

KONZULTANTI POMÁHAJÍ LÉPE PLÁNOVAT

Už celkem v osmnácti mateřských, základních a středních školách působí v rámci projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích (SRP), který realizuje Národní institut pro další vzdělávání (NIDV), konzultanti rozvoje školy. Jejich úkolem je provést vedení škol celým procesem strategického řízení a plánování. Po dobu následujících dvou let budou školám pomáhat identifikovat jejich rozvojové potřeby, formulovat strategické vize a cíle a hledat efektivní cesty k jejich naplnění. Školám pomůže také metoda zvaná benchlearning.

Pomoc míří do mateřských, málo-
třídních i klasických základních
škol a v neposlední řadě také na
jednu školu střední. Metodická
podpora konzultantů je součástí ově-
řování tzv. systému intenzivní podpory.
Ten zahrnuje mimo jiné poradenskou
činnost, která má ředitelům a širšímu
vedení škol usnadnit využívání nástrojů
řízení změny ve škole.

V prvním pololetí školního roku se
konzultanti seznámili se situací ve škole
a pomohli vedení školy analyzovat ob-
lasti, ve kterých se škola může efektivně
rozvíjet. Těmito oblastmi může být
externí a interní komunikace, hospitační
činnost, plánování profesního rozvoje
pedagogického sboru nebo spolupráce
se zřizovatelem či s dalšími aktéry roz-
voje vzdělávání v daném území (MAP).

Do konce školního roku pak konzul-
tant společně s vedením školy navrhne
strategický rámec rozvoje školy a sestaví
akční plán s konkrétními opatřeními,
která mají být do života školy zavedena.
Další školní rok bude konzultant škole
pomáhat naplňovat vize definované
v jejich strategických dokumentech.
Poskytne doporučení, jak vybraných
cílů dosáhnout, a v případě potřeby
zprostředkuje škole pomoc dalších
odborníků, například mentorů, koučů
či trenérů benchlearningu. Závěrem
společně provedou evaluaci skutečného
posunu školy.

V září 2018 odstartuje druhá vlna
intenzivní podpory, do které se zařadí
dalších 42 škol z celé ČR. Do této vlny
hledá projektový tým vhodné praktiky
a odborníky na pozici konzultant roz-
voje školy. Mohou být z řad zkušených
ředitelů a zástupců škol, ať už aktivních,
či bývalých. Dostane se jim intenziv-

ního školení v metodice poskytování
intenzivní podpory a společně s experty
projektu budou tento model nadále
ověřovat a aktualizovat. Jde o výbornou
příležitost, jak zhodnotit dosavadní
zkušenosti ve prospěch rozvoje škol.

Benchlearning do škol

Důležitý doplněk celého systému
představuje benchlearning. Pracovníci
projektu se zabývají způsobem imple-
mentace této metody do školského
prostředí, ověřováním její efektivnosti
i vytvořením benchlearningové sítě škol.
Hodí se proto principy benchlearningu
představit.

Jeho hlavním východiskem je poznatek,
že každou organizaci, bez ohledu na
její velikost, odvětví a náplň činnosti,
ovlivňuje okolní prostředí. To je velmi
dynamické, neustále se mění a působí
v něm mnoho vzájemně propojených
faktorů. Úspěch organizace tak tkví ve
schopnosti se takovému prostředí pruž-
ně přizpůsobovat. Benchlearning zde
funguje jako vhodný nástroj.

Ukazuje se totiž, že vliv dynamiky
vnějšího prostředí se nevztahuje jen na
organizace poskytující produkty a služ-
by v soukromé sféře, ale dotýká se také
organizací sektoru veřejného včetně
organizací poskytujících vzdělání. Proto
musejí i školy přistupovat k realizaci
někdy až zásadních změn strategií,
organizačních struktur, postupů výuky,
informačních systémů apod. Lze říci, že
v pohledu manažerů i vedení škol by
dnes měla existovat poměrně vzácná
shoda ve vymezení základních kritických
faktorů úspěšnosti:

- **kvalita** – schopnost uspokojovat
poskytovanými službami požadavky
všech zainteresovaných stran (v pří-

padě vzdělávacích organizací státu,
zřizovatele, rodičů, žáků, zaměstnan-
ců apod.);

- **čas** – schopnost reagovat na změny
požadavků zainteresovaných stran co
nejrychleji;
- **náklady** – schopnost rychle plnit po-
žadavky zainteresovaných stran s co
nejmenší spotřebou zdrojů;
- **znalosti zaměstnanců** – jsou předpo-
kladem k tomu, aby se organizace vy-
rovnala se všemi zbývajícími faktory.

Učíci se organizace

Známým pojmem v oblasti rozvoje zna-
lostí zaměstnanců je učící se organizace.
Lze za ni považovat každou organizaci,
jejíž zaměstnanci se podrobují různým
formám teoretického i praktického
vzdělávání. Efektivnost zvolených forem
učení je přitom dramaticky rozdílná.
Objem osvojených znalostí u tradičních
forem učení, jako například výklad
lektora a studium literatury, je v lepším
případě kolem 10 %, zatímco u sdíle-
ní znalostí a novějších metod je to až
90 %!

Mnohé zahraniční zkušenosti dále uka-
zují, že nejlepší cestou sdílení znalostí
a dobré praxe je tzv. benchmarking,
resp. benchlearning. Benchlearning
probíhá paralelně s benchmarkingem,
ale v benchlearningu navíc dochází k in-
tenzivnímu osvojování si nových poznat-
ků. Zatímco benchmarking srovnává
a přebírá současně postupy nejlepší
praxe, benchlearning znamená, že se
učíme a vylepšujeme další osvědčené
postupy. Prakticky všechny formy a typy
benchlearningu vycházejí z naprosto
srozumitelného základu: Jestliže jsme se
ve vlastním prostředí rozhodli přistou-
pit ke změnám a zlepšování, proč se
nepoučit u někoho, kdo už má s něčím
podobným dobré zkušenosti a je ve
zkoumané oblasti dále? Benchlearning
je způsobem učení se z lepší cizí reality,
než je realita vlastní.

Využití benchlearningu v prostředí škol
není naprostou samozřejmostí. Jeden
z mála příkladů je právě iniciativa SRP,
kde se metoda rozvíjí v rámci aktivity
Individuální pomoc.

**Vladimíra
Chaloupková,**
manažerka aktivity
Individuální pomoc

