

Vedeme školu

Newsletter č. 17 | říjen 2020
www.vedemeskolu.npicr.cz

Labyrint světa a ráj benchlearningu

Vybraní ředitelé škol z celé republiky, kteří jsou nebo byli zapojeni do projektu SRP, se rozhodli pokračovat s námi ve spolupráci a dál se vzdělávat v oblasti vedení a řízení školy. Tentokrát trochu jinak. Dva ředitelé vykonávající podobné činnosti, ale s různými výsledky, se sejdou a sdílejí své zkušenosti. To je benchlearning.

Základním principem benchlearningu je učení se od druhých. V oblasti řízení škol většina ředitelů postupuje podobně, přesto někteří dosahují větších úspěchů. Benchlearning pomáhá zjistit, proč tomu tak je. Společným zkoumáním příčin rozdílů a promyšleným plánováním potřebných změn umožňuje překonat odchylky ve výkonnosti řídicích procesů u různých škol.

Benchlearningu se u nás věnují odborníci z Ostravské univerzity (prof. Nenadál, dr. Vykydal a dr. Halfarová). Ti pro projekt SRP navrhli způsob jeho využití ve školách. A my jsme se ho pokusili aplikovat na již realizované činnosti škol v intenzivní podpoře tak, aby školy maximálně využily toho, co už v rámci rozvoje strategického řízení vzniklo.

„Realizace benchlearningového projektu je pro školu příležitostí naučit se od partnera vše, co umí lépe než ona sama, hledat inspiraci pro další činnosti a vyhnout se chybám a problémům při hledání cest ke stanoveným cílům.“

Mgr. Irena Koťátková,
konzultantka rozvoje školy projektu SRP

Zaměřujeme se především na analýzu stavu školy, která mapuje procesy v oblasti řízení, jež chce škola rozvíjet. Tyto procesy tvoří tzv. objekt benchlearningu. Škola prozkoumá, jak řídicí proces funguje, vyhodnotí jeho výkonnost a s pomocí našeho projektu najde jinou školu, u které lze pozorovat výkon vyšší.

Pokračování na straně 2.



Rozjždíme benchlearning ve školách

Pořád se něco děje a věci se mění. Platí to nejen pro projekt SRP, ale i pro školy zapojené do intenzivní podpory. Právě jsme dokončili přípravu nového typu podpory a zahajujeme její pilotáž. Zapojené školy si poprvé vyzkouší nově přistupovat k plnění rozvojových cílů a přijímat podporu od jiných škol. Řeč je o nové formě podpory pro školy, o benchlearningu.

Benchlearning je metoda strategického řízení změn. Vychází z předpokladu, že prostředí okolo škol se neustále proměňuje a že tyto změny mohou často vytvářet tlak na změny uvnitř škol samotných. Změny ve školském zákoně, výsledky hodnocení žáků, nové požadavky rodičů nebo potřeby pracovníků školy mohou školu vychýlit z rovnováhy zaběhnuté praxe a vyvolat potřebu dělat něco jinak.

Jenže co a jak? Řízení změn pomáhá řediteli školy vyhodnotit, v jaké oblasti a jak silně mohou změny prostředí školu ovlivnit. Pak je možné plánovat, co se musí udělat, aby se škola změnám přizpůsobila nebo aby snížila jejich nežádoucí dopady. Ředitel může postupovat metodou pokusu a omylu a hledat vlastní cestu. **Benchlearning ale nabízí zkratku.** Umožňuje najít školu, která podobnou potřebu už kdysi úspěšně vyřešila, která umí některé věci lépe a chce se o své zkušenosti podělit. Ušetří se tak čas, energie i zklamání z opakování již známých chyb a případných neúspěchů.

Benchlearning podporuje spolupráci mezi školami a vzájemné učení se. Stimuluje otevřenost vůči novým podnětům i ochotu sdílet. Motivuje a snižuje strach ze změn. Od září pilotuje 10 škol své benchlearningové projekty pod metodickým vedením projektu SRP. Jsme v tom s nimi.

