

## Podpora vedoucích pracovníků škol v Kraji Vysočina – od managementu k leadershipu.

- Proč?
- Jak na to - co již proběhlo (zkušenosti).
- Co dál? - aktuální a perspektivní podpora, role KVZ v oblasti sdíleného leadershipu a možnosti spolupráce.

# Kdo je lídr? Co je leadership?



# Východiska? Proč?

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

# Specifika

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

# Trojrole ředitele české školy



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

# Lídr nebo manažer?



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



# Jak vybrat správného ředitele?

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

# Jak vybrat správného ředitele?

(zpráva ČŠI 1.3.2018 – 31.7. 2018)

- Březen – červenec 2018 – 1465 konkurzních řízení na ředitele.
- Pouze jeden zájemce – 48% (formální průběh, podobně 2019/20).
- Nejúspěšnější skupinou – stávající ředitelé (39%).
- Odborník s hlasem poradním (zástupce státní správy) – spíše opět zástupce zřizovatele – menší přínos (formální i negativní) a politické ovlivnění, větší přínos – 2 členové určení ČŠI - psycholog, personalista, jiný ředitel (novela vyhlášky od 1.5. 2019).
- Patrná snaha části komise prosadit svého kandidáta – 8,2% konkurzů.
- Zaměření pohovoru v minulých obdobích dominantně orientováno na oblast legislativy a financování, velmi malý důraz na pedagogickou vizi a leadership (představy o vedení pedagogického sboru, vize, koncepce – garance odborníků ze strany ČŠI), změna v přístupu díky ČŠI.



# Jak vybrat správného ředitele?

## Možné příčiny nezájmu o konkurzy:

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

# Jak vybrat správného ředitele?

## Překážky dle ČŠI

- Chybí systém přípravy budoucích vhodných uchazečů.
- Kromě funkčního studia (větší akcent na pedagogické vedení) není k dispozici ucelený, navazující systém vzdělávání.
- **Systémově nejsou vytvořeny podmínky pro spolupráci a síťování ředitelů!!!**
- Chybí podpora jak z úrovně centra, tak v regionech – teprve v posledních letech se situace mění s realizací krajských a místních akčních plánů.
- Školství trpí politizací, což se projevuje například při sestavování konkurzních komisí (zlepšení 2 odborníci ČŠI).
- Nízká informovanost o vyhlášených konkurzech.

# Jak na to?

Podpora systémového leadershipu (podle OECD Toolkit)

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

# Jak na to (nejen) na Vysočině?

## Jak některé obce v ČR podporují učitele a ředitele:

- V pražském školství začnou fungovat **superintendenti**. Budou to zkušení pedagogové či ředitelé škol, kteří budou pomáhat v rámci konzultací svým kolegům rozvíjet, modernizovat a zatraktivňovat jejich školy - zavedení mentorského systému mezi seniorními řediteli a těmi novými, aby si vzájemně vypomáhali.
- Kromě pozic superintendantů vznikne zároveň **tzv. ozvučná deska**, kde se budou scházet a diskutovat odborníci na školství - zástupci škol, města, ale i pedagogičtí odborníci z ministerstva nebo pedagogické fakulty.
- Superintendenti by vzešli z řad ředitelů a pedagogů, kteří jsou mezi svými kolegy respektováni. Neznamenalo by to, že by na magistrátu vznikla nová pracovní místa. Celkem by jich byla asi desítky a každý z nich by se staral několik škol.
- Školy, které se budou systému superintendentů účastnit, nebudou ze strany magistrátu kontrolovány ani nijak sankcionovány.
- Jedná se pouze o pomoc a zajištění zpětné vazby od ředitelů, jak se jim daří.
- Posílení kapacity školského odboru magistrátu, který nemá kapacitu vše stihnout.

# Jak na to (nejen) na Vysočině?

Jak některé obce v ČR podporují učitele a ředitele:

- V **Psárech** přilepšují škole finančně, aby mohla podporovat další vzdělávání učitelů v žádoucích oblastech vzdělávání, ale také aby si škola mohla zajistit podpůrné profese, jako například rodilé mluvčí pro výuku jazyků, psychology, speciální pedagogy (mohou být i sdílení mezi několika školami) či kariérové poradce. Kromě toho pomáhají škole získat na tyto služby finanční podporu z kraje.
- V **Úvalech** se školám snaží ulehčit od narůstající byrokracie tím, že nad rámec povinného rozpočtu navyšují prostředky zřizovatele na další administrativní sílu nebo externí služby, aby učitelé mohli především učit a ředitelé naplňovali roli pedagogických lídrů.
- V **Kolíně** zajišťují hospitace učitelů v jiných školách a podporují vzájemné učení od inspirativních škol napříč ČR.
- V **Táboře** podporují dobrou komunikaci mezi školami. V otevřeném plénu řeší veškerou problematiku, včetně rozdělení financí. Usilují o to, aby místo konkurence panovala mezi školami spolupráce na základě nalezení unikátnosti každé z nich.

