



MEZINÁRODNÍ ŠETŘENÍ TALIS 2013



Vzdělávací lídr - zkušenosti s realizací vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky ZŠ



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Česká školní
inspekce

Mezinárodní šetření TALIS 2013

Vzdělávací lídr - zkušenosti s realizací vzdělávacího programu
pro vedoucí pracovníky ZŠ

Pavel Faltýsek

Roman Křivánek

Ladislava Šlajchová

Václav Trojan (ed.)

Praha 2015

Tato publikace byla vydána jako plánovaný výstup projektu Kompetence III
spolufinancovaného Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

© Česká školní inspekce, 2015

© Pavel Faltýsek, Roman Křivánek, Ladislava Šlajchová, Václav Trojan, 2015

ISBN 978-80-88087-03-8

1 Úvodní slovo	6
2 Východiska vzdělávacího programu	7
3 Popis vzdělávacího programu	9
Autorské medailonky.....	16
Seznam odborných mentorů (krajských garantů)	17
Seznam lektorů.....	18
4 Reflexe průběhu	19
Metodika získávání dat.....	19
Rámcové výsledky.....	20
Vyhodnocení dílčích modulů.....	22
Vyhodnocení modulu č.1 Řízení sebe samých a druhých	23
Vyhodnocení modulu č. 2 Mentorské dovednosti vedoucích pracovníků.....	25
Vyhodnocení modulu č. 3 Vedení a řízení změny.....	29
Lektorský pohled.....	33
Setkávání ve školách a hospitace.....	34
Miniprojekt jako absolventský výstup.....	39
5 Zkušenosti z realizace, náměty pro budoucí vzdělavatele	43
6 Příloha – Podklad pro akreditaci vzdělávacího programu.....	45

Česká školní inspekce z pozice partnera Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy realizuje od roku 2011 také důležité mezinárodní šetření o vyučování a učení (TALIS). Poslední výsledky tohoto stěžejního zjišťování názorů a postojů učitelů a ředitelů škol byly prezentovány v rámci Národní zprávy z šetření TALIS 2013 a poskytly odborné veřejnosti důležité a zajímavé informace mimo jiné o tom, jaké vzdělávací potřeby sami u sebe identifikují vedoucí pracovníci českých základních škol. Na tyto výsledky pak Česká školní inspekce v rámci realizace projektu Kompetence III reagovala právě přípravou uceleného programu vzdělávání pro ředitele základních škol a jejich zástupce v tematických pedagogického leadershipu.

Je všeobecně známo, že současné nastavení funkčního studia pro ředitele škol se poměrně málo orientuje na řízení pedagogického procesu. Svědčí o tom i analýza projektů podpořených z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a zaměřených na vzdělávání ředitelů. Přitom tzv. pedagogický leadership je zásadní prerekvizitou z hlediska orientace na vzdělávací úspěch každého žáka a maximální využití potenciálu jak na straně učitelů, tak na straně žáků. A co více, ředitelé škol sami vnímají právě tuto oblast jako klíčovou a pro ně potřebnou.

Vzdělávací program, zaměřený na otázky rozvoje sebe samých a druhých, na mentorské dovednosti vedoucích pracovníků, na vedení a řízení změny a na příklady dobré praxe, koncipovala Česká školní inspekce jako pilotní ověření jeho obsahu i organizace. Výsledek pak bude převeden do podoby podkladů pro akreditaci v systému DVPP, které budou předány Národnímu institutu pro další vzdělávání a prostřednictvím databáze výstupů Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost také všem potenciálním poskytovatelům dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Na tomto místě bych rád poděkoval autorům tohoto vzdělávacího programu, kolegyním a kolegům, kteří se na jeho provedení v rámci jednotlivých krajů podíleli, a zejména pak všem vedoucím pracovníkům a pracovnícům základních škol, kteří se do programu dobrovolně zapojili. Jsem přesvědčen, že šlo o vzájemně prospěšnou aktivitu, jež všem účastníkům přinesla řadu zajímavých zkušeností, dovedností a informací, a věřím, že takto koncipovaný vzdělávací program bude následně pevně ukotven v systému DVPP a důsledně realizován s cílem kontinuálního zvyšování kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků, a tím také kvality vzdělávání, za kterou ve svých školách odpovídají.

Mgr. Tomáš Zatloukal
ústřední školní inspektor

2 VÝCHODISKA VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Jedním ze stěžejních mezinárodních srovnávacích šetření je šetření zaměřené na vyučování a učení – TALIS. V něm jsou učitelé a ředitelé škol na úrovni ISCED 2 přímo dotazováni na školní prostředí, v němž probíhá vyučování, a na podmínky, ve kterých učitelé a ředitelé pracují. Poslední šetření bylo provedeno v roce 2013 a přineslo důležitou zpětnou vazbu, která má sloužit jako podklad ke zlepšení podmínek pro učitele a ředitele působící v základním vzdělávání, zvýšení jejich spokojenosti při vykonávání své profese, a tím k zefektivnění celého vzdělávacího procesu. Výsledky TALIS 2013 také umožňují doplnit důležité informace potřebné k porovnávání vzdělávacích systémů jednotlivých zemí a identifikovat příklady dobré praxe. Realizátorem tohoto šetření v ČR je Česká školní inspekce, která tak může s informacemi dále pracovat, synergicky je propojovat s dalšími inspekčními zjištěními, vypovídat komplexně o kvalitě vzdělávací soustavy a poskytovat relevantní doporučení směrem k tvůrcům vzdělávacích politik. Podrobnosti k šetření TALIS 2013 i jeho výsledky v podobě Národní zprávy jsou k dispozici na webových stránkách www.csicr.cz.

Ředitelé škol prostřednictvím šetření TALIS 2013 kromě jiného poukázali na nedostatečnou přípravu vedoucích pracovníků škol v oblasti řízení pedagogického procesu. Na toto zjištění reagovala Česká školní inspekce v rámci projektu Kompetence III aktivitou nazvanou *Vzdělávací lídr*, respektive přípravou vzdělávacího programu zaměřeného právě na tuto oblast.

Je nesporné, že rozhodující a nezastupitelnou osobou každé školy, jejího rozvoje a kvalitních výsledků jejích žáků je ředitel školy. Jeho role je přitom často nedoceňována, ačkoli důsledky rozhodování ředitele školy ovlivňují každodenně širokou oblast vzdělávacích a výchovných činností a aktivit. Nejen u nás, ale i v zahraničních pramenech je kladen důraz na profesionální přípravu ředitelů škol, na jejich celoživotní vzdělávání, na rozvoj a kultivaci jejich kompetencí.

Práce ředitele školy doznala v průběhu uplynulých let zásadních změn. Komparací struktury práce ředitele, obsahu činností a míry jeho odpovědnosti před dvaceti lety a v současnosti lze konstatovat, že jde o dvě různá povolání. Kritický bod profese ředitele školy je dán trojjedností pojetí jeho role. Přijmeme-li definice rolí jako *lídr*, *manažer* a *vykonavatel procesu*, musíme zároveň připustit, že ředitel školy vykonává všechny uvedené role a často během dne přechází z jedné role do druhé.

Situace v České republice je specifická. Nově nastupující ředitel musí mít předepsané pedagogické vzdělání a pedagogickou praxi určenou podle druhu školy, kterou v budoucnu bude řídit. Jelikož však není stanovena povinnost předchozího systematického vzdělávání v oblasti školského managementu, vedení lidí, práva či ekonomiky, systém se dlouhodobě dostává do situace, kdy se do čela škol mohou dostávat sice zkušené a osvědčené učitelé, kteří ovšem nejsou připraveni pro práci ředitele. Práce učitele totiž není podmnožinou práce ředitele, jde o dvě specifické profese, na jejichž výkon by měli být lidé specificky předem připravováni a v nich také celoživotně podporováni.

Nově nastupující ředitel nemusí být připraven na výkon své funkce, přitom se s jeho plným výkonem počítá od prvního dne, nově nastupující ředitel zpravidla nemá systematickou podporu srovnatelnou např. s podporou nastupujících učitelů v podobě uvádějícího učitele či mentora. Zákonné předpisy vymezují pouze poměrně krátký vzdělávací program (Studium pro ředitele škol), který musí nastupující ředitel absolvovat do dvou let od nástupu do funkce, popř. může absolvovat některý ze sofistikovanějších programů (Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky nebo vysokoškolský obor Školský management). Ředitel školy potom studuje během nejcitlivějších měsíců po nástupu do funkce a na druhé straně nemá již žádnou další formální vzdělávací povinnost v této oblasti během výkonu funkce. Vzdělávací programy pro vedoucí pracovníky ve školství nejsou sestaveny do komplexního systému, jediný povinný vzdělávací program pro ředitele škol svým rozsahem pro výkon funkce ředitele nepostačuje.

Vzhledem k vysoké míře autonomie českých škol má jejich ředitel ve srovnání s řediteli škol v zemích OECD vysokou míru odpovědnosti jak za pedagogický proces a kvalitu výsledků vzdělávání, tak za celý provoz a ekonomiku školy a odpovídající personální zajištění. V posledních letech se ukazuje, že právě pedagogické řízení bylo mnoha řediteli i zřizovateli akcentováno méně než třeba ekonomické výsledky nebo počty stížností a porušení právních předpisů. Přitom je nesporné (a vyplývá to také z mezinárodních doporučení), že ředitel školy musí být v první řadě lídrem pedagogického procesu, musí řídit kvalitu vzdělávání a být přímo odpovědný za rozvoj každého žáka. Na tuto práci musí být kvalitně připravován nejen před nástupem do funkce, ale musí mít možnost se rozvíjet po celou dobu výkonu funkce a musí dostávat kontinuální systematickou podporu. Rovněž je zřejmé, že oblast pedagogického leadershipu musí být nedílnou součástí vzdělávání a rozvoje vedoucích pedagogických pracovníků v rámci kariérního systému učitelů.

Program *Vzdělávací lídr* se snaží mezeru v přípravě vedoucích pracovníků škol na jejich odpovědnost za pedagogické řízení alespoň částečně zaplnit.

Smyslem této publikace je podělit se o zkušenosti z přípravy, realizace i vyhodnocení pilotního ověření tohoto vzdělávacího programu a také poskytnout potenciálním vzdělávatelům dílčí podněty pro úspěšnou implementaci programu *Vzdělávací lídr* do systému DVPP.

Závěrem je třeba zmínit také realizaci šetření pedagogického řízení a vedení v práci ředitelů základních škol v ČR, které pro Českou školní inspekci provádí Filozofická fakulta Masarykovy univerzity v Brně a které bude důležitou součástí celkové interpretace problematiky řízení pedagogického procesu a jeho role v práci ředitelů škol.

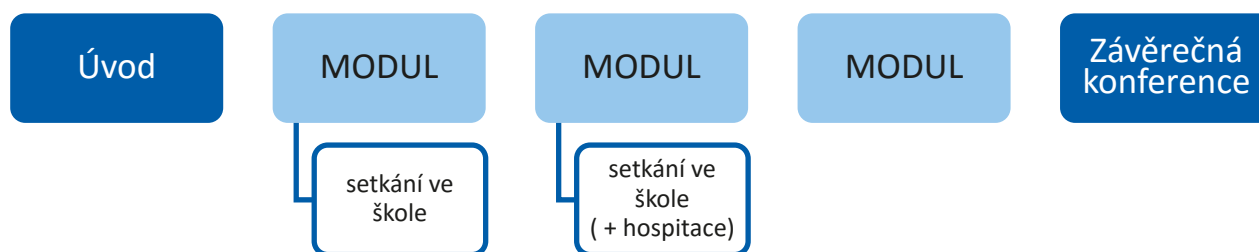
3 POPIS VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Vzdělávací program byl sestaven přímo na míru potřebám a požadavkům ředitelů škol v oblasti pedagogického řízení škol. Složen je z několika částí logicky spojených do jednoho celku, přičemž jednotlivé vzdělávací moduly na sebe navazují a díky heterogennímu autorskému týmu, který byl schopen zohledňovat různé úhly pohledu na řešená témata přesně podle odbornosti jeho členů, jsou propojeny jednotící linkou spojující teorii s praxí.

Ambicí České školní inspekce i přímo autorů vzdělávacího programu bylo kromě sestavení vzdělávacího kurzu také jeho pilotní provedení a následně i pozorná a důkladná evaluace. Jen tak je možné využít jeho potenciál naplno pro další období.

Účastníky vzdělávacího programu byli ředitelé základních škol nebo jejich zástupci ze všech krajů České republiky. Dvacítka vedoucích pracovníků škol z každého kraje tvoří dohromady již zajímavou množinu lidí, která nejen využije získané kompetence pro svoji řídicí práci, ale také poskytla patřičnou reflexi a zpětnou vazbu. Ta je navíc doplněna o pohled krajských koordinátorů, kteří realizaci vzdělávacího programu po odborné i organizační stránce v jednotlivých regionech řídili.

Struktura vzdělávacího programu



a) Úvodní setkání

- › Seznámení s obsahem projektu Kompetence III a s šetřením TALIS 2013
- › Zadání miniprojektu (plánovaná změna ve vlastní škole)
- › Nástroje pro zjišťování stavu (např. SWOT analýza)
- › Identifikace slabého (či naopak silného) místa ve škole
- › Rozřazení do skupin

b) Modul č. 1 – Rozvoj sebe samých a druhých

- › Následuje setkání ve škole

c) Modul č. 2 – Mentorské dovednosti vedoucích pracovníků

- › Následuje setkání ve škole (+ hospitace)

d) Modul č. 3 – Vedení a řízení změny

e) Závěrečná konference

- › Prezentace miniprojektů – prezentace provedené či zamýšlené změny
- › Report o postupu
- › Reflexe účastníků, podklad pro reflexi (krajského) mentora

Modul č. 1 – Rozvoj sebe samých a druhých

Anotace

Účastníci semináře porozumí tomu, jaké osobnostní dispozice ovlivňují prožívání a chování lidí a jak tyto informace využít ke zkvalitnění vztahů s ostatními a zefektivnění jejich práce – tj. při spolupráci učitelů v pedagogickém sboru, při volbě výukových metod a strategií. Efektivní vedení týmů a lidí včetně osobního profesního růstu každého pracovníka ve školství je klíčovou manažerskou dovedností, která určuje zdraví i úspěch organizace. Účastníci se naučí rozpoznávat, které předpoklady jednotlivých typů osobnosti jsou výhodou či nevýhodou k vedení kvalitního vzdělávání a jaké metody a činnosti jsou pro ně nejvhodnější. Kvalitní rozvoj osobnosti především vedoucích pracovníků ve školství musí být soustavným, dlouhodobým a cílevědomým procesem. Správná sebereflexe je základním stavebním kamenem osobního i pedagogického růstu každého vedoucího pracovníka ve školství.

Přehled témat výuky

a) Osobnost vedoucího pracovníka

- Výchova a sebevýchova kvalitního lídra – neustálý proces
- Hodnotová stránka vedoucího pracovníka ve školství a její projekce do vzdělávacího systému
- Jednotlivé typologie a odlišnost přístupů v práci vedoucího pracovníka ve školství
- Schopnost efektivního sebeřízení včetně plánování a řízení času

b) Role vedoucího pracovníka

- Vize a cíle ve vedení lidí – jejich stanovování a dosahování v souladu s jejich typologií
- Vedoucí pracovník a jeho schopnost kauzálního myšlení v kontextu pedagogického procesu a řízení školy
- Hodnocení procesu – náprava chyb, podpora, evaluace a následné metody spolupráce v učitelském sboru

c) Styly vedení lidí

- Důvěra a důvěryhodnost – pevný základ úspěšné spolupráce ve škole i v učitelských týmech
- Postoje a jejich budování
- Metody a formy dalšího rozvoje spolupráce a kooperace mezi učiteli
- Klima uvnitř organizace a jejich zvládnutí i rozvoj

d) Obtíže ve vedení lidí

- Vedení školy a pedagogických týmů v krizích a těžkých časech
- Řešení problémů a konfliktů v mezilidských vztazích
- Problémoví jedinci a nástroje jejich zvládnutí
- Problémoví jedinci uvnitř kolektivů a nástroje jejich zvládnutí
- Problém jako příležitost růstu
- Motivace a stimulace pedagogických pracovníků s přihlédnutím ke specifikům školské praxe

Cílové kompetence / profil absolventa

- Absolvent bude seznámen s tím, jaké jsou nezbytné a správné charakterové vlastnosti vedoucího pedagogického pracovníka a jak je postupně budovat a nastavovat ve svém osobním i profesním životě. Rovněž bude znát některé typologie jednotlivců i učitelských týmů a to, jak odlišně k nim přistupovat.
- Absolvent získá dovednost, jak správně nastavovat hlavní cíl v řízení škol, a k tomu odpovídající strategie v podobě vzájemně správně sladěných systémů a procesů ve své organizaci.
- Absolvent bude vědět, jak budovat důvěru a důvěryhodnost učitelských týmů v organizaci i mimo ni. Na konkrétních příkladech z praxe pozná, jak tvořit požadovaná klimata a vztahy v organizaci, případně jak nežádoucí modely řešit a eliminovat jejich negativní dopady.
- Absolvent se seznámí s některými nejčastějšími příčinami a projevy problémů a krizí v organizacích a učitelských týmech, s tím, jak jim předcházet a jak je co nejlépe řešit. Současně bude obeznámen s užitečnými modely přístupů k problémovým a konfliktním situacím a v neposlední řadě s tím, jak v problémech hledat skryté příležitosti k dalšímu růstu a rozvoji.

