- 2. blok: Metode zbiranja podatkov
- 3. blok: Etika, zanesljivost in veljavnost podatkov in metod

---

## URNIK

---

Čas	Blok
9.00 – 10.30	1. blok
11.00 – 12.30	2. blok
13.30 – 15.00	3. blok Refleksija

---

## PRIPRAVA UDELEŽENCEV

---

- Ni potrebna

---

## AKTIVNOSTI

---

### 1. blok

- Opredelitev in oblikovanje pomembnih problemov šole
- Cilj je poudariti, kako pomembni sta opredelitev potreb po znanju in oblikovati raziskovalni problem

#### 1. aktivnost: Igra za prebijanje ledu "Vrednostna črta"

Čas: 15 minut

- Udeležence zberemo v enem delu predavalnice. Predavatelj razloži pravila igre: *Če se strinjate z izjavo, pojdite na drug konec predavalnice, če se ne, ostanite, kjer ste. Če se ne morete odločiti, izberite prostor bližje ali dlje od obeh koncev predavalnice. Bodite pripravljeni, da boste utemeljili, zakaj ste izbrali določen prostor. Če se strinjate z argumenti drugih v skupini, lahko zamenjate prostor.*
- Predavatelj lahko uporabi pripravljene izjave (Priloga 2.1) ali pripravi druge. Drugi predavatelj zapisuje končno rešitev udeležencev s pomočjo protokola (Priloga 2.2). Po končani aktivnosti se pogovorita s skupino, če bi jo lahko uporabili kot metodo zbiranja podatkov.

#### 2. aktivnost: Foto jezik

Čas: 75 minut

- Za končno oblikovanje pomembnih problemov v šolah udeležencev bomo uporabili metodo Foto jezik. Potrebujemo približno 50 fotografij. (Priloga 2.3). Metoda je sestavljena iz sedmih korakov (Priloga 2.4). Po končani aktivnosti in razpravi v majhnih skupinah udeleženci zapišejo problem na samolepilni listič in ga prilepijo na večji list papirja ali belo tablo. Udeleženci preberejo zapise na lističih in jih združijo v pomenske kategorije.



**Različica A. Skupina izbere en problem, s katerim bi se radi ukvarjali.**

**Različica B. Vsak udeleženec oblikuje svoj problem in se ukvarja z njim ves čas tega modula.**

## 2. blok

- Metode zbiranja podatkov
- Cilj je pomagati udeležencem razumeti odnos med različnimi vrstami podatkov in uporabna orodja za zbiranje kvalitativnih in kvantitativnih podatkov.

### *Aktivnost 1: Kakšni podatki?*

Čas: 10 minut

- Razprava v dvojicah in nato v skupinah: Kakšne podatke potrebujemo, da bi bolje spoznali navedene probleme? Kako jih lahko pridobimo? Katre metode zbiranja podatkov bi bile najprimernejše? Zakaj?

### *Aktivnost 2: Raznolikost podatkov*

Čas: 45 minut

- Predavatelj ponudi "košaro" metod zbiranja podatkov s teoretičnega in etičnega vidika. (Priloga 2.5)
- Postavi naslednja vprašanja: Kako pogosto uporabljate metodo ...? Katere prednosti metode ... ste zaznali? Katere pomanjkljivosti metode ... ste zaznali?

### *Aktivnost 3: Metode zbiranja podatkov*

Čas: 35 minut

- Udeleženci v skupinah izberejo metode zbiranja podatkov in naredijo vsaka svoj miselni vzorec raziskovanja. Prilepijo jih na belo tablo za skupno razpravo in refleksijo.

**Različica A. Nalogo naredijo v skupini.**

**Različica B. Nalogo delajo individualno in se posvetujejo s kritičnim prijateljem.**

## 3. blok

- Etika, zanesljivost in veljavnost podatkov in metod
- Cilj je poudariti, kako pomembno se je zavedati etike ter razumeti pomen veljavnosti in zanesljivosti podatkov in metod.

### *Aktivnost 1: Etika, zanesljivost in veljavnost*

Čas: 60 minut

- Predavatelj na kratko predstavi pojme "zanesljivost", "veljavnost" in "etiko" v raziskovanju (Priloga 2.6). O etiki, zanesljivosti in veljavnosti podatkov razpravljajo v skupini. Pri tem uporabijo:
  - a) Opomnik Vrednostne črte
  - b) Metodo foto jezika

c) Vprašalnik

*Aktivnost 2: Praktično delo z vprašalnikom*

Čas: 20 minut

- Predavatelj se naveže na vprašalnik, ki so ga uporabili v 1. modulu. Postavi vprašanje za razpravo: Kako vključiti zaposlene v raziskovanje? Kako jim to sporočiti?

*Aktivnost3: Opomnik za učni sprehod*

Čas: 30 minut

- Predavatelj predstavi opomnik za učni sprehod. V skupinah razpravljajo, ali zadosti njihovim potrebam, ali je primeren. Udeleženci ga lahko spremenijo in dodajo nove zamisli (Priloga 2.7).

---

REFLEKSIJA

---

Čas: 10 minut

- Uporabimo metodo kartice hitre povratne informacije (Priloga 2.8)

---

OPOMBE

---

---

PRILOGE

---

- *Earl, L. & Katz, S. (2006). Leading schools in a data-rich world. Harnessing data for school improvement. Thousand Oaks: Corwin Press.*
- *Bell, J. (1989). Doing your research project. Open University Press*
- *Cropley, A (2002) Qualitative Research Methods. University of Latvia.*
- *Denscombe, M (2001). The good research guide. Open University Press.*
- *Institute of Educational Leadership. (2013). From Research Policy to Effective Practice: Ideas Into Action for School and System Leaders. [www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)*
- *Stoll, L. & Fink, D. (1996). Changing our Schools. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.*
- *White, R., Sasser, D., et.al. (2009). Photos Can Inspire a Thousand Words: Photolanguage as a Qualitative Evaluation Method. Journal of Extension. Vol. 47, No 3. <http://www.ioe.org/joe/2009june/iw1.php>*
- *Creative or alternative methods for collecting data. [www.uwex.edu](http://www.uwex.edu)*
- *Data Gathering Tools. <http://learningspacetoolkit.org/needs-assessment/data-gathering-tools/>*

- *Creative Research Methods.*  
<http://creativeresearchmethods.wordpress.com/category/visual/>

#### Gradiva

- Priloga 2.1 Vrednostna črta – trditve
- Priloga 2.2 Opomnik za Vrednostno črto
- Priloga 2.3 Foto jezik
- Priloga 2.4 Koraki v procesu foto jezika
- Priloga 2.5 Metode zbiranja podatkov (ppt predstavitev)
- Priloga 2.6 Ethics, reliability, validity (ppt predstavitev)
- Priloga 2.7 Opomnik za učni sprehod
- Priloga 2.8 Kartica hitre povratne informacije

#### 2.2.1 Priloga 2.1

##### Vrednostna črta – trditve

- Živimo v svetu, polnem podatkov.
- Vse potrebne informacije lahko najdemo na spletu.
- Vprašalnik je najboljša metoda zbiranja podatkov v šolah.
- Kvalitativni podatki dajo več informacij kot kvantitativni.
- Za izboljševanje različnih procesov v šoli vedno uporabljam podatke.
- Poznam več kot 10 različnih metod zbiranja podatkov in jih tudi pogosto uporabljam.

