

Microsoft
Partneri vo vzdelávaní



Inovatívna škola – Škola 21. storočia – Príručka facilitátora

PRÍRUČKA FACILITÁTORA



Obsah

Úvod.....	3
Inovačný proces	3
Príručka k strategickým workshopom.....	5
Podporné workshopy zamerané na rozvoj zručností.....	5
- PRÍRUČKA K 1. WORKSHOPU: PLÁNOVANIE A ZAPOJENIE ZAJAHOVANÝCH STRÁN.....	6
- PRÍRUČKA K 2. WORKSHOPU: VYTVÁRANIE SPOLOČNEJ VÍZIE.....	9
PREHĽAD PODPORNÝCH WORKSHOPOV	12
- Tvorba vízie: Fullanov model zmeny	
- Tvorba vízie: PMZ Model	
- Tvorba vízie: Metóda scenárov	
- Tvorba vízie: Šesť klobúkov myslenia	
- Tvorba vízie: Mapovanie zainteresovaných ľudí	
- Plánovanie projektu: Technika rybej kosti	
- Plánovanie projektu: Matica priorít	
- Riadenie zmeny: Knosterov model	
Odkazy.....	13



Úvod

Účelom tejto príručky je poskytnúť facilitátorom pomoc pri ich podpore inovačného procesu. Táto príručka poskytuje detailnú štruktúru dvoch workshopov s ďalšími podpornými zdrojmi a aktivitami. Skúsení facilitátori však môžu počas jednotlivých workshopov prispôbovať tieto materiály miestnym podmienkam – za predpokladu, že dodržia hlavné zameranie workshopov, aby zaistili, že inovačný proces bude systematický, udržateľný a rozšíriteľný.

Čas na jednotlivé aktivity je flexibilný, príručka poskytuje návody, ako si naplánovať jednotlivé stretnutia. Všetky workshopy sú poldenné a navrhnuté tak, aby boli interaktívne a podporovali rozvoj spoločných rozhodnutí. Poskytujú možnosti na individuálnu reflexiu, prácu v skupine, individuálnu a skupinovú prezentáciu. Najdôležitejšie však je zohľadňovať a oceňovať vstupy všetkých zainteresovaných ľudí. Workshopy sú postavené tak, aby sa všetky zainteresované strany zapojili do práce tak na strategickej, ako aj na realizačnej stránke projektov – takže všetci vidia ucelený obraz projektu.

Všetky zdroje pre workshopy si môžete stiahnuť zo stránky www.skola21.sk.

Inovačný proces

Je dôležité, aby facilitátori pochopili význam slovného spojenia „inovačný proces“ v širších súvislostiach. Tri dolu uvedené definície rozhodne nie sú dokonalé, ale môžu vám pomôcť pri pochopení niektorých kľúčových myšlienok. Pri realizácii workshopov vám môžu pomôcť aj odkazy na linky, ktoré nájdete v tejto sekcii.

Tri definície inovácie:

- Inováciou sa všeobecne rozumie úspešné zavedenie novej veci alebo postupu. Inovácia je začlenením, kombináciou alebo syntézou poznatkov do originálnych, významných a hodnotných produktov, postupov alebo služieb (Luecke & Katz, 2003).
- Všetky inovácie začínajú kreatívnymi myšlienkami. Inováciu definujeme ako úspešnú implementáciu kreatívnych myšlienok v rámci organizácie. Z tohto pohľadu je kreativita jednotlivca a skupiny štartovacím bodom pre inováciu, pričom to prvé je nutnou, ale nie postačujúcou podmienkou pre druhé (Amabile, 1996).¹

¹ K téme kreativita nájdete inšpirácie aj v prednáške [Sir Ken Robinson](#): Zabíjajú školy kreativitu?



- Inovácia, tak ako veľa iných funkcií podnikania, je proces riadenia, ktorý vyžaduje špecifické nástroje, pravidlá a disciplínu (Davila a kol., 2006).



Príručka k workshopom o strategických inováciách

V tejto sade nástrojov sa nachádzajú dva druhy workshopov: dva hlavné strategické workshopy, ktoré sú podporené ôsmimi kratšími workshopmi, zameranými na rozvoj zručností. Spolu vás tieto workshopy budú podporovať a viesť po vašej ceste k inovácii. Môžete ich použiť na stimuláciu myslenia, pomoc pri dosiahnutí spoločnej dohody alebo informovanie ostatných o vašej zdieľanej vízii.

