

Proč a jak rozvíjet pedagogický leadership vedení škol?

Zuzana Bukovská & Libor Pospíšil

Z čeho čerpáme?

ředitel
naživo

úspěch
pro
každého
žáka



**Zahraniční
zkušenost**

**Česká
zkušenost**

**Dosavadní
zkušenost z
Ředitele naživo**

Exkurze na jednu z vašich škol:
**Co byste chtěli, aby si z ní
návštěvníci odnesli?**

Bez pedagogických lídrů to nejde

“

„Neexistují příklady významného zlepšení školy ve vztahu k učení dětí bez dobrého pedagogického vedení školy.“

2004

Zdroj: studie [How Leadership Influences Student Learning \(Wallace Foundation\)](#)

ředitel
naživo

úspěch
pro
každého
žáka



“

„Dopad práce efektivního lídra na učení dětí je silnější a širší než bylo doposud myslelo.“

2021

Zdroj: studie [How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research](#)

Co ředitel - pedagogický lídr dělá?

ředitel
naživo

úspěch
pro
každého
žáka

**Chceme ředitele, kteří trvale zařizují,
že se v jejich škole každé dítě
učí naplno a s radostí.**

Získávají ostatní pro vizi školy,
v jejímž centru je dítě, jeho učení a rozvoj.

Vytváří prostor a zajišťují podporu
pro naplňování vize školy.

Budují otevřené a učící se společenství.

Neustále sledují dopad na děti a jejich učení.



Jaké činnosti mají největší efekt na učení žáků?

ředitel
naživo

úspěch
pro
každého
žáka



	Efekty pěti propojených dimenzí pg vedení na výsledky učení žáků								
Stanovení cílů a očekávání					0.42				
Strategická práce se zdroji				0.31					
Zajištění kvalitní výuky					0.42				
Vedení profesního učení a účast v něm									0.84
Zajištění bezpečí a pořádku			0.27						

Zařídí to jen soubor opatření (tzv. *leadership pipeline*)

ředitel
naživo

úspěch
pro
každého
žáka



To, aby ve školách fungovali pedagogičtí lídři a vykonávali činnosti, které mají velký efekt na učení dětí, závisí na celém systému opatření, podmínek a aktivit.

Například v Nizozemsku:

- ❑ existuje obecně sdílený a pravidelně revidovaný standard pozice
- ❑ kvalifikační vzdělávání zaměřené na pedagogický leadership (až 420 hodin)
- ❑ ředitelé mají hlavní slovo v tom, jak jejich pozice vypadá a jaké má upřednostňovat hodnoty
- ❑ ředitelé mají povinnost se „rekvalifikovat“ jednou za 4 roky
- ❑ existuje rozsáhlá podpora v administrativních úkonech pro vedení školy
- ❑ existuje jednotný registr potenciálních uchazečů o ředitelské pozice
- ❑ využívá se „kariérní řád“ pro vstup do dalších rolí ve školství.
- ❑ ...

Příklady konkrétních aktivit, které může dělat takový (efektivní) ředitel

Zajištění bezpečí a pořádku

Dopadů dimenzí je těžké dosáhnout bez bezpečného prostředí.

ředitel
naživo

úspěch
pro
každého
žáka



- ❑ Efektivní školní vedení vytváří a pečuje o kulturu, která podporuje učení. Každý se ve škole cítí bezpečně a dobře, pociťuje, že ho druzí respektují (a věří že dělá to nejlepší, co v danou chvíli dokáže).
- ❑ Zároveň stále hledá příležitosti ke zlepšení (nové výzvy - co by se mohlo dělat jinak, aby se víc dětí lépe učilo).
- ❑ Má přiměřená očekávání a nároky, hlídá postupné, ale trvalé kroky, každý pedagog ví, že když se pustí do zvládání nové výzvy, může se spolehnout na podporu vedení i kolegů.
- ❑ Podporuje vědomí sdílené odpovědnosti za učení každého žáka, každý učitel usiluje o jeho úspěch např. tím, že sdílí s kolegy osvědčené nápady, postupy, které jim mohou pomoci při řešení pedagogických situací.

Stanovení cílů a očekávání

Stanovují prioritní cíle podle RVP/ŠVP, potřeb komunity kolem školy, důkazů o učení žáků.

