

## Prípadová štúdia procesu riadenia zmeny v škole

Prípadová štúdia opisuje štruktúrovaný proces riadenia zmeny, ktorý je realizovaný v ZŠ a MŠ J. A. Komenského v Bratislave, v rámci projektu Škola pre 21. storočie s podporou spoločnosti Microsoft.

Projekt odborne garantuje Asociácia S. Kovalikovej - Vzdelávanie pre 21. storočie na Slovensku.

### Charakteristiky školy

Štátna Základná škola s materskou školou Jána Amosa Komenského sa nachádza v Bratislave – Rači, v časti Krasňany. Školu navštevuje okolo 100 detí materskej školy a 500 žiakov základnej školy.

Víziou vedenia školy je:

- posilnenie celostného zmysluplného učenia vo vzájomných súvislostiach, prepojenie učenia s reálnym životom,
- zmena metód a stratégií výchovy i vzdelávania, a to poskytnutím možnosti výberu dieťaťa, prechod k tvorivému a samostatnému riešeniu problémov,
- rozvíjanie vyšších myšlienkových funkcií dieťaťa, jeho komunikačných i argumentačných zručností,
- podpora orientácie na pozitívne ľudské hodnoty,
- rešpektovanie osobnosti dieťaťa a jeho individuality,
- vytváranie pozitívnej podporujúcej sociálnej klímy,
- otvorenie sa školy rodičom a širšej verejnosti.

Ciele školy sú vytvorené v súlade so základnými princípmi Vysoko efektívneho učenia podľa S. Kovalikovej (predtým Integrované tematické vyučovanie/ ITV).

Pedagógovia pracujú s metodikou Vysoko efektívneho učenia, v ktorej využívajú aj prvky Daltonského plánu a metódy kritického myslenia. Postupne vytvárajú prostredie podporujúce učenie sa žiakov v súvislostiach s možnosťou výberu, ktoré reaguje na potreby detí pri učení. Učenie poskytuje deťom nielen informácie, ale aj dostatok vlastných zážitkov. Je spojené s reálnym svetom, využíva sa zámerný pohyb, vytvára obohatené prostredie triedy, ktoré prezrádza, o čom sa deti učia. Učitelia sa snažia deťom poskytnúť primeraný čas na zvládnutie učiva. Vyučuje sa aj v 90-minútových integrovaných tematických blokoch. Podporovaná je spolupráca detí pri učení sa, ich vlastná aktivita. Deti pracujú na rôznych tematických projektoch, v niektorých triedach sa učia podľa celoročných tém. Učitelia cielene rozvíjajú a vyučujú aj životné zručnosti - aktívne počúvanie, zodpovednosť, trpezlivosť, priateľstvo a ďalšie. Pozitívna sociálna klíma je v škole vnímaná ako základná podmienka efektívneho učenia.

Od roku 2008 sa v škole z iniciatívy vedenia uskutočňuje premena tradičnej školy na školu modernú s definovanou víziou. Vedenie výrazne podporuje systematické vzdelávanie pedagógov v metodike Vysoko efektívneho učenia (VEU). Väčšina pedagógov absolvovala základné vzdelávanie v metodike

VEU, dvojročný program Škola, ktorej to myslí. V práci s adekvátnym časom pedagógovia uplatňujú impulzy z Daltonského plánu. V škole funguje klub moderných učiteľov na zdieľanie skúseností a inovácií z pedagogickej praxe. Škola pôsobí ako regionálne vzdelávacie centrum Asociácie S. Kovalikovej - Vzdelávanie pre 21. storočie na Slovensku.

### **Štruktúrovaný proces zmeny**

Škola nastúpila cestu autoevalvácie a pustila sa do systematického rozvoja riadenia školy.

V školskom roku 2011/12 sa uskutočnila autoevalvácia školy na základe sebareflexných dotazníkov pre vedenie školy a pre pedagógov. (Zdroje: [www.skola21sk.sebareflexia/dotaznik\\_na\\_hodnotenie\\_školskej\\_klímy](http://www.skola21sk.sebareflexia/dotaznik_na_hodnotenie_školskej_klímy), I. Turek, 1996), niektoré triedy (4triedy) boli zosnímané diagnostickým nástrojom Farby školy.)