Strategické inovačné workshopy pomôžu vašej škole prepracovať sa cez všetky potrebné kroky k inovácii a mali by sa uskutočniť v danom poradí.

Prehľad strategických workshopov.

1. Plánovanie a zapojenie všetkých zainteresovaných strán

Tento workshop vám pomôže identifikovať všetky zainteresované strany a úspešne naplánovať program priebehu workshopov vo vašej škole.

2. Vytváranie spoločnej vízie

Tento workshop pomôže vám a všetkým zainteresovaným ľuďom zdokonaľiť alebo vytvoriť spoločnú zdieľanú víziu pre budúcnosť vašej školy.

Workshopy zamerané na rozvoj zručností

Tieto workshopy sú kratšie, jednoduchšie a môžu sa robiť individuálne alebo v skupine s cieľom rozvíjať zručnosti pre hladší priebeh inovácií. Tieto zručnosti zahŕňajú jednoduché techniky pre riadenie zmien, plánovanie projektov a tvorbu vízií. Workshopy možno využiť v ľubovoľnom čase, v sade sa nachádzajú odporúčania, kedy sú ktoré workshopy najvhodnejšie.

Stiahnite si PDF súbor [Inovatívna škola - Príručka facilitátora](#)

Stiahnite si dokument [Škola 21. storočia - Inovačný rámec](#)



PRÍRUČKA K 1. WORKSHOPU

PLÁNOVANIE A ZAPOJENIE ZAJINTERESOVANÝCH STRÁN

Ciele

- Definovať charakteristiky inovatívnej školy.
- Identifikovať a zapojiť zainteresované strany.
- Vytvoriť akčný plán na podporu konzultačného procesu.

Zadanie pred workshopom

- Vyplniť nástroj pre [sebareflexiu](#) školy (všetky zainteresované strany).
- Vytlačiť výstupy zo sebareflexie a priniesť si ich na stretnutie.

Veľkosť skupiny a účastníci

- 15-20 účastníkov
- Vyšší manažment
- Stredný manažment (napríklad vedúci katedry)

Usporiadanie skupiny

- 4 ľudia k jednému stolu

Zdroje

- Prezentácia k workshopu.
- Pracovné listy: [NÁVODNÉ OTÁZKY](#), [MAPA ZAJINTERESOVANÝCH STRÁN - PLÁNOVANIE ROLÍ](#), [INOVATÍVNA ŠKOLA - HARMONOGRAM](#).
- Samolepiace lístočky.
- Flipchart.
- Fixky.
- Dataprojektor.
- Počítač s pripojením na internet a reproduktormi.
- Súhrnný PDF súbor o všetkých [workshopoch](#) (vytlačte dostatok kópií pre každý stôl).

Podporné workshopy

- Vytváranie spoločnej vízie – [Mapovanie zainteresovaných ľudí](#).
- [Scenáre pre vzdelávanie](#).



POSTUP	ČAS (minuty)
1. Účastníkov rozdeľte do skupín po štyroch k jednému stolu. Zabezpečte rôznorodosť skupín tak, aby v každej skupine boli rozliční ľudia s rozličnými zodpovednosťami.	10
2. Sedenie začnite pustením videa z úvodnej stránky a požiadajte účastníkov, aby si priebežne zapisovali kľúčové slová na samolepiace papieriky. Keď video skončí, požiadajte účastníkov, aby tieto papieriky nalepili na flipchart. Facilitátor potom zosumarizuje výstupy a zoskupí ich do piatich kategórií podľa inovačného rámca : <ul style="list-style-type: none">a. Riadenieb. Sociálna klímac. Kurikulumd. Rozvoj pedagógove. Spolupráca s komunitou Povedzte, akým spôsobom tento rámec určuje zameranie, ciele workshopu. Pomocou dataprojektora premietnite inovačný rámec (zbežne prejdite cez jednotlivé časti kruhu).	30
3. Účastníci v rámci skupín diskutujú o výstupoch zo svojich individuálnych sebareflexií a snažia sa identifikovať spoločné kľúčové oblasti, v ktorých je podľa ich názoru priestor na zlepšovanie spôsobov fungovania v škole. Výstupom z tejto debaty by mali byť silné a slabé oblasti v škole. Každý stôl poskytne dvojminútovú spätnú väzbu na tri kľúčové oblasti silných a slabých stránok.	30
4. Účastníkom ukážte 3. slide prezentácie a požiadajte ich, aby v skupinách vyplnili pracovný list NÁVODNÉ OTÁZKY . Tieto otázky majú otvorený výstup – nie je tu správna, alebo nesprávna odpoveď! Táto aktivita rozvíja takzvané „myslenie mimo zaužívaných koľají“ (napr. výučba pre študentov založená na projektoch, rodičia zapojení do prípravy niektorých hodín spoločne s učiteľmi, zamestnanci školy zapojení do programu rozvoja výučby a učenia, učitelia zapojení do celosvetovej komunity učiteľov vymieňajúcich si zdroje, komunity zapojené	25