Na konci června 2021 budeme mít pilotní projekty uzavřené. Vypracujeme doporučení, které bude sloužit všem školám, jež o ně budou mít zájem, nejen těm, které byly nebo jsou v intenzivní podpoře projektu SRP. Věříme, že tato metoda je praktická, přínosná a že se hodí do běžné praxe. A že může školám v České republice hodně pomoci.

Mgr. Petr Valenta, Ph.D.
projektový manažer SRP



Mezi výkonností jedné a druhé školy vzniká tzv. mezera, na jejíž překonání se poté zaměřuje hledání příčin a výměna zkušeností. Jedna škola se tak snaží přiblížit druhé. Nejenom tím, co dělá, ale i způsobem, jak to dělá, a svými výsledky.

V tom všem ředitele podporují konzultanti rozvoje školy. Zprostředkovávají setkání, spolupracují při analýzách, pomáhají při formulaci strategických cílů vzešlých ze zjištění z benchlearningu a při aktualizaci strategického a akčního plánu školy. S pomocí výše jmenovaných odborníků a pod jejich supervizí budou školy postupně integrovat ověřené a fungující postupy do vlastní praxe.

Podmínkou, bez které by benchlearning nemohl fungovat, je vzájemná **otevřenost a důvěra**. Vzájemnou důvěru školy zapojené do projektu potvrzují podpisem smlouvy o spolupráci. Ve smlouvě si stanoví cíl spolupráce, domluví se na pravidlech předávání informací a nakládání s nimi, na bezpečnosti dat a dodržování etických principů.

Je to důležité proto, že školy si vzájemně umožní nahlédnout pod pokličku: budou sdílet interní dokumentaci, výsledky, informace o lidech, aktivitách, vztazích, postojích, problémech... Jen tak porozumí tomu, proč stejné činnosti nemají vždy stejné výsledky a co je možné pro zlepšení udělat.

Vědomí, že v tom nejsem sám, a vzájemná podpora a sdílení zkušeností jsou přirozeně motivující nejen pro ředitele, ale i pro pedagogický sbor a pracovníky školy. Příklad toho, jak postupuje kolega, jak pracují učitelé v jiné škole, a co to přináší jim i žákům, dodává optimismus a snižuje obavy ze změn.

Pilotáž benchlearningových projektů ve vybraných školách bude probíhat po celý školní rok 2020/2021. Po jejím vyhodnocení zpracujeme manuál pro ředitele škol, jak benchlearningové projekty realizovat, jak se vzájemně poznávat a navazovat spolupráci.

Mgr. Petr Valenta, PhD., Mgr. Vladimíra Chaloupková

Jak na benchlearning? Povedeme vás

➔ 1. Prioritizace potřeb škol

Před zahájením benchlearningu (BL) proveďte analýzu stavu školy a identifikujte její rozvojové potřeby. Vyberte službu, proces nebo aktivitu, kterou chcete zlepšovat. Budeme jí říkat objekt benchlearningu. Doplňte do strategického plánu dlouhodobý cíl, který se k jejímu rozvoji vztahuje, a popište obecnou strategii pro učení se od jiné školy. Sestavte tým lidí, kteří budou za splnění cíle odpovídat, a zajistěte jim prvotní proškolení v metodě BL. Tento tým pak zpracuje plán benchlearningového projektu.

➔ 2. Zjišťování výkonnosti

Nyní je zapotřebí zjistit, jak ve vaší škole objekt BL funguje. Stanovte si ukazatele výkonnosti na škále a odhadněte stupeň. V oblasti klimatu školy mohou těmito ukazateli být např. existence etického kodexu školy, počet neformálních setkání mezi učiteli a žáky, míra zapojení pracovníků školy do rozhodování o dalším směřování školy apod. Čím přesněji popíšete ukazatele, tím blíže bude váš odhad skutečnosti. Nyní se pokuste najít školu, která je v dané oblasti uznávanou, a domluvte se na výměně informací. Pravidla spolupráce ošetřete smluvně.

