

AKO NA PARTICIPATÍVNE RIADENIE  
ŠKOLY



**komenského inštitút**

REALIZUJE ŽIVICA

**Katarína Podolanová**  
**Stredná zdravotnícka škola**  
**Považská Bystrica**

## Ako na participatívne riadenie školy

*Mnohé roky som pracovala v škole, kde som síce mohla inovovať výuku, zavádzať nové prvky a metódy do výuky, ale vždy to zostalo bez povšimnutia vedúcich pracovníkov. Tešil ma záujem kolegov, ktorí sem-tam prišli na inšpiráciu a aj sami hľadali cestu zmeny. Pracovala som v škole, kde smerovanie školy, strategické plánovanie, rozvoj školy bol výlučne záležitosťou vedenia školy. Zamestnanci sme dostávali iba informácie a pokyny bez možnosti vyjadriť sa, podať návrh. Nikoho to nezaujímal! A tak moja vnútorná motivácia postupne klesala, až prišla do bodu, kedy som si povedala, že zmena je nevyhnutná.*

*Videla som dve možné cesty zmeny, snažiť sa zmeniť niečo v škole, alebo zmeniť pracovisko. A keďže prácu učiteľa milujem, rozhodla som sa zmeniť niečo v škole a kandidovať na funkciu riaditeľky.*

*Ako každý začiatok, aj tento bol náročný, vedela som, čo má robiť učiteľ, ale nie až tak, čo má robiť riaditeľ a hlavne, čo má robiť dobrý riaditeľ. Ale jedno som vedela hneď od začiatku, pôjdem cestou participatívneho riadenia školy.*

*Dôležitým predpokladom pre zmenu školy je, aby sme vytvárali smerovanie školy spoločne, aby nositeľom zmeny nebol len jeden človek, aby sa škola formovala na základe väčšinového presvedčenia. Snažím sa o vytváranie tímovej spolupráce, participáciu učiteľov, ale aj žiakov a verejnosti na riadení zmeny, presné stanovovanie kompetencií, prenášanie zodpovednosti aj*

ODBORNÝ  
GARANT



DONORI



Nadácia orange



MEDIÁLNY  
PARTNER



*podľa toho, kto k čomu inklinuje, budovanie sociálnej klímy s pravidlami rešpektujúcej komunikácie v duchu radikálnej otvorenosti.*

***V metodike uvádzam vstupný dotazník, ktorý som realizovala na začiatku zavádzania zmeny riadenia školy a aj dotazník na osobnosť riaditeľa, ktorý je vhodné realizovať opakovane v určitých časových intervaloch. Ďalej popisujem metódy a techniky spoločných workshopov učiteľov a spôsob plánovania a kontroly realizácie úloh.***

ODBORNÝ  
GARANT



DONORI



Nadácia  orange



MEDIÁLNY  
PARTNER



# Začíname



Ako začať?

Čo povedať kolegom?

Ako si získať pre svoju myšlienku doterajšie vedenie, zástupcov školy, ktorí boli zvyknutí na úplne iný štýl vedenia školy?

ODBORNÝ  
GARANT

**umb**  
UNIVERZITA  
MATEJÁ BELA  
V BANGHEJ BYSTRICI

DONORI

 poštová  
banka

**Nadácia**  orange

 **NADAČNÝ  
FOND  
TELEKOM**

 Nadácia ESET

MEDIÁLNY  
PARTNER

 Čierna labuť

# Príprava

## 1. KOMUNIKÁCIA

Za úplne najdôležitejšie považujem, povedať úprimne všetkým zamestnancom o vašich plánoch, vašej vízii. Nebáť sa aj povedať, že nemáte veľa skúseností s vedením školy, že niekedy možno budete váhať, dlhšie hľadať správnu cestu. Ale vždy budete stáť o ich názory, nech už sú akékoľvek. Musia cítiť úprimnosť vašich slov a musia zistiť, že to čo hovoríte aj naozaj plníte. Neskôr som predstavila model „radikálnej otvorenosti“ podľa Kim Scottovej, kde sa komunikácia posudzuje v aspektoch úprimného osobného záujmu o človeka a priamej konfrontácii s ním. Scottová poľa toho rozoznáva komunikačné štýly: radikálna otvorenosť, bezočivá agresia, zhubná empatia a manipulatívna falošnosť.

## 2. DOTAZNÍK

Ako všade platí pravidlo, keď chceš niečo meniť, musíš poznať momentálny stav. Poznať ako vnímajú doterajší štýl vedenia školy učitelia aj ostatní zamestnanci, aké sú ich predstavy a či si myslia, že je potrebné, aby došlo k zmene.