ředitel
naživo

úspěch
pro
každého
žáka



- ❑ Vedení má vizi školy, v níž je zřetelně zapracované zaměření na učení každého žáka. Pracuje s vizí se sborem tak, aby byla součástí života školy a školu v duchu vize dál rozvíjelo. Vize je oporou při rozhodování.
- ❑ Dbá na to, aby cíle učení formulované v ŠVP odpovídaly nejen RVP, ale také aktuálnímu stavu dětských potřeb i tomu, čemu věří učitelé školy, popřípadě komunita kolem školy. Sleduje, jak jsou cíle dosahovány.
- ❑ Organizuje a pomáhá učitelům udělat změny, pokud ŠVP přestane vyhovovat.

Zajištění kvalitní výuky

Podporují a vyhodnocují kvalitu výuky a díky tomu se dozvídají víc o tom, co sbor i oni sami potřebují ohledně stanovených priorit.

ředitel
naživo

úspěch
pro
každého
žáka



- ❑ Vedení dbá na to, aby si učitelé věřili, že mohou být dobrými učiteli každému žákovi ve škole a že každý žák naší školy může dělat pokrok v učení, pokud přijdeme na to, jak na to. A v tom pomáhá (společné) profesní učení.
- ❑ Mluví s učiteli o tom, jak mohou vyučovat a jaké postupy volit.
- ❑ Podporuje a zařizuje, aby učitelé bezprostředně zaváděli do výuky to, čemu se učili, zjišťovali zda to dětem pomáhá v učení a nestačilo jim, že výuku “zpestřili” nebo že “to děti bavilo”.

Vedení profesního učení a účast v něm

Vedou profesní učení tak, aby se potřeby pokrývaly a aby bylo možno dosáhnout cílů. Sami se účastní a jdou příkladem.

ředitel
naživo

úspěch
pro
každého
žáka



- ❑ Efektivní školní vedení aktivně vytváří prostředí, ve kterém se zdůrazňují příležitosti k profesnímu učení a kde se dbá na zavádění nových postupů do výuky, účastní se profesního učení společně se svými učiteli.
- ❑ Neustále zjišťuje učební potřeby těch, které pedagogicky vede, a reaguje na ně.
- ❑ Nabízí kolegům jiné pohledy na to, co se ve škole a ve výuce děje, podněcuje je k tomu vyjít z komfortní zóny do nejistoty pokusů o nová, snad lepší řešení a o lepší (vyučovací) postupy.
- ❑ I ředitel hledá, jak má být lepším učitelem, vedení jde příkladem ve hledání příležitostí ke zlepšení – nové věci zkouší mezi prvními ve vlastní výuce, otevírá výuku kolegům, modeluje, jak přijmout kritickou zpětnou vazbu.
- ❑ Zajišťuje podporu při profesním učení přímo ve škole – učitelé se učí společně (např. formou učících se skupinek; formou párové výuky aj.).
- ❑ Zajišťuje možnost systematicky spolupracovat s odborníky (interní a externí mentoři) a dobrou praxi sdílet i v rámci regionu.

Strategická práce se zdroji

Alokují materiály, peníze a lidi na dosažení cílů.

ředitel
naživo

úspěch
pro
každého
žáka



- ❑ Vedení systematicky vytváří podmínky pro vzájemné učení, mluví s učiteli o tom, jak zorganizovat, aby se mohli učit jeden od druhého (úprava rozvrhu, asistent, naplánovaný čas aj.).
- ❑ Rozvíjí lídrovské dovednosti kolegů ve škole, protože jeden lídr nemůže dobře obsáhnout tolik komplexních dějů, které jsou součástí kontinuálního zlepšování školy.
- ❑ Dává autonomii vést druhé v nějaké oblasti k cíli, který byl domluven s vedením i se sborem. Takový lídr hledá cesty k dalšímu profesnímu učení učitelů, které povede k lepšímu učení dětí a nabízí ji kolegům k rozhodnutí.

**Co už jste
zkoušeli?**

**Co se vám u vás
v tomto ohledu
daří?**

**Co byste mohli
z vaší pozice
dělat?**

1. Dobrý ředitel je pedagogický lídr.
Takový ředitel má velký **dopad na učení dětí.**
2. Zaměřuje se na několik dimenzí činností.
Zejména na **vedení profesního učení a jeho vlastní aktivní účast v něm.**
3. Lokálně to vše nezařídíme.
Ale můžeme to podpořit.

Jak poznáte pedagogického lídra?

ředitel
nazivo

úspěch
pro
každého
žáka



Někteří ředitelé mluví hlavně o škole,
dobří ředitelé mluví o lidech
a ředitelé – pedagogičtí lídři mluví hlavně o dětech.