<p>do programu výmeny skúseností o inováciách atď.). Každý stôl vyplní jeden pracovný list. Po dokončení požiadajte každý stôl, aby jeho účastníci podali spätnú väzbu na jednu z oblastí, napr. skúsenosti študentov.</p>	30
<p>5. Ukážte 4. slide prezentácie, ktorá sumarizuje charakteristiky inovatívnej školy. Skupiny o uvedených informáciách diskutujú a povedia, či by na zoznam ešte niečo pridali. Taktiež môžu premýšľať nad tým, či niektoré z týchto charakteristík môžu byť dôvodom silných / slabých stránok, ktoré identifikovali vo svojich individuálnych sebareflexiách.</p>	10
<p>6. Použite slidy 5. a 6., uveďte úlohu a spomeňte všetky potenciálne zainteresované strany, ktoré môžu byť zapojené do inovačného procesu. Príklad mapy zainteresovaných osôb je na slide č. 6.</p>	25
<p>7. Skupinám rozdajte pracovný list MAPA ZAINTERESOVANÝCH STRÁN a požiadajte ich, aby vymenovali všetky zainteresované strany (ľudí), o ktorých si myslia, že sú dôležité (i) pre ich cestu k inovácii. Každá skupina by tiež mala prediskutovať metódy, ktoré zabezpečia, aby sa každá strana mohla vyjadriť a aby ju vypočuli. Získajte od skupín spätnú väzbu.</p>	30
<p>8. Teraz, keď boli identifikované všetky zainteresované strany, môžu skupiny diskutovať o tom, ako ich zapojiť. Ukážte slidy 8. až 10., ktoré hovoria o rozličných možnostiach, ako tieto strany zapojiť a aké sú ich očakávania. Účastníci v rámci svojej podskupiny vyplnia MAPA ZAINTERESOVANÝCH STRÁN – PLÁNOVANIE ROLÍ a podajú spätnú väzbu celej skupine.</p>	30
<p>9. V tejto poslednej aktivite s účastníkmi zdieľajte príklad harmonogramu pre inovačný proces (slide 12.). Účastníci v skupinách vyplnia Inovatívne škola- HARMONOGRAMU tak detailne, ako je to len možné. Pritom sa odvolávajú na jednotlivé workshopy v sade. Vyzvite účastníkov od niektorých stolov, aby svoje harmonogramy zdieľali s celou skupinou. Harmonogramy zozbierajte a vytvorte spoločný jednotný harmonogram, ktorý zohľadňuje skupinovú prácu. Výsledný harmonogram dajte účastníkovi prediskutovať a následne schváliť (pomocou e-mailu alebo na nasledujúcom workshope).</p>	10
<p>10. Ukončite workshop prehľadom naplnenia jeho cieľov a spätnou väzbou na jeho priebeh.</p>	



PRÍRUČKA K 2. WORKSHOPU

TVORBA SPOLOČNEJ VÍZIE

Ciele

- Vytvoriť jasnú a špecifickú víziu budúcnosti vašej školy.
- Stanoviť inovačný rámec.
- Vytvoriť skupinu ľudí, ktorí umožnia túto víziu dosiahnuť.

Zadanie pred workshopom

- Pozvať všetky zainteresované strany identifikované v predchádzajúcom workshope (úloha pre facilitátora).
- Ubezpečiť sa, že všetci účastníci vyplnili nástroj na [sebareflexiu](#) školy, pripomenúť účastníkom, že si so sebou majú priniesť výtlačky tejto sebareflexie.
- Požiadajte účastníkov, aby preskúmali [prípadové štúdie](#) a vybrali z nich to, čo ich najviac zaujalo.
- Prečítať PDF súbor [Inovačný rámec](#).

Veľkosť skupiny a účastníci

- 15-20 účastníkov
- Všetky zainteresované strany (rodičia, učitelia, komunita...)