„NAJSKÔR MUSÍME  
POLOŽIŤ ZÁKLADY  
SPOLOČNEJ  
PRÁCE!“

Logické teda je začať s dotazníkom pre zamestnancov.

ODBORNÝ  
GARANT

umb  
UNIVERZITA  
MATEJÁ BELA  
V BANGHEI BYSTRICI

DONORI

poštová  
banka

Nadácia orange

NADAČNÝ  
FOND  
TELEKOM

Nadácia ESET

MEDIÁLNY  
PARTNER

čierna labuť  
PARTNER

Výsledky dotazníka sme zverejnili na elektronickej nástenke školy a použili pre prácu tímu pre rozvoj školy.

## Dotazník – štýl vedenia školy

Dotazník obsahoval tvrdenia na škálovanie (rozhodne súhlasím, súhlasím, nesúhlasím, rozhodne nesúhlasím):

- ako zamestnanec viem, čo je víziou a cieľom našej školy
- poznám koncepciu rozvoja školy
- na našej škole stojí za to experimentovať s novými nápadiami
- formálne znaky práce: disciplína, účasť na pracovisku sa oceňujú viac ako iniciatíva, tvorivosť, experimentovanie
- podporuje sa odborný rast učiteľov
- podporuje sa samostatnosť, aktivita učiteľov
- o podstatných otázkach rozhoduje vedenie školy po konzultácií s ostatnými pracovníkmi
- poznám kritéria hodnotenia a odmeňovania zamestnancov
- poznám výsledky hodnotenia môjho pracovného výkonu
- kritéria hodnotenia a odmeňovania zamestnancov sú transparentné
- v škole prevláda atmosféra, v ktorej pracovníci radi chodia do práce
- vedenie školy akceptuje názory pedagogickej rady
- pracovné porady sú vedené efektívne
- sú vypracované postupy pre opakujúce sa činnosti
- niektoré rozhodnutia na úrovni školy sú delegované na tímy pedagógov, ktoré dané rozhodnutia realizujú
- závažné rozhodnutia sú diskutované na spoločných stretnutiach pracovníkov školy spolu s analýzou výhod a nevýhodou možných riešení.

ODBORNÝ  
GARANT



DONORI



MEDIÁLNY  
PARTNER



- vedenie podporuje široké zdieľanie inovatívnych postupov v rámci školy
- informácie od vedenia školy dostávam včas a zrozumiteľne
- celkovo považujem spôsob riadenia školy za efektívny
- zmenu v spôsobe riadenia školy považujem za nevyhnutnú

A otvorené otázky:

- Čo sa Vám na doterajšom štýle riadenia školy páči najviac a malo by sa zachovať?
- Čo sa Vám na doterajšom štýle riadenia školy nepáči a malo by sa zmeniť?
- Sem napíšte akékoľvek Vaše ďalšie pripomienky, odkazy, návrhy...

## Dotazník – osobnosť riaditeľa/zástupcu školy

Dotazník obsahoval tvrdenia na škálovanie (rozhodne súhlasím, súhlasím, nesúhlasím, rozhodne nesúhlasím):

- používa správne spôsoby vedenia ľudí
- je spravodlivý človek
- je tvorivý človek
- má rada moc, ktorú jej pozícia nadriadeného prináša
- používa moc nadriadeného, aby pomohla zamestnancom rásť a rozvíjať sa
- zdieľa moc nadriadeného so svojimi zamestnancami
- zdieľa moc nadriadeného so svojimi zamestnancami
- konštruktívnu kritiku na svoju osobu prijíma s pochopením
- prijíma zodpovednosť za problémy namiesto obviňovania ostatných
- zvláda dobre stresové situácie bez toho, aby bola napätá alebo nervózna

ODBORNÝ  
GARANT



DONORI



MEDIÁLNY  
PARTNER



- motivuje zamestnancov k spolupráci a pomoci jeden druhému
- je dobrým príkladom požadovaného správania
- umožňuje zamestnancom podieľať sa na rozhodovacom procese
- nebojí sa prijímať nové nápady
- vie kriticky uznať svoje chyby
- rieši sťažnosti a konflikty s profesionálnou dôslednosťou
- umožňuje ostatným vyjadriť bezpečne svoj nesúhlas a zdieľať ich názory
- pred prijatím opatrení sa pýta ostatných na názor
- má kladný vzťah k ľuďom
- rešpektuje odlišné názory
- snaží sa poznať čo najviac žiakov školy
- dokáže vytvoriť v škole atmosféru, v ktorej pracovníci radi chodia do práce
- neustále poukazuje na príležitosti na zlepšenie
- podporuje spoluprácu rodičov so školou
- zúčastňuje sa na akciách školy