#### 2.2.2 Priloga 2.2

##### Opomnik za Vrednostno črto

Trditve	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Se ne morem odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Živimo v svetu, polnem podatkov.					
Vse potrebne informacije lahko najdemo na spletu.					
Vprašalnik je najboljša metoda zbiranja podatkov v šolah.					
Kvalitativni podatki dajo več informacij kot kvantitativni.					
Za izboljševanje različnih procesov v šoli vedno uporabljam podatke.					
Poznam več kot 10 različnih metod zbiranja podatkov in jih tudi pogosto uporabljam.					

### 2.2.3 Priloga 2.4

#### Koraki v procesu foto jezika

Foto jezik sestavlja sedem korakov:

1. Predavatelj razloži namen vaje.
2. Predavatelj da udeležencem naslednje navodilo: "Izberite 1 fotografijo, s pomočjo katere boste lahko opredelili pomemben problem v vaši šoli."
3. Udeleženci pogledajo fotografije. Za to imajo na voljo 5 do 10 minut, naročimo jim, naj ne govorijo med seboj, da ne bi drugi preveč vplivali na njihovo izbiro.
4. Predavatelj jim naroči, naj se vrnejo na svoja mesta in tiho počakajo, da vsi ostali končajo.
5. Predavatelj povabi udeležence, naj si izberejo vsak svojo sliko in se ponovno vrnejo na svoja mesta. Tisti, ki so izbrali isto fotografijo, naj se usedejo skupaj, da si jo bodo lahko delili.
6. Predavatelj povabi udeležence v skupine s 5 do 6 članov. Razpravljajo o pomenu izbire določene fotografije. Pri tem naj jim predavatelj pomaga z vprašanjem oziroma uvodnim stavkom: "Delam v šoli... To fotografijo sem izbral, ker..."
7. Refleksija v skupinah po 5: Zakaj je vaš problem pomemben? Kaj nam dokazuje, da je pomemben?

### 2.2.4 Priloga 2.7

#### Protokol za učni sprehod

UPORABITE PREDLOGO UČNEGA SPREHODA E5			
UČITELJ	Naredi/Povej/Izdelaj/Napiši		
Spodbuja pozitivne odnose z učenci in med učenci			
Razvija izmenjavo pričakovanj za učenje in vzajemno delovanje			
Spodbuja zanimanje in vedoželjnost			
Spodbuja zastavljanje vprašanj			
Povezuje učenje z izkušnjami iz resničnega sveta			
Strukturira naloge, izvabi prejšnje znanje učencev in podpira učence, da povezujejo s prejšnjimi učnimi izkušnjami			
Predstavlja namen za učenje			
Določa izzivajoče učne cilje			
Ocenjevanje in zahteve glede uspešnosti so jasne			
Pomaga učencem pri razmišljanju in prepoznavanju procesov, ki jim bodo pomagali pri doseganju učnih ciljev			
VPRAŠANJA ZA UČENCE	Učenec 1	Učenec 2	Učenec 3
Ali te naloga zanima? Zakaj / zakaj ne?			
Kako misliš, da ti bo lahko pomagala v življenju?			
Kakšen je tvoj cilj za to nalogo?			
Kaj moraš narediti, da boš dosegel cilj?			

## 2.2.5 Priloga 2.8

**Tabela hitre povratne informacije**

5.	Veliko	<b>PRIDOBLEJENO ZNANJE</b>	1	2	3	4	5	<b>UPORABNOST</b>
4	Precej		Slaba	Zadovoljiva	Povprečna	Dobra	Odlična	
3	Nekaj		<b>KAKOVOST PREDSTAVITVE</b>					
2	Malo		<b>HITRA POVRATNA INFORMACIJA</b>					
1	Nič		Na hrbtno stran zapišite eno stvar, ki jo boste naredili kot rezultat današnje delavnice?					

## 2.3 3. modul: Analiza in interpretacija: razprava o različnih pogledih

---

### CILJI

---

Cilji modula so:

- Poglobiti znanje udeležencev, veščine in odnos do branja, razumevanje in interpretacijo podatkov
- Spodbuditi razpravo o alternativnih (ali nasprotnih) pogledih
- Okrepiti sposobnost ravnateljev, da sodelavce spodbujajo in jim pomagajo pri uporabi šolskih podatkov
- Spodbuditi dialog v šoli, da osmislijo podatke
- Pomagati sodelavcem pri branju, razumevanju in interpretaciji podatkov
- Pomagati sodelavcem, da opišejo osrednje koncepte podatkov
- Pomagati sodelavcem, da te informacije povežejo v druge vire podatkov

Učni rezultati:

Po usposabljanju bodo ravnatelji:

- v strokovni dialog o podatkih bolj vključili druge (učitelje, kritične prijatelje)
- bolj usposobljeni za branje, razumevanje in interpretacijo podatkov in podporo sodelavcem, da bodo bolj usposobljeni za branje, razumevanje in interpretacijo podatkov
- bolje prepoznavali druge vrste podatkov (ne samo številke, ampak tudi mnenja, dogodke, opazovanja)
- bolj pripravljeni in usposobljeni za pomoč sodelavcem pri razvoju odnosa in kritičnega razmišljanja pri analizi podatkov (zadržanje sodbe, tolerantnost do dvoumnosti, vrednotenje globljega razumevanja)
- bolj pripravljeni in usposobljeni pomagati sodelavcem prepoznati druge vrste podatkov
- bolj usposobljeni prepoznati zanesljive in nezanesljive podatke in pomagati sodelavcem prepoznati zanesljive in nezanesljive podatke
- bolj pripravljeni in sposobni kolektivno osmisлити podatke

Kompetence:

- biti sposoben spodbuditi dialog v šoli, da podatke skupaj osmislijo
- pomagati sodelavcem, da te informacije povežejo v druge vire podatkov;
- pomagati sodelavcem pri branju, razumevanju in interpretaciji podatkov;
- pomagati sodelavcem, da opišejo osrednje koncepte podatkov

---

### VSEBINA

---

- 1. blok: Predstavitev analize in interpretacije podatkov
- 2. blok: Branje kvantitativnih in kvalitativnih podatkov.
- 3. blok: Ocena in vrednotenje rezultatov / Delo s šolskimi podatki

---

## URNIK

---

Čas	Blok
9.00 – 9.45	1. blok
9.45– 10.30	2. blok
11.00 – 12.00	3. blok
13.00 – 16.00	3. blok
16.00-17.00	Priprava za obisk na terenu in učni sprehod v 4. modulu Refleksija

---

## PRIPRAVA UDELEŽENCEV

---

- Udeleženci za aktivnost 4 preberejo vse podatke iz šole gostiteljice.

---

## AKTIVNOSTI

---

### 1. blok

- Predstavitev analize in interpretacije podatkov
- Cilj aktivnosti je predstavitev analize koncepta.

