

PEČOVAT O KULTURU ŠKOLY

ANEB DŘINA, KTERÁ SE VYPLATÍ

ZDENKA VAŠIČKOVÁ, ředitelka Základní školy J. A. Komenského v Karlových Varech, a VLADIMÍRA ŠTRYNCOVÁ, projektová konzultantka rozvoje školy, jsou zapojené do projektu SRP Národního pedagogického institutu. Obě společně utvářely podmínky pro zlepšení školní kultury. Jak byly úspěšné?

Paní ředitelko, zlepšení kultury školy, to je obtížný úkol. Jak jste se do něj pustila?

Z. Vašíčková: Začátek bych datovala k srpnu 2018, kdy jsem v ZŠ J. A. Komenského v Karlových Varech začala pracovat jako ředitelka a zapojila školu do projektu SRP (což je zkratka pro Strategické řízení a plánování ve školách a v územích). Začali jsme zjišťovat stávající a řešit budoucí kulturu školy; a to jak v oblasti řízení a vzdělávacího procesu, tak i ve vztazích pracovního kolektivu. A díky tomu jsme

a strategické cíle sdílí vedení školy se spolupracovníky.

Jak jste, paní ředitelko, prakticky realizovala vzniklý plán a cíle?

Z. Vašíčková: Bylo potřeba upravit organizační strukturu, systém vnitřních norem, komunikaci napříč všemi úseky, kontrolu a evaluaci, hodnocení a odměňování. Nově byly vytvořeny pozice koordinátorky ŠVP a EVVO, kariérové poradkyně, speciálního a sociálního pedagoga, v provozu přibyla personalistka. Rozšířili jsme delegování

rozšířila se jejich aktivita a osobní nasazení. Ve škole nastal v době realizace projektu výrazný posun v komunikaci uvnitř i vně školy. Vedení bylo hned od začátku velmi vstřícné a otevřené vůči všem. Podařilo se nastolit důvěru a ozdravit vztahy, společně nastavit další kroky. To byl náš cíl.

To zní slibně. Paní ředitelko, a co žáci? Ti by se také měli spolupodílet na dobré atmosféře ve škole. Zaměřili jste se také na ně?

Z. Vašíčková: Ano, je to jejich škola. A nejen na žáky, ale také na jejich rodiče. Rodiče participují na životě školy. V této oblasti jdeme sice pomalejšími kroky, ale hýbeme se. Nabýváme zpět rodičovskou důvěru, která byla na jaře roku 2018 ohrožena. Považuji toto téma za klíčové. Z výsledků dotazníkového šetření v červnu 2020 již bylo patrné, že důvěra se zdá být zpět. Ve srovnání s jinými školami jsme dostali známku 1,6. Pedagogové systematicky pracují s klimatem v třídních kolektivech. Významně podporujeme účast žáků na veřejných akcích včetně žákovských soutěží, dobrovolnictví, participují na dění v regionální politice (žákovský parlament).

I zde se povedlo naplnit společně vvytyčené cíle, paní Štrynclová?

V. Štrynclová: Čísla nás těší. V období dvou let zaznamenala škola zlepšení kritérií kvalitní školy, nejen v prospěchu, ale i celkového chování žáků. Prioritou v procesu výuky se stal maximální rozvoj a podpora každého žáka. Ano, samozřejmě pořad je na čem pracovat, ale posun je zde očividný.

Je něco, co vám činí obzvlášť velkou radost, paní ředitelko?

Z. Vašíčková: Chtěla bych poděkovat zřizovateli, který nás podporuje. Radost mám z toho, že se i za poslední dva roky povedlo v rámci projektů školu modernizovat, zejména vybudovat odborné učebny, výtah a mnoho dalšího. Ale ze všeho nejvíce mám radost z našich kreativních a úspěšných žáků a pracovního týmu naší školy, který je pro mne nesmírně inspirativní, profesionálně zdatný a odolný v situacích, které práce ve školství přináší.



Vladimíra Štrynclová



Zdenka Vašíčková

začaly spolupracovat s paní Štrynclovou, která se v rámci projektu stala mou konzultantkou. Výstupem počáteční analýzy byla zjištění, která nás motivovala stanovit podrobný plán řízení nejen pro oblast kultury školy, ale především pro jednotlivá měřitelná kritéria kvalitní školy. K těm patří jasná koncepce, vize a realistické strategie, ale také práce s klimatem napříč všemi účastníky vzdělávacího procesu. To vše by mělo směřovat ke kvalitnímu vzdělávání a dobrým vzdělávacím výsledkům všech žáků naší příspěvkové organizace.

Paní konzultantko, jste zkušenou ředitelkou, která své znalosti předává nejen v rámci projektu SRP, ale také v Centru podpory v Karlových Varech. Jak jste nastartovaly spolupráci na zlepšení stavu kultury školy?

V. Štrynclová: Východiskem pro utváření silné kultury se na ZŠ Komenského stala analýza vnějšího i vnitřního prostředí, zjištění potřeb v oblasti hodnot, norem, vztahů a materiálních podmínek. Vznikl strategický plán školy, jehož vize, mise

a podpořili pracovníky dalším vzděláváním v jejich kompetencích, čímž nastal posun k efektivnímu řízení školy. Realizovali jsme komplexní kontrolu všech spisů a směrnic. Do oblasti odměňování zaměstnanců se zapojili vedoucí úseků, aktualizovali jsme sebehodnotící listy pracovníků, realizovaly se hodnotící rozhovory. Vytvořili jsme systematický plán DVPP, který by reflektoval cíle vzdělávací politiky. V oblasti „firemní komunikace“ probíhala řada školení na zpětnou vazbu, organizovali jsme teambuildingy. Učitelé se nyní podílejí na sebehodnocení své práce i tandemové výuce. Cílem bylo utvořit motivovaný tým schopný fungovat i v zátěžových situacích. A domnívám se, že se nám to i daří.

Jaký efekt měla realizace kroků, které popsala paní ředitelka?

V. Štrynclová: Z evaluace jednoznačně vyplynulo, že v důsledku narovnání profesních i mezilidských vztahů většina zaměstnanců posílila svou vlastní zodpovědnost za kvalitní kulturu školy. Směrem k lepšímu se změnil jejich pozitivní zájem o školní život,

Více o projektu SRP a řadu dokumentů ke strategickému řízení školy, „inspiromatů“ a webinarů pro vedení škol najdete volně ke stažení na webu vedemeskolu.npi.cz, na Facebooku a Youtube kanálu „Vedeme školu“.