Použité metody a formy

Modul Rozvoj sebe samých a druhých bude aktuálně reagovat na potřeby zapojených ředitelů škol. Bude kombinována výuka v celé skupině společně se skupinovými aktivitami. Účastníci budou individuálně zpracovávat některé z úkolů a podklady pro setkání ve škole. Účastníkům bude doporučeno samostudium relevantní odborné literatury.

Problémové otázky

- Jaké jsou správné vlastnosti vedoucího pedagogického pracovníka a jak je systematicky rozvíjet?
- Jak v řízení učitelských kolektivů stanovit cíle, systémy a procesy pro efektivní fungování vztahů a lidí?
- Jak systematicky budovat důvěru ve své škole nebo školské organizaci a správná růstová klimata pro její další rozvoj?
- Krize a krizové situace ve školách v oblasti lidských zdrojů – jak je zvládat a správně využít ve svůj prospěch?

Zdroje a literatura

HUBATKA, M.: *Úspěšní vychovávají své děti jinak*. Praha: Albatros Media a.s. Edika Brno 2014. ISBN 987-80-266-0551-5.

MALIK, F.: *Vést, konat, žít. Efektivní management pro novou dobu*. ANAG 2006. ISBN 987-80-7263-688-4.

COVEY, R. S.: *Důvěra, jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press 2009. ISBN 987-80-7261-176-8

COVEY, R. S.: *Vedení založené na principech*. Praha: Management Press 2009. ISBN 987-80-7261-202-4

LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M.: *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer 2016. ISBN 978-80-7478-349-4.

Výstupy z projektu Vysočina Education („Vzdělávání ředitelů středních a základních škol Kraje Vysočina“):

www.vys-edu.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=600139&id_ktg=1099&archiv=0&p1=1052

TOWSEND, T., MacBEATH, J.: *International Handbook of Leadership for Learning*. 2011.

ISBN 978-94-007-1349-9

Modul č. 2 – Mentorské dovednosti vedoucích pracovníků

Anotace

Modul je koncipovaný zážitkově, jako vzájemné sdílení a podpora v mentorských dovednostech vedoucích pracovníků. Účastníci modulu získají orientaci v terminologii vztažené k různým formám kolegiální podpory a specificky k mentoringu, budou ovládat strategie, postupy a plánování různých forem kolegiální podpory, získají základní dovednost vést mentorský/supervizní rozhovor, způsoby dávání a přijímání zpětné vazby, a to vše pro oblast profesionálního rozvoje učitele i sebe sama.

Přehled témat výuky

a) Kolegiální podpora v profesním rozvoji (1 hodina)

- Vyjasnění základních pojmů (ve vztahu ke školství) – poradenství, supervize, mentoring, tutoring, koučing apod., jejich vztah a specifika
- Mentoring jako efektivní nástroj podpory a rozvoje učitelů, ředitelů

b) Role a osobnost poradce a mentora, mentoring (2 hodiny)

- Definice poradenství, mentoringu
- Cíle mentoringu
- Definice poradce, mentora
- Odborná kvalifikace mentora
- Interpersonální dovednosti mentora
- Poradenské dovednosti

c) Fáze mentoringu (2 hodiny)

- Fáze mentorského procesu
- Udržování hranic poradenského procesu

d) Zavádění mentoringu na školách (1 hodina)

- Možnosti využití mentoringu ve školství
- Kroky k zapojení pedagogů do procesu mentoringu (motivace)
- Předpoklady úspěšného mentoringu, rizika
- Etika v mentoringu

Cílové kompetence / profil absolventa

Absolventi získají, případně si zvýší odborné znalosti a dovednosti potřebné pro účinné poskytování kolegiální podpory učitelům s důrazem na mentoring. Absolvent modulu:

- › Orientuje se v terminologii vztažené ke kolegiální podpoře a specificky k mentoringu
- › Charakterizuje základní strategie, postupy a plánování různých forem kolegiální podpory
- › Analyzuje možné přínosy a rizika využívání mentoringu ve své organizaci
- › Orientuje se v mentorském procesu
- › Definuje kritéria výběru mentora
- › Popíše základní scénář mentorského rozhovoru
- › Plánuje zařazení mentoringu jako efektivního nástroje v procesu profesního rozvoje učitelů, případně sebe sama
- › Dodržuje a podporuje etiku mentoringu

Použité metody a formy

Modul je veden konstruktivisticky. Výuka bude přizpůsobena všem relevantním podmínkám, zejména na úrovni vstupních znalostí a dovedností účastníků v oblasti kolegiální podpory (specificky mentoringu). Lektor kombinuje teorii s praxí, využívá praktických zkušeností účastníků, dbá na přiměřenost a individuální přístup. Modul má výcvikový charakter, tj. obsahuje teoretické vstupy, které jsou střídány týmovou prací a řízenou diskusí. Účastníci aktivně přicházejí s případy z vlastní manažerské praxe v oblasti profesní podpory podřízených (osobní pracovní problémy, nejistoty, dilemata apod.), které se mohou stát jedním z dalších východisek pro zpracování jejich osobního miniprojektu souvisejícího s tématem leadershipu (viz výstup aktivity Vzdělávací lídr).

Účastníkům bude doporučeno samostudium relevantní odborné literatury a zadána témata pro přípravu na navazující diskusní setkání.

Problémové otázky

- › Přípravenost školského prostředí / vlastní instituce pro zavádění mentoringu
- › Výhody a nevýhody mentoringu interního či externího
- › Kritéria výběru „správné / efektivní“ podpory pro jednotlivé učitele, sebe sama
- › Systém vyhodnocování efektivity zvolené podpory
- › Individuální profesní rozvoj učitele / ředitele (kariéra jednotlivce) vs. profesní rozvoj pedagogů celé školy

+ Najít efektivní vazbu tématu „mentoring“ na zvolený miniprojekt účastníka v oblasti leadershipu

Impulzy a konkrétní otázky pro setkání na školách

Především seznam těch otázek a impulzů, které budou zaznamenány přímo v průběhu školení. Zpracování odpovědí lze zadat jako vhodnou přípravu na vzájemné monotematické setkání.

Další navrhované otázky

Jakou metodickou podporu poskytuje učitelům vedení školy? Např. vyjádření k:

- › Formám podpory profesního rozvoje učitelů
- › Tvorbě a vyhodnocování Plánu DVPP

- › Tvorbě a vyhodnocování Individuálních plánů rozvoje učitelů
- › Možnosti financování profesního rozvoje pracovníků školy

Jakou metodickou podporu využívá účastník sám pro sebe? Např. vyjádření k:

- › Formám podpory
- › Jejich efektivitě, gradaci, vazbě na profesní rozvoj
- › Nabízeným možnostem profesního rozvoje ředitelů
- › K případným překážkám v rozvoji ředitelů
- › Zapojení širšího vedení školy, dalších aktérů
- › Přínosům

Má škola v současnosti zkušenost s mentoringem? Např. vyjádření k:

- › Překážkám, které škola překonávala při jeho zavádění
- › Preferenci mentoringu interního či externího, případně jejich kombinaci
- › Kritériím výběru mentorů
- › Jejich financování

+ Najít efektivní vazbu tématu „mentoring“ na zvolený miniprojekt účastníka v oblasti leadershipu, včetně prezentace účastníků jejich postupu při naplňování procesu změny ve vlastní manažerské praxi

Zdroje a literatura

BOBYSUDOVÁ, K.: *Koordinátor autoevaluace: poradenské dovednosti – studijní text*. Praha: NIDV, 2010. ISBN 978-80-86956-60-2. Dostupné na <http://www.nuv.cz/ae/vzdelavaci-programy>.

HORSKÁ, V.: *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.

PETRÁŠOVÁ, M. A.: *Mentoring: forma podpory nové generace*. Praha: Portál 2014. ISBN 978-80-262-0625-5.

PÍŠOVÁ, M.: *Mentoring v učitelství: výzkumný záměr Učitelská profese v měnících se požadavcích na vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta 2011. ISBN 978-80-7290-518-8.

SCHRATZ, M. a kol.: *Umění vést školu dobře Centrální5: Středoevropský pohled na kompetence ředitele školy*. Budapešť: Tempus Public Foundation 2013. ISBN 978-615-5319-03-7.

ŠNEBERGER, V.: *Co je to mentoring a jeho zavádění na škole: Příručka*. Ostrava: Repronis 2012. ISBN 978-80-7329-331-4.

Přehled evaluačních nástrojů – Výstup IPn Cesta ke kvalitě: <http://www.nuv.cz/ae/harmonogram-zverejnovani-a-detailnejsi-popis-evaluacnich?highlightWords=ov%C4%9B%C5%99en>.

Modul č. 3 – Vedení a řízení změny

Anotace

Účastníci pochopí, jak na změny v současném světě a životě lidí reaguje školství prostřednictvím kurikulární reformy, seznámí se s obecnými zákonitostmi procesu změn, včetně typických reakcí lidí na změnu, seznámí se s postupy doporučovanými pro řízení změny, vyzkouší si některé činnosti, které souvisejí s efektivním řízením změny, osvojí si postup vedení změny vhodný pro školství. Identifikují jedno slabé místo v životě své školy a navrhnu jednotlivé kroky řešení.

Přehled témat výuky

a) Změna jako jediná jistota

- › Fáze změny
- › Nástroje a cílové skupiny

b) Odpor a jeho možná eliminace

- › Příčiny odporu ke změnám
- › Analýza jako nezbytný předpoklad pochopení

c) Identifikace slabého místa ve škole

- › Analýza podmínek
- › Možné nástroje

d) Řízení změny v praxi, návrh možného postupu

- › Sestavení vlastního postupu
- › Pojmenování rizikových míst

Cílové kompetence absolventa

- › Orientuje se v používané terminologii oblasti řízení změny a v dostupných pramenech
- › Analyzuje slabé místo ve své škole, popř. místo hodné inovace (zlepšení)
- › Plánuje řízení dílčí změny a nastavení jednotlivých etap
- › Umí popsat příčiny možného odporu ke změnám, zná cesty k možné eliminaci odporu
- › Je připraven řídit změnu v souladu s doporučenými postupy a prameny

Použité metody a formy

Modul Řízení změny a výuka v něm bude logicky vycházet z aktuální situace dané jednak úrovní vstupních znalostí a dovedností účastníků, jednak konkrétní situací v jednotlivých školách.

Bude použita kombinace teoretických poznatků (Paretovo pravidlo, SWOT analýza, řízení podle cílů apod.) a prvků výcviku ve skupinách s cílem reflektovat konkrétní situace, správně popsat a naplánovat řízení změny. Využit bude brainstorming, skupinová práce a reflexe vlastní situace ve škole.

Zvláštní důraz bude kladen na eliminaci očekávaného odporu a příprava na možné komunikační situace.

Problémové otázky

- › Příčiny změn a jejich rozdělení (impulzy vnější a vnitřní)
- › Etapy změny, pochopení zákonitosti a nutnosti nepřeskakovat jednotlivé etapy
- › Úloha času (změny přezrálé x nedomyšlené)
- › Příčiny odporu a jeho pochopení
- › Eliminace odporu, možné formy (motivace, zapojení lidí, podpora, vzdělávání)
- › Kritéria úspěchu a jejich navrhování

Další podněty k diskusi (po tomto modulu již není následující setkání ve škole)

- › Co znamená pojem „slabé místo“
- › Nemohou lidé impulz ke změně chápat jako negativní hodnocení předchozí práce, jak tomu předejít

- › Reflexe dosavadních zkušeností
- › Jak správně nastavit kritéria, proč to bez nich nejde
- › Kdy je na změnu ta pravá chvíle (pozor na přezrálé jablko)
- › Rozdílné chápání změny (syndrom ředitelky přijíždějící ze semináře)

Zdroje a literatura

KNOBLAUCH, J.: *Cíle v pracovním i osobním životě*. Praha: Portál 2013. ISBN 978-80-2622-0346-9

KOTTER, J.: *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press 2008. ISBN 978-80-7261-015-0

TROJAN, V.: *Pedagogický proces a jeho řízení*, Wolters Kluwer Praha 2014. ISBN 978-80-7478-539-9

TROJANOVÁ, I.: *Ředitel a střední management školy*. Praha: Portál 2014. ISBN 978-80-262-0591-3

TRUNDA, J., BŘÍZA, K.: *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Editor Václav Trojan. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta 2012. ISBN 978-80-7290-541-6

VEBER, J., a kol.: *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press 2006. ISBN 978-80-7261-274-1

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. : *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press 2009. ISBN 978-80-7261-232-1

WEIHRICH, H., KOONTZ, H.: *Management*. Praha: Victoria Publishing 2003. ISBN 1-85396-322-4

Autorské medailonky

Ladislava Šlajchová

Pedagogické vzdělání získala na ZČU v Plzni, doktorský titul v oboru pedagogika pak na UK v Praze, kde rovněž absolvovala bakalářský program Školský management. Je také držitelkou mezinárodně uznávaného certifikátu z oblasti projektového řízení IPMA Level D°. Pracovala jako učitelka na základní škole a gymnáziu, poté na školském úřadu, kde se postupně vyprofilovala na pozici metodika DVPP. Aktuálně je vedoucí krajského pracoviště NIDV v Plzni a garantkou vzdělávacích programů pro management škol, včetně studia pro ředitele škol a školských zařízení. Externě přednáší na ČVUT, průběžně lektoruje a pořádá odborné diskuse, je autorkou odborných článků na téma řízení školy, auto/evaluace a projektového řízení, recenzentkou odborných publikací, např. monografie Profesní rozvoj učitelů. Dlouhodobě působí také jako členka řešitelských týmů a manažerka národních či systémových projektů (Úspěšný ředitel, Cesta ke kvalitě, Projektový manažer 250+ aj.).

Pavel Faltýsek

Pedagogické vzdělání získal na Přírodovědecké fakultě MU Brno, kde absolvoval studium učitelství pro základní a střední školu, aprobace matematika a biologie, a získal titul doktora přírodních věd v oboru biologie. Je také absolventem bakalářského programu Školský management na PedF UK v Praze a držitelem certifikátu pro oblast projektového řízení IPMA Level D°. Pracoval jako učitel, zástupce ředitele a ředitel na základní škole a gymnáziu. Poznatky z výkonu funkce ředitele školy (22 let) zúročil jako lektor školského managementu a poradce pro oblast řízení školy a projektového managementu. Působil v lektorských sborech soukromých i veřejných vzdělávacích institucí, vedl akreditované kurzy pro vedoucí pracovníky škol. V současnosti působí jako školní inspektor ČŠI v Jihomoravském inspektorátu. Publikuje v odborném tisku, je autorem odborných textů věnovaných metodice hospitační činnosti. Má zkušenosti jako manažer projektů OPVK.

Roman Křivánek

Pedagogické vzdělání získal na PedFMU v Brně, kde absolvoval studium učitelství pro základní a střední školu, aprobace dějepis a občanská výchova. Je absolventem Studia pro ředitele škol a školských zařízení a rovněž Studia pro vedoucí pedagogické pracovníky. Pracoval jako učitel na SŠ a VOŠ na Vysočině, rovněž působil jako metodik středních škol při školském úřadu. Své zkušenosti později zúročil v Pedagogickém centru Jihlava jako zástupce ředitele, pokračoval jako vedoucí Pedagogického centra Vysočina a aktuálně pracuje jako ředitel Vysočina Education, příspěvkové organizace Kraje Vysočina, zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Své zkušenosti ze zahraničních stáží (EU, USA) zúročil v realizaci mezinárodních projektů, zaměřených především na inovace ve vzdělávání, podporu managementu a vzdělávací systémy. Dlouhodobě rovněž řídí a koordinuje vzdělávací projekty zaměřené především na rozvoj managementu v Kraji Vysočina. Publikuje v odborném i regionálním tisku a přednáší projektové řízení na MU v Brně.

Václav Trojan

Původním povoláním učitel základní školy, dlouholetý ředitel gymnázia a vzdělavatel vedoucích pedagogických pracovníků. Vzdělání získal na brněnské filozofické fakultě, učitelství českého jazyka a dějepisu, poté vystudoval na pražské pedagogické fakultě obor Školský management a později absolvoval doktorské studium v oboru Pedagogika (dizertační práce Kompetence řídicích pracovníků ve školství). Praxi získanou v regionálním školství i zkušenosti vzdělavatele úročí jako vedoucí katedry Centrum školského managementu PedF UK v Praze, kde se odborně specializuje na řízení pedagogického procesu. V této oblasti také publikuje na národní i mezinárodní úrovni, realizuje výzkumné aktivity a podílí se na vývoji systému vzdělávání a podpory ředitelů škol. Se svým týmem organizuje konference a kulaté stoly k aktuálním otázkám oboru. Je zapojen do řady projektů ESF v oblasti vzdělávání, lektorsky působí i mimo akademické prostředí v rámci České republiky i v zahraničí.

Seznam odborných mentorů (krajských garantů)

Role odborných mentorů byla v rámci pilotního ověření vzdělávacího programu nezastupitelná, protože lidé na těchto pozicích koordinovali a řídili realizaci i průběh vzdělávacího programu po odborné i organizační stránce.

