

Sdílená vize školy jako základ společného směřování

Smysluplné směřování: Jak úspěšní ředitelé pracují se sdílenou vizí školy

Řídit každodenní chod školy a zároveň rozhodovat o tom, kam má tato instituce dlouhodobě směřovat, představuje jednu z celé řady komplikovaných úloh, které má v českých podmínkách zajišťovat ředitel školy. V minulých dekádách ovšem bylo spíše typické, že je ředitel vnímán jako manažer, který se má zaměřovat na celkový chod školy včetně právních či personálních záležitostí. Aktuální zaměření na pedagogický leadership ovšem ředitelům přináší novou roli, která klade větší důraz na nastavování a udržování směru, kam se škola bude ubírat. Hledání tohoto společného směřování se ovšem nemůže obejít bez jasně formulované a sdílené vize. Ukazuje se, že ignorování potřeby formulovat a naplňovat společnou vizi vede k bezcílnosti, roztržitosti priorit a ztrátě kontinuity rozvoje. Vize přitom není pouhým formálním textem, ale „živou představou cílového či žádoucího stavu“ (Pol et al., 2003).



Co říkají výzkumy: Vize jako motor školní kultury

Současné vědecké poznatky jasně dokládají, že sdílená vize, která vychází i ze způsobu vedení školy, má přímý vliv na její fungování. Výzkum realizovaný na více než stovce základních škol (Kurland et al., 2010) potvrdil, že jasně formulovaná školní vize je klíčová pro organizační učení. To učitele vede k vzájemné spolupráci, sdílení zkušeností i k inovaci vlastních postupů. Vize zároveň pomáhá vytvářet obraz „ideální budoucnosti“, k níž se pracovníci školy snaží směřovat, a tím ovlivňuje rozhodování v přítomnosti (Staessens & Vandenberghe, 1994).

Výzkumy z českého prostředí (Smetáčková et al., 2018) ukazují, jak úzce vize souvisí s kulturou školy a vztahy v učitelském sboru. Podle této typologie se ředitelé v přístupu k vizi dělí do tří skupin:

Srdcaři (hearters):

Staví vizi na lidech a považují kolegiální vztahy za klíčovou hodnotu.

Manažeři (managers):

Zaměřují se na procesy, strukturu a dosahování cílů.

Přežívači (survivors):

Reagují pouze na vnější tlaky, vizi fakticky postrádají nebo ji mají pouze formálně.

Dlouhodobý konsensus na cílech školy navíc prokazatelně zvyšuje spokojenost pedagogů a má pozitivní dopad na výsledky žáků. Podle Martineau (2012) jsou vize a budování důvěry hlavními nástroji, díky nimž úspěšný ředitel působí jako hybatel pozitivních změn. Budování společné vize je proto úzce spjato s důvěrou, že participace na vizi školy bude přínosná a že bude mít smysl. Spoluutváření vize je proces, v němž se nevytváří pouze samotná vize, ale zároveň se prohlubují vztahy ve škole, společná komunikace i sdílení hodnot.

Jak vytvořit efektivní sdílenou vizi?

Aby byla vize funkční, musí splňovat specifické atributy a obsahové náplně, které podrobně zkoumal Kantabutra (2005). Úspěšná vize by měla vykazovat sedm základních vlastností:

1. **Stručnost (Brevity):** Snadno zapamatovatelná a komunikovatelná.
2. **Jasnost (Clarity):** Nenechává nikoho na pochybách, o co škola usiluje.
3. **Orientace na budoucnost (Future orientation):** Popisuje dlouhodobý horizont.

- 4. **Stabilita (Stability):** Nemění se s každým novým trendem, dává pocit jistoty.
- 5. **Výzva (Challenge):** Motivuje sbor k vyššímu úsilí, míří vysoko.
- 6. **Abstraktnost (Abstractness):** Poskytuje obecný rámec, který umožňuje flexibilitu při dosahování cílů.
- 7. **Atraktivita (Desirability):** Má schopnost inspirovat a vyvolat vnitřní motivaci u zaměstnanců.

Obsahově by vize neměla opomíjet spokojenost učitelů i žáků a celkovou efektivitu školy (Kantabutra, 2005). Sdílená vize nevzniká jako pouhý součet individuálních cílů jednotlivců, ale jako shoda na hodnotách, které se projevují v každodenní výuce, při práci s žáky a rodiči či v rámci kolegiálních vztahů.

Co můžete jako ředitel udělat teď?

Jako ředitel můžete zahájit celý proces tvorby vaší vize, který by ovšem měl být součástí širšího strategického přemýšlení o směřování vaší školy. Jaké tedy mohou být další kroky?



Analýza současné reality:

Diskutujte se sborem otevřeně o tom, kde se škola nachází právě teď, abyste vyvolali energii pro změnu a překonali počáteční odpor.



