

Učinkovite mreže v procesu zunanje evalvacije – primer Višje strokovne šole Šolskega centra Kranj

O avtorici

Mag. Lidija Grmek Zupanc je ravnateljica Višje strokovne šole v Šolskem centru Kranj.
lidija.grmek@sckr.si

Povzetek

Izhodišče prispevka je napovedana redna zunanja evalvacija na Višji strokovni šoli Šolskega centra Kranj (ŠC Kranj). Ker pa omenjeni intervjuji ne potekajo z individualnimi predstavniki, pač pa vedno s skupino (npr. s predavatelji, predstavniki podjetij, pri katerih so študenti na praksi, z diplomanti itd.), smo želeli predhodno doseči čim boljše seznanjenost posameznih skupin z zahtevami zunanje evalvacije ter z dosežki učencev in predavateljev, zlasti pri zunanjih predavateljih. Skratka, osrednji problem je bil, kako povezati določene skupine v mrežo. Metoda raziskovanja v prispevku je vezana na analizo obstoječih dokumentov, kot so zapisniki strokovnih organov šol. Postavljeni sta bili dve raziskovalni vprašanji, in sicer: 1. Kako je potekalo oblikovanje mreže? ter 2. Kateri elementi sestavljajo učinkovito sodelovalno mrežo? Rezultati kažejo, da je bilo v ospredju načelo, da je v središču študija študent/-ka, ne pa toga pravila, prav tako se kažejo zanimive ugotovitve s področja teorije mreženja. Pomemben zaključek je pravzaprav spoznanje, da povezljivost deluje takrat, ko posamezniki sprejmejo skupne cilje in jih ponotranjijo.

Ključne besede: mreže v šolstvu | zunanja evalvacija | višje strokovne šole

Efficient Networks in the External Evaluation Process – Case Study of the Kranj School Centre – Vocational College

Lidija Grmek Zupanc, MSc, Kranj School Centre – Vocational College

Abstract

This paper is based on an announced regular external evaluation of the Kranj School Centre Vocational College. Since the interviews undertaken during the evaluation were not conducted with individuals but with a group (e.g., lecturers, representatives of companies where students do practical training, graduates, etc.), prior to the interviews, we wanted to familiarise the individual groups with the requirements of the external evaluation and to inform all of the participants, especially visiting lecturers, about the achievements of the students and lecturers. The main problem we faced was connecting certain groups into a network. The work method used in the paper was related to an analysis of existing documentation, such as records of the school's professional bodies. The following two research questions were posed: 1. How was the network formed? and 2. What elements constitute an effective collaborative network? The results show that the interviewees prioritise the principle of students being the focus of the study process rather than the observation of rigid rules. Moreover, some interesting findings from the field of network theory were made. An important conclusion that was drawn is that the goal of connectivity is achieved once individuals accept and decide to pursue common goals.

Keywords: *networks in education | external evaluation | vocational colleges*

Uvod

Članek posega na področje delovanja višje strokovne šole. Predstavlja povezovanje teorije mreženja in učinkovitosti procesa zunanje evalvacije, ukvarja se s teoretičnimi izhodišči mreženja in različnih pristopov ugotavljanja učinkovitosti mreženja (rezultati razprav, predlogi izboljšav in izboljševanje procesov učenja – predavanj in drugih oblik na podlagi ugotovitev zunanje evalvacije).

Strokovnjaki s področja komuniciranja (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 18) govorijo o smereh poslovnega komuniciranja, ki poteka bodisi »navzven, iz organizacije v zunanja okolja«, bodisi »v organizaciji: med ravnmi v organizaciji, med deli organizacije in med funkcijami organizacije«. Podobno bi lahko zapisali tudi za mreže, ki temeljijo na komunikaciji, jo pa seveda nadgrajujejo z vsebino.

»Omrežno učenje je v središču skupne izgradnje zmogljivosti. Pojavi se, ko ljudje iz različnih šol v mreži sodelujejo drug z drugim z namenom, da bi se vključili v prakso, uvajali inovacije, izmenjevali znanje in se skupaj učili« (Jackson 2005, 12). V našem obravnavanem primeru je poudarek na oblikovanju mreže v organizaciji in zunaj nje z delodajalci in mentorji iz podjetij, pri katerih naši študentje opravljajo praktično izobraževanje, pa tudi z bivšimi diplomanti. Pri obravnavi omenjenega področja bo uporabljena deskriptivna metoda.

Postavljeni sta bili dve raziskovalni vprašanji, in sicer: 1. Kako je potekalo oblikovanje mreže? ter 2. Kateri elementi sestavljajo učinkovito sodelovalno mrežo?

Če je v središču študija študent/-ka, nas torej zanima, kako z oblikovanjem mrež v šolstvu kar največ narediti zanj/zanjo.