RNDr. Helena Nováková – Hlavní město Praha

metodik pro vzdělávání Národního institutu pro další vzdělávání, krajské pracoviště Praha a SČ

PhDr. Eva Koberová (manažerka dalšího vzdělávání), Mgr. Jaroslav Borský (hlavní metodik dalšího vzdělávání a projektové činnosti) – Středočeský kraj

Vzdělávací institut Středočeského kraje

Mgr. Miroslav Pikhart – Jihočeský kraj

ředitel Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a Střediska služeb školám

Mgr. Lukáš Vlček – Plzeňský kraj

projektový manažer, lektor Krajského centra vzdělávání a jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky

RNDr. Jaroslav Kočvara – Karlovarský kraj

ředitel Gymnázia Cheb

Mgr. Blahoslava Pekařová – Ústecký kraj

ředitelka Pedagogicko-psychologické poradny Ústeckého kraje a Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků

Ing. Jana Otavová – Liberecký kraj
vedoucí krajského pracoviště Národního institutu pro další vzdělávání, krajské pracoviště Liberec

Mgr. Marcela Nováková – Královéhradecký kraj
ředitelka Školského zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků Královéhradeckého kraje

Mgr. Monika Jirásková – Pardubický kraj
ředitelka Centra celoživotního vzdělávání Pardubice

Mgr. Roman Křivánek – Kraj Vysočina
ředitel Vysočina Education

Mgr. Jan Juřík – Jihomoravský kraj
ředitel Střediska služeb školám a Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků Brno

Mgr. Kateřina Petrová – Olomoucký kraj
vedoucí dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, Scholaservis

Ing. Václava Brusová – Moravskoslezský kraj
vedoucí útvaru dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků Krajského zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informačního centra Nový Jičín

doc. RNDr. Zdeněk Botek, CSc. – Zlínský kraj
ředitel Gymnázia Uherské Hradiště

Seznam lektorů

Stěžejním článkem provedení vzdělávacího programu byla přirozeně osobnost lektorů, kteří účastníky jednotlivými moduly prováděli:

Mgr. Kamila Bobysudová

Ing. Tomáš Gřešek

Mgr. Miloslav Hubatka

Mgr. Miroslav Jiříčka

PhDr. Libor Kyncl

doc. PhDr. Bohumíra Lazarová, Ph.D.

PhDr. Mgr. Roman Miletín

Mgr. Jarmila Minaříková

Mgr. Karel Opravil

PhDr. Monika Puškinová, Ph.D.

Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.

PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Mgr. Marek Tvrdoň

Mgr. Lukáš Vlček

Mgr. Helena Wiesenbergová

Mgr. Bohumil Zmrzlík

Mgr. Bedřiška Žufanová

Metodika získávání dat

Záměrem České školní inspekce bylo získávat maximální množství informací o průběhu vzdělávacího programu. Pouze systematicky získávaná zpětná vazba totiž mohla podat plastický pohled na vzdělávací program z různých úhlů, od různých cílových skupin, od různých respondentů. Zapojení účastníci byli osloveni v několika etapách, vždy šlo o kvantitativní dotazníková šetření anonymně realizovaná v papírové či elektronické formě. Každý z dotazníků obsahujících uzavřené škálovatelné otázky byl vždy doplněn otázkami otevřenými nebo možností volného vyjádření. Na odpovědích byla po celou dobu získávání dat patrná vysoká míra otevřenosti a snahy o poskytnutí relevantních informací a názorů. Účastníci projektu byli motivováni jednak odbornými mentory (krajskými guaranty), jednak samotnými lektory i členy autorského týmu, kteří navštěvovali jednotlivé semináře a další akce. Níže uvedené zpracování výsledků neobsahuje výsledky osobních rozhovorů členů autorského týmu s účastníky, tyto ovšem byly reflektovány na pravidelných schůzkách projektového týmu s vedením České školní inspekce.

Účastníci byli postupně osloveni v těchto etapách:

- › Dílčí evaluace vzdělávacího modulu
- › Závěrečný dotazník realizovaný po skončení všech vzdělávacích aktivit
- › Dotazník pro lektory zapojené do vzdělávacího projektu

Dílčí evaluace vzdělávacího modulu byly realizovány bezprostředně po skončení jednotlivých seminářů (jednotlivá setkávání ve školách evaluována zvlášť nebyla, stejně jako závěrečné minikonference – tyto aktivity byly obsaženy v závěrečném dotazníku). Byla tak získána okamžitá zpětná vazba po skončení aktivity, odrážela aktuální spokojenost, názory a myšlenky zapojených ředitelů škol.

Tyto dotazníky obsahovaly následující otázky se škálou 1 (nejlepší) – 4 (nejhorší):

- › Odborná orientace lektora v tématu
- › Komunikace lektora se skupinou
- › Technické a orientační zajištění
- › Celková spokojenost s modulem

Dále byly zahrnuty otázky s otevřenou odpovědí:

- › Co z modulu využijete ve své praxi?
- › Které otázky byste chtěl(a) na následném společném setkání na školách s kolegy prodiskutovat?
- › Komentáře

Zejména tyto otevřené odpovědi a komentáře byly okamžitě rozebírány autorským týmem a byla poskytována zpětná vazba lektorům a odborným mentorům, zejména tak byl vytvořen podklad pro setkávání ve školách u prvních dvou modulů.

Výsledky této části evaluace byly použity v komentářích k jednotlivým modulům v jiné části textu, zde uvádíme celkové hodnoty. Dotazníky byly vyplňovány v období 26. 3. – 10. 6. 2015, celkově se jednalo o 3 × 14 dotazníků (tři moduly ve čtrnácti krajích).

Dílčí modul	1 – Rozvoj sebe sama a druhých	2 – Mentorské dovednosti vedoucích pracovníků	3 – Vedení a řízení změny
Počet odpovědí	247	235	218

Uvedené bezprostřední názory byly tedy okamžitou reakcí. Tato je důležitá, ale sama o sobě by vytvářela pouze jednostranný pohled. Na jedné straně z odpovědí vyplývala spontaneita, nadšení a spokojenost, na druhé straně bylo třeba se ptát lidí schopných odstupem, nadhledu a celkového hodnocení. Z tohoto důvodu byl sestaven elektronický dotazník pro všechny účastníky vzdělávacího programu, kde se mohli jednak znovu s časovým odstupem vyjádřit k jednotlivým modulům, stejně tak k dalším aktivitám, jako byla setkávání ve školách, sestavení miniprojektu nebo realizace závěrečných minikonferencí, na nichž dostal každý z účastníků prostor na prezentaci svého pohledu na dílčí změny v oblasti pedagogického řízení vlastní školy.

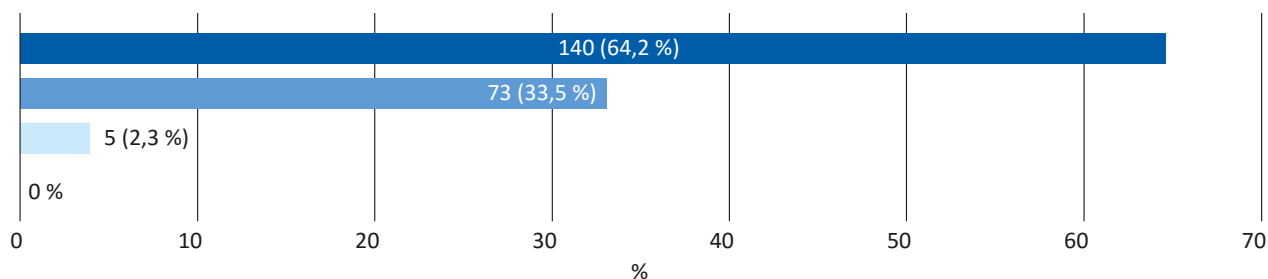
Rámcové výsledky

Respondenti (N = 218) odpovídali anonymně, je však možno rozdělit jejich odpovědi podle krajů. Vzorek byl tvořen 184 ředitelkami či řediteli, 30 zástupci a 4 osobami pověřenými řízením školy. Skupina byla rozmanitá v oblasti délky dosavadní praxe pedagogické i řídicí, převažovaly ale osoby s pedagogickou praxí nad 20 let (67 %) či řídicí praxí nad 10 let (41 %). Je vidět, že i tyto osoby dlouhodobě působící ve školách cítí silnou potřebu vzdělávání. Další úvodní otázky směřovaly k jejich pedagogickému vzdělání a předchozí systematické přípravě na funkci ředitele školy. To byl základní popis skupiny.

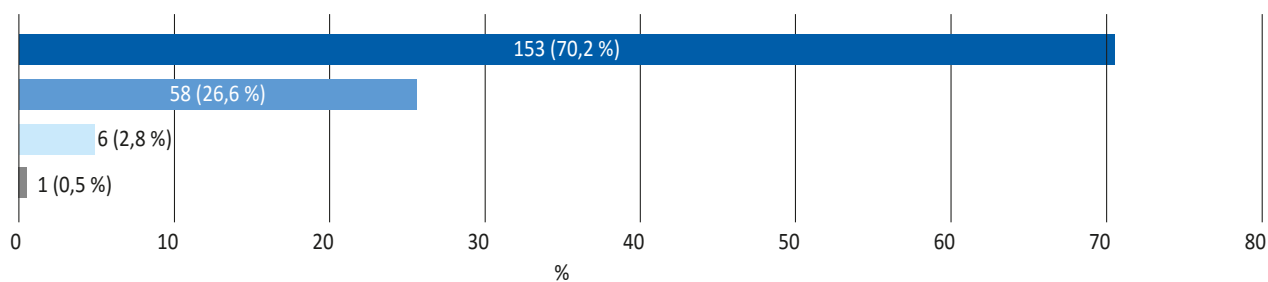
Zajímavé bylo zjišťovat, jestli před zahájením studia programu *Vzdělávací lídr* absolvovali respondenti některý z programů na téma řízení sebe a druhých, mentoringu nebo vedení a řízení změny, tedy kurzy obsahově srovnatelné s jednotlivými moduly programu. 54 % odpovědí bylo negativních, což je svým způsobem znepokojivé vzhledem k dříve uvedené skutečnosti, že šlo většinou o zkušené pedagogy a ředitele. Je patrné, že právě tyto oblasti jsou nejen klíčové z hlediska výsledků TALIS, ale také z hlediska nízké míry připravenosti. Obdobný stav lze očekávat v širším ředitelském terénu.

Následující otázky již směřovaly k hodnocení vlastního programu. 98 % respondentů hodnotilo obsah vzdělávacího programu jako přínosný (65 % souhlasím, 33 % spíše souhlasím), téměř totožný výsledek přinesla odpověď na otázku, zdali struktura vzdělávacího programu přispěla k úspěšné realizaci programu a většímu přínosu pro účastníky – 97 % kladných odpovědí (71 % souhlasím, 26 % spíše souhlasím). Zcela stejným výsledkem byli hodnoceni lektori a odborní mentoři.

Obsah vzdělávacího programu hodnotím pro řídicí práci jako přínosný	Responzí	Podíl
■ souhlasím	140	64,2 %
■ spíše souhlasím	73	33,5 %
■ spíše nesouhlasím	5	2,3 %
■ nesouhlasím	0	0 %

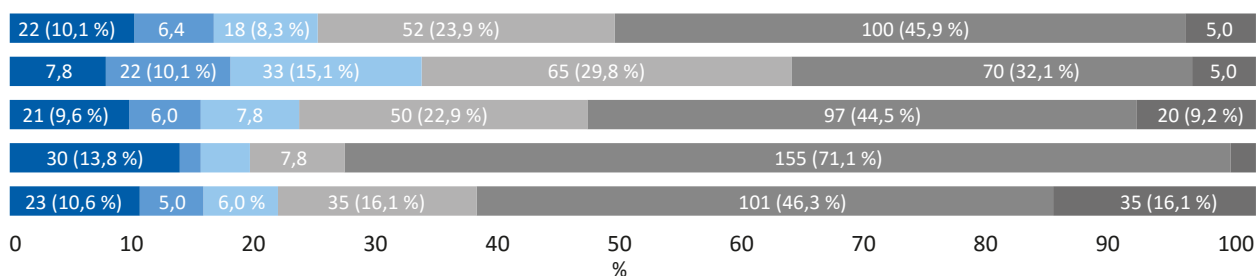


Struktura vzdělávacího programu přispěla k úspěšné realizaci programu a většímu přínosu pro účastníky (úvodní setkání, 3 moduly, setkání ve školách, minikonference)	Responzí	Podíl
■ souhlasím	153	70,2 %
■ spíše souhlasím	58	26,6 %
■ spíše nesouhlasím	6	2,8 %
■ nesouhlasím	1	0,5 %

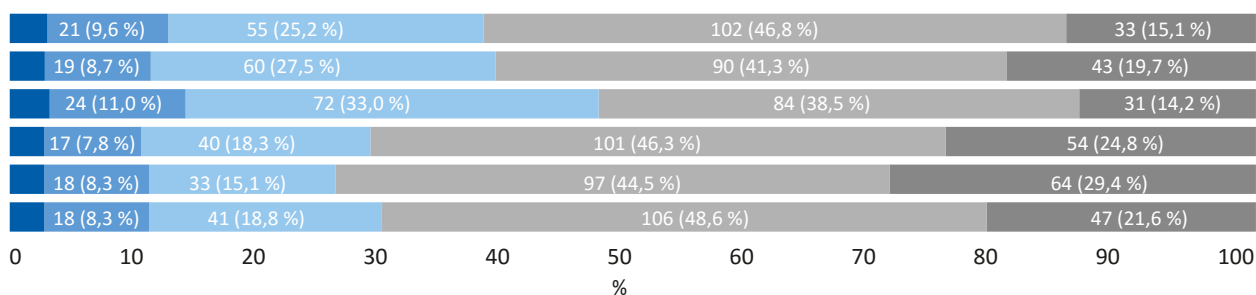


Vyhodnocení dílčích modulů

Přínos klíčových částí vzdělávacího programu pro moji práci (1 – nejméně přínosný, 5 – nejvíce přínosný)	1	2	3	4	5	Neúčastnil jsem se
Modul 1 Vedení sebe sama a druhých	22 (10,1 %)	14 (6,4 %)	18 (8,3 %)	52 (23,9 %)	100 (45,9 %)	11 (5,0 %)
Modul 2 Mentoring	17 (7,8 %)	22 (10,1 %)	33 (15,1 %)	65 (29,8 %)	70 (32,1 %)	11 (5,0 %)
Modul 3 Vedení a řízení změny	21 (9,6 %)	13 (6,0 %)	17 (7,8 %)	50 (22,9 %)	97 (44,5 %)	20 (9,2 %)
Setkávání ve školách	30 (13,8 %)	4 (1,8 %)	8 (3,7 %)	17 (7,8 %)	155 (71,1 %)	4 (1,8 %)
Závěrečná minikonference	23 (10,6 %)	11 (5,0 %)	13 (6,0 %)	35 (16,1 %)	101 (46,3 %)	35 (16,1 %)



Po absolvování programu se cítím lépe připraven(a) (1 – nejméně, 5 – nejvíce)	1	2	3	4	5
vyznat se v typech osobnosti jednotlivých učitelů	7 (3,2 %)	21 (9,6 %)	55 (25,2 %)	102 (46,8 %)	33 (15,1 %)
rozumět a kvalifikovaně ovlivňovat motivaci učitelů	6 (2,8 %)	19 (8,7 %)	60 (27,5 %)	90 (41,3 %)	43 (19,7 %)
vyhodnotit potenciál mentoringu pro personální práci ve vlastní škole	7 (3,2 %)	24 (11,0 %)	72 (33,0 %)	84 (38,5 %)	31 (14,2 %)
poskytovat kvalitní zpětnou vazbu a kolegiální podporu svým učitelům	6 (2,8 %)	17 (7,8 %)	40 (18,3 %)	101 (46,3 %)	54 (24,8 %)
identifikovat slabé místo ve vlastní škole	6 (2,8 %)	18 (8,3 %)	33 (15,1 %)	97 (44,5 %)	64 (29,4 %)
řídít proces změny ve vlastní škole a zvládat odpor proti změně	6 (2,8 %)	18 (8,3 %)	41 (18,8 %)	106 (48,6 %)	47 (21,6 %)



Vyhodnocení modulu č.1 Řízení sebe samých a druhých

Úroveň schopnosti rozvíjet sebe sama a druhé je u každého vedoucího pracovníka ve školství jedním z klíčových faktorů rozvoje profesní kariéry a rovněž úspěšného výkonu funkce v praxi. Rozvoj sebe samých a druhých je východiskovým pilířem systému managementu, který by si měl každý potenciální i aktivní vedoucí pracovník školy formovat tak, aby se stal nejen manažerem sebe sama, ale i vůdcem sebe sama, nejen manažerem druhých, ale i jejich vůdcem.