# Jak na to na Vysočině

- UPROU (OPRLZ) – Učitelé pro učitele - vytvoření sítě metodiků a vybudování předpokladů pro vznik sítě inovativních škol v regionu, výstupem – 15 „školních projektů“, vycházející z potřeb školy a jednotlivce, za podpory vedení školy a odborných konzultací – viz intervizní schůzky, zapojeno 15 ZŠ KV.

Realizace: PC Vysočina a ÚPV MU Brno

# Jak na to na Vysočině

- Podpora vedení málotřídních škol včetně MŠ v KV (DVPP, sdílení dobré praxe – síťování, portál, kolegiální podpora, manažerské vzdělávání včetně koučinku, portál)
- Málotřídky společně
- Moderní venkovské málotřídky
- Učící se málotřídky
- OPVK a OP3V

# Jak na to na Vysočině

- Projekt „Ředitel“
- Realizace: Vysočina Education, partner Kraj Vysočina prostřednictvím OŠMS (OPVK)
- Hlavní aktivity:
  - tvorba a pilotní ověření inovovaného vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky SŠ Výcviky manažerských dovedností (manažerská praxe, manažerské intervize)
  - vznik metodické podpory pro ředitele škol v kraji Vysočina (mentori)
  - výměna zkušeností školních týmů a jejich vedení v oblasti přípravy, implementace a evaluace ŠVP (OŠMS)
  - regionální setkání "Úspěšný manažer"



# Jak na to na Vysočině

- Výstupy projektu Ředitel:
- inovovaný vzdělávací program akreditovaný v systému DVPP (KA1)
- Metodika profesního rozvoje pedagogického pracovníka (KA1)
- Příručka pro ředitele střední školy v kraji Vysočina (KA4, OŠMS)
- metodika - Rukověť začínajícího ředitele (KA 3) (vstup do funkce, praktické a zkušenosti, průvodce vedením školy...) - zpracovala skupina 10 ředitelů/metodiků
- sborník "Úspěšný manažer,, (K5)

# Jak na to na Vysočině

- Projekt: Ředitel – manažer učící se organizace (OPVK)
- Smyslem projektu bylo skrze podpory lídrů škol podpořit školy (jako celky).
- Projekt podpořil profesní rozvoj vedoucích pracovníků Š a ŠZ Kraje Vysočina zejména prostřednictvím zavádění koučinku, mentoringu, modelu CAF a dalších forem vzdělávání (stáže mimo KV) tak, aby byli schopni resp. připraveni řídit školy, jako učící se organizace (Peter M. Senge), které jsou schopné tvořivě reagovat na změny prostředí, rozvíjet týmy a nastavit institucionalizované procesy stálého sebehodnocení a sebezlepšování.
- Realizace VE s partnerem projektu - Společnost pro kvalitu školy, o. s., odborný garant projektu – prof. Milan Pol, CSc., MU Brno.
- Výstupy – Kompetenční model – nástroj pro profesní rozvoj PP, příručka CAF pro školy.

# Jak na to na Vysočině

- Effective school management – Comenius regio, Tampere, Kraj Vysočina, výměna zkušeností v oblasti podpory vedení škol ze strany zřizovatele (CAF).
- Projekt BIG (Interreg AT – CZ) – kurz koučinku pro vedoucí pracovníky.
- Spoluprací k profesionalitě – podpora vedoucích pracovníků v zavádění interního mentoringu, kolegiální podpory a formativního hodnocení (OP3V).
- Učitel – mentor – zahraniční stáž vedoucích pracovníků a učitelů MŠ v Německu (partner ČAMV).