LOGICKÉ BOLO ZAČAŤ  
S DOTAZNÍKOM

ODBORNÝ  
GARANT

UMB  
UNIVERZITA  
MATEJÁ BELA  
V BANGKEU BYSTRIC

DONORI

poštová  
banka

Nadácia  
orange

NADAČNÝ  
FOND  
TELEKOM

Nadácia ESET

MEDIÁLNY  
PARTNER

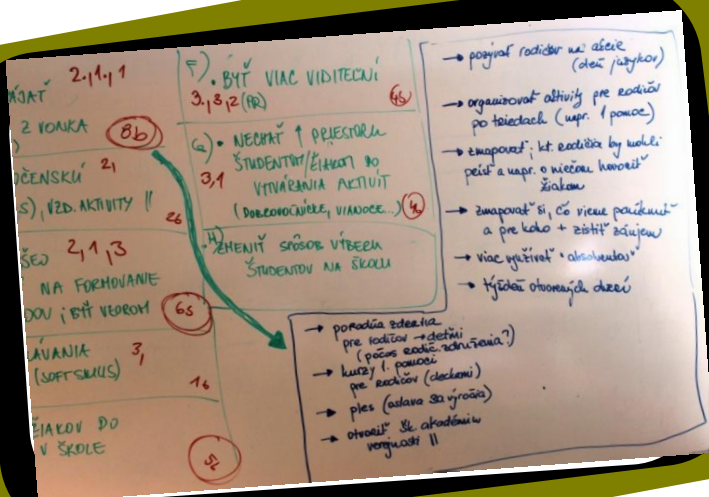
čierna labuť



### 3. PLÁNOVANIE WORKSHOPU

Facilitovať pracovné stretnutie tak, aby bolo konštruktívne, zapájali sa všetci zúčastnení, brali sa do úvahy všetky názory a zároveň ste prišli k záverom, nie je úplne jednoduché a je dobré sa v tom trénovať. Keďže som nemala s takýmto vedením pracovného stretnutia žiadne skúsenosti, pozvala som si na vedenie prvého workshopu externého facilitátora.

Bolo potešujúce odrazu vidieť, ako sa zamestnanci zapájajú a hľadajú závery. Predtým totiž naše pracovné porady prebiehali štýlom riaditeľka číta pokyny, ak aj došlo k nejakej diskusii, bola zdĺhavá a bez jasného záveru.



ODBORNÝ GARANT

umb  
UNIVERZITA  
MATEJKA BELA  
V BANGOLI BYSTOC

DONORI

poštová banka

Nadácia orange

NADACNÝ FOND TELEKOM

Nadácia ESET

MEDIÁLNY PARTNER

čierna labuť

## Workshop metódou World cafe

Metóda je vhodná na výmenu vedomostí a nápadov medzi účastníkmi. V uvoľnenej atmosfére, ktorá sa podobá atmosfére v kaviarni, sa vo viacerých diskusných skupinkách rozbehne kreatívny proces na rozvíjanie nových nápadov, získanie nových poznatkov a na hľadanie možností na postup. Táto metóda je vhodná pre veľké skupiny v počte až do 100 osôb (minimálne však pre 15 osôb).

### Pomôcky

Na každý stôl papierové obrusy alebo veľký plagát, perá, kartičky, stoly a stoličky podľa počtu účastníkov. Nápoje (kávu, čaj) a sušienky pre atmosféru kaviarne.



ODBORNÝ  
GARANT

umb  
UNIVERZITA  
MATEJÁ BELA  
V BANGHEI BYSTRICI

DONORI

poštová  
banka

Nadácia  
orange

NADAČNÝ  
FOND  
TELEKOM

Nadácia ESET

MEDIÁLNY  
PARTNER

čierna labuť

Plagát „Etiketa kaviarne“ zavesiť v miestnosti, prípadne premietnuť na plátno.