Izhodišča

Če želimo odgovoriti na raziskovalni vprašanji, se moramo prej dotakniti teorije, ki govori o mrežah v šolstvu. Definicija OECD (2003, 154): »Omrežne učne skupnosti so namensko vodene družbene entitete, za katere je značilna zavzetost za kakovost, strogost in osredotočenost na rezultate ... Spodbujajo širjenje dobre prakse, krepijo poklicni razvoj učiteljev, podpirajo krepitev zmogljivosti v šolah, posredujejo med centraliziranimi in decentraliziranimi strukturami ter pomagajo pri procesu prestrukturiranja in preoblikovanja izobraževalnih organizacijskih sistemov.« Z zapisano definicijo OECD se lahko zelo strinjamo, sploh pri uvajanju novosti, velja pa tudi za mrežo, ki je bila vzpostavljena za pripravo na zunanjo evalvacijo.

Podobno je tudi z naslednjo definicijo mrež kot »skupin ali sistemov medsebojno povezanih ljudi in/ali organizacij (vključno s šolami), katerih cilji in nameni vključujejo izboljšanje učenja (ali možnosti učenja), njihova struktura in organiziranje pa vključujeta eksplicitne strategije za doseg te ciljev« (Bell idr. 2006, 21).

Naslednji avtorji mrežo razlikujejo od preostalih organizacijskih oblik v šolstvu. »(So)udeležba je jedro tega, kar mrežo razlikuje od drugih organizacijskih ali procesnih oblik. Kdo sodeluje (vprašanja o moči in virih), kako sodelujejo (vprašanja o odnosih, koordinaciji, spodbujanju, upravljanju), zakaj sodelujejo (vprašanja o viziji, vrednotah, potrebah, koristih, motivaciji, zavzetosti) in kako dolgo (vprašanja v zvezi s trajnostjo)« (Church idr. 2002, 14). Glede na podano definicijo je potrebno aktivno sodelovanje vodstva in vseh zaposlenih višje strokovne šole. Aktivno sodelovanje nekaterih mentorjev in delodajalcev iz podjetij ter diplomantov že odgovarja na vprašanje o moči in virih, saj je zunanja evalvacija neobhodno potrebna, če želimo, da višja strokovna šola deluje tudi naprej. Na vprašanje, kako sodelujemo pri pripravi na zunanjo evalvacijo, pa odgovarja dani prispevek.

»Ne želimo daljšati zelo dolgega seznama definicij, ampak pristopiti s trditvijo, da imajo vsa omrežja naslednje skupne lastnosti: *strukturo, interakcije (procesi), vpliv in namen*. Nato te značilnosti uporabimo za opredelitev mreže šol, tako da razpravljamo o tem, kako so si podobne in različne in ali so del formalnega ali neformalnega. Vsakdo, ki dela v šoli, je verjetno že udeležen v več takšnih mrežah, ki temeljijo na povezavah z enako poklicno ali osebno motiviranimi posamezniki, s kolegi iz prejšnjih šol, v katerih so delali, z ljudmi, ki so jih srečali na dogodkih za poklicni razvoj ali v okviru začetnega usposabljanja« (Hadfield in Chapman 2009, 3).

V nadaljevanju bomo vse štiri zgoraj navedene lastnosti (omrežna struktura, interakcije, vpliv in namen) natančneje analizirali.

Za namen tega prispevka besedi mreža in omrežje/omrežna struktura razumemo kot sinonima, ker omenjeni avtorji razlike na omenjenih mestih ne izpostavljajo, ampak želijo pojasniti predvsem značilnosti učinkovitih šolskih mrež.

Mrežne strukture so bile doslej verjetno najpriljubljenejši način razlikovanja mrež od drugih organizacijskih oblik. »Za opis ‚mrežnega‘ dela mreže so bile uporabljene številne metafore, od tehnoloških do bolj organskih. Ena od naših najljubših so razvili Church idr. (2002, 16), ki so za opis mrežne strukture iz posameznikov uporabili metaforo ribiške mreže (glej sliko 1)« (Hadfield in Chapman 2009, 4).

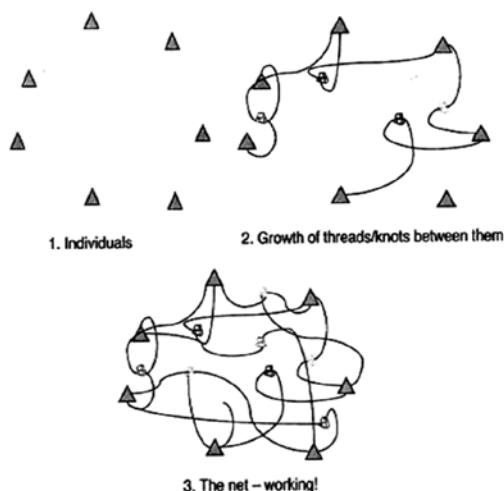


Figure 1.1 Network knots and threads

Source: Church et al. (2002, p. 16)

Slika 1: Omrežni vozli in niti. (Vir: Church idr., 2002, stran 16)¹

Na začetku gre torej za posameznike, med katerimi nastajajo »niti«, to pa vodi v nastanek mreže. »Ribiška mreža temelji na nitkah, ki so povezane. V mreži posameznikov so niti, ki povezujejo ljudi in predstavljajo ‚mehki‘ del mrežne strukture, odnose, komunikacijo in zaupanje, ki ljudi povezujejo« (Hadfield in Chapman 2009, 4).

