



Ako pracovať s výstupom sebareflexie? Ako si definovať ciele pre zmenu?

Podnety, ako systematicky pracovať v tíme školy so sebareflexiou a pri plánovaní zmeny, možno nájsť v časti [strategické workshopy](#), [workshopy na rozvoj zručností](#). Viaceré inšpirácie tiež poskytnú články v knižnici v časti [riadenie](#). Tu sa sústredíme na plánovanie zmeny - formulovanie konkrétnych, realistických a motivujúcich cieľov pre školu.

1. Výber prioritných oblastí pre zmenu

Po vyplnení Súhrnného [sebareflexného dotazníka](#) sa zvyčajne sústredíme na výber jednej, prípadne dvoch prioritných oblastí, v ktorých sa v školskom roku chceme posunúť na ceste zmeny a ktoré sú pre nás najdôležitejšie.

2. Voľba kľúčových ukazovateľov a definovanie cieľov zmeny

Pre hlbšie preskúmanie nami vybraných oblastí slúžia podrobné [Sebareflexné dotazníky oblastí](#). Z každej oblasti vyberieme 1-2 najdôležitejšie ukazovatele, v ktorých chceme zmenu uskutočniť. Za pomoci týchto ukazovateľov si definujeme konkrétne, realistické, merateľné celkové [ciele](#).

3. Preskúmanie a sformulovanie čiastkových cieľov a krokov potrebných pre zmenu

Praktickú pomôcku pre formulovanie motivujúcich a dosažiteľných konkrétnych cieľov, poskytuje [Fullanov model zmeny pre lídrov](#).

Fullanov model zmeny ponúka osem kľúčov na pochopenie a cielené riadenie procesu zmeny v škole:

1. Angažovanosť mravnými hodnotami
2. Budovanie kapacít
3. Pochopenie procesu zmeny – poznanie súčasného stavu
4. Vytváranie kultúry učenia
5. Rozvoj kultúry hodnotenia
6. Zameranie sa na zmeny v spôsobe vedenia
7. Podporovanie vyváženosti
8. Kultivácia rozvoja na troch úrovniach (trieda, škola, komunita)



Každý z vybraných ukazovateľov „otvárame“, skúmame každým z ôsmich kľúčov - pomocou príslušných otázok. Môžeme tak urobiť individuálne alebo v tíme (tím na rozvoj školy, tím vícia školy a pod.).

Proces skúmania si ukážeme na príklade:

V škole plánujeme zlepšiť sociálnu klímu. Tím na rozvoj školy vybral ako dôležitý ukazovateľ - **Rešpektované pravidlá správania** - *vnútorný poriadok školy je participatívne vytvorený, prerokovaný so zástupcami žiakov, učiteľov, rodičov a podľa potrieb aktualizovaný.*

V triedach sú vytvorené dohody o správaní a všetci učitelia aj žiaci pracujú na ich dodržiavaní.

Ako prebieha „otváranie“ - skúmanie?

1. kľúč

Pri otvorení definovaného problému prvým kľúčom - **Angažovanosť mravnými hodnotami** – zisťujeme, prečo je dôležité venovať sa pravidlám, aký to má zmysel. Pýtame sa PREČO škola potrebuje rešpektované pravidlá správania? Zdôvodňujeme naše presvedčenie, prečo sa vybranému cieľu (ukazovateľu) venovať. Tieto zdôvodnenia pomáhajú získavať a motivovať pre zmenu, budete ich potrebovať na presvedčanie ľudí, aby sa do zmeny zapojili.

Možné odpovede: Pravidlá vytvárajú bezpečné prostredie - pomáhajú nastaviť hranice, v správaní, vo fungovaní detí, pedagógov, rodičov - vytvoriť základ pre efektívne učenie. Vytvárajú pozitívnu sociálnu klímu a prostredie, kde sa zvyšujú výkony detí i pedagógov. Keď sú vytvorené participatívne, zvyšuje sa zodpovednosť zainteresovaných za ich dodržiavanie...

2. kľúč

Budovanie kapacít - zisťujeme, čo budeme potrebovať - aké nápady, nové schopnosti, čas, materiál, aby na škole fungovali rešpektované pravidlá správania.

Možné odpovede: Potrebujeme si uvedomiť rôznosť pravidiel, ktoré v škole potrebujeme – hodnoty, dohody, organizačné pokyny, postupy, práva, povinnosti, ...

