



Vedeme školu

Newsletter č. 18 | prosinec 2020

vedemeskolu.npi.cz

Jak na změny v českém školství

Říká se: „Změna je život.“ Tato moudrost nám připomíná, že svět je neustále v pohybu a my s ním. Změna je součástí života nás všech, ale i životů organizací a systémů, ve kterých existujeme. Jedním z těch nejdůležitějších je **systém vzdělávání**. V něm se změny odehrávají často a další změny ho ještě čekají. Co můžeme udělat pro to, aby se naše záměry podařilo naplnit?

Nejsme zvyklí uplatňovat ve vzdělávání **manažerské přístupy**. Přesto bychom z některých zkušeností mohli načerpat mnoho užitečného. Příčiny selhání projektů, které mají přinést změny, spočívají často v nejasné představě o tom, co je třeba udělat, aby se změna skutečně dostavila. Dále pak v tom, že to, co se v projektu vytvoří, používáme buď nesprávně, a nebo vůbec. Plánované změny často narážejí na nesouhlas lidí, kterých se dotknou, nebo na to, že pro ně nejsou potřebné personální, finanční či materiální kapacity. Leitmotivem těchto potíží je **nedostatečná komunikace, nevyjasněná očekávání** a chybějící reálný pohled na skutečné možnosti.

Víme, že k prosazení změn ve vzdělávacím systému se potřebujeme opřít o dva hlavní pilíře: **o plán řízení změn a o lidi**, kteří budou na změnách ochotně pracovat. První je spíše otázkou managementu, druhý otázkou vůdcovství. Jsou to však dvě strany jedné mince.

Chceme-li změnu, musíme lidi přesvědčit, že tato změna přispěje ke zlepšení podmínek a výsledků nás všech. Musíme jim srozumitelně vyložit, co si přejeme a jak nám všem **změna pomůže se zlepšit**. Je třeba mluvit s nimi o našich i jejich očekáváních, o obavách, vyměňovat si názory a nápady. Musíme si být jisti, že my sami i všichni ostatní věříme v úspěch.

K tomu nám pomůže **dobry plán**. Je dobré vědět nejen to, jakého stavu chceme na konci dosáhnout, ale také to, jak k němu dojdeme. Jasná představa o tom, co je třeba udělat, kdy a za jakou cenu, předchází nejistotě a zmírňuje obavy. Plán je mapa, která udává směr a ukazuje, kam chceme dojít. Můžeme se o ni opřít i přesto, že občas půjdeme jinudy.

Pokračování na straně 4.



Proč je důležité podporovat strategické řízení

Jedním z hlavních cílů projektu SRP je **poskytnout ředitelům a širšímu vedení škol podporu, která jim pomůže účinně rozvíjet dovednosti pro strategické řízení školy a pro pedagogické vedení**. Čerstvá data z hodnocení přinášejí dvouleté podpory ukazují zlepšení škol ve dvou oblastech: v kvalitě řízení a v kultuře školy.

V obou oblastech je možné zlepšení pozorovat na několika indikátorech. **U kvality řízení** se projevuje v lepší znalosti vize a cílů školy a jejich podpoře od pracovníků školy, v jasnějších a účinnějších pravidlech vnitřní organizace školy. Školy se více zabývají výsledky své činnosti, přijímají odpovídající opatření s důrazem na neustálé zlepšování a inovativnost. **V oblasti kultury školy** pak došlo k většímu zapojení pracovníků do rozhodování o směřování a konkrétních aktivitách školy, zvýšila se důvěra ve vedení školy, zlepšila se komunikace a motivovanost pracovníků. Lepší jsou i vztahy mezi učiteli, kteří jsou také vstřícnější k žákům, rodičům i zřizovateli.

Zajímavé je, že všechny tyto **indikátory kvality školy jsou navzájem propojené a ovlivňují se**. Zlepšení v jedné oblasti podporuje i rozvoj ostatních. Např. lepší znalost vize a cílů školy a větší zapojení do společného plánování motivuje pracovníky školy k aktivní spolupráci, zvyšuje důvěru ve vedení a pozitivně působí na vzájemné vztahy. To se promítá do vstřícnosti k žákům a do **spolupráce s rodiči**, ale také do ochoty akceptovat vnitřní pravidla školy. Obecně lze říci, že zvyšování kvality řídicích procesů pozitivně působí na kulturu školy a naopak.

V popsanych jevech se v průměru posunuly **všechny podpořené školy**. Některé si posun konkrétní oblasti stanovily přímo jako cíl svého rozvoje, ty byly zpravidla úspěšnější. Nicméně i školy, které posun neplánovaly, často vykazují zlepšení. Je tomu tak právě z výše uvedených důvodů vzájemné provázanosti procesů a činností strategického řízení a pedagogického vedení.