Mnoho manažerských kurzů nabízí řešení, která by měli vedoucí pracovníci škol využívat ve své praxi jako šablony. Nicméně praxe ukazuje, že každá událost a zkušenost je jedinečná a originální jak z hlediska vztahového, tak časového. Je tedy mnohem důležitější vedoucí pracovníky naučit modely či šablony řešení vytvářet, spíše než jim je předkládat jako již hotové univerzální recepty, které mají sloužit k řešení všech problémů ve škole. Každý lídr by si měl vytvořit svůj vlastní styl a nenapodobovat styly jiné. Proto je nutné zaměřit podporu vedoucím pracovníkům (ve formě mentoringu, koučinku, supervize) tak, aby byli schopni vlastní sebereflexe a aby dokázali porozumět věcem, vztahům a souvislostem v čase, prostoru a kontextu školy i nad jeho rámec.

Praxe ředitelů škol ukazuje, že se mnohdy opakovaně dostávají do situací, kdy se pod jejich vedením škola již dále nevyvíjí. Ocitnou se pak v kruhu, ve kterém se stále opakují situace i problémy, ovšem bez konstruktivního řešení. Mnozí se stávají obětí syndromu vyhoření, případně se dostanou do časové spirály, která nemá jasné východisko. A naopak – tam, kde stojí v čele školy silný lídr s jasnou vizí, kterou navíc umí správně komunikovat směrem ke svým lidem, našly se cesty, jak překonat překážky, sehnat finance, vyřešit problémy související s realizací vize v praxi.

Snaha při koncipování tohoto modulu tedy cílila právě na klíčové dovednosti a znalosti, které už sice jsou ve školách známé, ovšem je třeba je nejen vysvětlovat, ale nastavovat i správné první realizační kroky k úspěšnému dosažení stanovených cílů. Ředitelům škol, kteří intuitivně cítí, co je správné, často chybí odvaha udělat patřičné kroky a někdy i nepopulární opatření vedoucí požadovaným směrem a k nutným změnám. Je třeba ředitelům odvahu dodávat, ukazovat správný směr a na konkrétních příkladech z praxe ukazovat, co se vyplácí a co ne, na co si dát pozor a čemu se raději vyhnout, a především ukázat, že správný ředitel musí být následováním hodným příkladem pro své kolegy.

1) Ohlédnutí první – lektoři

Na otázku, zda před zahájením studia programu *Vzdělávací lídr* již lektoroval(a) tento modul, odpovědělo ze 14 respondentů 11 kladně.

Na otázku, zda obsah modulu vidí jako přínosný, odpovědělo 11 ze 14, že ano.

Vybraná vyjádření lektorů k modulu:

„Obsah modulu byl vhodně zvolený vzhledem k potřebám řídicích pracovníků. Ideálně jej pak doplňovala setkání na školách, chci poděkovat za přínosné, ideálně cílené vzdělávání pro cílovou skupinu ředitelů a podporu při přípravě a lektorování.“

„Velmi užitečné a pro ředitele škol přínosné školení, ve kterém by se mělo dále pokračovat, obsah modulu odrážel plně potřeby ředitelů škol.“

„Program byl dobrým vstupem do uceleného vzdělávání ředitelů škol. Byl dobře strukturován. Dobře byla promyšlena provázanost modulů a návštěv ve školách.“

„Téma modulu velmi nosné a myslím si, že pro praxi vzdělávajících se velmi přínosné.“

2) Ohlédnutí druhé – účastníci (přínos pro praxi)

Na otázku pro účastníky, zda se před zahájením studia programu *Vzdělávací lídr* zúčastnili programů na téma „Rozvoj sebe samých a druhých“, odpovědělo 62 z dotazovaných 217 respondentů/účastníků, že ano.

Obsah modulu hodnotí jako přínosný 140 z 217 respondentů, spíše souhlasilo 72.

Přínos klíčových částí programu (resp. modulu č. 1) považuje za nejvíce přínosný 100 z 217 respondentů. Pouze 22 za nejméně přínosný.

Po absolvování programu se cítí respondenti mnohem více připraveni vyznat se v typech osobnosti jednotlivých učitelů, rozumět a kvalifikovaně ovlivňovat motivaci učitelů či poskytovat kvalitní zpětnou vazbu a kolegiální podporu svým učitelům.

V rámci otevřených odpovědí účastníci v naprosté většině oceňovali jeho přínos, např.:

„Program byl dobře strukturovaný, obsahoval část teoretickou i praktickou. Všechna setkání přinesla nové podněty pro moji práci v managementu školy a vedla k zamyšlení nad aktuálními tématy. Uvítal jsem hledání řešení problémů s lektory a ostatními kolegy, na osobní pohovor totiž není vždy dostatek času. Jako velmi přínosné vidím setkání vedoucích pracovníků ve školách. Hovořili jsme o aktualitách systému českého školství i konkrétních věcech, které musíme řešit každý den. Myslím, že takto vytvořený program má smysl pro další vzdělávání vedoucích pracovníků, a uvítal bych jeho pokračování.“

„Přivítala bych pokračování vzdělávání v této oblasti.“

„Koučování se pro mě stalo nevyhnutelností.“

„Úzká tvůrčí skupina lidí z různých typů škol, zkušenosti ředitelů škol, jejich poznatky, zamyšlení se nad sebou samým.“

„Náplň výborná, výborná teorie spojená s praxí.“

„Na semináři padla spousta otázek, které mě vedly k přemýšlení, utřídění priorit, nápadů, seminář mě bavil, nutil přemýšlet, hledat.“

Nejčastěji se v rámci otevřených odpovědí formulovaných v papírovém evaluačním dotazníku po skončení semináře objevovala témata, která účastníci nejvíce využijí ve své praxi. Nejčastěji šlo o styly vedení (včetně pozitivní motivace), typologie osobnosti, řízení času, komunikační dovednosti či zvládání stresových situací.

3) Ohlédnutí třetí – účastníci (podněty k diskusi s kolegy)

Velmi zajímavé byly návrhy pro perspektivní diskusi s kolegy či členy sboru. Nejčastěji se objevovala snaha sdílet chyby vedoucích pracovníků a společně komunikovat jejich řešení. Další prioritou určenou k diskusi bylo např. nastavení hodnocení pracovníků školy včetně hospitační činnosti nebo optimální propojení osobního a pracovního života. Mezi vůbec nejčastější podněty k diskusi s kolegy patřila otázka motivace učitelů, otázka, jak je nejlépe zapojit, jak optimálně využít potenciál každého z nich pro rozvoj školy.

Pro ilustraci uvádíme další nejčastější příklady jejich vlastních vyjádření k tématům k diskusi:

- Sebepoznání – nástroje k pochopení jiných lidí, seberozvoj – individuální forma, skupinová forma – sborovna, třída
- Změnit některé zaběhlé postoje

- › Jak poznat kolegu a sebe sama
- › Plánovací systém, kontrolní činnost
- › Probrat do hloubky přesvědčování lidí
- › Role v týmu
- › Zlepšování a zkvalitňování výuky
- › Oblast hospitační činnosti, stanovení priorit DVPP, princip sebehodnocení týmů z řad pedagogů, autoevaluace školy
- › Silné stránky školy, příklady dobré praxe, rizika, která hrozí, jak je eliminovat, ekonomický chod školy, zapojení do projektů
- › Práce s týmem, delegování úkolů, zodpovědnost, kontrolní systém – časové rozvržení
- › Pozitivní zpětná vazba
- › Pracovní podmínky, spolupráce se zřizovatelem, řešení konkrétních problémů
- › Nastavit DVPP, efektivně a se zpětnou vazbou

Modul zaměřený na seberozvoj a rozvoj druhých neměl rozhodně ambici stoprocentně naučit vedoucí pracovníky poznávat sebe sama, své slabé i silné stránky, či vést tým ve škole tím nejlepším způsobem. Lze však konstatovat, že zcela jistě vedl jeho účastníky k významnému zamyšlení nad tím, jak je důležité reflektovat vlastní osobnost jako klíčový faktor při vedení druhých. Jak důležitá je znalost a zvládnání svých emocí a jak je neméně podstatné vnímat a pozitivně ovlivňovat emoce jiných, jak důležitá je schopnost rozvíjet dobré mezilidské vztahy v tak rozmanitém prostředí, jakým je škola. Pokud chceme zvyšovat kvalitu v našich školách, je nutné začít od samotných vedoucích pracovníků, kteří skrze dobré znalosti vlastní osobnosti pracují kvalitně s ostatními, jako na jedné straně individuálními osobnostmi, ale zároveň členy týmu na straně druhé. Jedině tak je možné vytvořit optimální klima pro ty nejdůležitější ve škole, tedy žáky.

Vyhodnocení modulu č. 2 Mentorské dovednosti vedoucích pracovníků

Stejně jako pro přípravu celého vzdělávacího programu, tak i pro jeho jednotlivé části bylo základem navázání obsahu na relevantní výsledky TALIS 2013.

V souvislosti s modulem „Mentorské dovednosti vedoucích pracovníků“ šlo především o zjištění, že praxe mentorování je ve školách v ČR poměrně málo obvyklá, a o formulaci doporučení k nutné podpoře škol v aktivitách vzájemného mentorování mezi učiteli (ale i řediteli). Cílem bylo také zajistit, aby učitelé dostávali ke své výuce kvalitní zpětnou vazbu, kterou budou vnímat jako užitečnou, nikoliv vykonávanou pouze s cílem splnit administrativní požadavky.

Nicméně nejen TALIS 2013 se zabýval otázkou profesního rozvoje pedagogů formou mentoringu. Již delší čas se pravidelně stává předmětem odborných textů a diskusí.

Opakovaně jsou předkládány hypotézy, že kvalitní profesní vzdělávání (a zejména mentorování) může hrát významnou roli ve snaze zvýšit pravděpodobnost, že učitelé ve své profesi setrvají. Nebo že se vši pravděpodobnosti pozitivně ovlivňuje dovednost učitelů při práci se třídou, jejich schopnost efektivního řízení času, přístupnost ke změnám ve vyučovacích postupech aj.

Dobře vedený mentoring respektuje potřebu vlastního prostoru a času k učení se, přináší individualizovaný přístup, emocionální bezpečí a přináší prvek nehodnotící kolegiální podpory. Právě proto je vhodnou formou profesní podpory i v oblasti školství. A protože prvním a klíčovým aktérem pro zavádění jakékoliv změny do praxe je bezpochyby ředitel, byl do vzdělávacího programu mezi tři stěžejní moduly zařazen i ten, který se mentorským dovednostem věnuje.

Modul „Mentorské dovednosti vedoucích pracovníků“ byl koncipován s cílem pomoci účastníkům získat orientaci v terminologii vztažené k různým formám kolegiální podpory a specificky k mentoringu, ovládat strategie, postupy a plánování různých forem kolegiální podpory, získat základní dovednost vést mentorský rozhovor, způsoby dávání a přijímání zpětné vazby, a to vše pro oblast profesionálního rozvoje učitele i sebe sama.

Očekávanou přidanou hodnotou bylo motivovat ředitele k jejich dalšímu samostudiu a vzdělávání v této problematice.

Aby nešlo čistě o přednášku nebo nácvik vybraných dovedností, byly již při přípravě modulu identifikovány problémové otázky, které mohl lektor využít pro aktivaci účastníků, pro řízenou diskusi, pro společné hledání odpovědí např. k tématům, jako je připravenost školského prostředí/vlastní instituce pro zavádění mentoringu, výhody a nevýhody mentoringu interního či externího, kritéria výběru „správné/efektivní“ podpory pro jednotlivé učitele, sebe sama, systém vyhodnocování efektivity zvolené podpory, kariéra jednotlivce vs. profesní rozvoj pedagogů celé školy.

Na každý modul navazovala setkání na školách. Z povinných záznamů z jednotlivých setkání lze velmi lehce vysledovat značný zájem o mentorování. Ředitelé se v této souvislosti nejčastěji věnovali sdílení názorů a zkušeností k:

- › Mentoringu v praxi, úskalí implementace
- › Realizaci mentoringu v prostředí malé venkovské školy
- › Srovnávání mentora x uvádějícího učitele
- › Vedení mentorského rozhovoru
- › Užitečnosti mentora pro rozvoj učitelského sboru
- › Možnosti finančního zajištění mentorských služeb
- › Zapojení předmětové komise do procesu mentoringu
- › Rizikům přijetí mentoringu
- › Využití interního mentora pro školy v rámci městské oblasti, trojkové obce
- › Možnostem formálního zařazení mentoringu do plánu DVPP

Jak dopadl modul očima účastníků a lektorů?

V dotaznících, které byly zadány ihned po skončení školení, hodnotilo celkovou spokojenost pozitivně 96,5 % respondentů. Vzhledem k tomu, že šlo o smíšené skupiny s rozdílnými mentorskými znalostmi či zkušenostmi (20,3 % účastníků již dříve absolvovalo některý z programů na téma mentoring), jde o výborný výsledek.

Celková spokojenost s modulem – agregovaný výsledek ze všech krajů ČR	1 😊	2	3	4 😞	neodpovězeno
Počet v %	78,6	17,9	3,5	-	-

Spokojenost potvrdily i odpovědi na otázku „ Co z modulu využijete ve své praxi?“ (výběr):

- › Jak vést pohospitační rozhovor
- › Dovednost klást otevřené otázky, přinutit kolegy, aby přišli na své potřeby sami, co je pro ně užitečné, potřebné
- › Popřemýšlím o zavedení do školy, chci pomáhat
- › Budu se zajímat hlouběji o problematiku mentoringu, sama se pokusím uplatnit nové vědomosti, ačkoliv spoustu činností již praktikuji

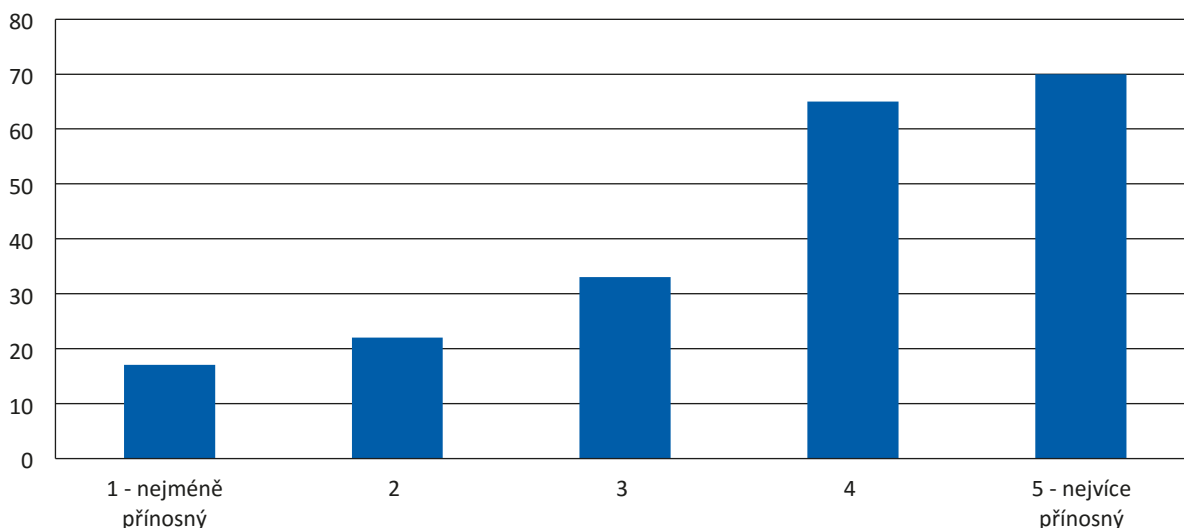
- › Získané teoretické znalosti o roli mentora a menteeho
- › Znalost fází poradenského procesu, uvědomění si rizik vztahu mentor - mentee, vytvoření bezpečného prostředí
- › Zásady, role a kompetence mentora, fáze poradenského procesu
- › Pomoc při zajišťování uvádějícího učitele
- › Rady při vyhledávání mentora ve škole, uvědomění si, co již z mentoringu využívám ve své praxi
- › Zvážíme možnost mentora pro dva začínající pedagogické pracovníky od roku 2015/2016

Hodnocení bylo dvoukolové, šlo o dotazování bezprostředně po absolvování modulu a formou on-line dotazníků po ukončení celého vzdělávacího programu. Výsledky obou typů dotazování potvrzují užitečnost tématu pro ředitele.

Pro ilustraci uvádíme názory absolventů na přínos modulu pro práci ředitele, na jejich připravenost využití mentoringu v personální práci ve vlastní škole.