#### *Aktivnost 1: Kako slika slona ilustrira pomembne vidike analize podatkov?*

Čas: 5 minut

- (Priloga 3.1, diapozitiv 2: Ob sliki slona udeleženci razpravljajo o:
  - *v naših podatkih vidimo različne stvari zaradi naših razlik pri razumevanju, izkušnjah, predpostavkah in razmišljanju*
  - *tisto, kar vidimo, je subjektivno*
  - *analiza ne pripelje do "ene resnice"*
- (priloga 3.1, diapozitivi 3-4): Ta vaja bo udeležencem pomagala pri vprašanjih, kot so:
  - *analiza nam bo pomagala pri novih vprašanjih*
  - *interpretacija naših podatkov bo podpirala organizacijsko učenje*
  - *podatki in analiza podatkov so ena od številnih strategij za podporo izboljšanja šole*

#### *Aktivnost 2: Vaja s škatlo – o dojetanju in interpretaciji*

Čas: 25 minut

- V škatlo z luknjami dajte razstavljen aparat za kavo. Različni udeleženci naj z eno roko sežejo v škatlo in opišejo, kaj čutijo. Udeleženci nato s pomočjo "slik" o tem, kaj različni udeleženci čutijo in mislijo, poskusijo dobiti "celotno sliko" – kaj je v škatli.

- Povzemite spoznanja in refleksije skupine in jih povežite z analizo in interpretacijo konceptov.

### Aktivnost 3: Teorija

Čas: 20 minut

- Teorija (Priloga 3.1, diapozitivi 5-14) Povezava s teoretičnim okvirom

## 2.blok

- Branje kvantitativnih in kvalitativnih podatkov.
- Cilj je boljša usposobljenost za branje kvantitativnih in kvalitativnih podatkov.

### Aktivnost 3: Branje statističnih podatkov

Čas: 45 minut

- (Priloga 3.1, diapozitiv 15) Izročki s preglednicami in diagrami o zbranih kvantitativnih podatkih v sedanjem kontekstu.
- Opišite, kaj vidite.
- Trendi? Spremembe v času?
- Vzorci?
- Velika slika?

## 3.blok

- Analiza in vrednotenje rezultatov / Delo s šolskimi podatki
- Cilj je večja usposobljenost analizirati in ocenjevati podatke in se bolj zavedati, kako voditi strokovni dialog, podprt s podatki, in kako so podatki lahko uporabno orodje za učenje z vključevanjem različnih vidikov.

### Aktivnost 4: Delo s šolskimi podatki – delavnica

Čas: 135 minut

- (Priloga 3.1, diapozitivi 16-22): Uvod v analizo podatkov. Razlikovanje med zbiranjem, obdelavo in interpretacijo podatkov je jasno poudarjeno. V četrtem modulu v četrtek boste obiskali izbrano šolo. V mapi/škatli je veliko podatkov, ki so bili zbrani na tej šoli. Vključeni so vhodni, obdelani in izhodni podatki o različnih ravneh šolskega sistema. Ravnatelj šole je izbral določeno področje/cilj/vprašanje v učnem načrtu, na katero se osredotočite pri vaši analizi in interpretaciji podatkov.

- Navodila:

*Preden začnete, preberite navodila.*

*Dobro sledite navodilom, upoštevate časovni okvir in zapišite opombe o različnih korakih.*

#### 1. korak: Oblikovanje meril

(30 min)

- Navodila:

*Najprej oblikujte nekaj meril v zvezi z izbranim ciljem. Potrebovali jih boste za oceno in vrednotenje, kako šola dosega ta cilj.*



## 2.korak: Zbiranje podatkov (30 minut)

(30 min)

- Navodila:

Z merili kot izhodiščem, kateri podatki v mapi so relevantni? Katere podatke "zbirate"?

## 3. korak: Analiza - obdelava in interpretacija podatkov

(30 min)

- Navodila:

- a) **Opišite**, kaj vidite. To je korak o sortiranju in kategorizaciji podatkov. Kakšne primerjave so mogoče? Poiščite ustrezna "imena" za kategorije, ki ste jih našli.
- b) Kakšne vrste **odnosov/povezav** so mogoče? To je faza o zahtevnih odnosih, temah in odnosih. Na primer, kako so vzorci navodil povezani z izidi.
- c) **Interpretacija – možne razlage** in različni načini razumevanja. Kakšne razumne razlage "zunaj podatkov" je treba dodati za razumevanje vzrokov in posledic, kaj vpliva na kaj?
- d) V skupini **razpravljajte in zastavljajte vprašanja o omejitvah interpretacije**. Če analiza ne zagotovi ustrezne razlage, ker manjkajo pomembni podatki, na katera nova vprašanja je treba odgovoriti?

## 4.korak Ocena rezultata analize

(15 min)

- Navodila:

Pri vrednotenju vaših ugotovitev pri analizi uporabite merila, ki ste jih oblikovali v 1. koraku. Kako vrednotite doseganje cilja šole?

## 5. korak: Kritični prijatelji

(30 min)

- Dve skupini se srečata in predstavita svoje ugotovitve.

*Aktivnost 5: Priprava za obisk na terenu in učni sprehod v 4. modulu*

Čas: 60 minut

- Srečanje z ravnateljem šole, ki jo boste obiskali in kjer bo potekal učni sprehod v 4. modulu. Ravnatelj šole gostiteljice določi, kaj bo osrednja točka učnega sprehoda. Učni sprehod se bo osredotočil na nekatera načela navodil za izboljšanje poučevanja, kot so zastavljanje vprašanj o strategijah, obvladovanju razreda, diferenciranih navodilih in sodelovalnem učenju.
- Teoretična podlaga za pripravo (Priloga 4.3)
- Nameni učnih sprehodov
- Kaj so učni sprehodi?
- Reflektivno zastavljanje vprašanj

---

## REFLEKSIJA

---

Čas: 45 minut

- Povzetek naučenega na delavnici (aktivnost 4), pred aktivnostjo 5

---

## NADALJNJE OPOMBE

---

- Branje ustreznih dokumentov šole gostiteljice
- Organizacija skupin za učni sprehod

---

## PRILOGE

---

- Ackoff, R. (1989). From Data to Wisdom, *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3-9
- Boudett, K., City, E. & Murnane, J. (Eds.) (2005). *Data Wise: A Step-by-Step Guide to Using Assessment Results to Improve Teaching and Learning*. Harvard Education Press, 2005.
- Earl, L. & Katz, S. (2006). *Leading schools in a data-rich world. Harnessing data for school improvement*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Fichtman Dana, N. (2009). *Leading with passion and knowledge: The principal as action researcher*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Lai Kuin, M & Schildkamp, K. (2013). Data-based decision making: An overview. In Schildkamp, K., Kuin Lai, M., Earl, L. (2013). *Data-based decision making in education* New York: Springer
- MacBeath, J & McGlynn, A (2002) *Self-evaluation. What's in it for schools?* London: RoutledgeFalmer.
- Timperley, H. & Earl, L. (2009). Using conversations to make sense of evidence: possibilities and pitfalls. In: Earl, L. & Timperley, H. (eds.) (2009). *Professional learning conversations. Challenges in using evidence for improvement*. Springer, 121-126.