Pre riadenie procesu zmeny bol vytvorený a od školského roka 2012/2013 systematicky pracuje **Tím pre rozvoj školy**, ktorého členmi sú popri vedúcich zamestnancoch jednotlivých organizačných zložiek školy aj pedagogickí a nepedagogickí zamestnanci z každého organizačného úseku školy. Tím vedú dve vedúce tímu, riaditeľka školy je členka tímu a súčasne aj iniciátor a garant zmeny.

Štruktúrovaný proces zmeny v škole prebieha s odbornou podporou lektorov Asociácie S. Kovalikovej - Vzdelávanie pre 21. storočie na Slovensku.

Cieľom štruktúrovaného procesu zmeny v škole je:

- Vytvoriť spoločnú predstavu zmeny v oblasti sociálnej klímy v škole (základ pre efektívne vyučovanie a učenie sa),
- definovať kľúčový ukazovateľ zmeny a pomenovať jeho prejavy o 3 roky (tvorba vízie),
- (vy)budovať kapacity, aby zmena bola možná,
- vytvoriť realizačný plán zmeny a zapojiť pedagógov školy do jeho realizácie,
- udržiavať motiváciu k zmene,
- overiť štruktúrovaný proces riadenia procesu zmeny v škole.



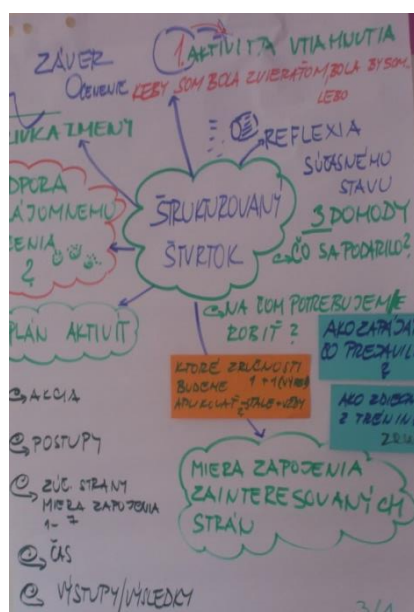
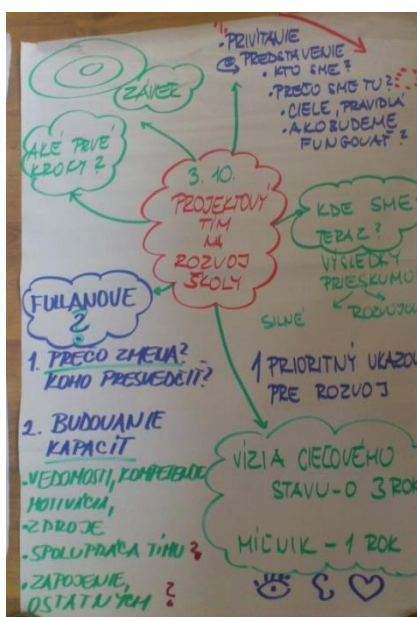
Pri riadení procesu zmeny sme pracovali s Fullanovým modelom zmeny (Zdroj: <http://www.skola21.sk/workshopy/zrucnosti/fullan>).

Proces bol usmerňovaný na základe ôsmich kľúčových faktorov zmeny v škole:

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

#### Aktivity procesu:

- štyri facilitované workshopy v priebehu jedného školského roka pre uží Tím rozvoja školy,
- mesačné stretnutia širšieho Tímu pre rozvoj školy,
- prípravné stretnutia Tímu pre rozvoj školy pred spoločnými poradami,
- aktivity Tímu pre rozvoj školy na celoškolských poradách,
- stretnutia s riaditeľkou školy ako iniciátora a garanta procesu zmeny,
- konzultácie pre vedúceho tímu a riaditeľku školy,
- jeden celodenný workshop pre všetkých zamestnancov školy, realizované Tímom pre rozvoj školy,
- realizácia letného teambuildingu pedagogických a odborných zamestnancov školy,
- letné stretnutie pedagogických a odborných zamestnancov so psychológmi,
- prezentácia skúseností z procesu na stretnutí manažérov inovatívnych škôl.