»Vozli predstavljajo ‚trdi‘ del strukture in so dejavnosti, ki združujejo ljudi v mreži, sestanke in dogodke ali celo videokonference ali seje takojšnjih sporočil. Mreža doseže svojo strukturno moč zaradi interakcije teh dveh komponent« (Hadfield in Chapman 2009, 4). Pri interakciji dveh komponent je torej mišljen t. i. mehki in t. i. trdi del strukture, s katero mreža doseže svojo strukturno moč.

»Pri Churchevi metafori je pomembno, da je poudarjena interakcija mehkih, relacijskih struktur, ki združujejo ljudi, z delovanjem, npr. z nekimi dogodki, sestanki ipd. Mehke strukture so pomembne tudi v socialnih mrežah, vendar pa jih v šolskih mrežah dopolnjujejo profesionalni nameni in motivacija, na primer skupni problem ali skupni poklicni cilj« (Hadfield in Chapman 2009, 4).

1 1. posamezniki
2. rast omrežnih vozlov in niti med posamezniki
3. delovanje mreže

Podobni vozli, ki držijo te niti na mestu, so drugačna dejavnost ali dogodek, na primer načrtovanje sestankov, delovnih skupin ali medšolskih raziskovalnih skupin. Namen trdih in mehkih struktur ustvarja potencial za osredotočanje in izkoriščanje energije in strasti članov mrež (Hadfield in Chapman 2009, 5).

Sedaj smo pri drugem pojmu, pri interakcijah, ki bi jih poslovenili kot sodelovanje, medsebojno vplivanje. Če so v socialnih mrežah take interakcije pogovori o skupnem interesu ali izkušnji, so profesionalne mreže nekaj povsem drugega.

»Nasprotno pa profesionalne mreže zaznamujejo bolj omejene vrste interakcij, ki temeljijo na posebej zasnovanih procesih, namenjenih doseganju profesionalnih rezultatov. Narava teh procesov in njihovi nameni ločujejo šolsko mrežo od socialnih mrež. Vrste procesov, ki se pojavljajo v šolskih mrežah, segajo prek skupnih strokovnih razvojnih dejavnosti in skupnega dela, kot je skupno načrtovanje, do skupnih sprememb, kot je delo na področju učnih načrtov in preizkušanje v praksi. Drugi procesi, kot so vodstvene in upravljalvske dejavnosti, bodo povezali in uskladili to skupno delo, da bi zagotovili, da bo vplivalo na razred« (Hadfield in Chapman 2009, 5).

Tretja ključna značilnost oz. razlika med socialnimi mrežami in profesionalnimi mrežami je v ravnesju med stopnjo kolektivne in individualne zastopanosti, ki jo izkazujejo njihovi člani, ravnesje pa imenujemo mrežni vpliv. Za socialne mreže velja, da udeleženci nimajo pregleda, kaj se dogaja v različnih delih omrežja. »V nasprotju s tem pa je pri profesionalnih mrežah potrebno skupno prizadevanje za določeno stopnjo kolektivnih ukrepov in za doseganje eksplicitnih strokovnih ciljev« (Hadfield in Chapman 2009, 6).

Četrta ključna značilnost je namen. Značilnost vseh mrež je, da se ljudje združujejo za določen namen, ali natančneje, za različne namene. Osnovna razlika med socialnimi mrežami in šolskimi mrežami je, da slednje na splošno zagovarjajo skupinski cilj, na primer uspešno izvedbo zunanje evalvacije.

Obstajajo torej različni nameni posameznikov, zakaj se združujejo v mrežo, do neke mere jih loči dejstvo, da bodo šolske mreže na splošno bolj profesionalno usmerjene. Ljudje se vključujejo v mreže za dostop do podpore, informacij in za spremljanje novega razvoja. Toda glavna razlika med običajno socialno mrežo in profesionalno mrežo je v tem, da mora slednja imeti dnevni red, po katerem deluje.

Te štiri ključne značilnosti mrež, torej strukture, ki povezujejo ljudi, narava medsebojnih interakcij, stopnja mrežnega delovanja in nameni, s katerimi

se posamezniki vpletejo v mrežo, nam pomagajo opredeliti, kako razumemo pojem šolska mreža.

Zanimivo je spoznanje, da se motivacija za sodelovanje v mreži giblje od potrebe po iskanju pripadnosti do ustvarjanja prostora, kjer bi lahko imeli priložnost preizkusiti nove ideje in tvegati, kako jih je treba upravljati in preizkušati. Vsekakor pa se avtorji sprašujejo, kako šolske mreže vplivajo na učence: v ospredju zanimanja je vzročnost, kako povezati katero koli mrežno dejavnost z določenim prikazom v učilnici, šoli itd. Mrežne strukture imajo infrastrukture, ki temeljijo na mrežah povezav, prek katerih poteka najrazličnejša interakcija. Prav zato je težko ugotoviti, katera mreža in kdaj je učinkovita in katera ne.

»Čeprav je bilo ocenjevanje dosežkov kot posledice vključenosti v mreže za mnoge zahtevna naloga, je delo vplivalo na različne načine, na primer na osebje, ki se bolj zaveda in razmišlja o svoji praksi, in na učence, ki delajo v pozitivnejših učnih okoljih. Šole so večinoma poročale, da se je takšen razvoj odražal tudi v izboljšanih učnih dosežkih« (Rudd idr. 2004, 43).