➔ 3. Sběr a vyhodnocení dat

Na základě dohody o způsobu získávání informací, formulované ve smlouvě s partnerskou školou, proveďte dotazníková šetření, rozhovory, pozorování nebo studium dokumentace školy. Získané informace promítněte do ukazatelů a stupňů, které jste použili pro vaši vlastní analýzu objektu BL. Získáte data o výkonnosti v partnerské škole.

➔ 4. Analýza mezer

Nyní je potřeba najít příčiny rozdílů. Zkoumejte metody, které partnerská škola uplatňuje, způsoby řízení a kontroly, kvalifikaci a zkušenosti lidí, zdroje, které využívá atd. Přesně příčiny rozdílů popište. Navrhněte, na jaké úrovni chce vaše škola v budoucnu být, a formulujte cíle vlastního zlepšování.

➔ 5. Plánování a realizace

Naplánujte všechny potřebné aktivity, které povedou ke zlepšení ve vaší škole, a realizujte je. Tyto aktivity by měly rozvíjet objekt BL a pomáhat naplňovat strategické cíle školy. Dílčí aktivity doplňte do školního akčního plánu. Činnosti je třeba sledovat, vyhodnocovat, a pokud je třeba, přijímat určitá opatření.

➔ 6. Vyhodnocení zlepšení

Stejně jako pravidelně provádíte vyhodnocení strategického a školního akčního plánu, nezapomeňte vyhodnotit i to, nakolik úspěšní jste byli při realizaci benchlearningového projektu. Dosáhli jste stanovených cílů? K jakému zlepšení ve škole došlo? Kde je změna vidět? Jak se zlepšení projevuje ve spokojenosti pracovníků školy a výsledcích žáků?

Nezapomeňte si již při plánování nastavit kritéria, která budete při vyhodnocování sledovat. Výsledky hodnocení využijte pro další rozvoj benchlearningu tak, abyste ho mohli v budoucnu opakovat s ještě větším úspěchem.

Aktivity center podpory

Centra podpory projektu SRP byla aktivní i během letních měsíců. Naši odborní poradci se věnovali poradenství k šablonám, a jelikož v období prázdnin bývá o něco méně dotazů ze škol, měli jsme **prostor na další metodickou pomoc školám**, které již realizují nebo se chystají realizovat své projekty ve výzvě Šablony II a Šablony III.

Pracovníci center podpory připravili pro školy **další webináře na téma šablon**. Tentokrát se jedná o kratší webináře, které se věnují konkrétním aktivitám šablon a trvají průměrně půl hodiny. Ředitel školy, která se chystá podat projektovou žádost ve výzvě Šablony III, si může vybrat webinář podle tématu.

Dozví se, jaké náležitosti má konkrétní šablona, jakými aktivitami ji lze realizovat v praxi a jaké jsou povinné výstupy. A kdyby bylo třeba cokoli doplnit či vyjasnit, jsou ředitelkám a ředitelům k dispozici pracovníci v centrech podpory. Ta jsou v každém kraji a není problém domluvit si s jejich pracovníky individuální konzultaci – ať už osobní nebo e-mailem, telefonicky či formou schůzky přes Teams.

Kromě webinářů k výzvě na Šablony III jsme pro širší vedení škol připravili také **webináře**, které popisují potřebu **strategického plánu rozvoje školy a jeho výhody**. Po zhlédnutí těchto videí by měli mít ředitelky a ředitelé (či jejich zástupci) představu o tom, jak je důležité mít svůj strategický plán a jak s ním dále pracovat.

Všechny webináře jsou umístěné na našem **novém Youtube kanálu „Vedeme školu“**. Budeme rádi, když se stanete jeho odběrateli!