### Gradiva

- Priloga 3.1 – Predstavitev v Power Pointu
-

## 2.4 4. modul: Od rezultatov do izboljšav

---

### CILJI

---

Cilji modula so:

- naučiti se uporabljati podatke v praksi za odločanje o izboljšanju šole
- izvajati učne sprehode kot strategijo za zbiranje podatkov in dokazov
- razmišljati o izkušnjah in izzivih udeležencev v zvezi z učnimi sprehodi
- na podlagi podatkov in dokazov načrtovati strategije za izboljšanje

Učni rezultati:

Po usposabljanju bodo ravnatelji:

- bolj zavedali izzivov in priložnosti za uporabo podatkov in dokazov pri odločanju o izboljšanju šole
- vedeli več o učnih sprehodih kot strategiji za zbiranje podatkov in dokazov
- bolj usposobljeni analizirati podatke in dokaze, zbrane med učnimi sprehodi
- bolj vedeli, kako lahko ravnatelji v praksi uporabljajo podatke

Kompetence:

- biti sposobnem sodelavcem razložiti prednosti in slabosti svoje šole, ki izhajajo iz analize podatkov
- biti sposobnem sodelavcem pomagati pri načrtovanju spodbud za zagotavljanje kakovosti ali izboljšave na podlagi teh razlag
- izvajati in načrtovati strategije za izboljšanje na podlagi podatkov in dokazov

---

### VSEBINA

---

- 1. blok: Priprava za učni sprehod
- 2. blok: Učni sprehod v praksi
- 3. blok: Načrtovanje za izboljšanje

---

### URNIK

---

<b>Čas</b>	<b>Blok</b>
9.00 – 10.00	1. blok: Priprava za učni sprehod
10.30 – 13.30	2. blok: Učni sprehod v praksi
15.00 – 17.00	3. blok: Načrtovanje za izboljšanje

---

## PRIPRAVA UDELEŽENCEV

---

- Udeleženci preberejo ustrezne dokumente o šoli gostiteljici in en dan pred obiskom srečanje z ravnateljem, organizacija skupin za učni sprehod (3. blok, aktivnost 5 v 3. modulu)
- Ravnatelj šole gostiteljice določi, na kaj bo osredotočen učni sprehod in to predstavi udeležencem:
  - a) Katere so ciljne skupine v akcijah?
  - b) Kateri so procesi izboljšav?
  - c) Kateri dokazi prikazujejo načrtovane akcije?
  - d) Kakšne so različne oblike dokazov?
- Zagotoviti mora, da so dokazi na voljo.

---

## AKTIVNOSTI

---

### 1. blok: Priprava za učni sprehod

- Cilj tega bloka je pripraviti udeležence za učni sprehod in preveriti, ali vsi udeleženci enako razumejo protokol učnega sprehoda.

#### *Aktivnost 1: Predstavitve skupnih značilnosti učnega sprehoda in petkoračni pristop*

Čas: 15 minut

- Vodja usposabljanja spomni na pripravljeno aktivnost v 3. modulu. Prepriča se, da vsi udeleženci razumejo osrednjo točko učnega sprehoda.
- Predstavi in razloži (Priloga 4.3, diapozitiv 2 (Skupne značilnosti učnih sprehodov) in diapozitiv 5 (Priloga 4.3))

#### *Aktivnost 2: Pred učnim sprehodom*

Čas: 45 minut

- Udeleženci 20 minut delajo v skupinah, v katerih je 4 do 6 udeležencev. Za učni sprehod se pripravijo tako, da razpravljajo o vprašanjih na diapozitivu 6 (Priloga 4.3) in točkah Protokola 1 (da se prepričajo, da jih razumejo), Priloga 4.2.
- V razpravi se vsaka skupina osredotoči na eno vprašanje, drugi sodelujejo v razpravi.
- Razprava se zaključi s predstavitvijo diapozitivov 7 in 8 (Priloga 4.3)

blok

### 2. blok: Učni sprehod v praksi

- Cilj tega bloka je izvedba učnega sprehoda kot načina zbiranja podatkov.

#### *Aktivnost 3: Srečanje z ravnateljem*

Čas: 30 minut

- Udeleženci se sestanejo z ravnateljem in razpravljajo o:
- praktičnih vprašanjih učnega sprehoda (kje in kako lahko zbirajo dokaze);
- kje se bodo skupine srečale in razpravljale o prvih vtisih in razvile vprašanja;
- kje se lahko sestanejo z učitelji in ravnateljem, da zastavijo dodatna vprašanja;
- kako bo organizirana dostava povratnih informacij na šole.

#### *Aktivnost 4: Obisk razredov, zbiranje podatkov in dokazov*

Čas: 60 minut

- Skupine 4 do 6 udeležencev obišejo razrede, pogledajo prikazovalnike in druga dokazila, ki podpirajo iniciative izboljšanja šole po vnaprej določenem razporedu.
- predlagamo 20-minutne obiske (t.j. obisk v treh razredih ali obisk v dveh razredih in en dogodek itd.)
- Udeleženci opazujejo, poslušajo in delajo zapiske.

#### *Aktivnost 5: Individualna refleksija*

Čas: 10 minut

- Po učnem sprehodu udeleženci razmišljajo o sprehodu in s pomočjo Protokola 2 (Priloga 4.2) zberejo svoja opažanja.

#### *Aktivnost 6: Vprašanja, ki se pojavijo*

Čas: 40 minut

- Udeleženci 20 minut razpravljajo o svojih vtisih in odgovorih na vprašanja v Protokolu 2. Razpravo lahko vodijo naslednja vprašanja:
  - a) Ali smo zbrali potrebne informacije?
  - b) Kaj to pomeni?
  - c) kakšna vprašanja in razmišljanja se zastavljajo?
- Vprašanja se napišejo na samolepilne listke (na vsakem listku eno vprašanje) in nalepijo, da jih vsi vidijo.
- Udeleženci vprašanja pregledajo, jih po možnosti združijo in nato sami na nekatera odgovorijo. Samo določijo vrstni red vprašanj.

#### *Aktivnost 7: Srečanje z opazovanimi učitelji in ravnateljem*

Čas: 40 minut

- Predstavniki skupin učnega sprehoda poročajo o svojih prvih vtisih (vsak poroča največ 5 minut). Učitelji in ravnatelj poslušajo in če se jim zdi potrebno, podajo dodatne razlage.
- Udeleženci zastavijo vprašanja, ki se pojavijo, da zaključijo svoje dokaze o pobudah za izboljšanje šole, na katere so se osredotočili.
- Vodja usposabljanja zaključi aktivnost z obvestilom osebju šole o tem, kako bodo dobili povratne informacije in kako jih je treba upoštevati (na podlagi zelo omejenih virov podatkov in zelo malo poznavanja celotnega konteksta in zato je predlagane strategije treba razumeti samo kot enega od možnih načinov obveščanja o razporedu izboljšanja šole).

### **3. blok: Načrtovanje za izboljšanje**

- Cilj tega bloka je načrtovanje strategij izboljšanja šole na podlagi podatkov, zbranih med

učnim sprehodom.