Usporiadanie

- 5 ľudí na jeden stôl

Zdroje

- Powerpointová prezentácia.
- Pracovný list : NAJLEPŠIA VÍZIA.
- Samolepiace lístočky.
- Flipchart a fixy.
- Farebné nálepky/body.
- Dataprojektor.
- Počítač s pripojením na internet a reproduktormi.

Podporné workshopy

- [Metóda scenárov](#).
- [De Bonových 6 klobúkov myslenia](#).



POSTUP	ČAS (minúty)
<p>1. Účastníkov rozdeľte do zmiešaných skupín po piatich ľuďoch na jeden stôl (dbajte na to, aby v každej skupine boli zastúpené rôzne zainteresované strany). Sedenie začnite prehľadom cieľov workshopu (slide prezentácie 2. a 3.).</p>	10
<p>2. Ukážte slidy 4. a 5. na zvýraznenie dôležitosti rámca pri vytváraní časového prehľadu inovačného procesu. Účastníci sa oboznámia s rozličnými zložkami inovačného rámca. Je dôležité zdôrazniť, že tento rámec bol vytvorený na základe výskumu, skúseností, ale je otvorený diskusii.</p>	15
<p>3. Ukážte 6. slide a začnite nasledujúcu aktivitu. Na základe sebareflexie sa účastníci v skupinách rozhodnú, v ktorej časti inovačného kola vidia najväčšie slabiny. Mali by diskutovať v troj- až štvorčlenných skupinách a potom prezentovať celej skupine. Vyvíja sa medzi účastníkmi spoločný obraz o tejto téme? Objavujú sa oblasti, v ktorých treba klásť dôraz na inovácie? Je dôležité, aby sa dosiahol spoločný výstup, ktorý zahrnie všetky pohľady. Každý stôl poskytne spätnú väzbu (2 minúty na stôl). Táto aktivita sa opakuje z prvého workshopu, avšak je do nej zahrnutá širšia skupina zainteresovaných ľudí - viac ľudí sa zapája a prispieva do diskusie o inováciách.</p>	20
<p>4. Ďalej je dôležité, aby účastníci boli pri definovaní zamerania inovačného procesu ešte špecifickejší, konkrétnejší. Budú sa inovácie vzťahovať na učiteľov, alebo na žiakov? Začnite diskusiu tým, že ukážete slide 7. Skupiny budú diskutovať o tom, či ich inovačný proces bude zameraný na učiteľov, alebo študentov.</p> <p>Skupiny vytvoria zoznam inovácií, o existencii ktorých vedia zo svojich skúsenosti, alebo z naštudovaných prípadových štúdií. Mali by tento zoznam napísať na samolepiace papieriky. Po dokončení ich požiadajte, aby tieto papieriky nalepili do dvoch rôznych stĺpcov na spoločnom flipcharte (inovácie orientované na učiteľov a inovácie zamerané na študentov).</p>	30
<p>5. Účastníci ďalej diskutujú o tom, ako inovácie určené pre učiteľov prerobiť tak, aby boli viac orientované na študentov. Na konci tejto aktivity účastníci diskutujú o tom, ktoré inovácie je najlepšie ponechať ako orientované na učiteľov. Prečo je to najlepšie? (slide 8.)</p>	30
<p>6. Nasledujúca aktivita začína proces rozvoja jasnej spoločnej vízie pomocou</p>	20



<p>jednoduchého jazyka. Slide 9. opisuje použitú metodológiu. Ukážte príklad hotového plánu (slide 10.). Požiadajte účastníkov, aby v skupinách vypracovali úlohu na slide 11. (predvídanie). Ukážte im príklady vízií na slide 12., ale dajte si pozor na to, aby ste ich nepremietali príliš dlho. Existuje totiž riziko, že niektorí účastníci budú kopírovať premietané informácie a začnú pracovať vo svojej komfortnej zóne.</p>	
<p>7. Účastníci napíšu opisy svojich vízií na samolepiace papieriky a nalepia ich na tabuľu. Keď to spravia všetky skupiny, pozvite ich k tabuľi, aby si prehladli opisy ostatných skupín. Každá skupina bude mať tri farebné nálepky/body, pomocou nich udelí hlas trom najlepším víziám, ktoré majú šancu na úspech (pre návod ukážte obrazovku 14). Na konci aktivity môžete ako facilitátor vytvoriť vizuálnu reprezentáciu najlepších popisov a dohodnite sa s účastníkmi na konečnej verzii.</p>	60
<p>8. Ukážte 15. slide, ktorý napomáha pri identifikácii osôb, ktoré môžu byť nápomocné pri realizovaní vízie. Účastníci v skupinách dokončia pracovný list NAJLEPŠIA VÍZIA a následne na koniec aktivity zdieľajú tento plán zo zvyškom skupiny.</p>	45
<p>9. Na záver sedenia zopakujte prehľad cieľov a workshop ukončíte (slide 16. a 18.). Potom si vypýtajte spätnú väzbu na priebeh a oceňte prínosy účastníkov.</p>	10
<p>10. Popisy najlepších vízií pošlite účastníkom (aj širšej skupine zainteresovaných strán) e-mailom ešte pre ďalším workshopom. Umožnite im tak poskytnúť ďalšiu spätnú väzbu a komentáre.</p>	