Na našem kanálu najdete také **video**, ve kterém naše odborná poradkyně Doc. Martina Maněnová hovoří s IT odborníkem o **výběru vhodných mobilních zařízení**, která je možné zakoupit skrze dotační program Šablony III.

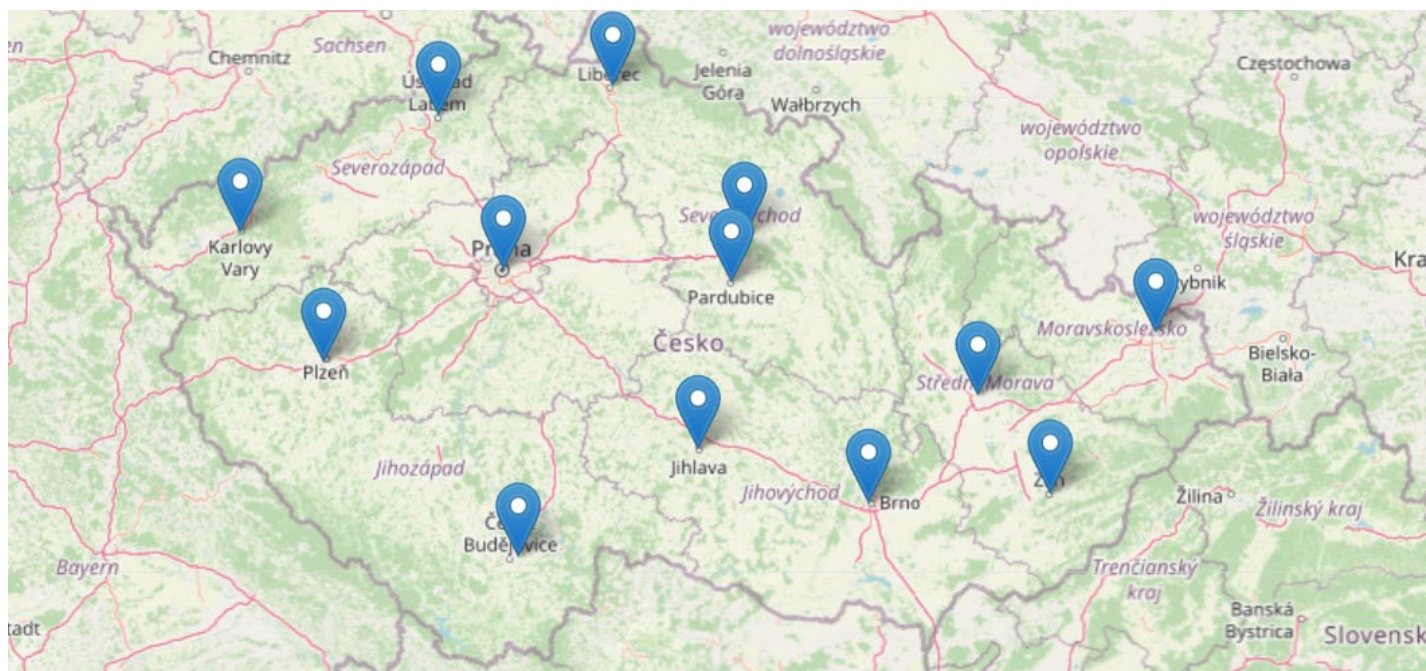
Toto video je užitečné nejen v rámci šablon, ale **pomůže všem ředitelům, kteří aktuálně řeší nákup vybavení ICT do svých škol**.



Kolegové z centra podpory v Olomouci

Vzhledem k vývoji situace a zavádění nových opatření v souvislosti s koronavirem jsme znovu umožnili **akce center podpory i v distanční podobě**. Už na jaře jsme vše úspěšně vyzkoušeli a věříme, že jak konzultace k šablonám s příjemci IPo MAP, tak i další aktivity budou bez problémů probíhat dál. Naším cílem je pracovat se školami ve stejné intenzitě, jako bylo v plánu a jak jsme to společně zvládli už na jaře.