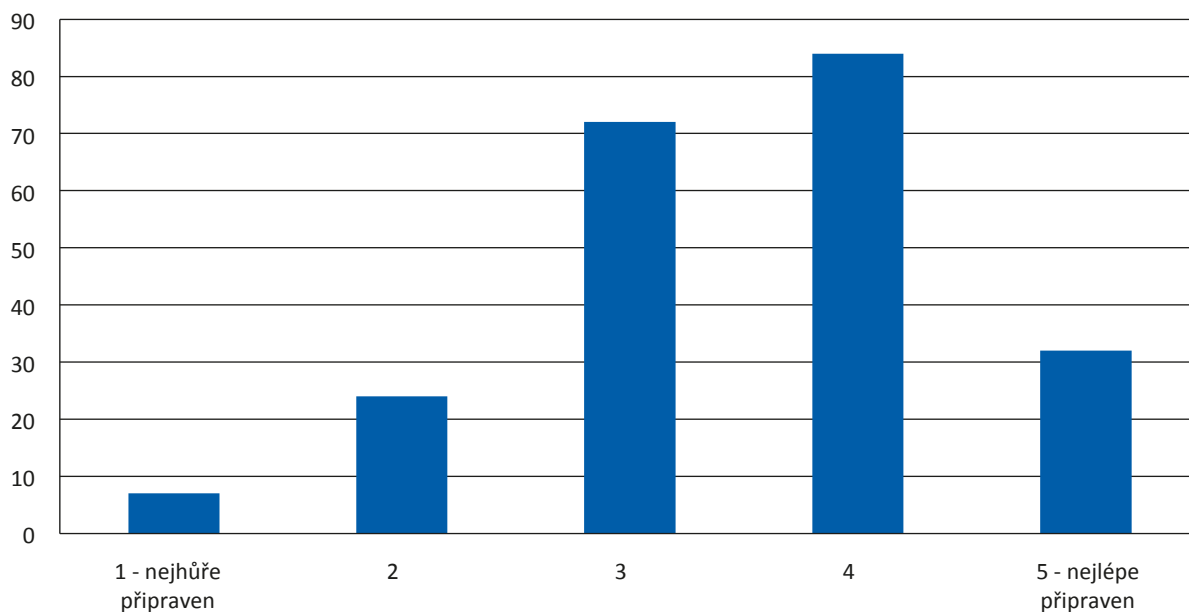
Přínos modulu pro moji práci (1 – nejméně přínosný, 5 – nejvíce přínosný)

Modul Mentorské dovednosti vedoucích pracovníků

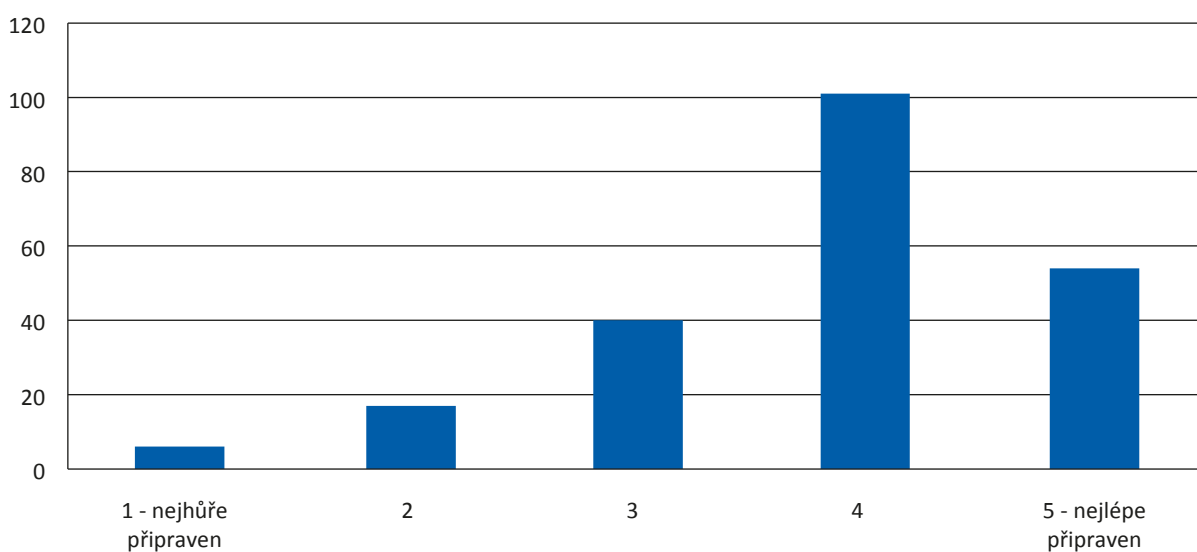


Po absolvování programu se cítím lépe připraven(a) (1 – nejméně, 5 – nejvíce)

Vyhodnotit potenciál mentoringu pro personální práci ve vlastní škole.



Poskytovat kvalitní zpětnou vazbu a kolegiální podporu svým učitelům



Zpětnou vazbu poskytovali také lektori. Významná byla především jejich volná vyjádření směrem k tvůrcům vzdělávacího programu, v tomto případě modulu Mentorských dovedností. Z tzv. vzkazů autorskému je vybrán (prostý přepis):

„Cíle a požadavky byly popsány velmi jasně, což usnadnilo přípravu modulu. V oblasti mentoringu však ředitele velmi zajímala otázka Kariérního řádu a predikce vývoje, aby dle toho potřebu mentoringu vyhodnotili a zaváděli.“

„Obecně oceňovali možnost se seznámit s podstatou mentoringu. Mají tak představu, co je v budoucnosti ve školách čeká, a mohou se na tento proces připravovat.“

„Obsah modulu „Mentorské dovednosti“ byl vzhledem k časovým možnostem dostatečný na to, aby přinesl obecné seznámení s tématem, jistotu v terminologii a možnostech využití mentoringu ve školách. V jednotlivých skupinách byly rozdíly v tom, jaké mají jednotliví vedoucí pracovníci povědomí o mentoringu, ale byl zde prostor pro vzájemné sdílení zkušeností a obohacení se.“

Ze vstupních údajů o lektorech víme, že polovina z nich již dříve lektorovala některý z programů na téma mentoring. To může svědčit o alespoň prozatímním nedostatku profesionálních lektorů mentoringu, nebo o jejich lektorské angažovanosti v jiných oblastech, případně o finančních nárocích na jejich služby, které nejsou v prostředí školství obvyklé.

Závěrem je třeba objektivně konstatovat, že modul Mentorské dovednosti vedoucích pracovníků ředitele škol zaujal, že s ním chtějí většinou ve své praxi pracovat a že je motivoval k dalšímu vzdělávání v této problematice. Někteří z účastníků si zavádění kolegiální podpory ve své škole zvolili i jako téma výstupního miniprojektu, takže jsou dobře připraveni na zahájení této změny přesně v intencích vzdělávacího programu.

Vyhodnocení modulu č. 3 Vedení a řízení změny

Vedení a řízení změny je velice frekventované a používané téma. Je pravda, že ředitelé škol často poukazují na skutečnost permanentních změn, které mnohdy nejsou dotaženy do konce, nejsou odpovídajícím způsobem evaluovány, a tím pádem ztrácejí svůj původní smysl. Verbálně je potom vyjadřována situace, kdy je takzvaně přezměňováno a pro mnoho pedagogických pracovníků je změna spíše označením pro chaotické tápání bez vize a strategického záměru.

Přes tyto logicky znějící námitky bylo téma vedení a řízení změny do vzdělávacího programu zařazeno zcela záměrně. Právě pojmenovávaná turbulentnost situace, právě obtížné odhadnutí budoucího vývoje a potřeb na vzdělávacím trhu či přímo na trhu práce naznačují, že ředitel školy musí být na vedení a řízení změny kvalitně a důsledně připravován. Musí být vtahován do děje školské politiky nejen na úrovni školy nebo regionu, ale musí rozumět i širším souvislostem a v širokém kontextu nahlížet na svoje rozhodnutí.

Celková struktura vzdělávacího programu je uvedena na jiném místě publikace. Nyní se zaměříme na oblasti, které autoři programu považovali za zásadní při rozhodování o jeho podobě. Na prvním místě jde o chápání příčin změn a jejich klasifikace. Rozdílná je jistě situace, kdy o změně rozhoduje ředitel se svým týmem na základě vnitřního rozhodnutí vycházejícího ze školy, a situace vyžadující nutné reakce na změněné podmínky, které škola nemůže ovlivnit (populační křivka, situace na trhu práce nebo očekávané potřeby osob přicházejících z jiného kulturního a jazykového okruhu do Evropy a České republiky). Součástí této oblasti je také akceptování rozdílného pojetí změny různými cílovými skupinami pracovníků ve škole.

Další oblastí je rozdělení procesu řízení změny na dílčí etapy. Je často viditelnou skutečností, že podcenění některé z etap (nejčastěji etapy analýzy, strategického plánování či důkladné evaluace) může změnu zmařit, a tím pádem snížit ochotu pracovníků podílet se na jiné změně v budoucnosti. Stejně tak bylo třeba naučit ředitele správně identifikovat, že některou změnu způsobenou vnitřními faktory není škola v konkrétní době schopna zvládnout a její pracovníci akceptovat.

Většina změn s sebou přináší problémové situace, negativní situace i přímý odpor pracovníků proti jejímu zavádění. Důležitou pomocí, jak naučit ředitele školy se s těmito skutečnostmi vyrovnat, je ukázat mu cestu k pochopení příčin odporu. Ty se dají poměrně jednoduše rozdělit, a tím pádem napomoci ředitelům s nimi pracovat různými formami. Mnohé z problémových situací může pomoci řešit zapojení lidí do procesu, jejich motivace, podpora a vzdělávání.

V neposlední řadě bylo záměrem naučit ředitele škol pracovat s kritérii úspěchu, sestavovat použitelné a srozumitelné indikátory a pochopitelně probíhající změnu adekvátně evaluovat jako celek i v jednotlivých dílčích etapách.

Přesně jedna čtvrtina účastníků absolvovala nějakou formu vzdělávání v této oblasti, což je vzhledem k četosti změn dosti nízké číslo. Je samozřejmě nutno vzít v úvahu, že si účastníci nemuseli uvědomit absolvování vzdělávacích aktivit v oblasti řízení změny v rámci širšího kvalifikačního studia a reflektovali pouze speciální seminář. V každém případě bylo evidentní, že téma pro ně zdaleka není nadužívané, jak by se mohlo zdát na první pohled.

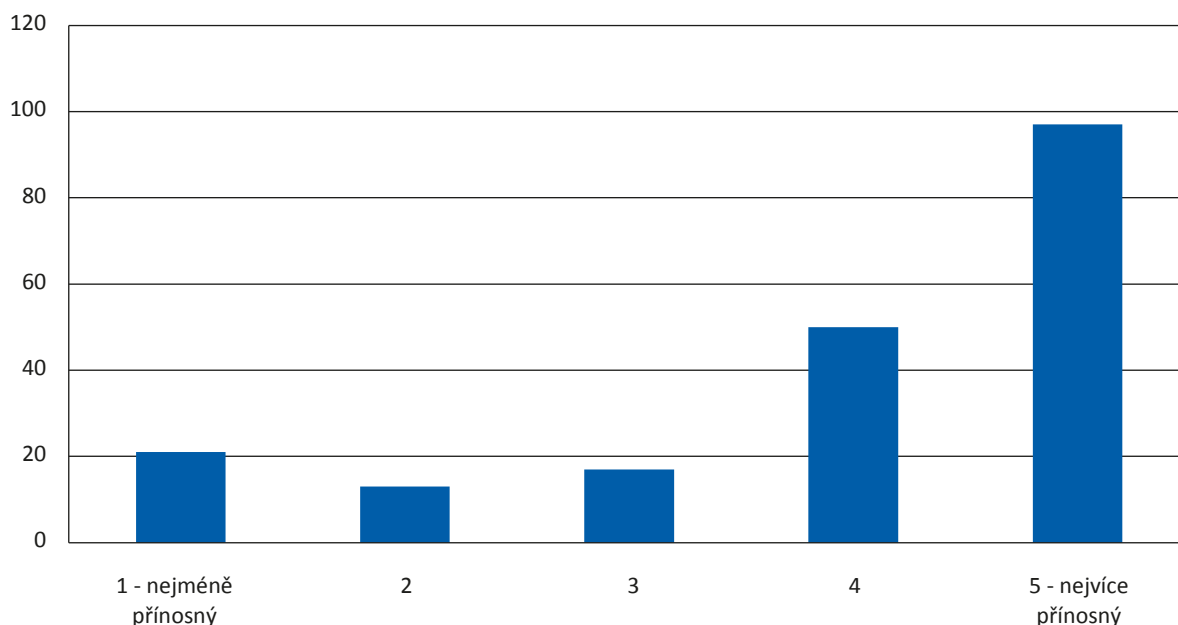
Co tedy využijí účastníci pro svoji řídicí praxi? Již z prvních evaluačních dotazníků vyplňovaných bezprostředně po seminářích vyplývala vysoká míra spokojenosti. Více než 90 % účastníků pojmenovávalo vysokou úroveň odborné orientace lektorů, jejich komunikaci se skupinou i celkovou spokojenost s modulem. Účastníci hodnotili převážně jedničkami na čtyřbodové škále, na druhé straně byly lektorské výkony i celková spokojenost s modulem hodnoceny v rozmezí 5–6 % hodnotou 3. Ani v jednom případě se nevyskytl hodnoticí stupeň 4.

V rámci otevřených odpovědí formulovaných v papírovém evaluačním dotazníku po skončení semináře i názorů shromážděných jednotlivými lektory v rámci diskusí se studenty bodově uvádíme nejčastěji pojmenovávaný přínos tohoto modulu:

- Vhodně zakomponované příklady z praxe
- Prostor pro výměnu zkušeností
- Výuka založená na konkrétních příkladech, vysoce hodnocena znalost praxe u lektorů
- Různé úhly pohledu
- Zvládnutí odporu proti změnám a pochopení jeho příčin
- Pochopení jednotlivých fází změny
- Spojení modulu Vedení a řízení změny s tématy miniprojektů, okamžitá provázanost s každodenním životem škol
- Zajímavý pohled na problematiku hospitací, vzájemných hospitací a cestě ke sdílenému pedagogickému působení v rámci školy
- Komunikace se sborem i rodiči
- Nasměrování na zajímavou odbornou i popularizační literaturu

V následujícím grafu je vyjádřen celkový přínos tohoto modulu, z něhož vyplývá pozitivní hodnocení:

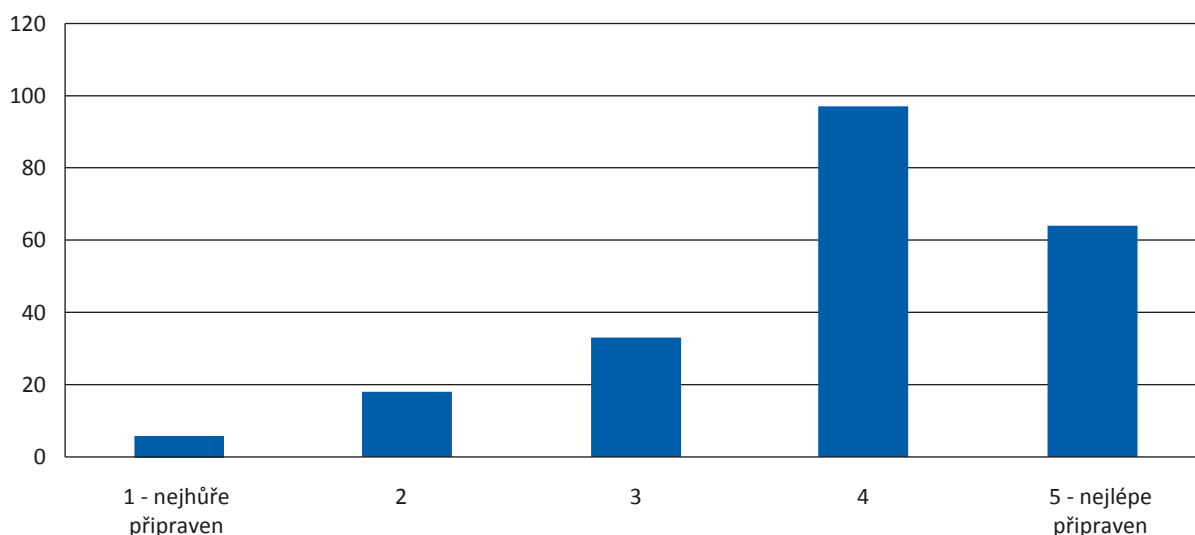
Modul Vedení a řízení změny



Na jiném místě publikace je k dispozici celkový výsledek, zde jsou zachyceny odpovědi všech respondentů, kteří se modulu účastnili (tedy 91 % osob). Moduly nebyly hodnoceny proti sobě (respondent mohl např. všechny tři moduly označit číslem 5 – nejvíce přínosné), proto je na tomto místě pracováno s názorem na modul *Vedení a řízení změny* bez ohledu na názor respondenta na ostatní části vzdělávacího programu. Je tedy na první pohled patrné, že modul zaujal ředitele škol, že jej hodnotili jako přínosný a užitečný, což bylo zřejmé i z obsahu miniprojektů, s nimiž byl tento modul asi nejvíce provázán.

