

Letní škola pro pedagogické koordinátory

2. den: 20.9. 2018

Role Vysočina Education v projektu „Učíme se ze života pro život“:

- 1) Cesty k pedagogickému leadershipu
- 2) KA 3 - Podpora vedoucích pracovníků ZŠ a SŠ – řízení změny
- 3) KA 5 - Podpora systematického rozvoje KP v Kraji Vysočina

Cesty k pedagogickému leadershipu



Východiska. Proč?

- Mezinárodní šetření Talis – zaměřené na vyučování a učení pro učitele a ředitele (poslední 2013) - realizátorem v ČR – ČŠI.
- Ředitelé poukázali kromě jiného na nedostatečnou přípravu vedoucích pracovníků škol v oblasti řízení pedagogického procesu.
- Reakce na zjištění – projekt Kompetence III – program Vzdělávací lídr.
- Učitel a ředitel – 2 specifické profese (role zástupce).
- Nový ředitel je „vhozen do vody“ a musí fungovat od samotného počátku.
- Studium pro ředitele, Studium pro vedoucí pracovníky Š a ŠZ, Školský management – dále pak chybí komplexní systém vzdělávání pro vedoucí pracovníky Š a ŠZ.
- Návrh programového prohlášení vlády - posílení role ředitele jako manažera bylo doplněno o dodatek „personálního a pedagogického vedení“.

Specifika

- ŘŠ v ČR - vysoká míra autonomie = vysoká míra odpovědnosti (za pedagogický proces a kvalitu výsledků ve vzdělávání + za celý provoz, ekonomiku školy a personální zajištění) ve srovnání s ŘŠ v zemích OECD.
- V posledních letech - větší akcent zřizovatelů i ředitelů na např. ekonomické výsledky než na samotný pedagogický proces (PP).
- Klíčová role lídra PP byla upozaděna v souladu s názorem, že škola = firma.
- ŘŠ je tedy více – správcem majetku, organizátor VŘ, ekonom, právník a v posledních letech – projektový manažer. Kvestor pro školy?

Trojrole ředitele české školy



- Role lídra – základní a nezastupitelná, určuje směr!
- *Kompetence lídra* - stanovení vize podle potřeb školy – stanovení priorit, propagace a zviditelnění školy na veřejnosti, motivace týmu, zpětná vazba.
- Role manažera – rozvoj organizace – stanoví strategii (podrobný plán cesty k naplnění vize), personální odpovědnost, finanční zdroje, analýza, plánování, kontrola, rozhodování...
- Role vykonavatele – přímá pedagogická činnost (ředitel firmy u soustruhu).

Lídr nebo manažer?



- Je vedení lidí spíše manažerská funkce nebo je spíše oddělená? (moderní literatura vs. starší literatura)
- Je v silách ředitele školy, aby všechny 3 role vykonával plnohodnotně?
- Je vhodnější model – ředitel (lídr) + zástupce (manažer) či naopak?
- Manažer nebo lídr změny?



Jak vybrat správného ředitele?

- Novela „školského zákona“ z roku 2011 – 6 leté funkční období.
- Zřizovatel může, **ale nemusí** vyhlásit na místo ředitele konkurz.
- Podnět k vyhlášení i ČŠI či školská rada.
- Výsledek konkurzního řízení má pro zřizovatele **doporučující charakter**.
- Pokud konkurz vyhlášen není, začíná stávajícímu řediteli běžet další 6 leté období.
- Plošné konkurzy? (většinou tam, kde není pravidelné hodnocení)
Vyjádření ředitelů: „proč, když škola funguje dobře? vyjádření nedůvěry? může být ponižující, poškozující – v očích veřejnosti a hlavně zbytečné“).

Jak vybrat správného ředitele?