Obrázky: Program dvoch facilitovaných stretnutí tímu (workshopov)

**Niekoľko námetov, ktoré Tím pre rozvoj školy vytvoril pre nasledujúce obdobie:**

- Permanentne modelovať želané správanie (súvisiace s víziou) a posilňovať používanie rešpektujúcej komunikácie medzi kolegami:
  - Vyjasniť v celom pedagogickom kolektíve prejavy správania - otvorenej rešpektujúcej komunikácie.
  - Upriamovať pozornosť na pozitívne prejavy správania - rešpektujúcej komunikácie, podporovať sebareflexiu (na škále 0 -10) - Čo sa podarilo vyjadriť rešpektujúco? Ako sa nám na našom stretnutí darilo komunikovať ?
  - Používať nástroje zrkadlenia rešpektujúcej komunikácie (signály - čo bolo povedané rešpektujúco, nebolo povedané rešpektujúco).
  - Zbierať po škole kritické incidenty (ne)rešpektujúcej komunikácie. Na spoločnej porade ich využiť ako cvičenie, pre nácvik rešpektujúcej komunikácie.
  - Usmerniť nevhodné, nerešpektujúce správanie na stretnutiach tímov (napr. po veľkých emóciách).
- Viac vtiahnuť do zmeny nepedagogických pracovníkov školy a rodičov.
- Upraviť (aj zredukovať) spracovaný plán aktivít, vybrať z neho priority, ktoré priamo súvisia s orientáciou na rešpektujúcu komunikáciu, doplniť mieru zapojenia zúčastnených strán. Dohodnúť sa, ako bude fungovať tím v budúcom roku.
- Zlepšiť zručnosti facilitácie skupiny dospelých (rodičov, učiteľov), využiť spoluprácu dvojíc pri facilitácii.
- Podporovať reflexie po aktivitách v škole, dávať spätnú väzbu (skupinovo, individuálne), rotovať vedenie reflexie.

**Záverečná reflexia - V čom sme sa posunuli?**

- „Zvýšila sa miera sebauvedomenia členov tímu, vidím realistickejšie sebahodnotenie pri využívaní rešpektujúcej komunikácie ako na začiatku.“
- „Išla som s chuťou a s energiou do procesu, teraz zisťujem, koľko sa ešte musím učiť.“
- „Uvedomila som, že MY, náš tím, máme vytvárať podmienky pre zmenu klímy na škole.“
- „Dosiahli sme spoločné zdieľanie vízie školy spolu s kolegami..., ľudia sami prichádzajú s nápadmi.“
- „Poznala som kolegyniu zo sedenia v kabinete tri roky, teraz som ju za tri workshopy poznala viac ako za celý ten čas doteraz.“
- Mysleli sme si, že všetko už vieme. Zistili sme, čo všetko sa ešte dá, otvorilo nám to oči.“
- „Rozmýšľam ako pomôcť zvládať stres, ako pomôcť kolegom vytvárať lepšie vzťahy, ktoré sú predpokladom k lepšiemu výkonu!“



Z pohľadu vedenia školy zapojenie sa do projektu štruktúrovaného riadenia zmeny malo tieto prínosy:

- „Uvedomenie si potreby kvalitnej tímovej práce;
- prehĺbenie sebapoznania, sebariadenia, skvalitnenie tímovej riadiacej práce;
- pochopenie zamestnancov školy, že je potrebné nastúpiť proces zmeny v rôznych oblastiach školy a uvedomenie si našich rezerv v nich;
- zmena pravidelného ročného hodnotenia zamestnancov → vytvorenie autoevalvačných osobných dotazníkov sociálnych zručností a tvorba plánu osobného rozvoja pedagogických a odborných zamestnancov pre nasledujúce obdobie;
- skvalitnenie zručností členov tímu potrebných v riadiacom procese;
- znižovanie neistôt.“

#### **Aké zmeny sa udiali v spôsobe riadenia školy?**

- „Viacej sú prenesené kompetencie, viacej zodpovednosti prebrali zástupkyne, viac konzultujeme s tímom pred robením rozhodnutí. Celkovo možno konštatovať posun z pozície moci smerom k zdieľanému vedeniu.“
- „Učím sa spoľahnúť na ľudí, cítim sa odľahčená.“
- „Väčšia iniciatívnosť, zapájanie ostatných do prípravy aktivít.“