#### *Aktivnost 8: Načrtovanje za izboljšanje*

Čas: 60 minut

- Udeleženci 30 minut delajo v istih skupinah in na podlagi zbranih dokazov pripravijo informacijo o razporedu izboljšanja šole. Sporazumejo se o eni (najbolj relevantni) potrebni strategiji in/ali dejavnosti. Ključne ideje se napišejo na plakat, ki se izobesi.
- Po 30 minutah se skupine preoblikujejo tako, da so v vsaki skupini predstavniki vsake skupine. 30 minut se pogovarjajo o tem, kaj so se pogovarjali v svoji prvotni skupini, o podobnostih in razlikah.

#### *Aktivnost 9: Ključni dejavniki procesa izboljšave šole*

Čas: 45 minut

- Udeleženci ostanejo v istih mešanih skupinah. Poročajo o ključnih zadevah, o katerih so se pogovarjali v svojih skupinah. Vodje usposabljanja komentirajo poročila in razložijo dejavnike na diapozitivu 12 (Priloga 4.1) – Ključni dejavniki izboljšave šole.

---

### REFLEKSIJA

---

Čas: 15 minut

- Pišite na samolepilne listke, predavatelj ugotovi ključne pozitivne in negativne vidike učnega sprehoda.
  - a) Kaj boste z učnega sprehoda nesli nazaj na svojo šolo?
  - b) Kaj ste pogrešali?

---

### NADALJNE OPOMBE

---

- Priprava za 4. dan mora biti vključena v 3. dan
- Udeleženci morajo dokumente šole gostiteljice prejeti 1. dan

---

### PRILOGE

---

- Earl, L., & Fullan, M. (2003). *Using data in leadership for learning*. Cambridge Journal of Education, 33, 383-394.
- Earl, L. & Katz, S. (2006). *Leading schools in a data-rich world. Harnessing data for school improvement*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Institute of Educational Leadership. (2013). *From Research Policy to Effective Practice:*

---

*Ideas Into Action for School and System Leaders.* [www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)

- Stoll, L. & Fink, D. (1996). *Changing our Schools*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Vanhoof J. et al. (2013). *Data use by Flemish school principals: impact of attitude, self-efficacy and external expectations*.
- Verbiest, E. & Mahieu, P. (2013). *Developing leadership capacity for data-informed school improvement*. Theoretical Framework; Deleca project. Available at <http://www.deleca.org>

#### **Gradiva**

- Priloga 4.1 – Protokol 1
  - Priloga 4.2 – Protokol 2
  - Priloga 4.3 – Predstavitev v Power Pointu
- 

### 2.4.1 Priloga 4.1

#### **PROTOKOL 1 – ZBIRANJE DOKAZOV**

<b>Osredotočenost izboljšave šole:</b>
Kaj vidimo?
Kaj je prikazano
V organizaciji razreda
V uporabljenih knjigah / gradivih
Pri upravljanju razreda in vedenju

<b>Kaj slišimo?</b>
Od učiteljev
Od otrok
Ko opazujemo cel razred

### 2.4.2 Priloga 4.2

#### **PROTOKOL 2 – RAZMIŠLJANJE O SPREHODU**

<b>Preglejte list Zbiranje dokazov in ponovno preglejte svoje zapiske</b>
Naučil-a sem se...
Naredite seznam dokazil o spodbudah za izboljšanje šole, ki ste jih opazili med sprehodom
Kakšno vprašanje za učitelje ali ravnatelja?

## 2.5 5. modul: Razvijanje raziskovalne kulture

---

### CILJI

---

Cilji modula so:

- ustvariti ozaveščenost o pomenu raziskovalne kulture
- motivirati udeležence za delo na raziskovalni kulturi
- udeležencem zagotoviti orodja za razvoj ustvarjalne kulture

*Učni rezultati:*

Po usposabljanju bodo ravnatelji:

- bolj pripravljeni in usposobljeni pomagati sodelavcem razviti odnos kritičnega razmišljanja
- pripravljeni in usposobljeni graditi kulturo akademskega optimizma
- bolj pripravljeni in usposobljeni povečati kolektivno učinkovitost sodelavcev glede uporabe podatkov
- bolj pripravljeni in usposobljeni povečati sodelovanje in skupno vizijo sodelavcev glede uporabe podatkov

*Kompetence:*

- biti sposoben podpirati in ustvariti raziskovalno kulturo
- izvajati in biti sposoben pomagati sodelavcem razviti odnos kritičnega razmišljanja
- biti sposoben uporabljati strategije kot so zadržanje sodbe, tolerantnost do dvoumnosti, vrednotenje in spodbujanje globljega razumevanja, da se razvije raziskovalna kultura

---

### VSEBINA

---

- 1. blok: Analiza obstoječe raziskovalne kulture, predstavitev ciljev usposabljanja in načrtov 5. modula
- 2. Blok: Pomen raziskovalne kulture in opredelitev
- 3. blok: Delo na raziskovalni kulturi: od razmišljanja do dejanja
- 4. blok: Vzdržnost
- 5. blok: Zaključna načela: dejavniki krepitve in oviranja

---

### URNIK

---

<b>Čas</b>	<b>Blok</b>
9.00 – 10.00	1.blok
10.00 – 11.00	2.blok
11.00 - 13.00	3.blok
14.00 – 15.00	4.blok
15.00 – 16.00	5. blok



---

## PRIPRAVA UDELEŽENCEV

---

- Udeleženci se seznanijo s teoretičnim okvirom in drugo ustrezno literaturo.
- Priprava ankete na papirju za udeležence.

---

## AKTIVNOSTI

---

### 1. blok

- Analiza obstoječe raziskovalne kulture, predstavitev ciljev usposabljanja in načrtov 5. modula
- Cilj je analizirati obstoječo raziskovalno kulturo ter pripraviti vsebino in cilje

*Aktivnost 1: Pozdrav udeležencev, tehnične zadeve, predstavitev vodij usposabljanja*

*Čas: 15 minut*

*Aktivnost 2: Analiza obstoječe raziskovalne kulture in cilji usposabljanja*

*Čas: 45 minut*

#### 1.korak:

- Udeležence se spomni na anketo (Priloga 1.1), ki je bila razvita z namenom meriti obstoječo raziskovalno kulturo. Udeleženci bodo dobili obrazce ter opredelili prednosti in slabosti svojih šol.

#### 2.korak:

- Udeleženci svoje odgovore predstavijo drugim udeležencem. O prednostih in slabostih se razpravlja na kratko. Na ta način bodo ugotovljeni dejavniki, ki spodbujajo in dejavniki, ki zavirajo raziskovalno kulturo. To bo potem izhodišče za 2. blok.

### 2. blok

- Pomen raziskovalne kulture in opredelitev
- Cilj je opredeliti, kaj razumemo pod raziskovalno kulturo in podati teoretični okvir.

*Aktivnost 3: Predavanje (+ samostojno izpolnjevanje predloge) o teoretičnem okviru raziskovalne kulture, opredelitev in dejavnikov, ki vplivajo na raziskovalno kulturo*

*Čas: 60 minut*

#### Vsebina:

- Opredelitev kulture: "Kako stvari delamo tukaj" /skupna prepričanja, norme in vrednote. (Priloga 5.1, diapozitiva 2 in 3)
- Pomen raziskovalne kulture: je več, kot analiziranje podatkov!