Zapojení klíčových aktérů:

Netvořte vizi sami v kanceláři. Přizvěte k její tvorbě své zástupce, učitele a další pracovníky školy, zástupce rodičů i zřizovatele (Martineau, 2012; Pol et al., 2003). Čím širší tým budete mít, tím bude proces tvorby vize sice delší, ale výsledek bude mít širší platnost a bude lépe přijat.



Překlad do každodennosti:

Formální deklarace nestačí. Vize se musí odrážet v každodenních rutinách, pravidlech, hospitacích a výběru dalšího vzdělávání (Staessens & Vandenberghe, 1994). Zvažte tedy, do kterých oblastí činnosti školy by se vize měla propsat. Jde vám o kvalitu výuky, wellbeing žáků a pracovníků školy, nebo kolegiální vztahy?



Podpora profesních vztahů:

Aktivně budujte důvěru a kolegiální prostředí. Bezpečné klima ve sborovně je nezbytnou podmínkou pro to, aby učitelé chtěli vizi společně naplňovat (Smetáčková et al., 2018).

Sdílená vize školy v přístupu a nabídce NPI

Hledání a naplňování společného směru je dlouhodobý proces, který vyžaduje trpělivost. Výzkumy dokládají, že jasně formulovaná a sdílená vize zvyšuje spokojenost pedagogů a má pozitivní dopad na výsledky žáků. Tato cesta začíná odvahou vedení školy zkoušet nové věci a spolupracovat. Právě ředitel je tím, kdo může tento růst nejvíce podpořit, a NPI vám na této cestě nabízí odbornou podporu i praktické nástroje při zavádění změn do vaší každodenní praxe.

Jak vizi realizovat v praxi?

Aby společné směřování nezůstalo jen na papíře, nabízí NPI praktické nástroje, které pomáhají vizi „propsat“ do každodenní reality školy:

- 
Průvodce strategickým a akčním plánováním:
 pomáhá vedení škol převést vizi do konkrétních kroků a priorit v čase.
- 
Modelové ŠVP:
 ukázky toho, jak lze pedagogické priority školy přenést přímo do obsahu výuky a učebních plánů.
- 
 Vzdělávací programy
Manažerské dovednosti pro ředitele škol / Manažerské dovednosti pro ředitele škol a školských zařízení II.:
 semináře zaměřené na to, jak vizi srozumitelně komunikovat a získat pro ni skutečnou podporu sboru.

Použité zdroje (APA)

Kantabutra, S. (2005). Improving public school performance through vision-based leadership. *Asia Pacific Education Review*, 6(2), 124–136.

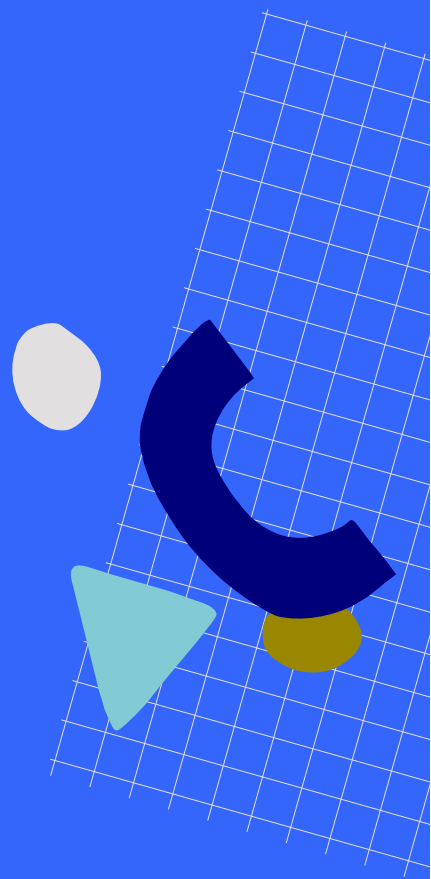
Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7–30. <https://doi.org/10.1108/09578231011015395>

Martineau, P. (2012). Principles of good principals: Effective leadership brings a board's vision to the school level. *California Schools*, Winter 2011, 53.

Pol, M., Hloušková, L., Novotný, P., & Zounek, J. (2003). K základům úspěchu v řízení škol: O práci ředitelů škol s vizí. *Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity*, U 8, 87–100.

Smetáčková, I., Viktorová, I., Pavlas Martanová, V., & Topková, P. (2018). Ředitelská vize a vztahy v učitelském sboru: Srdcaři, manažeři a přežívači. *Psychologie pro praxi*, 53(1), 59–75. <https://doi.org/10.14712/23366486.2019.4>

Staessens, K., & Vandenberghe, R. (1994). Vision as a core component in school culture. *Journal of Curriculum Studies*, 26(2), 187–200. <https://doi.org/10.1080/0022027940260204>



Vedeme školu
Národní pedagogický institut ČR