Po eni strani razprava o več učinkih otežuje kakršno koli vzročno analizo, vendar na splošno podpira idejo, da mreže dejansko vplivajo na učence in šole.

Najmočnejšo povezavo med mrežami in dosežki učencev so pokazali Bell idr. (2006), ki so sistematično pregledali šolske mreže med letoma 1995 in 2005. Pregledali so 119 študij in se oprli na 19 mednarodnih študij ter jih kategorizirali glede na učinek: »Enajst študij je raziskovalo in poročalo o vplivu učencev ... Odkrili smo šest študij, pri katerih je mreža vplivala na dosežke in/ali dosežke in angažiranost učencev. Pet študij je bilo namenjenih otrokom s posebnimi potrebami, ogroženim študentom ali študentskim manjšinam. Dosežki so vključevali pomembne izboljšave v napredku učencev in v stopnji zaposlovanja, izboljšali so se splošni rezultati javnih preizkusov, učenci pa so bili uspešnejši na področju temeljnih predmetov, na področju branja, jezikov in matematike«.

»Učinkovitejše mreže so imele bolj specifične in ožje cilje, bile so usmerjene na posebne skupine učencev. Lažje je meriti vpliv pri manjših skupinah učencev, še posebej pri tistih s posebnimi potrebami, socialno izključenih in pri neučinkovitih učencih. Mreža tako lahko bolj mobilizira širok krog resursov in ekspertiz, pogosto s podporo staršev in skupinami iz lokalne skupnosti« (Hadfield in Chapman 2009, 9).

V pregledu različnih oblik mrežnih in učnih skupnosti so Kerr idr. (2003, 8) opredelili devet temeljnih lastnosti učinkovitih mrež. Njihova analiza ključ-

nih značilnosti učinkovitih šolskih mrež ustvarja pomemben, a zahteven kontrolni seznam za oblikovanje, vrednotenje in spremljanje šolskih mrež.

1. Sodelovanje – kot smo že razpravljali, so mreže opredeljene z naravo sodelovanja njihovih članov v njih. Izziv za tiste, ki mreže oblikujejo, je združiti in ohraniti ključne oblike sodelovanja.
2. Odnosi in zaupanje – skupna tema celotne literature o mrežah, zlasti v zgodnjih fazah načrtovanja in vključitve, je pomen »mehkih« struktur, kot je zaupanje, ki združujejo ljudi.
3. Usklajevanje, pospeševanje in vodenje – mreže potrebujejo tako vertikalne kot horizontalne oblike usklajevanja, pospeševanja in vodenja, da bodo ljudje vključeni in se gibali v skupni smeri.
4. Komunikacija – komunikacija je proces, ki potrebuje oboje, mehke in trde strukture.
5. Strukturno ravnovesje – mrežni procesi in strukture morajo biti uravnoteženi. Pretrda zgradba lahko izčrpa in zaduši dinamičnost omrežja; prelahka struktura ustvarja zmedo in ogroža rast učnih dosežkov.
6. Raznolikost in dinamičnost – ena od močnih produktivnih zmogljivosti mrež je, da lahko združujejo različne ljudi in ideje.
7. Decentralizacija in demokracija – obstajajo različne vrste mrežnih struktur, vendar imajo vsi stopnjo decentralizacije, ki udeležencem omogoča, da se lotijo lokalnih interesov in vprašanj, hkrati pa še vedno delujejo v sodelovalnem okolju, ki spodbuja vključujoče in pregledno odločanje.
8. Čas in viri – raziskovalni dokazi kažejo, da so koordinatorji in posredniki omrežij pogosto preobremenjeni in nenehno usklajujejo konkurenčne prioritete in zahteve. Pri načrtovanju mrež je treba graditi zaporedno načrtovanje in poskušati preprečiti izgorevanje članov.
9. Spremljanje in vrednotenje – poudari naj se, »kaj deluje« in zakaj so ljudje v mrežah ključnega pomena.

V vseh devetih točkah gre pravzaprav za neko ravnovesje med mehкими in trdimi strukturami, vse mreže pa morajo izhajati iz temeljnega zaupanja, ki naj bi bilo brezpogojno.

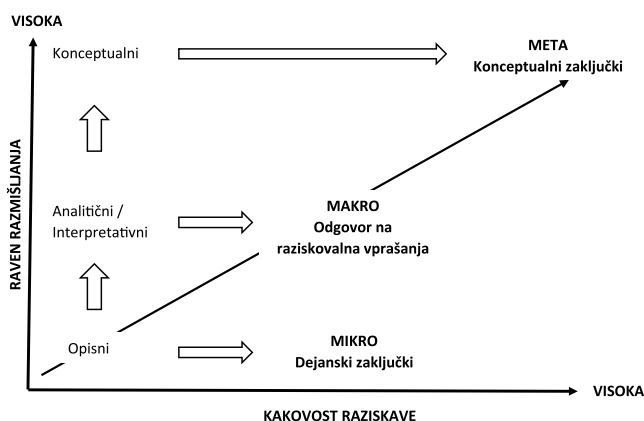
»Zaupanje je pripravljenost, da se zavežete k skupnemu prizadevanju, preden veste, kako se bo oseba obnašala. Nezaupanje je nepripravljenost, da se zavežete brez jamstev glede vedenja druge osebe. To zaupanje je čisto in preprosto. Pričakujete sodelovanje druge osebe, vendar se zavežete izmenjavi, preden veste, kako se bo druga oseba obnašala« (Burt 2001, 3).