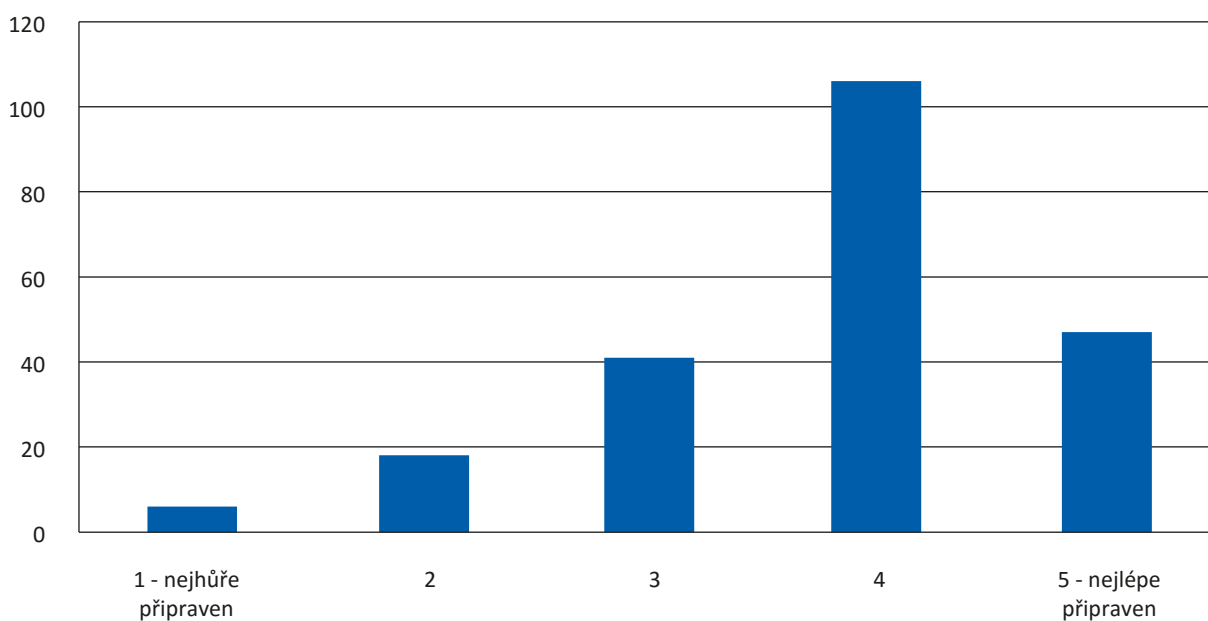
Pro dokreslení jsou níže uvedeny dvě odpovědi z celkového evaluačního dotazníku, které se dotýkaly právě tohoto modulu. První z nich se týkala identifikace slabého místa ve vlastní škole. Je očekávatelné, že existující slabé místo dokáže lépe popsat vnější hodnotitel, návštěvník školy či spolupracující osoba. Odstranit provozní slepotu u ředitelů škol a nalézt takové nástroje, které by dokázaly co nejvěrněji analyzovat stávající stav školy a objektivně jej popsat, bylo také jedním z cílů tohoto modulu. Pochopitelně šlo vzhledem k časovým možnostem spíše o úvod do problematiky, přesto jsou výsledná hodnocení příznivá, převažuje hodnocení stupněm 4 na pětibodové škále.

Identifikovat slabé místo ve vlastní škole



Velice podobný výsledek ukazují odpovědi na otázku, jak je účastník vzdělávacího programu schopen řídit proces změny ve vlastní škole a zvládat odpor proti změně. Téměř 70 % respondentů hodnotí svoji aktuální schopnost stupněm 4 nebo 5.

Řídit proces změny a zvládat odpor



Celkově lze objektivně uvést, že modul *Vedení a řízení změny* splnil svůj účel v rámci celého programu. Účastníky byl kladně přijímán, což vyplývá z dílčích hodnocení v rámci dotazníkových šetření. Stejně tak bylo patrné na závěrečných minikonferencích, že účastníci dokážou identifikovat slabé místo ve škole, analyzovat svoji školu a naplánovat změnu v nezbytných základních etapách. Bylo by zcela jistě naivní se domnívat, že budou po našem semináři bezchybně a stoprocentně zvládat všechna úskalí řízení změny. Přesto je viditelné, že vzdělávací aktivity, diskuse, návštěvy ve školách, miniprojekty i inspirativní odkazy na potřebnou literaturu otevřely mnoha účastníkům nové možnosti.

Lektorský pohled

Pohled na semináře projektu si dovolím shrnout do několika bodů, resp. několika oblastí, které se mi v kontextu realizace jevily jako důležité, ba zásadní.

Užitečnost

Projekt, semináře i jejich obsah a zaměření se mi jednoznačně jevily z pohledu vedení škol jako maximálně užitečné a přínosné. Výborná volba témat přesně odpovídá potřebám škol a zdrojům nejčastějších problémů na školách.

Provázanost s praxí

Pro ředitele škol je v současnosti stále více důležité, aby obsah seminářů (školení) byl maximálně spojen s reálnou praxí a konkrétními vyzkoušenými realizačními kroky. Je to daleko potřebnější než akademická, byť odborná fakta.

Aktuálnost

Témata (okruhy) respektují a zahrnují současné klíčové oblasti pro úspěšného manažera ve školství. Většinou ředitelé škol nebyli nijak systematicky v daných oblastech vzdělávání a znalosti a dovednosti jim prostě v tomto chybí. Ti osvícení si to stále více uvědomují a snaží se mezery zaplnit jak samostudiem, tak návštěvou podobných seminářů a školení. Kvalitní školení se velmi cení a domnívám se, že tyto do této kategorie patřily, a byly tudíž kvitovány s povděkem.

Návaznost

Ředitelé oceňovali témata a další aktivity na sebe navazující a podporující se, současně se nechali slyšet, že by uvítali další podobné školení na aktuální problémy a klíčové oblasti školského managementu (marketing školy, moderní PR, tvorba klimatu školy a podobně).

Vhodná forma

Mezi pozitiva bezesporu patřilo i vybrané prostředí pro realizaci školení. V plném a skutečně náročném časovém programu ředitelů se těžko hledá volný prostor. Skutečnost, že se školení odehrávalo mimo školské prostory, tak přispěla k tomu, že ředitelé mohli nechat všední problémy a operativu „doma“ a plně se soustředit na nové informace. Ceněno bylo rovněž i to, že mohli mezi sebou sdílet zkušenosti, konkrétní postřehy a ihned je diskutovat a společně probírat. Takovýto „osobní prostor“ je stejně důležitý jako školení samotné. Navíc se cenil i případný prostor pro konkrétní dotazy a rady. Na individuální úrovni.

Sdílení konkrétní praxe a zkušeností

Ceněným zbožím jsou drobné, konkrétní řešení a nápady z praxe. Zdánlivé maličkosti v kontextu systémového řešení doplňují a dokreslují celkovou účinnost. Detaily tvoří celek. Prostor pro to, aby zazněly a byly prezentovány takovéto drobné nápady a řešení, jsou velmi často vyhledávány řediteli, protože jsou vyzkoušené, tudíž účinné, a je relativně snadné je zavést na vlastní škole.

Výborná organizace

Jednoznačně byla velmi pozitivně hodnocena organizační stránka projektu. Na úrovni ČŠI i na úrovni jednotlivých krajů a jejich vzdělávacích organizací.

Možnost prezentovat v tomto projektu byla dobrá a užitečná zkušenost i pro lektory. Protože se školení na Vysočině v Jihlavě zúčastnil i pan Faltýsek a aktivně se zapojil do diskusí a sdílení praxe, ředitelé škol dostali i jiný úhel pohledu na danou problematiku. Celé školení tak získalo jiný rozměr

a přidanou hodnotu. Doplnění o informace z ČŠI velmi kladně přivítali ředitelé škol a komentovali jako „velmi užitečné“.

Mgr. Miloslav Hubatka

Setkávání ve školách a hospitace

Do vzdělávacího programu začlenila Česká školní inspekce aktivitu výměny příkladů dobré praxe formou skupinových návštěv ve dvou hostitelských školách.

Cílem bylo poskytnout vedoucím pracovníkům škol, kteří jsou ve výkonu své funkce často osamoceni či izolováni, možnost vzájemné výměny zkušeností v oblastech rozvíjení nových kompetencí a většího porozumění pro náročná témata, poskytnout jim emoční a intelektuální podporu a příležitost změnit zaběhnuté stereotypy.

V průběhu realizace se stalo v každém kraji hostiteli minimálně osm základních škol a jejich vedoucích pracovníků (ředitelů nebo jejich zástupců). Tematicky i časově setkávání ve školách navazovala na moduly č. 1 a č. 2, jejichž součástí byl také návrh témat pro diskusi účastníků během skupinových setkání ve škole.

Pro zachycení průběhu schůzky byl připraven záznamový arch (Příloha 1), do kterého odborný mentor nebo pověřený účastník zachytili základní informace o průběhu schůzky a zapsali, jakým bodům programu se účastníci v diskusi věnovali. Součástí zápisu bylo též pořízení několika dokumentačních fotografií.

Setkávání ve školách neměla pouze reflektovat témata vzdělávacích modulů, ale také umožnit výměnu zkušeností k základním otázkám kvalitního řízení školy. Velmi často sdíleli účastníci svoje zkušenosti k následujícím tématům – vize školy, koncepce rozvoje školy, public relations, personální práce, inovace ve škole, inkluzivní vzdělávání, fundraising zejména se zaměřením na čerpání prostředků ESF, veřejné zakázky, využívání informačních systémů včetně systému InspIS České školní inspekce apod. Jak bude uvedeno v pasáži věnované přímým výpovědím účastníků programu, byla pro ně možnost diskutovat tato témata ve skupině několika kolegů-odborníků s podobnou profesní zkušeností zcela ojedinělá a velmi pozitivně ji hodnotili. Přidanou hodnotou těchto setkání bylo, že si účastníci uvědomili, že podobné problémy jako oni řeší školy různých zřizovatelů v různě velkých aglomeracích apod., což byla pro účastníka do značné míry otázka psychohygieny.

Vzhledem k tomu, že Česká školní inspekce vnímá roli vzdělávacího lídra jako důležitou roli ředitele školy, byla do programu jako návazná aktivita modulu č. 2 zařazena společná hospitace skupiny v jedné vyučovací hodině během druhé návštěvy v hostitelské škole.

Pro účastníky byl připraven pracovní list (Příloha 2), ve kterém byly doporučeny informační zdroje a náměty pro vlastní přípravu. Dále byl nastíněn způsob realizace, protože podle průběžných výpovědí účastníků předchozích modulů a setkání je hospitační činnost obtížně uchopitelnou metodou řízení pedagogického procesu. Pokud by v hostitelské škole bylo obtížné navštívit reálnou vyučovací hodinu, bylo aktivitu možno splnit s využitím virtuální hospitace. Tuto možnost však využilo minimum skupin, protože bylo zřejmé, že přímé pozorování povede k realističtějšímu zážitku a kvalifikovanější diskusi.

Různé skupiny pojaly diskusi následující po návštěvě vyučovací hodiny odlišně. Charakterizovat můžeme tři základní přístupy:

- Po hospitaci následoval standardní rozbor, který s učitelem za přítomnosti ostatních účastníků vedl ředitel hostitelské školy. Tato varianta často vedla k reflexi poznatků získaných v modulu č. 2 a vedla k debatě, zda, jak, v jaké míře a za jakým účelem lze využít mentorské postupy pro vedení učitele ke zlepšení jeho profesionálního výkonu.
- Po hospitaci se rozvinula diskuse účastníků o průběhu vyučovací hodiny, o sledovaných jevech a jejich hodnocení pozorovateli s odlišnou zkušeností, zaměřením a de facto různými cíli, které si různí hospitující pro svoji účast ve vyučovací hodině odlišně definovali. Výsledkem diskusí pak byl často závěr, že je nutno se metodice hospitační činnosti věnovat mnohem cílevědoměji a systematictěji, neboť se jedná o nástroj řízení pedagogického procesu s velkým formativním potenciálem.
- Diskuse hospitujících se příliš nevěnovala rozboru pozorované vyučovací hodiny, ale zaměřila se na stanovení cílů hospitační činnosti ve škole v závislosti na skutečné úrovni pedagogické práce učitelů. Účastníci pak diskutovali plánování hospitační činnosti, srovnání hospitačních záznamů různých pozorovatelů, závislosti podoby hospitačního archu a cíle hospitace apod.

Každý z těchto typických přístupů vedl účastníky k často vyjadřované potřebě věnovat přímým metodám pozorování pedagogického procesu jako nástroji podpory učitelů větší pozornost. V každodenní praxi často nedocenená hospitace se ukázala v diskusi účastníků jako metoda s velkým potenciálem.

O celkovém přínosu aktivity setkávání ve školách včetně společné hospitace nejlépe vypovídají přímá sdělení účastníků během supervizí členů realizačního týmu i sdělení uvedená v otevřených odpovědích dotazníku pro absolventy programu. Z nejčastěji opakovaných sdělení lze vybrat:

- Zpětná vazba od kolegů je neuvěřitelně přínosná.
- Vzájemné návštěvy ve školách byly inspirací a impulzem k dalšímu rozvoji školy.
- Přátelská atmosféra a sdílení problémů bylo úžasnou psychohygienou a vedlo mj. k posílení sebevědomí ředitelů škol („nejsme v tom sami“).
- Během schůzek ve školách docházelo k navázání neformálních kontaktů mezi řediteli škol a ke spontánnímu předávání zkušeností mezi zkušenými řediteli a začátečníky.
- Setkávání ve školách byla výbornou příležitostí k diskusi o novinkách v oboru: Hejného metodě, sebehodnocení žáků, inkluzi, mentoringu ve škole, projektovém vyučování, alternativních pedagogikách, portfoliích žáků i učitelů, čerpání grantů apod.
- Zaměření jednoho setkání právě na hospitace bylo impulzem pro zájem účastníků dozvědět se více o cílech a řízení hospitační činnosti.
- Bylo zajímavé diskutovat o využití mentoringu a vzájemných hospitačních při předávání příkladů dobré praxe uvnitř školy i mezi partnerskými pedagogickými sbory.

Zajímavý pohled poskytuje též osobní výpověď (Příloha 3) účastnice skupiny, která odhalila ve vzájemné návštěvě ve školách takový potenciál, že zorganizovala i třetí schůzku nad rámec programu. Ve stejné skupině se pak účastníci dohodli a mimo program si od NIDV vyžádali zorganizování semináře věnovaného metodice hospitační činnosti v základní škole.

Přínos setkávání ve školách hodnotilo 71 % účastníků nejvyšším stupněm přínosu pro vlastní práci. Lze tedy konstatovat, že práce ve skupinách, která navazovala na vzdělávací moduly programu, byla velmi efektivní a byla účastníky velice kladně hodnocena.

Příloha 1

Zpětná vazba ze setkání ve škole č. 1–2 (zakroužkujte odpovídající variantu)

Šetření TALIS 2013 – vzdělávací lídr

Datum konání:

Hostitelská škola:

Jméno odborného mentora:

Jméno hostitele:

Účastníci:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Program setkání:

1.
2.
3.

Konkrétní otázky, které byly diskutovány:

1.
2.
3.

Případné další volné vyjádření k setkání:

.....

.....

.....

Příloha 2

Hospitační činnost v rámci vzdělávacího programu vytvořeného ČŠI pro vedoucí pracovníky základních škol v projektu Kompetence III

Provedení společné hospitace během vzájemné návštěvy ve škole navazuje tematicky na modul č. 2 – Mentorské dovednosti vedoucích pracovníků.

Jako vstup do problematiky hospitační činnosti doporučujeme:

- › Bakalářskou práci P. Faltýska na téma Hospitace jako nástroj řízení pedagogického procesu v podmínkách gymnaziálního vzdělávání¹
- › Na str. 11 – 20 najdete úvod do problematiky, který je možno dobře využít jako podnět pro vlastní úvahy o potenciálu hospitační činnosti pro plnění úkolů vzdělávacího lídra ve škole.
- › Aplikaci Monitor, modul Hospitační činnost². Jedna z částí programu je dobře využitelná např. pro přípravu vlastních záznamových archů pro hospitaci.
- › Virtuální hospitace na Metodickém portálu RVP³

Individuální příprava na společnou hospitaci

Seznamte se s problematikou hospitační činnosti např. studiem odborné literatury a zhlédněte alespoň jednu virtuální hospitaci.

Zformulujte si vlastní (originální) cíl pro jednu hodinu hospitace, kterou společně absolvujete na konkrétní škole (cíle jednotlivých účastníků se mohou lišit).

Navrhněte si pro splnění cíle, který jste si stanovili (např. s využitím aplikace Monitor), vlastní pozorovací arch⁴.

Úkoly pro setkání ve škole

Absolvujte ve skupině alespoň jednu hodinu hospitace.

Primárně svoji diskusi po zhlédnutí hodiny zaměřte na schopnost hospitujícího poskytnout učitelů účinnou zpětnou vazbu s využitím poznatků získaných v průběhu modulů č. 1 a 2 vzdělávacího cyklu.

Diskutujte zásady hospitační činnosti z hlediska zaměření vzdělávacího programu a jeho jednotlivých modulů: Rozvoj sebe samých a druhých, Mentorské dovednosti vedoucích pracovníků a Vedení a řízení změny.

Diskutujte ve skupině potenciál hospitační činnosti jako nástroje řízení pedagogického procesu ve vlastní škole.

1 Bakalářská práce je dostupná na: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/91233>

2 Aplikace je dostupná na: <http://monitor.gym-nymburk.cz>

3 Virtuální hospitace jsou dostupné na: <http://audiovideo.rvp.cz/kategorie/H>

4 inspiraci lze najít např. na: <http://www.nuov.cz/ae/priloha-c-4-hospitacni-zaznam>

Výstup pro účastníka

Připravte plán hospitační činnosti pro období realizace zamýšlených změn ve škole tak, aby hospitační činnost podpořila proces změny, kterou chcete realizovat (samozřejmě pokud je možno pro realizaci změny hospitační činnost alespoň jako podpůrný nástroj využít).