Potrebujeme pedagógov, ktorí vedú, ako participatívne s deťmi vytvoriť a zaviesť pravidlá, a poznajú spôsoby, ako ich upevňovať. Potrebujeme tiež, aby manažment bol schopný facilitovať vytvorenie pravidiel v kolektíve pedagógov, monitorovať a povzbudzovať ich dodržiavanie, potrebujeme poznať proces rozvoja životných zručností, viesť reflexie a sebareflexie zamerané na dodržiavanie pravidiel...

3. kľúč

Pochopenie procesu zmeny – začína **analýzou súčasného stavu**. Pýtame sa, ako budeme zisťovať súčasný stav pravidiel? Ktoré pravidlá sa dodržiavajú, ktoré nie, prečo? Aké sú výnimky, pre koho, za akých podmienok? Sú naše pravidlá zmysluplné, dostupné,

realizovateľné, poznajú ich pedagógovia a žiaci? Uplatňujú učitelia pravidlá jednotne? Považujú učitelia, študenti už vytvorené pravidlá za vlastné, hodné dodržiavania. (Toto vlastníctvo vzniká po čase, nie na začiatku, ale až po istom upevňovaní.) Skúmame, či sú súčasné pravidlá opodstatnené, či vyjadrujú oprávnené požiadavky.

Možné zistenia: *študenti pravidlá nepoznajú a nedodržiavajú, poznajú a nedodržiavajú, nepoznajú a dodržiavajú ☺, pravidlá sú rozdielne pre študentov aj pre pedagógov (len niektoré rozdiely sú opodstatnené), viaceré pravidlá nie sú zmysluplné alebo sú ťažko realizovateľné. Pravidlá sú zavedené formálne. Študenti nemajú vplyv na formulovanie triednych pravidiel, nevnímajú ich ako vlastné, často ich porušujú...*

4. kľúč

Vytváranie kultúry učenia - pýtame sa: Čo sa potrebujeme naučiť, aby pravidlá fungovali? Čo sa ja osobne potrebujeme naučiť, aby u nás pravidlá fungovali? Akými aktivitami sa v tom budem(e) trénovať? Ako sa môžeme učiť navzájom? Čo podporuje ochotu každého učiť sa? Čo nahradí výčitky, príkazy, vyhrážky, iróniu?

Možné odpovede: *Potrebujeme sa naučiť aktívne sa počúvať, častejšie precvičovať aktívne počúvanie, poskytovať jasnú, otvorenú spätnú väzbu na nedodržiavanie pravidiel, vyjadriť pocity vhodným spôsobom...*

*Potrebujeme sa trénovať, napr. zvládnuť techniky rešpektujúcej komunikácie, používať v triede metódu RPO - kultivovane vyjadriť **rozhorčenie**, **popis** správania, ktoré rozhorčenie vyvolalo, **ocenenie** človeka v inej situácii (technika z programu J. Gibs: Kmene).*

Potrebujeme vytvárať medzi pedagógmi tútorské dvojice, zaviesť peer koučing, učiace sa skupiny, zdieľať skúsenosti tých, ktorí vyšli na cestu skôr, podporovať učenie mladších žiakov staršími, prijať, že chyby sú súčasťou učenia. Potrebujeme zaraďovať pravidelne do programu stretnutí na všetkých úrovniach spätnú väzbu na dodržiavanie pravidiel, naučiť sa rôzne formy dávania spätnej väzby v tíme, nemanipulatívne opisné vyjadrenie ocenenia. Potrebujeme vytvárať novú kultúru učenia sa, posilniť zodpovednosť každého za svoje učenie a rozvoj.

Pri vytváraní kultúry učenia vytvárame prostredie, kde sa dokážeme učiť navzájom, chyby považujeme za súčasť učenia, nehľadáme vinníkov. Na učenie sa novým schopnostiam je potrebný čas.

5. kľúč

Rozvoj kultúry hodnotenia – tento kľúč je úzko prepojený s kultúrou učenia (k novým metódam práce potrebujeme aj nové hodnotenie, napr. akčné plány rozvoja študentov, pedagógov, manažmentu školy). Ako budeme hodnotiť rešpektovanie pravidiel?



Uskutočnime pozorovanie, ankety, prieskumy na meranie bezpečnej sociálnej klímy v škole, triedach? Využívame kvalitatívne aj kvantitatívne hodnotenie? Oceňujeme pokrok? Využívame škály ocenení alebo len hodnotenie dobré/zlé?