(zpráva ČŠI 1.3.2018 – 31.7. 2018)

- Březen – červenec 2018 – 1465 konkurzních řízení na ředitele.
- Pouze jeden zájemce – 48% (formální průběh).
- Nejúspěšnější skupinou – stávající ředitelé (39%).
- Odborník s hlasem poradním – spíše opět zástupce zřizovatele – menší přínos (formální i negativní) a politické ovlivnění, větší přínos - psycholog, personalista, jiný ředitel.
- Patrná snaha části komise prosadit svého kandidáta – 8,2% konkurzů).
- Vhodnost využití nezávislých referencí.
- Zaměření pohovoru v minulých obdobích dominantně orientováno na oblast legislativy a financování, velmi malý důraz na pedagogickou vizi a leadership (představy o vedení pedagogického sboru), změna v přístupu díky ČŠI.

Jak vybrat správného ředitele?

Možné příčiny nezájmu o konkurzy:

- vysoká administrativní zátěž (násobné výkaznictví, GDPR, registr smluv...)
- komplikovaná a neustále se měnící legislativa.
- časová náročnost a vysoká míra odpovědnosti (provoz, majetek, zaměstnanci – nedostatek učitelů, psychologů a s ní spojená psychická zátěž).
- fundraising a projekty.
- plat ředitele často nekoresponduje s mírou odpovědnosti srovnatelné s manažerem střední firmy (který ovšem má podporu specializovaných pozic a útvarů).
- **nedostatek času na řízení pedagogického procesu!**

Jak vybrat správného ředitele?

Překážky dle ČŠI

- Chybí standard ředitele.
- Kromě funkčního studia není k dispozici ucelený, navazující systém vzdělávání.
- **Systémově nejsou vytvořeny podmínky pro spolupráci a síťování ředitelů!!!**
- Chybí podpora jak z úrovně centra, tak v regionech – teprve v posledních letech se situace mění s realizací krajských a místních akčních plánů.
- Školství trpí politizací, což se projevuje například při sestavování konkurzních komisí.

Jak na to? Podpora systémového leadershipu (podle OECD Toolkit)

- Ředitelé škol se zajímají o úspěch jiných škol stejně jako o úspěch své vlastní školy.
- Ředitelé škol jsou zapojeni do sítí zaměřených na zlepšení učení.
- Rozvoj **systémového leadershipu** podporuje ředitele tak, aby bylo dosaženo zmenšení rozdílů ve výsledcích škol. Existuje celosystémový konsensus v tom, že **zapojení ředitelů do aktivit spolupráce je důležité a ceněné.**
- Ředitelé podporují práci jiných škol ve svém okrese nebo městě.
- Ředitelé sdílejí zdroje.
- Existují odměny, které podporují ředitele škol, aby podporovali úspěch jiných škol (např. odměny, ocenění atp.)
- Mezi řediteli různých škol je podporována kultura důvěry a spolupráce.
- Ředitelé škol spolupracují v partnerství s řediteli jiných škol.

Jak na to (nejen) na Vysočině?

- Projekt ČŠI – Kompetence III - Akreditovaný program „Vzdělávací lídr“ (*vzdělávací moduly - mentoring, řízení změny, vedení sebe a druhých, vzájemné setkávání ředitelů škol – intervizní skupiny - kolegiální hospitace, tvorba a sdílení projektu změny, po celou dobu „průvodce“*).
- Leadership akademie v Rakousku, modely „sdíleného vedení“ v některých zemích EU (Finsko), Akademie pro ředitele – JMK (<http://www.akademieproreditele.cz/>)
- Projekt OP3V – Regionální leadership akademie.
- Projekty: SRP - odborný panel, pracovní skupina - leadership v území, SYPO.
- Možnost pro MAP, I-KAP či MAP 2 (RLA nebo LLA?) – „sdílené vedení“:
- *vedení škol, zástupci zřizovatelů, partneři škol (vzájemná výměna zkušeností s důrazem na vedení a rozvoj lidí ve školách, zvýšení zájmu zřizovatelů o oblast vedení lidí ve školách, nastavení projektů změny ve škole – vzájemná podpora a spolupráce ředitelů škol, využití zkušenějších pro méně zkušené, externí poradenství nezávislých školských expertů pro změnu a leadership, doporučená struktura hodnotícího pohovoru s řediteli ze strany zřizovatelů resp. konkurzní pohovor – větší důraz na pedagogickou vizi – role lídra! – viz **systemový leadership dle OECD***