Poznámka: Pokud ve škole není možno zajistit společnou hospitaci v živé vyučovací hodině, využijte pro nácvik některou z virtuálních hospitací, kterou společně zhlédnete na projekční ploše v podmínkách, které se co nejvíce přiblíží reálné situaci (čas, žádná vzájemná komunikace během sledování, pozorný záznam do pozorovacího archu apod.). Společná návštěva reálné vyučovací hodiny má ovšem mnohem větší potenciál pro skupinovou diskusi!

Příloha 3

Setkávání ve školách očima přímé účastnice

Na jaře 2015 jsem se účastnila cyklu seminářů ČŠI Vzdělávání vedoucích pracovníků základních škol. Jednou ze součástí plánovaných aktivit bylo setkávání účastníků tohoto cyklu na školách. Po vzájemné domluvě jsme vytvořili skupiny ředitelů a vedoucích pracovníků základních škol, které jsou podobné velikostí, počtem žáků a také místem svého působení. Vzájemná setkávání na školách (proběhla 3 setkání) byla jednou z nejpřínosnějších aktivit celého cyklu.

„Hostitelské“ školy se své role vždy ujaly zodpovědně a v navázané spolupráci budou i nadále pokračovat. Velmi si cením toho, že mám ve svém okolí tak zkušené kolegy, na které se mohu kdykoli obrátit.

První schůzka naší skupiny se konala na 3. ZŠ Holešov a byla zaměřena na strategii školy a její prezentaci. Každé společné setkání bylo spojeno také s prohlídkou dané školy, což bylo velmi příjemné a inspirativní. Na druhé ze schůzek byla tématem hospitace. Nejprve jsme společně na toto téma diskutovali a vyměňovali si názory a zkušenosti jaký je počet hospitací na školách, jaké používáme záznamy hospitací, zda vedeme s učiteli před hospitační a pohospitační pohovory, jak stanovujeme cíle hospitace. Následně jsme navštívili vyučovací hodinu ve 2. ročníku. Ocenili jsme práci paní učitelky, její přístup k dětem, rozmanitost forem práce a mě osobně nejvíce zaujala práce paní učitelky s hlasem. Vzhledem k tomu, že nás toto téma velmi zaujalo, hledáme další zdroje informací o vedení hospitací a jejich využití nejen jako prostředku „kontrolního“, ale především jako prostředku k motivaci a posunu práce jednotlivých učitelů. Vlastní hodnocení vnímáme jako důležitou součást řízení. Nově jsme se seznámili s aplikací Monitor, která nám v přípravě hospitačního záznamu může pomoci.

Třetí schůzka už nebyla povinná, přesto jsme se chtěli setkat i na půdě našeho třetího účastníka ZŠ Tlumačov. V době jejího konání byla aktuální Výzva č. 56 z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, zaměřená na čtenářskou a jazykovou gramotnost. Téma našeho setkání bylo tedy dáno – čerpání finančních prostředků z ESF a zapojení škol do této výzvy. Shodli jsme se na tom, že projekty jsou velmi náročné především časově – na jejich přípravu a realizaci je času opravdu málo.

Velmi cennou zkušeností byl také poslední společný seminář konaný ve Zlíně a věnovaný krátkým prezentacím jednotlivých škol. Témata účastníků byla pestrá, zajímavá, inspirativní a obohatila všechny přítomné o zajímavé zkušenosti, nápady či problémy, se kterými se jednotlivé školy potýkají. Pevně věřím, že navázaná spolupráce bude pokračovat i po skončení tohoto semináře. Já osobně se na ni velmi těším.

Mgr. Gabriela Kovářová, zástupkyně ředitele
3. Základní škola Holešov

Miniprojekt jako absolventský výstup

Každá evaluace vzdělávacího programu by měla minimálně sledovat dopad aktivity na získané či rozšířené znalosti a jejich využití v praxi. Pro tento účel byl stanoven požadavek na zpracování výstupu v podobě plánu vhodné změny, kterou si každý účastník volil podle vlastních manažerských potřeb a kterou si během studia konkretizoval a zpřesňoval. Změna mohla být v průběhu školení buď přímo realizována, nebo alespoň komplexně připravena. V průběhu cyklu měl tedy každý účastník za úkol připravit miniprojekt související s tématem pedagogického řízení školy.

Autorský tým programu zvolil pro zpracování miniprojektu formu jednotné, ale zároveň individuálně uchopitelné prezentace. Šablona byla vytvořena tak, aby věcně splňovala požadavek na řízení změny, obsahovala základní atributy projektu, tj. záměr, analýzu vlivů, cíl, aktivity, přínosy aj., byla zasazena do kontextu školy a jejího okolí, ale také nutila ředitele k jednoznačným a stručným vyjádřením.

Plánovaný miniprojekt mohli účastníci během celého programu konzultovat se svými kolegy na jednotlivých setkáních na školách, která probíhala v mezidobí prezenčních školení. Tím získávali průběžnou zpětnou vazbu, návrhy na úpravy, další inspirace, upozornění na rizik. Významnou oporou jim byli také odborní mentoři, se kterými měli možnost svůj záměr diskutovat.

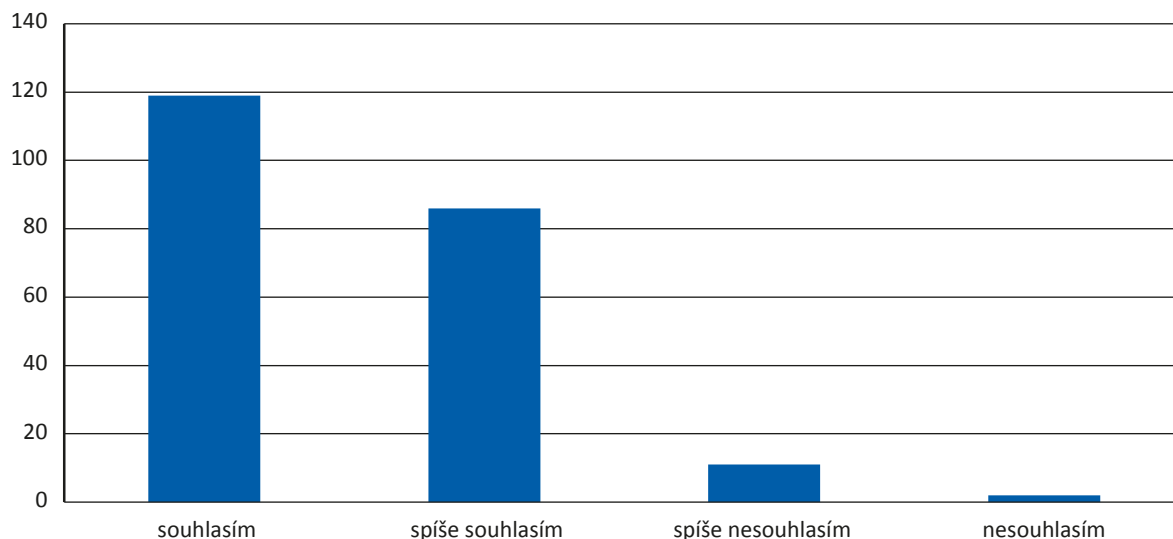
Téma miniprojektu bylo svobodnou volbou každého účastníka, ovšem s podmínkou vazby na jeho vlastní řídicí kompetence, a to především směrem k pedagogickému procesu.

Nejčastěji si účastníci vybrali téma, které se svým obsahem dotýkalo klimatu školy, vzájemné spolupráce a komunikace, koncepce školy, kvality poskytovaného vzdělávání, vlastního hodnocení školy, organizační změny nebo třeba elektronické dokumentace. Mezi ta méně častá, ale o to zajímavější, patřila např. zavádění žakovských či učitelských portfolií, adaptační období začínajících učitelů nebo individualizace výuky.

Prezentace všech miniprojektů probíhaly na závěrečných krajských konferencích. Účastníci se tak měli možnost seznámit s výstupy všech svých kolegů, což v následném hodnocení velmi oceňovali. Většinově také projevíli zájem získat prezentace celé studijní skupiny k dalšímu využití.

V závěrečném dotazování na přínos zpracování miniprojektu reagovalo 94 % absolventů programu pozitivně. Požadavek na tvorbu hmatatelného výstupu z absolvovaného vzdělávání bývá obvyklý pouze u studií vedoucích k získání kvalifikace nebo další kvalifikace. Je však vidět, že dovést účastníky během školení ke konkrétnímu plánu změny, průběžně je v této aktivitě podporovat a poskytovat jim odbornou pomoc je správnou cestou. Lze tedy konstatovat, že i v tomto ohledu byl očekávaný výstup programu zcela naplněn.

Otázka: Zpracování miniprojektů bylo pro mne přínosné (218 responzí)



Z výše uvedeného vyplývá, že promyšlenost vzdělávacího programu, tj. kombinace prezentačního školení se skupinovými setkáními přímo na školách, obsahově provázaná a ve finále doplněná nutností aplikovat získané poznatky, jednoznačně přispěla k jeho vysoké efektivitě.

Ukázka šablony prezentace miniprojektu

 Česká školní inspekce

**Kompetence III – CZ.1.07/4.1.00/22.002
Prezentace miniprojektu**

Výstup absolventa vzdělávacího programu



Kompetence III – prezentace miniprojektu


- *Jméno, příjmení absolventa*
- *Název miniprojektu*



Kompetence III – prezentace miniprojektu


Záměr miniprojektu

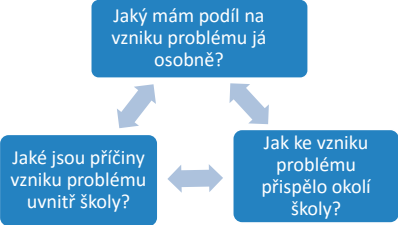
- *Co je důvodem realizace změny?*
- *K čemu by měla přispět?*
- *Co by mělo nastat po jejím ukončení?*



Kompetence III – prezentace miniprojektu

Analýza vlivů





Kompetence III – prezentace miniprojektu

Cíl miniprojektu

- *Co je cílem miniprojektu?*
- *Formulace dílčích cílů.*
- *Popis cílového stavu po realizaci změny.*



Kompetence III – prezentace miniprojektu

Aktivity miniprojektu

Jaké aktivity/činnosti povedou k cíli, respektive ke konkrétním výstupům miniprojektu?

- 1.
- 2.
- 3.



CSI Česká škola
Inovace
Kompetence III – prezentace miniprojektu

Přínosy pro zapojené účastníky

➤ *Výstupy miniprojektu*

CSI Česká škola
Inovace

CSI Česká škola
Inovace
Kompetence III – prezentace miniprojektu

Další nespecifikované informace k miniprojektu

*Volné vyjádření prezentujícího
k plánované/realizované změně...*

CSI Česká škola
Inovace

CSI Česká škola
Inovace
Kompetence III – prezentace miniprojektu

Rizika miniprojektu

Jaká rizika mohou ovlivnit úspěšnost miniprojektu?	Navrhovaná opatření na jejich eliminaci
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

CSI Česká škola
Inovace

5 ZKUŠENOSTI Z REALIZACE, NÁMĚTY PRO BUDOUCÍ VZDĚLAVATELE

Na základě pilotního ověřování programu *Vzdělávací lídr* dospěla Česká školní inspekce k řadě zkušeností, které mohou být prospěšné budoucím realizátorům akreditovaného kurzu, jenž bude z této pilotáže k dispozici. Jde o zkušenosti z různých etap realizace. V této kapitole se tedy přidržíme časového hlediska.

Období rozhodování o realizaci vzdělávacího cyklu

V této fázi Česká školní inspekce doporučuje věnovat náležitou pozornost zpracování podkladů pro akreditaci programu pro DVPP, o kterou bude žádat MŠMT ČR. Každý realizátor musí dle své právní formy a vlastních podmínek vypracovat žádost o udělení akreditace v systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Odborné podklady jsou k dispozici v příloze této publikace – viz *Návrh na akreditaci vzdělávacího programu „Vzdělávací lídr“*.

Pro kvalitní realizaci programu jsou klíčovými osobnostmi odborný mentor a lektori vzdělávacích modulů. Zodpovědný výběr může přinést účastníkům programu výraznou přidanou hodnotu, podcenění výběru se projeví potížemi v realizační fázi a nižší úrovni využití potenciálu vzdělávací akce.

Odborný mentor by měl dobře znát vzdělávací podmínky ve svém regionu, měl by být v aktivním kontaktu s potenciálními účastníky. Ideálními aspiranty pro tuto pozici jsou pracovníci vzdělávacích center, případně zkušení a dlouholetí ředitelé škol, kteří se podílí na DVPP v oblasti školského managementu. Podobnou roli by mohli sehrát i pracovníci školských odborů krajských úřadů či pověřených obcí. Odborný mentor může velmi pozitivně ovlivnit výběr účastníků vzdělávání tak, aby mezi začínajícími či málo zkušenými účastníky bylo i několik zkušených ředitelů ochotných svoje know-how předávat ostatním.

Při výběru lektorů vzdělávacích modulů se ukázalo jako velmi přínosné, pokud měl lektor sám osobní zkušenost ze školního prostředí, např. pro podobnou cílovou skupinu již přednášel, sám měl praxi ve vedení školy apod. Pokud takový lektor nebude budoucímu realizátorovi k dispozici, je třeba věnovat mimořádnou pozornost jeho seznámení s očekáváními, diskutovat s ním s předstihem studijní materiály, metody a formy výuky apod.

Odborný mentor, pokud je vybaven zkušeností s vedením lidí, mentorskými dovednostmi apod., může být vynikajícím moderátorem setkávání ve školách, která jsou zásadní aktivitou projektu. Zároveň může být lektorům vzdělávacích modulů nápomocen při identifikaci vzdělávacích potřeb konkrétní skupiny účastníků, může je s předstihem seznámit se vstupní úrovní znalostí a očekáváním účastníků programu. Kde v pilotním projektu odborný mentor beze zbytku naplnil tato očekávání, efektivně programu to bylo výrazně ku prospěchu.

Realizační fáze vzdělávacího cyklu

Pokud odborný mentor či organizátor věnovali pozornost kvalitnímu výběru účastníků ve smyslu vyváženého složení studijní skupiny, je to dobrý předpoklad úspěšné realizace.

V úvodním setkání celé studijní skupiny je třeba věnovat pozornost detailnímu představení programu, aktivnímu získání očekávání jednotlivců, vysvětlení zásad realizace vzdělávacího cyklu apod. Je vhodné představit vzdělávací moduly, jejich lektory, program setkávání ve školách, poskytnout metodické materiály pro přípravu účastníků, doporučenou literaturu apod. Klíčové je hned z počátku

vysvětlit, jak uchopit téma přípravy závěrečného miniprojektu, zejména se zaměřením na popis změny v oblasti soft skills tak, aby zaměření miniprojektu odpovídalo cílům vzdělávacího programu.

Je také rozhodující zvolit podle složení účastníků vhodný klíč pro rozdělení do rovnoměrně velkých (maximálně šestičlenných) pracovních skupin. Je možno zvolit přístup homogenity či heterogenity, teritoriální hledisko, hledisko dopravní obslužnosti apod. Každý z těchto přístupů má svá pro a proti. Rozhodnutí o této volbě by mělo být v každém případě vědomé a promyšlené.

Aktivní spolupráce odborného mentora s lektorem vzdělávacího modulu je klíčem ke zvýšení efektivity. Ve skupině 20 účastníků se ukázalo velkou výhodou, pokud byl odborný mentor schopen a ochoten asistovat lektorovi při aktivizačních metodách, zejména při skupinové práci.

Během setkávání ve školách se ukázalo, že odborný mentor plní klíčovou roli moderátora skupiny. Zejména pokud je hostitelem škola s ředitelem, který nemá sám zkušenosti s organizací podobných aktivit, je přínos odborného mentora zásadní. Jinak hrozí, že se setkání stane pouhou zdvořilostní návštěvou. Je nezbytné, aby aktivitu skupiny řídil někdo, kdo zajistí, že budou diskutovány okruhy otázek doporučené ve vzdělávacích modulech. Je vhodné, aby odborný mentor facilitoval debatu, která se rozvine okolo tématu hospitace. To je velmi široké a má-li skupina dospět ke smysluplným závěrům, je přítomnost aktivního facilitátora skutečně důležitá. Pochopitelně stejnou roli může převzít některý ze zkušených ředitelů, který má s podobnými úkoly vlastní rozsáhlou zkušenost.

Vzhledem k tomu, že účastníci vzdělávacího cyklu zpracovávají vlastní absolventský miniprojekt, doporučujeme v každém setkání vyčlenit 15–30 min. diskusi o vhodných tématech, způsobech zpracování a jeho závěrečné prezentaci. Zejména účastníci, kteří nemají zatím zkušenosti s veřejnou prezentací výsledků své práce, tápou a trpí pocitem nejistoty, který je potřeba mírnit poskytnutím prostoru pro diskusi.

Závěrečná fáze vzdělávacího cyklu a jeho evaluace

Shrnující minikonference, během které prezentují účastníci vzdělávacího cyklu svoje miniprojekty, je završením naplňování cílů programu. Pokud je odborným mentorem dobře zvládnuta průběžná pomoc účastníkům s volbou tématu a následně kvalitně korigována příprava prezentací, má tato aktivita pro účastníky značný přínos. Není ovšem možno ponechávat účastníky v průběhu vzdělávacího cyklu v nejistotě a bez pomoci.