Možné odpovede: *Okrem sledovania počtu znížených známok, napomenutí, bude nás zaujímať, či deti chodia do školy bez strachu zo šikanovania, s radosťou. Budeme si všímať, či pedagógovia vnímajú ako bezpečné povedať na porade odlišný názor. Budeme sa venovať aj pozorovaniu správania sa detí počas obeda, v jedálni.*

V tomto kľúči je dôležitá OCHOTA konfrontovať sa aj s nepríjemnými faktami.

6. kľúč

Zameranie sa na zmeny v spôsobe vedenia

Úspešné manažovanie zmeny nie je len o úspechu jednotlivca, ale aj o podpore úspechu ostatných. Snažíme sa „prichytiť“ pri úspechu, pri dodržiavaní pravidiel, oceňovať vydarené pokusy.

Rešpektuje vedenie školy rovnako dohodnuté pravidlá, ako to očakáva od pedagógov? Budú všetci pedagógovia modelom v dodržiavaní pravidiel pre deti?

Možné ďalšie otázky: *Čo potrebujeme v triedach zabezpečiť? Sú potrební asistenti v problémových triedach? Ako ich zabezpečiť? Potrebujeme jednotné postupy pre zavádzanie pravidiel vo všetkých triedach? Čo má byť spoločné a čo rozdielne? Kto to má spracovať? Budú pravidlá a dohody vytvárať všetky triedy alebo len niektoré?*

Podporovanie vyváženosti – ujasnenie predstavy cieľa: ako to bude vyzeráť, čo budeme vidieť a počuť v triedach, v zborovni, keď sa nám podarí našu zmenu dosiahnuť? Niekedy sa po ceste zmeny vydáme šialeným tempom, ktorého dôsledok je preťaženie alebo rozdrobenie síl. Čiastkové úspechy treba pomenovať, oceniť a spojiť s celkovým cieľom. V procese zmeny sa potrebujeme občas na chvíľu zastaviť, ujasniť si, aká je naša predstava dosiahnutia cieľa a reflektovať už dosiahnuté pokroky. Čomu sme sa venovali priveľa, a čo nám unikalo? Ktoré pravidlá potrebujeme ešte trénovať? Ktoré už fungujú? Zisťujeme napríklad, či sme priveľa pozornosti venovali vizuálnej stránke pravidiel v triede a menej sme robili aktivity na ich upevnenie. Keď si na začiatku zostavíme popisy čiastkových cieľov, úspechov, tieto nám pomôžu pri monitorovaní pokroku zavádzanej zmeny a pri podpore vyváženosti.

Možné ujasnenia cieľov: *Rešpektované pravidlá sa prejavia, keď deti budú ráno zdravieť všetkých zamestnancov a návštevníkov školy bez vyzvania, keď budú vo všetkých triedach pravidlá vyvesené a podpísané deťmi a učiteľmi triedy, keď žiaci riešia problémy medzi sebou*



kooperatívne, upozorňujú sa vzájomne na dodržiavanie dohôd, (ďalšie inšpirácie možno nájsť v programe CASCO , Nadácia pre deti Slovenska, www.nds.sk).

8. kľúč



Kultivácia rozvoja na troch úrovniach. Ako sa prejaví dodržiavanie pravidiel v triedach, v škole a v komunite? Našou snahou je učiť sa v širších súvislostiach, vnímať rešpektovanie pravidiel na týchto troch úrovniach a uvedomovať si ich prepojenosť. Snažiť sa všade uplatniť stratégiu výhra/výhra.

Možné výstupy: Deti sa v triede samé upozorňujú na dohodnuté pravidlá. Na chodbách školy počuť viacej empatických reakcií, opisov želaného správania ako výčitiek, karhaní. Deti, rodičia pozdravia učiteľa na ulici, známeho člena samosprávy. Vyjadrenie odlišného názoru pri stretnutiach so zástupcami samosprávy nie je vnímané ako útok, neposlušnosť. Komunikácia s rodičmi prestáva pripomínať boj, mení sa na dialóg.