## ETIKETA KAVIARNE:

- *Zamerajte sa na to, čo je dôležité.*
- *Prispejte vlastnými názormi a stanoviskami.*
- *Hovorme a počúvajte srdcom a rozumom.*
- *Načúvajte, aby sme naozaj porozumeli.*
- *Prepájajte a spájajte myšlienky.*
- *Venujte pozornosť objaveniu nových poznatkov a hlbších otázok.*
- *Hrajte sa, čarbime, maľujme - písať na obrus je vítané!!!*

ODBORNÝ  
GARANT

**UMB**  
UNIVERZITA  
MATEJÁ BELA  
V BANGKE/BEJINGU

DONORI

 poštová  
banka

Nadácia  orange

 NADAČNÝ  
FOND  
TELEKOM

 Nadácia ESET

MEDIÁLNY  
PARTNER

 Čierna labuť

## Priebeh

V troch na seba nadväzujúcich diskusných kolách, ktoré budú trvať 20 – 30 minút, sa za jedným stolom stretne v uvoľnenej atmosfére po 4 – 6 osôb. Na stole leží veľký plagát alebo papierový obrus a perá na písanie. Spolusediaci sa dôkladne zaoberajú konkrétnou témou alebo položenou otázkou, ako napríklad: „Čo robí školu dobrou školou?“. Na plagát sa zapisujú nápady, myšlienky a poznatky diskusnej skupinky. Po prvom diskusnom kole odídu účastníci od svojho stola a prejdú k ďalším stolom. Jeden hosťiteľ však pri stole zostane a vysvetlí novým prichádzajúcim „cestovateľom“ podstatné myšlienky predchádzajúcej skupinky. Každý „cestovateľ“ si v ďalšom kole vyberie iný stôl a dopíše tam svoje myšlienky. Týmto sa medzi všetkými účastníkmi podporí dynamická výmena nápadov a za krátky čas možno spoznať znalosti a skúsenosti jednotlivých účastníkov, vytvoriť nové podnety a kreatívne nápady. Po niekoľkých diskusných kolách účastníci za každým stolom pozbierajú najdôležitejšie výsledky a oznámia ich celej skupine (prípadne ich napíšu na kartičky a pripnú). Na záver sa v pléne rozbehne diskusia o výsledkoch a ďalšom postupe.

ODBORNÝ  
GARANT



DONORI



MEDIÁLNY  
PARTNER



# Plánovací nástroj – technika rybej kosti

## Čo je technika rybej kosti?

- Plánovací nástroj pre jednotlivcov alebo skupiny.
- Pomáha rýchlo a jednoducho identifikovať základné prvky úspechu projektu.
- Analýza základných prvkov pomáha identifikovať jednotlivé zložky akčného plánu.
- Funguje najlepšie, keď sa aplikuje rýchlo, rozhodne a nezohľadňuje príliš malé detaily.
- Na každý projekt použijete jeden pracovný hárok techniky rybej kosti
- Pracujte s pracovným hárkom Technika rybej kosti alebo použijete čistý papier.
- Identifikujte hlavné prvky s ktorými uvažujete v pláne vášho projektu – zamerajte sa na niekoľko hlavných názvov.
- Pridajte ich k hlavným „kostiam“.
- Každý prvok rozložte na menšie časti a tieto pridajte k menším „kostiam“.
- Pracujte samostatne alebo vo dvojiciach či v trojiciach.
- V tejto etape sa zamerajte na kľúčové slová alebo krátke frázy, nestarajte sa príliš o malé detaily.

ODBORNÝ  
GARANT

**umb**  
UNIVERZITA  
MATEJÁ BELA  
V BANOBEJ BYSTRICI

DONORI

 poštová  
banka

**Nadácia**  orange

 NADAČNÝ  
FOND  
TELEKOM

 Nadácia ESET

MEDIÁLNY  
PARTNER

 Čierna labuť



My sme pracovný hárok technikou rybej kosti použili na plánovanie veľtrhu a prípravu brožúry k výročiu založenia školy. Pracovný hárok sa môže rôzne dopĺňať o údaje zodpovednej osoby, dátumu odovzdania, prípadne ďalšie úlohy, ktoré sa objavia dodatočne.

## Plánovací nástroj – pracovný hárok na plánovanie a kontrolu plnenia úloh

Pracovný hárok slúži na zadávanie úloh, ich rozdelenie podľa priorít a kontrolu plnenia úloh. Úlohy vkladá do tabuľky vedúci pracovník alebo aj jednotlivec sám. V tabuľke stále priebežne aktualizujeme stav úloh, čo umožní mať vedúcim pracovníkom prehľad, v akom štádiu je plnenie úlohy. Ak vidí, že v kolónke stav nie je nič zaznačené, znamená to, že zodpovedný sa touto úlohou ešte nezaobrá.

Takýto plánovací hárok sa môže pripraviť pre rôzne pracovné skupiny – gremiálna rada, predmetové komisie.... Hárok sa neustále dopĺňa a aktualizuje, preto je najvhodnejšia elektronická verzia s možnosťou úprav. Zverejnený je na elektronickej nástenke, na zdieľanom disku alebo inom vnútornom komunikačnom kanáli školy.