Naj torej povzamemo skupne lastnosti mrež: »Ne želimo daljšati zelo dolgega seznama definicij, ampak pristopiti s trditvijo, da imajo vse mreže skupne lastnosti: strukturo, interakcije (procese), vpliv in namen« (Hadfield in Chapman 2009, 3).

Metoda

Predhodno smo že govorili o strukturnem ravnovesju, kjer »vozli« predstavljajo trdi del strukture, tj. dejavnosti, ki združujejo ljudi: sestanki, dogodki, videokonference itd. Niti so mehke, relacijske strukture. Pri raziskovanju se ukvarjamo samo z »vozli«, s trdim delom strukture.

Metoda raziskovanja v prispevku je vezana na analizo obstoječih dokumentov, kot so zapisniki strokovnih organov šol (predavateljski zbor, komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti, strateški svet, skupnost študentov itd.), navodila in obvestila ravnateljice posameznim skupinam zlasti prek foruma v e-zbornici in po e-pošti, pa tudi neformalni zapisi ravnateljice. Slednja je vse pomembne informacije o pripravah na zunanjo evalvacijo najprej podala na seji predavateljskega zbora dobro leto pred samim obiskom zunanjih presojevalcev, kjer so lahko predavatelji podali svoje mnenje o poteku priprave. Sledil je sklic komisije za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, ki je pregledala, kaj vse se zahteva od posamezne višje strokovne šole v procesu priprave na zunanjo evalvacijo. Vsi vodje posameznih organov višje šole so sklicali sestanke, da so zbrali potrebne podatke in se dogovorili o vseh pomembnih točkah, ki so jih lahko pričakovali na intervjujih. Članek utemeljujemo kot teoretično raziskavo, ki bo naslonjena na analizo primarnih virov literature in na analizo šolske dokumentacije, ki je nastajala



Slika 2: Ravni razmišljanja, kakovost raziskovanja in zaključki. (Vir: Trafford in Leshem 2012, 134.)

kot priprava na zunanjo evalvacijo v vseh organih šole, kar bo opisano v nadaljevanju.

Z metodo deskripcije smo opisali osnovna dejstva, ki izhajajo iz literature in virov. Ko smo prehajali na t. i. »makro« raven, smo uporabljali kritično-analitično metodo, povezano z interpretacijo in teoretsko ravno. Poleg navedenih so bile uporabljene še druge metode, npr. metoda argumentacije in logična metoda.

Ugotovitve in rezultati

Najprej se bomo seznanili s potekom zunanje evalvacije, nato bomo analizirali oblikovanje mrež, ki so nastajale leta 2019 na Višji strokovni šoli ŠC Kranj. Sledi tretji del o učinkovitosti omenjenih mrež.

Opis procesa zunanje evalvacije na Višji strokovni šoli

V središču našega zanimanja bo zadnja redna zunanja evalvacija na Višji strokovni šoli ŠC Kranj. Ta je vsakih pet let del rednega zunanjega presojanja višjih strokovnih šol, ki temelji na merilih za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol, in sicer na petih presojanih področjih (1. delovanje šole, 2. kadri, 3. študenti, 4. materialne razmere, 5. notranje zagotavljanje in izboljševanje kakovosti ter izvajanje študijskih programov) z opredeljenimi standardi (*Merila* 2018, 2–3). Priprava na zunanjo evalvacijo se začne s predhodnim izpolnjevanjem Obrazca za zunanjo evalvacijo višje strokovne šole 1 za NAKVIS (Nacionalna agencija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu). Na pedagoški seji predavateljskega zbora je dobro leto pred zunanjo evalvacijo ravnateljica natančno predstavila omenjene dokumente in odprla razpravo, kako bi najbolje potekala priprava na zunanjo evalvacijo. Dvodnevna zunanja evalvacija je potekala decembra 2019 na šoli in pri delodajalcih ter mentorjih naših študentov na praktičnem izobraževanju, v intervjuje s presojevalci so bili vključeni tudi diplomanti.

Pred izvedbo zunanje evalvacije v šoli je bilo treba določene skupine ljudi na obisk zunanjih evalvatorjev primerno pripraviti, medsebojno povezati in uskladiti. Mreže pa niso bile vezane zgolj na ponovitev znanja o naši viziji, sestavi in delovanju organov višje šole, samoevalvaciji ipd., pač pa se je pokazalo, da je vezno tkivo posamezne mreže povezano tako z védenjem o določenem področju kot tudi z odnosi in vrednotami, ki jih ljudje znotraj neke mreže živijo. Če ne bi imeli dobrih odnosov z delodajalci in diplomanti, se

ti zagotovo ne bi želeli vrniti v šolo na intervjuje. Mreže pa so lahko širše ali ožje, naše tedanje mreže so segale iz šolskih okvirov in zajemale tudi nekatere delodajalce in mentorje praktičnega izobraževanja, ki našim študentom omogočajo opravljanje praktičnega izobraževanja v podjetjih, ter bivše diplomante. Skupni cilj je bil priprava na uspešno izvedbo zunanje evalvacije.