# Jak na to na Vysočině?

Jak některé obce v ČR podporují učitele a ředitele:

Kraj Vysočina – PK (Projektová kancelář) -  
projekt sdílené služby pro PO „in house“:

- ✓ Pomoc při veřejných zakázkách.
- ✓ Podpora s nastavením vnitřní finanční kontroly (audit, SW).
- ✓ Balíček účetnictví pro menší PO.
- ✓ Daňové poradenství.
- ✓ Facility management (správa nemovitostí, SW Fama+)
- ✓ Balíček GDPR.

Pro PO včetně škol zdarma, hradí zřizovatel.

# Učíme se ze života pro život - KA3

## Podpora vedoucích pracovníků ZŠ a SŠ – řízení změny

- Harmonogram – červen 2018 – červen/prodlouženo do února 2021.
- Cílem je zkvalitnění pedagogického vedení na zapojených 26 ZŠ a 29 SŠ – základní předpoklad z hlediska orientace na vzdělávací úspěch každého žáka a maximální využití potenciálu jak na straně učitelů, tak na straně žáků.
- Specifickým účelem je zavádění aktivizačních a transferových metod výuky především dle rozvíjených oblastí intervence (projekt změny) prostřednictvím „sdíleného vedení“ – Komunity vzájemného učení (KVU).
- Východiskem – program Vzdělávací lídr.

# Učíme se ze života pro život - KA3

Podpora vedoucích pracovníků ZŠ a SŠ – řízení změny

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



# Učíme se ze života pro život - KA3

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

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

# Učíme se ze života pro život - KA3

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

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

# Aktuální projekty (leadership dle VL)

- Edustem – Think Tank, zavádění STEM na MŠ a ZŠ
- Digime - rozvoj a podpora digitálních kompetencí u učitelů dle ERDKP (DigCompEdu)
- Návrh pro I-KAP2 na základě zpětné vazby z IKAP1:
- RLA (ředitel – lídr pedagogického procesu – podpora a vedení pedagogů – dopad na učení a wellbeing žáka, kolektivní odpovědnost, sdílení, spolupráce, školní průvodce změny a regionální průvodce změny)

# Co dál?

- Role KVZ v oblasti sdíleného leadershipu a možnosti spolupráce (viz otázky k diskusi).
- Asociace KVZ pro DVPP (od neformálního sdílení k asociaci, partnerství pro NNO, MŠMT....).
- Zapojení do projektu Partnerství ve vzdělávání (účast v PS wellbeing a SČP).

# Vítek Beran, ředitel ZŠ Kunratic:

- „Koneckonců i učitel je lídr, mentor, kouč svých žáků...měl by víc rozumět práci ředitele školy, možná by bylo více aspirantů...“
- „Je důležité budovat takovou kulturu školy, kde se na vedení lidí podílí celý management...“

# PhDr. Václav Trojan - Ústav

profesního rozvoje pracovníků ve školství:

- „Učitelé mají často naivní, často značně omezenou představu o ředitelské práci a nastupující ředitelé pojmenovávají svoji nepřipravenost, překvapení a šok z reality...“

# Bob Kartous, analytik a vedoucí komunikace

## EDUin:

- „V obcích, jejichž vedení si uvědomuje důležitost učitelů a ředitelů, se podle toho chovají a voliči by měli mít možnost takové kroky vidět. Od transparentního výběru ředitelů se snahou dosadit na nejdůležitější místo ve škole odborníka, nikoliv kamaráda, přes další finanční podporu na vzdělávání učitelů až po úlevu od administrativy. Jednoduchá otázka pro kandidáty do voleb: Co by měl především umět a dělat ředitel školy? Správná odpověď: **Vést učitele.**“

# Body k diskusi a k zamyšlení

- Můžeme motivovat zřizovatele škol, aby pomohli školám v provozní a administrativní zátěži a tím uvolnili jejich potenciál pro sdílení a vzájemnou spolupráci zvláště v oblasti řízení pedagogického procesu?
- Je možné motivovat zřizovatele škol, aby vytvářeli podmínky pro spolupráci, síťování a sdílení vedení škol? (další výzvy MAP, KAP?). Existuje povědomí „společné odpovědnosti“ za kvalitu vzdělávání v daném území?
- Mohou v současném systému, kde převažuje konkurence, ředitelé vzájemně spolupracovat? Jsou dostatečně ředitelé motivováni k této spolupráci? Proč by měli vlastně navzájem spolupracovat?
- Jak může podle vás KVZ podporovat vedoucí pracovníky? (+/-)



# Vysočina Education



Děkuji za pozornost

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

[www.vys-edu.cz](http://www.vys-edu.cz)