Jak této zkušenosti využít pro řízení změn v celém systému a co konkrétně školám nabízíme, se dočtete na stránkách našeho newsletteru.

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

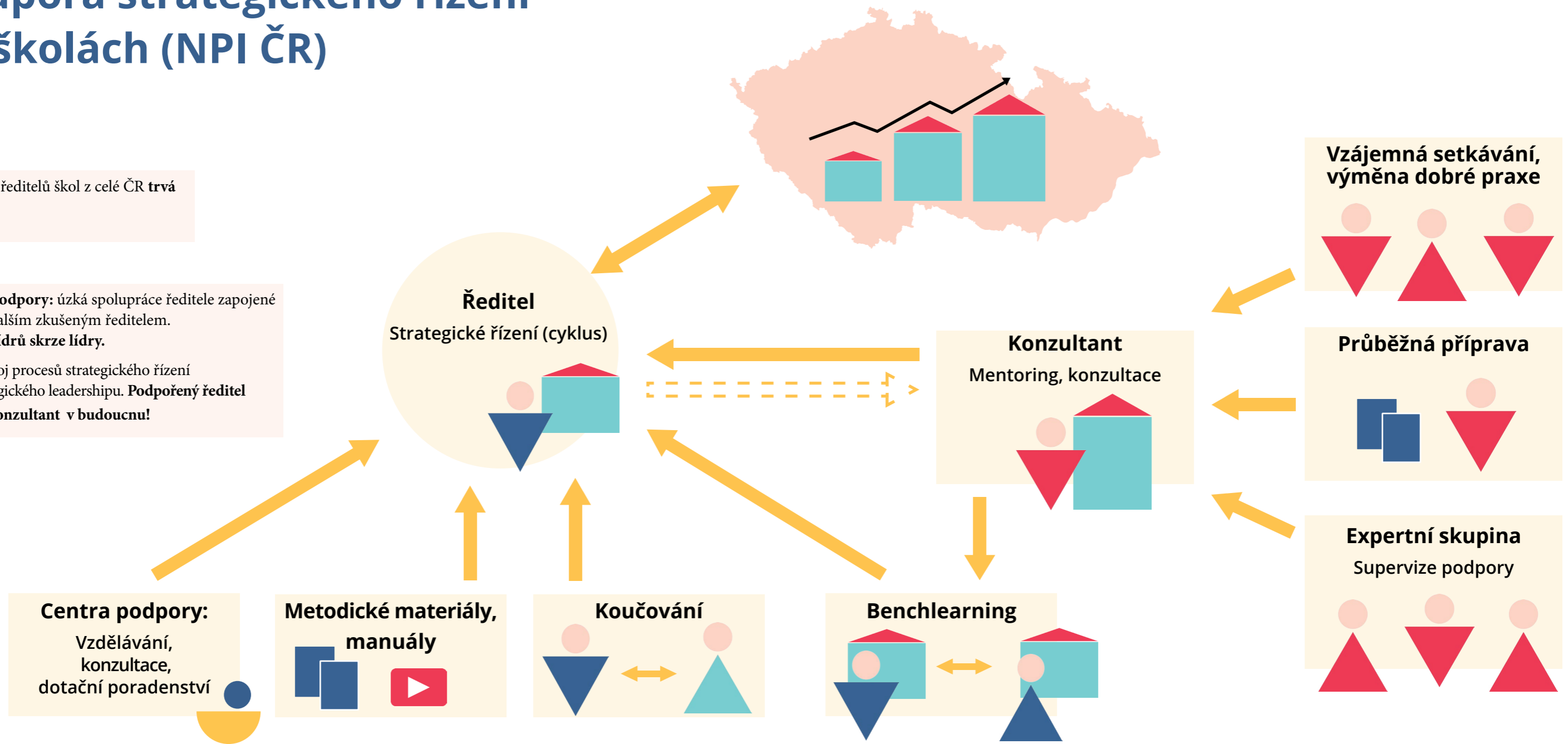


Podpora strategického řízení ve školách (NPI ČR)

Strategický rozvoj škol

Podpora ředitelů škol z celé ČR trvá 2 roky.

Forma podpory: úzká spolupráce ředitele zapojené školy s dalším zkušeným ředitelem.
Rozvoj lídrů skrze lídry.
Cíl: rozvoj procesů strategického řízení a pedagogického leadershipu. **Podpořený ředitel dnes – konzultant v budoucnu!**



- Mentor, zkušený ředitel
- Kouč/koučka
- Ředitel/ředitelka
- Podpořená škola
- Prosperující škola

- **Ředitel:** vzdělávání (management, leadership, koučink, ad.) vznik strategických dokumentů školy, v průběhu či na konci procesu možný benchlearning → vzájemné učení se z dobré praxe jiných škol.
- **Pedagogové ve škole:** větší prostor ve společném plánování, nastavování cílů atd.
- Průběžně se vzdělává i konzultant.
- Supervize nezávislých odborníků.
- **Cíl veškerých změn:** zkvalitnit podmínky práce učitelů a zlepšit výsledky vzdělávání žáků.