Obrazec za zunanjo evalvacijo višje strokovne šole je izpolnjevala komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti (v nadaljevanju KK) v MS Teams. Na vseh sestankih je sodelovala tudi ravnateljica. Ker je bilo pri izpolnjevanju obrazca treba pridobiti določene podatke, se je KK povezovala z drugimi strokovnimi organi – s strateškim svetom, predavateljskim zborom oz. posameznimi predavatelji, strokovnimi aktivni ter študijsko komisijo. Ker sta v KK dva študenta, sta onadva poskrbela za pridobivanje informacij od študentskega sveta.

Pri izvedbi zunanje evalvacije v šoli so po urniku predvideni intervjuji, ki pa vedno potekajo s skupino. Prvi dan obiska zunanjih evalvatorjev so potekali intervjuji s predstavniki vodstva (direktor zavoda, ravnateljica VŠŠ, predsednica sveta zavoda, predsednik komisije za kakovost in predsednik strateškega sveta), z referenti iz referata ter z upravno-administrativnimi delavci, s študenti funkcionarji, s študenti nefunkcionarji, s knjižničarkama in naključnimi študenti, diplomanti ter predavatelji. Drugi dan obiska pa so zunanji presojevalci odšli v nekatera podjetja, kjer so bili študenti na praktičnem izobraževanju. Opravili so intervjuje z njimi in s predstavniki podjetij, se vrnili v šolo in intervjuvali še organizatorje praktičnega izobraževanja. V intervjujih je sodelovalo več kot sto ljudi.

Analiza oblikovanja mrež

Pri prvem raziskovalnem vprašanju naj poudarim, da so bili predavatelji in zaposleni na seji predavateljskega zbora več kot eno leto pred zunanjo evalvacijo obveščeni, da bodo priprave nanjo potekale skupinsko, ker bodo tudi intervjuji z zunanjimi presojevalci potekali v skupinah. S tem se je morebitna nelagodnost, morda tudi strah, umaknila zaupanju do sodelavcev in zavedanju, da smo skupaj močnejši. Vsi so bili obveščeni, da bo priprava pisne vloge potekala v krogu KK. Prav tako so bili vsi obveščeni, da bo prav vse potrebno gradivo, ki ga kdor koli potrebuje za pripravo na zunanjo evalvacijo, zbrano v spletni učilnici in vsem dostopno. Sledili bodo sklici sestankov tudi za strateški svet in skupnost študentov, kjer se bodo pripravljali na zunanjo evalvacijo po standardih in predvidenih vprašanjih. Oblikovanje mrež je sicer potekalo s pomočjo t. i. vozlov, ki predstavljajo trši del omrežja,

sestanke in videokonference, vendar na način, da se ni pozabilo na nadgrajevanje t. i. mehkega dela. Gre torej za posameznike, člane posamezne mreže, med katerimi nastajajo »niti«. Med vključenimi v mrežo so torej niti, ki povezujejo ljudi in predstavljajo »mehki« del mrežne strukture, odnose, komunikacijo in zaupanje, ki povezujejo ljudi.

Če na naša omrežja pogledamo skozi štiri ključne značilnosti omrežij, torej strukture, ki povezujejo ljudi, naravo medsebojnih interakcij, stopnjo mrežnega delovanja in namene, s katerimi se posamezniki vpletejo v mrežo, lahko vidimo, da so bili v ozadju profesionalni nameni in motivacija, na primer skupna priprava na zunanjo evalvacijo. Profesionalno zavedanje je bilo povezano z vizijo šole »postati odlična šola za poklice in družbo prihodnosti«, s spoznanjem, da smo predavatelji na šoli zaradi študentov. Višja strokovna šola Šolski center Kranj ima dolgoročni razvojni program, v katerem se prvi strateški cilj glasi: Na študenta usmerjen in osredotočen študij (*Dolgoročni razvojni program* 2020, 8). Poudarjam, da je omenjeni cilj zelo širok, vključuje npr. tudi nadarjene študente, učne izide ipd. Posebno omrežje v tem smislu je študentski svet, ki se povezuje s študenti, ki delujejo v svetu zavoda, v strateškem svetu in KK, prav tako pa se mora povezovati z ostalimi študenti in predavatelji. Sodelovanje študentov s predavatelji je pravzaprav sodelovanje med izvajalci in uporabniki, zato je ta povezava še posebej dragocena.