Spracovala: Tatiana Piovarčiová

Zdroj: <http://www.skola21.sk/workshopy/zrucnosti/fullan>

Príloha: Osem kľúčov k zmene školy podľa M. Fullana – otázky na skúmanie

1.  **Angažovanosť mravnými hodnotami**
 - *Prečo sa venovať vybranému ukazovateľu v škole? Aký to má zmysel?*
 - *Aké sú naše argumenty, aby sme získali druhých?*
2.  **Budovanie kapacít**
 - *Koho sa zmena týka?*
 - *Aké kapacity potrebujeme na uskutočnenie tejto zmeny (nové vedomosti, zručnosti, schopnosti, kompetencie, motivácie)?*
 - *Aké zdroje potrebujeme (čas, peniaze, vybavenie, informácie, nápady...)? Čo urobiť pre získanie/doplnenie zdrojov? (donori, projekty...)*
 - *Ako budovať nový druh spolupráce pre úspešnú realizáciu zmeny? Ako zabezpečíme stotožnenie sa zapojených osôb so zmenou a ich aktívnu spoluúčasť?*
 - *Ako vytvoriť tím na prípravu a zavedenie zmeny / vybraného ukazovateľa v našej škole? Kto všetko bude v tíme?*
 - *Akú podporu zvonka (mimo školy) môžeme využiť (poradenstvo, konzultácie, školenia, koučing, výmena skúseností...)?*

- *Ako využiť a zdokonaľiť existujúcu infraštruktúru na miestnej/regionálnej úrovni? Ako budovať spoluprácu s komunitou (samospráva, MVO...) na podporu zmeny ?*

3. **Pochopenie procesu zmeny**

- *Aký je súčasný stav? Čo funguje a čo nie? Kde a kedy to funguje/nefunguje?*
- *Čo chceme ponechať, čo chceme zmeniť?*
- *Aký je veľký rozdiel medzi súčasným a želaným stavom?*
- *Kde môžeme dosiahnuť najrýchlejšie viditeľný úspech?*
- *Vieme akceptovať, že zmena nie je priamočiara, ale chaotická?*
- *S akou rezistenciou musíme počítať? Koho treba pochopiť?*
- *Odkiaľ budeme čerpať energiu na prekonávanie prekážok a bariér, ktoré sú súčasťou zmeny? Ako podporiť vlastníctvo zmeny a vytrvalosť úsilia o zmenu?*

4. **Vytváranie kultúry učenia**

- *Čo sa potrebujeme naučiť? Kde, ako, kedy získame nové vedomosti, schopnosti, zručnosti, kompetencie?*
- *Ako sa môžeme navzájom podporiť v učení a v zlepšovaní? Ako sa budeme učiť jeden od druhého? Ako si budeme vymieňať skúsenosti o zavádzaní zmeny a inováciách?*
- *Aké prostredie si vytvoríme, aby sme sa učili navzájom? (napr. vytvorenie odborných študijných tímov alebo učiacich sa skupín, kolegiálny koučing a poradenstvo, pravidelné výmeny skúseností v malých skupinách...)*
- *Čo nás môže podporiť? Úroveň: individuálna, skupinová - tímová/triedna, školská.*


5. **Rozvoj kultúry hodnotenia**


- *Ako budeme vedieť, či sme dosiahli cieľ (ukazovateľ)?*
- *Akým spôsobom budeme vyhodnocovať naše úspechy pri zmene? Čo budeme sledovať? Ako získame reálne dáta?*
- *Ako budeme využívať hodnotenie pre učenie a zlepšovanie?*
- *Ako využijeme technológiu pre analýzu dát, navrhované opatrenia a zdieľanie najlepších riešení?*

6. **Zameranie sa na zmeny v spôsobe vedenia**

- *Aký druh vedenia/riadenia je najvhodnejší pre riadenie produktívnej zmeny?*
- *Aké podmienky potrebujeme vytvoriť aby sme podporili želanú zmenu? Čo budeme v manažovaní robiť inak, aby sme podporili inovatívnosť, učenie a zmenu?*
- *Ako podporiť úspech ostatných?*
- *Ako vychovať lídrov zmeny (vedúcich čiastkových projektov zmien/inovácií) v škole?*



7.  **Podpora vyváženosti a integrity**
- *Kedy budeme spokojní?*
 - *Čomu venujeme priveľa/primálo pozornosti?*
 - *Ako prepájame jednotlivé body/činnosti s celkovým obrazom/cieľom?*
 - *Čo nám pomôže zvládať preťaženie v prospech integrity?*

8.  **Kultivácia rozvoja na troch úrovniach**
- *Akú zmenu chceme dosiahnuť na úrovni triedy? Ako sa prejaví?*
 - *Akú zmenu chceme dosiahnuť na úrovni celej školy?*
 - *Akú zmenu chceme posunúť do komunity?*

Uvedené otázky predstavujú inšpiráciu, podnety na premýšľanie o zmene, nie na všetky vždy hľadáme odpovede.

Spracovali T. Piovarčiová, D. Halašová Zdroj: <http://www.skola21.sk/workshopy/zrucnosti/fullan>