PREHĽAD PODPORNÝCH WORKSHOPOV

Tvorba vízie: Fullanov model zmeny

Tento workshop by sa mal odohrať v úvodných momentoch celého cyklu workshopov, lebo pomáha začať proces vytvárania vízie pre budúcnosť. To povedie k plánovaniu a rozvoju pilotných projektov pomocou techník z nasledujúcich workshopov.

Tvorba vízie: PMZ model

Tento workshop možno použiť v rôznych kontextoch a okolnostiach. Keď pochopíte túto techniku, pokúste sa aplikovať PMZ metódu na iné situácie. Je to dobrý spôsob, ako podporiť kritické myslenie a pohľad na iné možnosti.

Tvorba vízie: Metóda scenárov

Scenáre sa v podnikaní používajú často na simuláciu a plánovanie alternatívneho vývoja budúcnosti. Je to spôsob budovania vízie bez súčasných obmedzení, čím sa dosahuje väčšia kreativita a inovatívne myslenie o tom, čo je možné. Naozaj sa pokúste pri tejto aktivite začať len s prázdny listom papiera.

Tvorba vízie: Šesť klobúkov myslenia

Táto jednoduchá a zábavná metóda umožňuje účastníkom pozrieť sa na problém z rozličných perspektív miesto klasického spôsobu uvažovania. Plánovaciemu procesu pridáva hĺbku, pretože zabezpečuje, že sú preskúmané všetky možnosti. Taktiež je to dobrý spôsob, ako študentov učiť kritickému mysliu.

Tvorba vízie: Mapa zainteresovaných ľudí

Vízie nemožno vytvoriť a dosiahnuť v izolácii. Skorá identifikácia a zapojenie kľúčových zainteresovaných ľudí sú nevyhnutné. Niektorí budú priamo pomáhať, iní len potrebujú byť zapojení do komunikačných sietí.

Stratégie plánovania projektov: Technika rybej kosti

Technika je jednoduchou vizuálnou metódou na identifikovanie základných zložiek projektu a kritických prvkov. Vede k podpornému workshopu „Matica priorít“ a je ústrednou súčasťou plánovania projektov a ich úspešnej implementácie.

Stratégie plánovania projektov: Matica priorít

Tento workshop by mal nasledovať po workshope „Technika rybej kosti“. Jednotlivé prvky projektu identifikované v predchádzajúcom workshope, sú použité v tomto stretnutí. Cieľom je udržať diskusiu na nutnom minime a nezamotať sa do zbytočných detailov.



Manažment zmien: Knosterov model

Tento model je jednoduchý a efektívny. Je dôležité nezaplietť sa zbytočne do detailov v spätnej väzbe a strategických výstupoch, pretože by to mohlo celý proces zdržať a zmiatť. Najprv sa zamyslite nad reakciami v ideálnom svete a neskôr, keď je proces zrozumiteľný, zopakujte ho v realistickejšom kontexte.

Odkazy

1. Lücke, R. a Katz, R. (2003). *Riadenie kreativity a inovácie (Managing creativity and innovation)*. Boston, Harvard Business School Press.
2. Amabile, T. a spol. *Posudzovanie pracovného prostredia z pohľadu kreativity (Assessing the work environment for creativity)*. *Academy of Management Journal*, Október 1996, Zväzok 39, číslo 5, strany 1154-1184.
3. Davila, T., Epstein, M. a Shelton, R. (2006). *Aby inovácie fungovali: ako ich riadiť, merať a profitovať z nich (Making innovation work: how to manage it, measure it and profit from it)*. Upper Saddle River, Wharton School Publishing.