Prva seja predavateljskega zbora, namenjena zunanji evalvaciji, je potekala konec septembra 2018, nato pa je bila ta tematika obravnavana še na štirih sejah pred zunanjo evalvacijo (poslovnik kakovosti, predvsem pa analiza samoevalvacijskih poročil za zadnjih pet let in predlagani ukrepi za izboljšave ter realizacija). Takoj po sejah je bila priprava na zunanjo evalvacijo še na strokovnih aktivih, z vidika programske evalvacije. Največ sestankov je bilo pričakovano v okviru KK, ki je pripravljala vlogo in usmerjala delo strokovnih organov (osem sestankov). Pripravljala sta se tudi strateški svet (tri seje) in študijska komisija (tri seje). Mentorica študentske skupnosti je imela s študenti več sestankov, na katerih je študente seznanjala predvsem s poslovnikom kakovosti in z analizo samoevalvacijskih poročil ter s predlaganimi ukrepi za izboljšave. Pripravljali so se odgovarjati na vprašanja, kako so sestavljeni posamezni organi, koliko članov imajo, kako poteka odločanje itd.

Na šoli imamo štiri organizatorje praktičnega izobraževanja po programih, ki so poskrbeli za pripravo delodajalcev in mentorjev na praksi v podjetjih. Za intervjuje z zunanjimi evalvatorji so izbrali tiste delodajalce, s katerimi veliko sodelujemo in so v neposredni bližini. Ponovno so pogledali vso zahtevano dokumentacijo in pričakovana vprašanja ter se tako pripravili na strokovnjake, ki jih pošlje NAKVIS.

Učinkovitost sodelovalnih mrež

Pri drugem raziskovalnem vprašanju, ki se glasi »Kateri elementi sestavljajo učinkovito sodelovalno mrežo?«, se opiramo na Kerr idr. (2003, 8), ki so opredelili devet temeljnih lastnosti učinkovitih mrež. Kot prvo omenjam sodelovanje, kjer sta bila zelo pomembna sodelovanje članov posameznih organov pa tudi medsebojna pomoč. Ta je bila še posebej izrazita pri članih, ki so predstavniki v več organih hkrati in so bili zato v prednosti glede informacij. Širše informacije so lahko delili med tiste člane, ki niso bili zajeti v več mrež. Kot drugo omenjam odnose in zaupanje. Gre za mehke strukture med člani, zlasti za zaupanje. Pri tem ima zavedanje, da imamo vsi vse informacije, posameznik pa jih lahko prejema od ostalih, še posebno moč. Kot tretje omenjam usklajevanje, pospeševanje in vodenje. Mreže potrebujejo tako vertikalne kot horizontalne oblike usklajevanja, pospeševanja in vodenja, da bodo ljudje vključeni in se bodo gibal v skupni smeri. Vertikalne oblike usklajevanja so se dogajale na ravni predavateljskega zbora, kjer so posamezni organi predstavljali svoje dosežke. Kot horizontalne oblike usklajevanja lahko navedemo sodelovanje med organi višje strokovne šole pri pisanju vloge. Kot četrto omenjam komunikacijo, ki potrebuje mehke in trde strukture, kar se je tudi dogajalo. Kot peto omenjam strukturno ravnanje, kjer morajo biti mrežni procesi in strukture uravnoteženi. To pomeni, da sestankov ne sme biti preveč, ker bi pretrda zgradba lahko izčrpala člane omrežja. Po drugi plati sestankov ne sme biti premalo, ker prelahka struktura ogroža rast poglobljenih priprav. Kot šesto omenjam raznolikost in dinamičnost, saj omrežja združujejo različne ljudi in ideje, kot sedmo pa decentralizacijo in demokracijo. Kot osmo omenjam pomembnost časa in virov pri upravljanju omrežij, kot deveto značilnost pa spremljanje in vrednotenje dela znotraj omrežij.

Rezultati kažejo, da so člani različnih omrežij natančno preučili samoevalvacijska poročila za pretekla leta, kar pomeni, da so bili seznanjeni z notranjim zagotavljanjem in izboljševanjem kakovosti procesov na šoli, še zlasti procesov poučevanja in učenja. V ospredju je bilo načelo, da je študent/-ka v središču študija (analiza zapisnikov KK in analiza zapisov lastnih opazovanj po izvedeni zunanji presoji).

Zelo dobro končno poročilo o zunanji evalvaciji pa je vsem sodelujočim odlična spodbuda za krepitev mrež tudi v prihodnje.

Kot zanimivost izpostavljam lastna opažanja (tudi na podlagi zapisnikov strokovnih organov), da je dinamika delovanja mrež precej različna in predvsem odvisna od članov. V določenem delu so bile naloge enake (npr. preštudirati samoevalvacijska poročila za pretekla leta), vendar je delovanje

mrež potekalo z različno dinamiko in različno hitrostjo. To je po eni strani odvisno od vodenja (predsednik KK itd.), po drugi pa od zavedanja članov, da ima mreža strukturo, interakcije (proces) pa tudi vpliv in namen. V slednjem se kaže tudi pomen pripadnosti šoli in vrednot.

Diskusija z zaključki

V prispevku smo se ukvarjali z nastankom in učinkovitostjo mrež, ki so vodila do uspešne zunanje evalvacije Višje strokovne šole ŠC Kranj. Poučarjam pomen predhodne sodelovalne kulture, ki je osnova za ustvarjanje mehkih, relacijskih struktur znotraj omrežij. Po drugi strani je treba poskrbeti tudi za ravnovesje s trdim delom strukture, za t. i. »vozle«, ki povežejo vse skupaj v omrežje.