- Raziskovalna kultura se primerja s koncepti, kot so "zmožnost šol, da ustvarjajo politiko", upravljanje znanja, celostno upravljanje. (Priloga 5.1, diapozitiv 4)
- Štirje pristopi organizacijske kulture na podlagi dveh meril (Priloga 5.1)
- Navodila:

Pred bolj podrobno razpravo o teh pristopih udeleženci

- a) predstavijo te pristope s svojimi izkušnjami.
- b) prevedejo te pristope v "raziskovalno kulturo" (npr. iz okoljskega pristopa: vladne norme bodo podpirale uporabo podatkov; metaforični pristop: v osnovnih šolah bodo podatki bolj "kvalitativni" kot na univerzah; sistemski pristop: vloga ravnatelja je ključnega pomena; ideološki pristop: nekatere šole bodo uporabile podatke za vpliv na svoje deležnike)

### 3.1. Šolska kultura kot okoljski dejavnik: (predloga)

Kakšna je splošna kultura o politiki šole na podlagi podatkov? (odgovornosti nasproti razvoju)

Kakšne so pravne omejitve in navade? (zakoni o zasebnosti, inšpektorat, ligaške preglednice,...)

Kateri posredniki so na voljo? (npr. raziskovalci, osrednja in lokalna oblast, šolski svetovalci,...)

Kateri podatki so na voljo? (kdo jih zagotavlja?)

- kako (dobro) se učitelji in ravnatelji usposablajo na področju (vidikov) upravljanja znanja?
- Katere deležnike zanimajo (katere) informacije o šoli?

### 3.2. Šolska kultura kot metafora

- (glej 1. blok aktivnost 2)

### 3.3. Šolska kultura kot sistemska spremenljivka

- glej 3. blok

### 3.4. Šolska kultura kot ideologija

- Udeležence se prosi, naj opišejo, kako so bile nedavne odločitve, sprejete na podlagi podatkov, sporočene zunanjemu svetu (deležnikom, javnosti, medijem,...) in na kakšni podlagi se uporablja (instrumentalni, konceptualni, simbolični, strateški, ...) Ali je šola dobila povratne informacije (in kakšne so bile posledice takih povratnih informacij)?

## 3. blok: Delo na raziskovalni kulturi: od razmišljanja do dejanja

Cilj je

- povzeti pomembna načela za ravnatelje, delovanje s spodbujevalno kolektivno učinkovitostjo, sodelovanje in kritično razmišljanje sodelavcev pri uporabi podatkov.
- vaditi ta načela v igranju vlog sodelavcev, ki se pogovarjajo o podatkih.

*Aktivnost 4: Igranje vlog*

Čas: 120 minut

**Nekatera načela:**

- Dajati pozitivne povratne informacije
- Modelno vedenje (če je mogoče)
- Spodbujati učitelje
- Oblikovati dosegljive cilje
- Poudarjati skupno vizijo
- Raziskovati obstoječe mentalne modele
- Zastavljati vprašanja, ki spodbujajo globoko učenje
- Zavzemanje različnih vidikov

- Zadržati sodbo
- Tolerirati dvoumnost

### Priprava

- Zbiranje podatkov o šoli, t.j. kohortna analiza teme, primerna za živahno razpravo. (Podatki morajo biti specifični za državo, t.j. podatki iz šol in vrst šol, ki so učencem poznane)
- Sestavite skupine s sedmimi člani (notranji krog, igralci vlog = skupina A). Drugi udeleženci so zunanja skupina (opazovalci = skupina B).

### Opis vlog

#### Skupina A:

- Oseba 1 = ravnatelj. Organiziral-a je srečanje z učitelji, da bi se pogovarjali o rezultatih učencev (kohortna analiza, rezultati testov...) Ravnatelj predseduje srečanju. Prosi se ga, naj predstavi vedenje, ki spodbuja kolektivno učinkovitost, sodelovanje in kritično razmišljanje sodelavcev pri uporabi podatkov, t.j. prikaže zgoraj navedena načela.
- Osebe 2 - 6 notranje skupine igrajo vlogo učiteljev. Na primer, "učitelji 1. do 8. razreda" ali "učitelji enega oddelka" (odvisno od vrste podatkov).

#### Skupina B:

- Opazovalci. Opazujejo ali "ravnatelj" predstavlja (in do kakšne mere) vedenje, ki spodbuja kolektivno učinkovitost, sodelovanje in kritično razmišljanje sodelavcev pri uporabi podatkov, t.j. prikaže zgoraj navedena načela. Lahko uporabijo obrazec za opazovanje iz priloge
- osebe 1, 5 in 7 opazujejo pojavljanje načel 1-3;
- osebe 2, 6 in 8 opazujejo pojavljanje načel 4-6;
- osebe 3, 4 in 9 opazujejo pojavljanje načel 7-10;

### Urnik:

- 20' Razlaga načel / meril za strokovni pogovor, ki spodbuja kolektivno učinkovitost, sodelovanje in kritično razmišljanje sodelavcev pri uporabi podatkov.
- 10' Uvod: razlaga ciljev in pristopa
- 20' Priprava "ravnatelja" in učiteljev: preučitev podatkov. V tem času:
  - a) razdelitev skupine opazovalcev glede na različna načela
  - b) razdelitev obrazcev za opazovanje
  - c) opazovalci preučijo podatke
- 50': Igranje vlog
- 20' Povratne informacije za "ravnatelja"

## 4. blok: Vzdržnost

### Cilj je

- opisati glavna načela glede vzdržnosti
- zagotoviti udeležencem okvir za analizo obstoječe situacije

### Čas: 45 minut

- Udeleženci presodijo, ali so nedavne politike, sprejete na podlagi podatkov, relevantne iz osebnega in institucionalnega vidika:

## 5. blok: zaključna načela: dejavniki krepitve in oviranja

- Cilj je izdelati povzetek izidov, ki bodo vodili do 10 glavnih načel, ki povečujejo raziskovalno kulturo.

### Aktivnost 5

Čas: 10 minut

- Udeleženci bodo razdeljeni v trojice (ali pare) in bodo razpravljali o izidih tega modula usposabljanja in napisali 10 glavnih načel za razvoj raziskovalne kulture. Vsaka skupina bo izbrala poročevalca.

### Aktivnost 6

Čas: 15 minut

- Poročevalci bodo na kratko predstavili "10 načel za razvoj raziskovalne kulture" svoje skupine - 15 minut

### Aktivnost 7

Čas: 25 minut

- Razprava o predstavljenih načelih bo vodila do skupnega zaključnega okvira 10 načel za razvoj raziskovalne kulture.
- Vodje usposabljanja bodo na podlagi raziskave odgovorili na naslednja vprašanja:

*Dejavniki, ki spodbujajo/ovirajo uporabo informacij:*

*Vsebinski dejavniki:*

- a) Pričakovanja, ki izhajajo iz vidika odgovornost nasproti razvoju*
- b) Pomoč, ponujena šolam (! Nobena velikost ni primerna za vse!)*

*Dejavniki, povezani s šolo in uporabnikom:*

- a) Odnos uporabnikov glede informacij*
- b) Akademski optimizem*
- c) Učinkovitost*
- d) Značilnosti Strokovne učeče skupnosti (t.j. zaupanje, vizija)*