- Podpora je rozdělena do čtyř fází:**
- stanovení oblastí, kde se škola potřebuje rozvíjet
 - sestavení priorit a cílů – přehledně v tzv. strategickém plánu školy
 - opatření pro dosažení těchto cílů + harmonogram + stanovení způsobu ověření → školní akční plán + evaluační plán
 - realizace a vyhodnocení školního akčního plánu + koučování
- Podrobněji jsou jednotlivé fáze rozepsány na straně 4.*

Najdete nás na vedemeskolu.npi.cz.
Sledujte **Vedeme školu** na:

Pokračování ze strany 1.

V těchto rovinách se prolíná **management a leadership**. Řízení změn je rovnováhou obojího. Ve školách zapojených do projektu SRP usilujeme o to, aby byly obě tyto složky přítomny. Výsledky ukazují, že jdeme správnou cestou. Lze ale něco, co funguje v rámci školy, přenést na celý vzdělávací systém?

Není to snadný úkol. Vyžaduje **propracovanou organizaci a zapojení více úrovní**. Dnes plánujeme strategický rozvoj na úrovni škol, území, kraje i MŠMT. Požadavky na konkrétní směr přicházejí ze všech zmíněných úrovní. Všichni mají svá očekávání, možnosti i obavy. Ne vždy jsou v souladu, ne vždy probíhá dostatečná komunikace a spolupráce. Vliv každého jedince je limitován jeho pozicí a konkrétní úrovní.

Pojďme to změnit **vytvořením struktury strategických týmů**. Na úrovni škol budou týmy zahrnovat vedení a pracovníky škol, zřizovatele a rodiče. Na úrovni území zástupce ředitelů, zřizovatelů a zástupce obcí s rozšířenou působností. Na úrovni kraje do nich budou patřit vybraní zástupci ředitelů, zástupci obcí s rozšířenou působností a členové školských odborů krajských úřadů. A neměl by chybět strategický tým MŠMT, zastupující všechny zmíněné úrovně.

Funkční počty členů týmů a způsob jejich volby budou jistě ještě předmětem budoucích diskuzí. **Nový systém** ale může být cestou k tomu, že budou skutečně vyslyšeny potřeby a očekávání všech zúčastněných a že nalezneme způsob, jak z vyšších úrovní uspokojit potřeby na nižších úrovních. Tak by se mohlo podařit **potřebné změny ve vzdělávacím systému** uskutečnit. A bez lídrů se to neobejde.

Je před námi ještě hodně práce, ale motivaci máme všichni maximální. Kdo by si nepřál lépe fungující školy, úspěšnější žáky a kvalitní vzdělání pro všechny? A pokud k této změně můžeme přispět, měli bychom to udělat.

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

Pokračování ze strany 3.

System intenzivní podpory - co se děje ve školách

Podpora projektu SRP trvá 22 měsíců a je rozdělena do **4 fází**:

1. **Analýza stavu školy**: Školy provádějí analýzu vnitřního i vnějšího prostředí pro zmapování svých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Výstupem je zpráva shrnující priority rozvoje školy.

2. **Tvorba strategie školy**: Priority rozvoje školy jsou rozpracovány do vize a dále do konkrétních SMART cílů. Je vytvořen strategický plán na období 3–5 let a podrobný roční školní akční plán.

3. **Implementace opatření**: Školy realizují naplánované aktivity a průběžně vyhodnocují, jak se daří naplňovat jejich jednotlivé kroky, vyhodnocují problémy a rizika a přijímají adekvátní opatření.

4. **Evaluace pokroku školy**: V této fázi je vyhodnocen úspěch při plnění školního akčního plánu a celkový posun při dosahování strategických cílů. Znovu probíhá analýza stavu školy. Je vytvořen akční plán na následující rok, případně upravena strategie.

Po celou dobu trvání projektu provází vedení školy **konzultant – zkušený ředitel připravený projektem SRP**.

V prvním roce podpory procházejí ředitelé **dlouhodobým vzděláváním**, jehož harmonogram zhruba odpovídá činnostem, které ve školách právě probíhají.

V druhém roce pak vedle konzultanta podporuje ředitele také **kouč**. Ředitelé mají možnost zúčastnit se vzdělávání zaměřeného na **rozvoj osobnostních i manažerských dovedností** pro úspěšné pedagogické vedení.