Ukázky aplikací nabytých kompetencí v oblastech identifikace rizik, řízení změny, vedení týmů, efektivní komunikace apod. na konkrétních miniprojektech je pro účastníky příležitostí k inspiraci. Ukázalo se, že se v mnoha případech také stává výrazným impulzem pro rozvoj vlastní školy. Odborný mentor musí být s prezentacemi dopředu seznámen, měl by být schopen zaujmout k nim odborné stanovisko a kvalifikovaně vést diskusi, která se kolem tématu může rozvinout.

Evaluace programu, která je také podmínkou pro získání akreditace, dá organizátorovi možnost vyhodnotit akci, její průběh a přínos pro jednotlivé účastníky i celou skupinu apod. Pro získání zpětné vazby opět doporučujeme využít elektronické prostředí, které umožňuje snadnou prezentaci výsledků nejen v číselné, ale i názorné grafické podobě.

Česká školní inspekce zařadila pilotáž tohoto vzdělávacího cyklu do klíčové aktivity TALIS 2013 projektu Kompetence III s cílem zaměřit více orientaci ředitelů škol na řízení pedagogického procesu. Každý z organizátorů DVPP, který se rozhodne program *Vzdělávací lídr* akreditovat a nabídnout jej zájemcům z řad ředitelů škol a jejich zástupců, přispěje ke zvýšení kompetencí těchto vedoucích pracovníků škol v oblasti pedagogického leadershipu, a tím k celkovému zvýšení kvality ve vzdělávání.

6 PŘÍLOHA – PODKLAD PRO AKREDITACI VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Jsou uvedeny pouze obecně použitelné obsahové položky

Název vzdělávacího programu

Vzdělávání vedoucích pracovníků škol

Obsah programu (anotace)

Vzdělávací program svým obsahem reaguje především na výsledky šetření TALIS 2013, na další výzkumné a analytické dokumenty z oblasti profesního rozvoje ředitelů, na připravovaný kariérní systém učitelů, potažmo ředitelů a v neposlední řadě i na vzdělávací a rozvojové potřeby samotných vedoucích pedagogických pracovníků.

Jednotící linkou je podpora a rozvoj pracovníků školy, včetně sebe sama, s důrazem na pedagogický leadership.

Struktura programu je postavena tak, aby byl pro účastníky co nejvíce přínosný. Jedná se o cyklus, který kombinuje prezenční školení s tematicky navazujícím skupinovým setkáním přímo ve školách, a jehož výstupem je připravený záměr změny, kterou každý z účastníků plánuje ve své praxi zrealizovat (variantou je také společně vytvořený projekt). Takto sestavený vzdělávací program rozvíjí všechny účastníky bez ohledu na jejich dosavadní úroveň rozvíjených manažerských kompetencí i jejich délku řídicí praxe. Podmínkou úspěšné realizace je aktivní přístup účastníků.

Struktura programu

1. Úvodní setkání
2. Modul Rozvoj sebe samých a druhých
3. Skupinové setkání ve škole
4. Modul Mentorské dovednosti vedoucích pracovníků
5. Skupinové setkání ve škole
6. Modul Vedení a řízení změny
7. Závěrečná konference

Ad 1. Úvodní setkání (6 vyučovacích hodin)

Program otevírá úvodní setkání, na kterém odborný garant programu představuje základní východiska a impulzy pro přípravu programu, jeho cíl a strukturu a také požadavky na absolventský výstup – zadání miniprojektu, související s tématem tzv. leadershipu (plánovaná změna), který bude následně ve své škole realizovat a na dalších setkání o průběhu reportovat (zpětná vazba od kolegů). V průběhu úvodního setkání se odborný garant zaměří především na témata k diskusi, jako např. nejčastěji používané nástroje používané na školách pro zjišťování stavu (SWOT, mapa školy...), identifikace slabého a silného místa ve škole či nejčastěji realizované změny na školách. Na úvodním setkání je nutné rovněž rozdělení účastníků do nepočetných skupin a určit hostitelské školy, na kterých budou probíhat setkávání.

Ad 2. Modul Rozvoj sebe samých a druhých (6 vyučovacích hodin)

Anotace modulu

Účastníci semináře porozumí tomu, jaké osobnostní dispozice ovlivňují prožívání a chování lidí a jak tyto informace využít ke zkvalitnění vztahů s ostatními a zefektivnění jejich práce – tj. při spolupráci učitelů v pedagogickém sboru, při volbě výukových metod a strategií. Efektivní vedení týmů a lidí včetně osobního profesního růstu každého pracovníka ve školství je klíčovou manažerskou dovedností určující zdraví i úspěch organizace. Účastníci se naučí rozpoznávat, které předpoklady jednotlivých typů osobnosti jsou výhodou či nevýhodou k vedení kvalitního vzdělávání a jaké metody a činnosti jsou pro ně nejvhodnější. Kvalitní rozvoj osobnosti především vedoucích pracovníků ve školství musí být soustavným, dlouhodobým a cílevědomým procesem. Správná sebereflexe je základním stavebním kamenem osobního i pedagogického růstu každého vedoucího pracovníka ve školství.

Přehled témat výuky

a) Osobnost vedoucího pracovníka

- Výchova a sebevýchova kvalitního lídra – neustálý proces
- Hodnotová stránka vedoucího pracovníka ve školství a její projekce do vzdělávacího systému
- Jednotlivé typologie a odlišnost přístupů v práci vedoucího pracovníka ve školství
- Schopnost efektivního sebeřízení včetně plánování a řízení času

b) Role vedoucího pracovníka

- Vize a cíle ve vedení lidí – jejich stanovování a dosahování v souladu s jejich typologií
- Vedoucí pracovník a jeho schopnost kauzálního myšlení v kontextu pedagogického procesu a řízení školy
- Hodnocení procesu – náprava chyb, podpora, evaluace a následné metody spolupráce v učitelském sboru

c) Styly vedení lidí

- Důvěra a důvěryhodnost – pevný základ úspěšné spolupráce ve škole i v učitelských týmech
- Postoje a jejich budování
- Metody a formy dalšího rozvoje spolupráce a kooperace mezi učiteli
- Klima uvnitř organizace a jejich zvládnutí i rozvoj

d) Obtíže ve vedení lidí

- Vedení školy a pedagogických týmů v krizích a těžkých časech
- Řešení problémů a konfliktů v mezilidských vztazích
- Problémoví jedinci a nástroje jejich zvládnutí
- Problémoví jedinci uvnitř kolektivů a nástroje jejich zvládnutí
- Problém jako příležitost růstu
- Motivace a stimulace pedagogických pracovníků s přihlédnutím ke specifikům školské praxe

Cílové kompetence / profil absolventa

- Absolvent bude seznámen s tím, jaké jsou nezbytné a správné charakterové vlastnosti vedoucího pedagogického pracovníka a jak je postupně budovat a nastavovat ve svém osobním i profesním životě. Rovněž bude znát některé typologie jednotlivců i učitelských týmů a to, jak odlišně k nim přistupovat.

- › Absolvent získá dovednost, jak správně nastavovat hlavní cíl v řízení škol, a k tomu odpovídající strategie v podobě vzájemně správně sladěných systémů a procesů ve své organizaci.
- › Absolvent bude vědět, jak budovat důvěru a důvěryhodnost učitelských týmů v organizaci i mimo ni. Na konkrétních příkladech z praxe pozná, jak tvořit požadovaná klimata a vztahy v organizaci, případně jak nežádoucí modely řešit a eliminovat jejich negativní dopady.
- › Absolvent se seznámí s některými nejčastějšími příčinami a projevy problémů a krizí v organizacích a učitelských týmech, s tím, jak jim předcházet a jak je co nejlépe řešit. Současně bude obeznámen s užitečnými modely přístupů k problémovým a konfliktním situacím a v neposlední řadě s tím, jak v problémech hledat skryté příležitosti k dalšímu růstu a rozvoji.

Použité metody a formy

Modul Rozvoj sebe samých a druhých bude aktuálně reagovat na potřeby zapojených ředitelů škol. Bude kombinována výuka v celé skupině společně se skupinovými aktivitami. Účastníci budou individuálně zpracovávat některé z úkolů a podklady pro setkání ve škole. Účastníkům bude doporučeno samostudium relevantní odborné literatury.

Ad 3. Skupinové setkání ve škole (6 vyučovacích hodin)

Hlavním cílem setkávání na školách (1. setkání) je podpora sdílení zkušeností vedoucích pracovníků a vzájemná diskuse o problémových otázkách z oblasti leadershipu. V rámci prvního setkání je rovněž důležitá diskuse o přípravě miniprojektů a jejich témat. Z tohoto důvodu je nezbytná přítomnost odborného garanta, který s týmem jednotlivé projekty konzultuje a upřesňuje. Významná je rovněž role „hostitelské školy“, resp. jejího ředitele, který připraví celý program, prezentuje své vlastní zkušenosti s vedením lidí a na závěr se podílí spolu s odborným garantem na evaluaci setkání (např. zápis). Hlavním smyslem zařazení této aktivity bylo podnítit vznik podpůrných skupin vedoucích pracovníků (intervizní skupiny – intervision groups), v nichž se doporučuje počet účastníků v rozmezí 3–8.

Ad 4. Modul Mentorské dovednosti vedoucích pracovníků (6 vyučovacích hodin)

Anotace modulu

Modul je koncipovaný zážitkově, jako vzájemné sdílení a podpora v mentorských dovednostech vedoucích pracovníků. Účastníci modulu získají orientaci v terminologii vztažené k různým formám kolegiální podpory a specificky k mentoringu, budou ovládat strategie, postupy a plánování různých forem kolegiální podpory, získají základní dovednost vést mentorský/supervizní rozhovor, způsoby dávání a přijímání zpětné vazby, a to vše pro oblast profesionálního rozvoje učitele i sebe sama.

Přehled témat výuky

a) Kolegiální podpora v profesním rozvoji (1 hodina)

- › Vyjasnění základních pojmů (ve vztahu ke školství) – poradenství, supervize, mentoring, tutoring, koučing apod., jejich vztah a specifika
- › Mentoring jako efektivní nástroj podpory a rozvoje učitelů, ředitelů

b) Role a osobnost poradce a mentora (2 hodiny)

- › Definice poradenství, mentoringu
- › Cíle mentoringu
- › Definice poradce, mentora

- › Odborná kvalifikace mentora
 - › Interpersonální dovednosti mentora
 - › Poradenské dovednosti

c) Fáze mentoringu (2 hodiny)

- › Fáze mentorského procesu
- › Udržování hranice poradenského procesu

d) Zavádění mentoringu ve školách (1 hodina)

- › Možnosti využití mentoringu ve školství
- › Kroky k zapojení pedagogů do procesu mentoringu (motivace)
- › Předpoklady úspěšného mentoringu, rizika
- › Etika v mentoringu

Cílové kompetence/profil absolventa

Absolventi získají, případně si zvýší odborné znalosti a dovednosti potřebné pro účinné poskytování kolegiální podpory učitelům s důrazem na mentoring. Absolvent modulu:

- › Orientuje se v terminologii vztažené ke kolegiální podpoře a specificky k mentoringu
- › Charakterizuje základní strategie, postupy a plánování různých forem kolegiální podpory
- › Analyzuje možné přínosy a rizika využívání mentoringu ve své organizaci
- › Orientuje se v mentorském procesu
- › Definuje kritéria výběru mentora
- › Popíše základní scénář mentorského rozhovoru
- › Plánuje zařazení mentoringu jako efektivního nástroje v procesu profesního rozvoje učitelů, případně sebe sama
- › Dodržuje a podporuje etiku mentoringu

Použité metody a formy

Modul je veden konstruktivisticky. Výuka bude přizpůsobena všem relevantním podmínkám, zejména na úrovni vstupních znalostí a dovedností účastníků v oblasti kolegiální podpory (specificky mentoringu). Lektor kombinuje teorii s praxí, využívá praktických zkušeností účastníků, dbá na přiměřenost a individuální přístup. Modul má výcvikový charakter, tj. obsahuje teoretické vstupy, které jsou střídány týmovou prací a řízenou diskusí. Účastníci aktivně přicházejí s případy z vlastní manažerské praxe v oblasti profesní podpory podřízených (osobní pracovní problémy, nejistoty, dilemata apod.), které se mohou stát jedním z dalších východisek pro zpracování jejich osobního miniprojektu souvisejícího s tématem leadershipu (viz výstup aktivity Vzdělávací lídr).

Účastníkům bude doporučeno samostudium relevantní odborné literatury a zadána témata pro přípravu na navazující diskusní setkání.

Ad 5. Skupinová setkání ve škole (6 vyučovacích hodin)

Cílem druhého setkání ve škole je sdílení zkušeností v oblasti hospitační činnosti vedoucího pracovníka v konkrétní hodině pedagoga hostitelské školy (optimální varianta), popř. je možné rozebrat i tzv. virtuální hospitaci. Po hospitaci probíhá její reflexe a společná analýza.

Je vhodné rovněž prodiskutovat i vývoj zpracování miniprojektů, proto je opět nezbytná účast odborného garanta, jehož hlavním úkolem je provádět vedoucí pracovníky pokud možno celým programem.

Ad 6. Modul Vedení a řízení změny (6 vyučovacích hodin)

Anotace modulu

Účastníci pochopí, jak na změny v současném světě a životě lidí reaguje školství prostřednictvím kurikulární reformy, seznámí se s obecnými zákonitostmi procesu změn, včetně typických reakcí lidí na změnu, seznámí se s postupy doporučovanými pro řízení změny, vyzkouší si některé činnosti, které souvisejí s efektivním řízením změny, osvojí si osmibodový postup vedení změny vhodný pro školství. Identifikují jedno slabé místo v životě své školy a navrhnou jednotlivé kroky řešení.

Přehled témat výuky

a) Změna jako jediná jistota

- › Fáze změny
- › Nástroje a cílové skupiny

b) Odpor a jeho možná eliminace

- › Příčiny odporu ke změnám
- › Analýza jako nezbytný předpoklad pochopení

c) Identifikace slabého místa ve škole

- › Analýza podmínek
- › Možné nástroje

d) Řízení změny v praxi, návrh možného postupu

- › Sestavení vlastního postupu
- › Pojmenování rizikových míst

Cílové kompetence absolventa

- › Orientuje se v používané terminologii oblasti řízení změny a v dostupných pramenech
- › Analyzuje slabé místo ve své škole, popř. místo hodné inovace (zlepšení)
- › Plánuje řízení dílčí změny a nastavení jednotlivých etap
- › Umí popsat příčiny možného odporu ke změnám, zná cesty k možné eliminaci odporu
- › Je připraven řídit změnu v souladu s doporučenými postupy a prameny

Použité metody a formy

Modul Řízení změny a výuka v něm bude logicky vycházet z aktuální situace dané jednak úrovní vstupních znalostí a dovedností účastníků, jednak konkrétní situací v jednotlivých školách.

Bude použita kombinace teoretických poznatků (Paretovo pravidlo, SWOT analýza, řízení podle cílů apod.) a prvků výcviku ve skupinách s cílem reflektovat konkrétní situace, správně popsat a naplánovat řízení změny. Využit bude brainstorming, skupinová práce a reflexe vlastní situace ve škole.

Zvláštní důraz bude kladen na eliminaci očekávaného odporu a příprava na možné komunikační situace.

Ad 7. Závěrečná konference (6 vyučovacích hodin)

Cílem závěrečné konference je přehlídka a prezentace zpracovaných miniprojektů ze strany jejich autorů.

V rámci každé individuální prezentace probíhá společná diskuse a následná zpětná vazba od kolegů. Hlavním lídrem celé aktivity je opět odborný garant, který celý proces moderuje a reflektuje.

Vzdělávací cíl

Účastníci budou aktivně rozvíjet kompetence vztahující se k pedagogickému vedení školy.

Primárně se jedná o znalosti, dovednosti a postoje v oblasti řízení sebe sama a druhých, v kolegiální podpoře formou mentorování a v řízení změn. Vzhledem ke stavbě programu si budou účastníci také přirozeně rozvíjet schopnost vyjadřovat vlastní názor, analyzovat, argumentovat, vyvozovat závěry, posuzovat předkládané návrhy, zdůvodňovat, dávat a přijímat kritiku, upevňovat svoje prezentační dovednosti.

Cílová skupina

Vedoucí pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení

Hodinová dotace

42 vyučovacích hodin (7 × 6)

Vyhodnocení programu

Absolventský výstup, tj. zpracování miniprojektů zamýšlené změny

Evaluační dotazník po každém prezenčním modulu

Záznam z každého skupinového setkání ve škole

Souhrnný evaluační dotazník po absolvování programu

Mezinárodní šetření TALIS 2013

Vzdělávací lídr - zkušenosti s realizací vzdělávacího programu
pro vedoucí pracovníky ZŠ

Pavel Faltýsek, Roman Křivánek
Ladislava Šlajchová, Václav Trojan (ed.)

První vydání.

Vydala: Česká školní inspekce, Fráni Šrámka 37, Praha 5, v roce 2015 v nákladu 1500 výtisků.

Jazyková redakce: Markéta Lakosilová

Grafická úprava: Karel Lula

www.csicr.cz

ISBN 978-80-88087-03-8



ISBN 978-80-88087-03-8