Učíme se ze života pro život - KA3

Podpora vedoucích pracovníků ZŠ a SŠ – řízení změny

- Harmonogram – červen 2018 – červen 2020.
- Cílem je zkvalitnění pedagogického vedení na zapojených 26 ZŠ a 29 SŠ – základní předpoklad z hlediska orientace na vzdělávací úspěch každého žáka a maximální využití potenciálu jak na straně učitelů, tak na straně žáků.
- Specifickým účelem je zavádění aktivizačních a transferových metod výuky především dle rozvíjených oblastí intervence (projekt změny) prostřednictvím „sdíleného vedení“ – Komunity vzájemného učení (KVU).
- Východiskem – program Vzdělávací lídr.

Učíme se ze života pro život - KA3

Podpora vedoucích pracovníků ZŠ a SŠ – řízení změny

- Úvodní setkání 3 hod.:
 - výměna zkušeností v oblasti zavádění změn
 - nástroje pro zjišťování stavu (např. SWOT)
 - identifikace slabého a naopak silného místa ve škole
 - zadání „projektu změny“ – zavádění aktivizujících metod ve výuce (literatura, info zdroje)
 - rozřazení do intervizních skupin (KVU) – kritéria spádovosti resp. rozvíjených oblastí intervence

Učíme se ze života pro život - KA3

Podpora vedoucích pracovníků ZŠ a SŠ – řízení změny (KVU)

- Modul 1 – Rozvoj sebe samých a druhých (3 hod.)
- Následují intervizní setkání (IVZ) ve škole (sdílení a vzájemná podpora při zavádění změny) – (2 hod.)
- Modul 2 – Vedení a řízení změny (3 hod.)
- Následují IVS ve škole - sdílení, vzájemná podpora, nástroje na zavádění změny – hospitace, kolegiální hospitace (2 hod.)
- Příprava a finální práce na projektu změny (4 hod.)
- Závěrečná konference (setkání) – prezentace provedené či zamýšlené změny směrem k inovativní výuce, report o postupu, reflexe účastníků, podklad pro reflexi regionálního průvodce řízení a zavádění změny na školách (3 hod.)

Učíme se ze života pro život - KA3

Podpora vedoucích pracovníků ZŠ a SŠ – řízení změny (KVU)

- Linie ZŠ (KVU - Ú+M1+M2+ZK) – 26 účastníků - 20 hodin.
- Linie SŠ (KVU - Ú+M1+M2+ZK) – 29 účastníků - 20 hodin.
- V rámci KVU včetně IVS se mohou scházet, konzultovat a komunikovat zástupci ZŠ a SŠ podle zájmu, spádovosti, oblastí intervence.
- Personální podpora – Regionální průvodce řízení a zavádění změny a OMEGA řízení změny a rozvoje KP (R. Křivánek, Václav Trojan, Milena Dolejská)

KA 5 - Podpora systematického rozvoje KP (RIPS) v Kraji Vysočina

- Vybudování a koordinace RIPS KP – duben 2018 – červen 2019), síť institucí a odborníků v oblasti KP, vzájemná koordinace, výměna zkušeností a spolupráce za účelem zefektivnění KP ve školách (CMS), minimálně 4 x za rok od svého ustanovení.
- Propojení a vazba na projekt C4PE (5 ZŠ).
- Evaluace průběhu zavádění aktivizačních nástrojů v oblasti KP (minimálně 10 pedagogů - reflexivní zprávy – podklad pro příručku Jak efektivně využívat nástroje KP v rámci počátečního vzdělávání).
- Personální podpora a zajištění – OMEGA řízení změny a KP, VEKA pro KP, externí konzultant a lektor – Petr Hlad'o.

Vysočina Education



Děkuji za pozornost

Mgr. Roman Křivánek – ředitel
(krivanek@vys-edu.cz)

www.vys-edu.cz