### Aktivnost 8

Čas: 10 minut

- Udeleženci izpolnijo obrazec o povratnih informacijah za 5. modul 5 – 10 minut

---

## REFLEKSIJA

---

- glej 5. blok

---

## NADALIJNJE OPOMBE

---

---

### PRILOGE

---

- Argyris, C. & Schön, D. (1996): *Organizational learning II. Theory, method and practice*. Reading: Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Biesta: G. (2012). *Goed onderwijs en de cultuur van het meten. Ethiek, politiek en democratie*. Den Haag: Boom Lemma.
- Copland, M. (2003). Leadership of inquiry: building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 375-395.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Earl, L., & Fullan, M. (2003). Using data in leadership for learning. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 383-394.
- Earl, L., & Katz, S. (2002). Leading schools in a data-rich world. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 1003-1022). Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Boston: McGraw-Hill.
- Levin, J. A., & Datnow, A. (2012). The principal role in data-driven decision making: using case-study data to develop multi-mediator models of educational reform. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(2), 179-201.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum.
- Schildkamp, K., Ehren, M., & Lai, M. K. (2012). Editorial article for the special issue on data-based decision making around the world: from policy to practice to results. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(2), 123-131.
- Schildkamp, K., & Kuyper, W. (2010). Data-informed curriculum reform: Which data, what purposes, and promoting and hindering factors. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 482-496.
- Schildkamp, K., Rekers-Mombarg, L. T. M., & Harms, T. J. (2012). Student group differences in examination results and utilization for policy and school development. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(2), 229-255.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organisation*. New York: Doubleday.
- Standaert, R. (2014). *De becijferde school. Meetcultus en meetcultuur*. Leuven / Den Haag: Acco
- Van Gasse, R., Vanhoof, J., Mahieu, P. & Van Petegem, P. (2015). *Informatiegebruik door schoolleiders en leerkrachten*. Antwerpen / Apeldoorn: Garant.
- Vanhoof, J., Mahieu, P., & Van Petegem, P. (2009). Geïnformeerde schoolontwikkeling: van een nieuw gegeven naar een beleidsinstrument. *Kwaliteitszorg in het onderwijs*, 17-51.
- Vanhoof, J., & Van Petegem, P. (2007). Matching internal and external evaluation in an era

---

of accountability and school development: lessons from a Flemish perspective. *Studies in educational evaluation*, 33(2), 101-119.

- Vanhoof, J., Vanlommel, K., Thijs, S., & Vanderlocht, H. (2013). *Data use by Flemish School Principals: Impact of Attitude, Self-efficacy and External Expectations* Paper presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Santiago, Chili.
- Visscher, A., & Ehren, M. (2011). *De eenvoud en complexiteit van opbrengstgericht werken: Vakgroep Onderwijsorganisatie en -management*, Universiteit Twente.
- Wayman, J. C. (2005). Involving teachers in data-driven decision making: using computer data systems to support teacher inquiry and reflection. *Journal of education for students placed at risk*, 10(3), 295-308.
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.

### **Gradiva**

- Priloga 5.1 - Predstavitev
-

### 3 Priporočila

Še enkrat bi radi poudarili splošni cilj projekta: razvijati zmožnosti vodij šol (ravnateljcev) za izboljševanje šol, ki temelji na obveščenosti o dokazih. Prvi specifičen cilj projekta je bil razviti program usposabljanja za ravnatelje, ki se osredotoča na razvoj šol, ki temelji na obveščenosti o podatkih. Ta program imate sedaj v rokah. To zadnje poglavje je bolj povezano z našim drugim specifičnim ciljem, ki je iskanje načinov in strategij za vključevanje tega programa v usposabljanje vodij šol.

V tem zadnjem poglavju bomo predstavili nekaj priporočil kako najbolje uporabiti učni načrt tečaja DELECA. Ta priporočila temeljijo na izkušnjah, pridobljenih v okviru tega projekta z zbiranjem mnenj vseh partnerjev v delovnem procesu in zlasti dragocenih izkušenj vodij šol in tistih, ki so vodili usposabljanja za vodje šol in sodelovali v nacionalnih in mednarodnih delavnicah, ki so bile izvedene v okviru projekta.

#### *Pomen vključevanja teme vodenja šol, ki je obveščeno o podatkih, v širši kontekst upravljanja/vodenja*

Cilj učnega načrta, ki smo ga razvili, je, da bi bil del bolj izčrpnega programa usposabljanja za vodje šol. Zato v tem učnem načrtu niso obravnavane vse kompetence, ki jih morajo vodje šol imeti. Omejili smo se samo na tiste, ki so bolj neposredno povezane z zbiranjem, analizo in osmiselnostjo podatkov ter njihovo uporabo pri načrtovanju dejanj. Na primer, kompetenca kot je strateško razmišljanje, izgradnja in sporočanje skladne vizije na več privlačnih načinov (OLS, 2011), v tem učnem načrtu ni neposredno obravnavana. Enako velja za kompetenco kot je izgradnja strokovne učeče skupnosti (OLS, 2011). Tudi, ko poudarjamo proces organizacijskega učenja pri uporabi podatkov, realizacija take kompetence presega naše možnosti, v kolikor smo omejeni na razvoj dela učnega načrta, ki traja pet dni. To pa ne izključuje ideje da (a) pri oblikovanju kompetenc poudarjamo proces organizacijskega učenja o uporabi podatkov, in (b) da usposabljanje vodij šol, da postanejo podatkovno pismeni gre z roko v roki z uporabo metod organizacijskega učenja. Na primer kompetenco kot je sposobnost brati, razumevati in interpretirati podatke, lahko preoblikujemo kot biti sposoben pomagati sodelavcem pri branju, razumevanju in interpretaciji podatkov. In pri razvoju te kompetence je mogoče in zaželeno na tečaju uporabljati organizacijsko učenje med vodji šol. (Verbiest & Mahieu, 2013)

#### *Poudarjanje etičnih vidikov uporabe podatkov*

Vodenje samoizboljševanja šole prek rutine zbiranja, interpretacije in uporabe podatkov je velikokrat izziv. Razvoj raziskovalne zmožnosti vodij šol je treba razširiti tudi na kritiko podatkov in zlasti na zavedanje, da je na vseh ravneh procesa treba prepoznati in upoštevati etična vprašanja. (Devlin, 2014)

Pri podpiranju podatkov moder vodja šole nikoli ne pozabi na učence in sodelavce, na katere se uporabljeni podatki nanašajo. Ozaveščenost o načinu, kako se to obravnava, je ključnega pomena.

#### *Včasih je majhno lepo*

Eden od pomembnih namenov pri pripravi modulov usposabljanja je bil razvoj in poskusna uporaba številnih različnih vaj, pri katerih so dejavni učenci. Projektna skupina je ugotovila, da so aktivnosti dobro delovale, ko so jih preizkušali. Tako je nastalo veliko različnih aktivnosti v okviru modulov. Za

nekatero od teh vaj (delavnic itd.) je potrebnega veliko časa, vendar pa gre za pomembne aktivnosti, ki omogočajo vpogled in zaključke. Poleg tega je bil potreben čas za posamezno in skupinsko refleksijo po aktivnostih. Pri uporabi priročnika pazite, da ne boste učnega načrta preveč natrpali. Če je potrebno, izpustite aktivnosti in zagotovite, da bo dovolj časa za refleksijo.