Ďalšou výhodou tohto pracovného hároku je možnosť vybrať úlohy iba jednej osoby (napríklad v závere školského roka), čo môže byť potom podkladom napríklad k hodnoteniu zamestnanca alebo sa dá použiť ako plánovací kalendár pre určitú pracovnú pozíciu – riaditeľ, zástupca, vedúci PK, ekonómka...

ODBORNÝ  
GARANT



DONORI



Nadácia orange



MEDIÁLNY  
PARTNER



Takýto plánovací kalendár je nenahraditeľný pri výmene zamestnanca na danej pozícii, hlavne ak nebola možnosť odovzdania informácií a zaškolenia predchádzajúcim zamestnancom.

Prioritu splnenia úloh zobrazujeme farebne:

**Písmo červené – úloha musí byť splnená do stanoveného termínu**

Modré písmo – úloha by mala byť splnená do stanoveného termínu, v prípade predĺženia treba zdôvodniť

Zelené písmo – úloha by mohla byť splnená do stanoveného termínu, ak sú však dôležitejšie veci, je možné ju odložiť

Čierne písmo – bolo by fajn, keby sme toto dosiahli

### Prehľad plnenie úloh ..... – školský rok 2019/2020

Úloha	Zodpovedný	Termín	Stav
Podpísané maturitné zadania ANJ, NEJ, SJL predsedami		30.4.2020	pripravené na podpis
Podpísané maturitné zadania TČOZ predsedami a zástupcom komory		30.4.2020	vybavené
Zverejniť kritéria PS a SAN externé		7.5.2020	zverejnené na webovej stránke školy 20.5.2020

ODBORNÝ  
GARANT



DONORI



Nadácia orange



MEDIÁLNY  
PARTNER





Zverejniť kritéria masér a PS denné		7.5.2020	zverejnené na webovej stránke školy 6.5.2020
Vystaviť a odovzdať menovacie dekréty členom MS		30.4.2020	odovzdané
Skontrolovať zápisy v TK odborné predmety končiace triedy		31.5. 2020	
Pripraviť návrh skríň do odborných učební		31.5. 2020	vypracované návrhy
Pripraviť zoznam pomôcok na nákup do učební oše		31.6.2020	
Pripraviť dokumentáciu PK na archiváciu		15.7.2020	
Zabezpečiť opravu bleskozvodu		31.8.2020	
Nakúpiť simulátory do učební ošetrovateľstva		31.8.2020	zaslané VO na TSK
Zabezpečiť elektroinštaláciu v INF		31.8.2020	
Zabezpečiť prestavbu učebne masér		31.8.2020	
Zabezpečiť obhliadku strechy		31.6.2020	
Zabezpečiť nápojový automat v budove školy		31.8.2020	

ODBORNÝ  
GARANT



DONORI



MEDIÁLNY  
PARTNER



## Čo na to naši učitelia?

Takto sa vyjadrili naši učitelia v dotazníku na otázku, čo sa im na terajšej spolupráci najviac páči:

„Spolupráca, ochota pomôcť a riešiť problémy spoločne, snaha vypočuť si názory iných a brať ich do úvahy pri rozhodovaní.“

„Spolupráca, možnosť vyjadriť, že sa mi niečo nepáči. To, že p. riaditeľka dáva dobre nápady a podporuje inovatívne vzdelávanie.“

„Podporuje sa samostatnosť a aktivita učiteľov, konštruktívne riešenie problémov, motivácia zamestnancov.“

„Nové nápady, ochota pomôcť pri riešení problémov, atmosféra spolupráce, možnosť vyjadriť svoj názor, spoločné akcie na stmelenie kolektívu.“

„Vzájomný rešpekt a spolupráca, ochota riešiť akékoľvek problémy, priateľský a zároveň profesionálny prístup, spoločné akcie realizované pre zamestnancov spolu s vedením.“

„Som vďačná za podporu a dodanie chuti do práce.“

„ SOM VĎAČNÁ  
ZA PODPORU  
A DODANIE CHUTI  
DO PRÁCE.“

ODBORNÝ  
GARANT

umb  
UNIVERZITA  
MATEJÁ BELA  
V BANOBEJ BYSTRICI

DONORI

poštová  
banka

Nadácia  
orange

NADAČNÝ  
FOND  
TELEKOM

Nadácia ESET

MEDIÁLNY  
PARTNER

čierna labuť