Kažejo se zanimive ugotovitve s področja teorije mreženja, še zlasti pri delu z delodajalci oz. mentorji naših dijakov na praktičnem izobraževanju in z našimi diplomati. Organizatorji praktičnega izobraževanja, ki so pripravljali delodajalce na zunanjo evalvacijo, so morali skrbno ravnati s t. i. »vozli«, ki predstavljajo trdi del strukture, to so dogodki, sestanki itd., kajti delodajalci so običajno zelo zasedeni. Smiselno je bilo, da so delodajalce na zunanjo evalvacijo opozorili, še preden so prišli na obisk k posameznemu študentu, ki je opravljal praktično izobraževanje v podjetju. Če ne bi imeli dobrih odnosov z delodajalci in diplomanti, se ti zagotovo ne bi želeli vrniti v šolo na intervjuje v času zunanje presoje. Biti v dobri mreži pomeni, da imaš z ljudmi predvsem odnos zaupanja. Tu ne gre za brezpogojen odnos, o katerem smo že govorili, pač pa za zaupanje, ki smo ga gradili leta in leta s korektnim delom in odnosom. To omogoča, da se je posameznik, npr. diplomant, pripravljen vključiti v mrežo, s katero ga ne vežejo več nobene formalne obveznosti, pač pa le spomini na to, da mu je bil na šoli omogočen kakovosten študij, odnos predavateljev in vodstva do njega pa je bil korekten. »Vodje šol si morajo želeli, da bi dosegli svoje cilje tudi zunaj meja svojih šol in da bi se njihovi učitelji vključili v skupna prizadevanja« (Brown 2019, 8).

Rezultati torej kažejo, da je bilo v ospredju načelo, da je študent/-ka v središču študija, da delamo in se trudimo zanj/-o, ne pa za toga pravila. Pomemben zaključek je pravzaprav spoznanje, da povezljivost deluje takrat, ko posamezniki sprejmejo skupne cilje in profesionalne vrednote ter jih ponotranjijo.

Za zaključek še misel, ki jo je Azorin (2020, 110) zapisala takole: »Ni dvoja, da bodo mreže ostale pomemben del prihodnjega izobraževalnega okolja, potrebne so natančnejše raziskave, ki bodo bolj osvetlile vodstvena dejanja, ki podpirajo učinkovito mreženje«.

Literatura

- Azorin, C. 2020. »Leading Networks.« *School Leadership & Management* 40 (2–3): 105–110. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1745396>
- Bell, L., R. Bolam in L. Cubillo. 2006. *A Systematic Review of the Impact of School Leadership and Management on Students Outcomes*. London: Eppi-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education.
- Brown, C. 2019. »Exploring the Current Context for Professional Learning Networks, the Conditions for Their Success, and Research Needs Moving Forwards.« *Emerald Open Research* 1 (1): 1–11. <https://doi.org/10.12688/emeraldopenres.12904.1>
- Burt, R. S. 2001. »Bandwidth and echo: trust information, and gossip in social networks.« V *Networks and Markets*, ur. A. Casella in J. Rauch, 30–74. New York: Sage.
- Church, M., M. Bitel, K. Armstrong, P. Fernando, H. Gould, S. Joss, M. Marwaha-Diedrich, A. L. D. L. Torre in C. Vouhé. 2002. *Participation, Relationships and Dynamic Change: New Thinking on Evaluating the Work of International Networks*. London: University College London.
- Grmek Zupanc, L., T. Aljaž, B. Jarc Kovačič, I. Humar, B. Rebolj in B. Rozman. 2020. *Dolgoročni razvojni program višje strokovne šole ŠC Kranj, obdobje 2020–2025*. 3. verzija, sprejel Svet zavoda ŠC Kranj 8. 6. 2020. Interno gradivo, Svet zavoda ŠC Kranj, Kranj.
- Hadfield, M., in C. Chapman. 2009. *Leading School-based Networks*. London; New York: Routledge.
- Jackson, D. 2005. *Capacity, capacity building and capacity utilisation: implications for reform. Unpublished report*. Milton Keynes: Network Learning Communities Programme.
- Kerr, D., S. Aiston, K. White, M. Holland in H. Grayson. 2003. *Review of Networked Learning Communities*. Nottingham: NCSL.
- Možina, S., M. Tavčar in A. N. Knežević. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja.
- OECD. 2003. *Networks of innovation: towards new models for managing schools and systems. Schooling for Tomorrow*. Paris: OECD.
- Rudd, P., M. Holland, D. Sanders, A. Massey in G. White. 2004. *An Evaluation of the Beacon Schools Initiative*. Slough: NFER.
- Trafford, V., in S. Leshem. 2012. *Stepping stones to achieving your doctorate, by focusing on your viva from the start*. Maidenhead, New York: McGraw-Hill Education.
- Wohlstetter, P., C. L. Malloy, D. Chau in J. L. Polhemus. 2003. »Improving schools through networks: a new approach to urban school reform.« *Educational Policy* 17 (4) : 399–430.