#### *Kratek tečaj ali program usposabljanja, usmerjen v proces?*

Ta program usposabljanja se lahko uporablja v različne namene in v različnih kontekstih. Prvenstveno je bil razvit in poskusno izveden kot petdnevni intenzivni tečaj za vodje šol, ki jih zanima razvoj veščin in znanja, ki so potrebni za podatkovno modre šole. Moduli so sestavljeni iz petih ločenih, vendar povezanih interesnih področij tako, da obravnavajo ustrezna področja učenja za posameznike, ki so vodje šol z veliko podatki. Poleg tega so bili razviti moduli, ki se lahko z minimalno prilagoditvijo uporabljajo v drugih kontekstih usposabljanja. Omejitev je samo vaše lastno razumevanje in domišljija!

Priporočamo, da razmislite o prednostih razdelitve modulov na recimo tri bloke (2 dni + 2 dni + 1 dan) in med bloki naj bo nekaj časa. Tako se povečajo učne možnosti in odprejo možnosti, da vodje šol obravnavana vprašanja bolj povežejo z okoljem svojih šol, vključijo svoje sodelavce in uporabijo avtentične podatke.

Razmislite tudi o možnosti razvoja univerzitetnega kreditnega programa. Učni načrt vsebuje tudi obširen seznam literature (v prilogah), ki je lahko vir za nadaljnje branje. Veliko aktivnosti se lahko preoblikuje v vaje, ki se pripravijo med moduli.

#### *Usposabljanje za vodje šol ali za vodstvene skupine?*

Čeprav so v ospredju potrebe vodij po usposabljanju, se zavedamo, da so v številnih nacionalnih kontekstih za sistematično kakovostno delo odgovorni tudi pedagoški delavci šole. Tudi z vidika organizacijskega učenja je koristno vključiti sodelavce, zlasti v procese analize in izboljšav. Na podlagi izkušenj v Belgiji vemo, da je učni načrt mogoče enostavno prilagoditi za tečaj, ki se organizira za skupine iz šol, vključno z vodjo šole.

#### *Ali naj se uporabljajo skupni pripravljene podatki ali podatki udeležencev?*

V modulih usposabljanja DELECA naj bi udeleženci večkrat na različne načine delali s podatki. Tukaj je veliko možnosti. Vodja usposabljanja lahko pripravi ustrezne kvantitativne in kvalitativne zunanje podatke iz različnih virov, po možnosti vhodne, obdelane in izhodne podatke. V tem primeru podatki niso v kontekstu, vendar so manj avtentični. Druga možnost je, da se vodje šol prosi, naj prinesejo svoje podatke. Prednost uporabe podatkov, ki jih prinesejo udeleženci, je da so taki podatki avtentični in relevantni za vodjo šole in delo, opravljeno v okviru usposabljanja, ima za vodjo šole neposredno vrednost. Pri uporabi avtentičnih podatkov je treba upoštevati raven zaupanja in klimo skupine, s katero delate. Ali so udeleženci pripravljene deliti svoje izkušnje ali pa je to mogoče grozeče in neprijetno?

Na podlagi poskusne uporabe modulov usposabljanja priporočamo, da je količino podatkov treba omejiti.

#### *In za konec: Ne pozabite na kritičen in razvojni pristop*



Odgovornost, ki je sedaj v središču politike v številnih državah, vodje šol sili, da se odzivajo deležnikom in dokazujejo, da so pri delu s podatki učinkoviti in odgovorni. Pričakuje se, da jih vodijo podatki (Earl & Katz, 2006). Učni načrt tega programa usposabljanja obravnava potrebe strokovnega vodje šole, ki modro dela s podatki. To pomeni, da je vodja šole sposoben kritično presojati politike o uporabi podatkov v šoli in izobraževanju kot gibanje, ki ga poganjajo podatki (Verbiest & Mahieu, 2013). To zahteva kritično razmišljanje o informacijah o političnem kontekstu odgovornosti in osredotočenost na rezultate učencev in kritično odzivanje na tako politiko. Vključuje tudi prepoznavanje razlikovanja med vidikom zunanje odgovornosti in vidikom notranjega razvoja, razlikovanje med podatki in njihovo medsebojno odvisnost za izboljšanje rezultatov učencev ali za razvoj šole; potrebo po inteligentnih sistemih odgovornosti, vključno s široko samoevalvacijo; pomen in relevantnost podatkov pri razvoju učenja učencev ter razvoja šole, in pomembnost vključevanja sodelavcev v uporabo podatkov za izboljšave s poudarkom na razvojnem pristopu in s skupnim ciljem ustvariti boljše izobraževanje za učence.

## 4 Dodatek

### 4.1 Glosar DELECA

<b>CIPO</b>	akronim za "kontekst", "vhod", "proces" in "izhod", ki se uporablja kot okvir za kategorizacijo informacij.
<b>Raziskovalna kultura</b>	učno okolje v okviru šole, ki vključuje odnos, vrednote, cilje, norme obnašanja in prakse, skupaj z jasno vizijo, kako vodstvo uporablja podatke, ki kaže na to, kako se skupina zaveda pomena in moči, ki jih imajo podatki lahko pri procesu odločanja.
<b>Podatki</b>	dejstva in številke, ki prikazujejo nekaj specifičnega, vendar niso na noben način organizirani in ne dajejo nobenih nadaljnjih informacij o vzorcu, kontekstu itd.
<b>Podatkovna pismenost</b>	spodobnost zastavljati vprašanja o zbiranju, analizi in osmišljenju podatkov in na taka vprašanja odgovarjati. Podatkovno modro vodenje: vodenje, ki vključuje podatkovno pismenost.
<b>Podatkovno modro vodenje</b>	vodenje, ki vključuje podatkovno pismenost.
<b>Dokazi</b>	informacije, ki potrjujejo učinkovito prakso. Informacije: podatki, obdelani tako, da so uporabni in odgovarjajo na vprašanja kdo? kaj? kje? in kdaj?
<b>Povratne informacije</b>	vračilo informacij o rezultatih procesa ali aktivnosti.
<b>Predvidevanje</b>	predviden odziv na pričakovane spremembe procesa ali aktivnosti.
<b>Informacije</b>	podatki, obdelani tako, da so uporabni in odgovarjajo na vprašanja kdo? kaj? kje? in kdaj?
<b>Znanje</b>	uporaba podatkov in informacij in daje odgovore na vprašanje kako?
<b>Upravljanje znanja</b>	proces zajemanja, razvoja, širjenja in učinkovite uporabe organizacijskih informacij
<b>Učni sprehod</b>	kratko, strukturirano, neocenjevalno opazovanje v razredu s strani ravnatelja ali kolegov, ki mu sledi pogovor med ravnateljem ali kolegi in učiteljem o tem, kar je bilo opazovano.
<b>Zanesljivost</b>	usklajenost ali ponovljivost raziskovalnih meril
<b>Faze dokazov – praksa na podlagi informacij</b>	zaporedni koraki v procesu doseganja pravilne interpretacije podatkov.
<b>Veljavnost</b>	obseg, do katerega je koncept, zaključek ali meritev dobro utemeljena in točno odseva resnični svet.