Všechny zmíněné webináře najdete na **Youtube kanálu projektu SRP „Vedeme školu“**.




Novinky

- aby bylo vidět, co NPI ČR a projekt SRP dělají pro ředitele škol
- a sdíleli s vámi, přehledně a v nové grafické podobě, důležité informace a materiály,
- vytvořili jsme...

Nový web! vedemeskolu.npicr.cz

- hezký a přehledný, kde najdete:
 - informace o projektu SRP a materiály ke strategickému řízení ve školách
 - inspiromaty, webináře a metodiku k MAP i k šablonám
 - videa z inspirativních škol
 - znalostní databázi
 - mapu a kontakty na centra podpory
 - další podklady NPI ČR k řízení škol budeme zveřejňovat postupně

Konečně jsme i na Facebooku!

- příspěvky, novinky, zajímavosti
- události, které právě probíhají nebo se chystají
- sledujte nás a sdílejte! 
- Pořádáte zajímavou akci? Máte užitečné informace? Ozvěte se nám na www.facebook.com/vedemeskolu/

Youtube

- Odebírejte náš nový YT kanál a neunikne vám nic z naší produkce. Na Youtube hledejte: [Vedeme školu](https://www.youtube.com/vedemeskolu)
- Najdete zde webináře k MAP i k šablonám.
- Postupně budou vycházet videa z inspirativních škol.

Videa

- Natáčíme ve školách, které prošly intenzivní podporou projektu SRP.
- Stručně informujeme o tom, čím škola prošla, co se jí daří a co je pro ni těžší.
- Našli jsme mnoho hvězd a supermanů!
- Videa najdete na našem webu, Facebooku a Youtube kanálu.

Online podpora školám od NPI ČR

S nastupující druhou vlnou pandemie koronaviru **připravil NPI ČR online pomoc (nejen) pro ředitele a vedení škol.**

Sledujte web: covid.npi.cz

Podstránka „Burza inspirace“ bude sloužit přímo ředitelům škol:

www.covid.npi.cz/burza-inspirace

Na tomto webu najdete informace, převzaté od MŠMT, OPVVV či krajských hygienických stanic.

Všem ředitelům jsou také k dispozici FAQ – přehledné často kladené dotazy a odpovědi na ně.

Zapojte se do facebookové skupiny:

Burza inspirace | covid.npi.cz:

www.facebook.com/groups/covid.npi.cz

Sdílejte zde své aktuální zkušenosti. Ptejte se. Napište, co se vám osvědčilo. Co fungovalo? Co vás teď pálí? Co by mohlo být zajímavé i pro ostatní?

Moc oceníme vaše odborné znalosti i denní zkušenosti z vaší praxe. Může to velmi pomoci i ostatním. Děkujeme!

Znovu spolupracujeme s tematicky blízkými médii

Brzy o nás uslyšíte na jejich akcích a také se o nás dočtete:

V říjnovém čísle časopisu *Poradce ředitelky mateřské školy* se dozvíte jak si ředitelka Jana Bezděková z MŠ Dvouletky v Praze poradila s koronavirem, také díky strategickému řízení.

Na konferenci pro zřizovatele, která proběhne 14. 10. 2020, v hotelu Olympik v Praze 8 bude manažer projektu SRP Petr Valenta mluvit na téma *Jak může zřizovatel pomoci rozvíjet školu?*

Redakce Řízení školy pořádá odbornou konferenci **Nezastupitelný zástupce** (nejen) pro zástupce ředitelů škol. 7. ročník konference se uskuteční 26. 11. 2020 online formou. Během konference proběhne také slavnostní vyhlášení výsledků soutěže o nejlepšího zástupce ředitele školy „**Zlatá karabína**“.

Učitelské noviny
www.ucitelskenoviny.cz



Nakladatelství Forum
www.forum-media.cz



Řízení školy
www.rizeniskoly.cz

