



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



CENTRUM
CELOŽIVOTNÍHO
VZDĚLÁVÁNÍ



Pedagogická
fakulta
Univerzita Palackého
v Olomouci



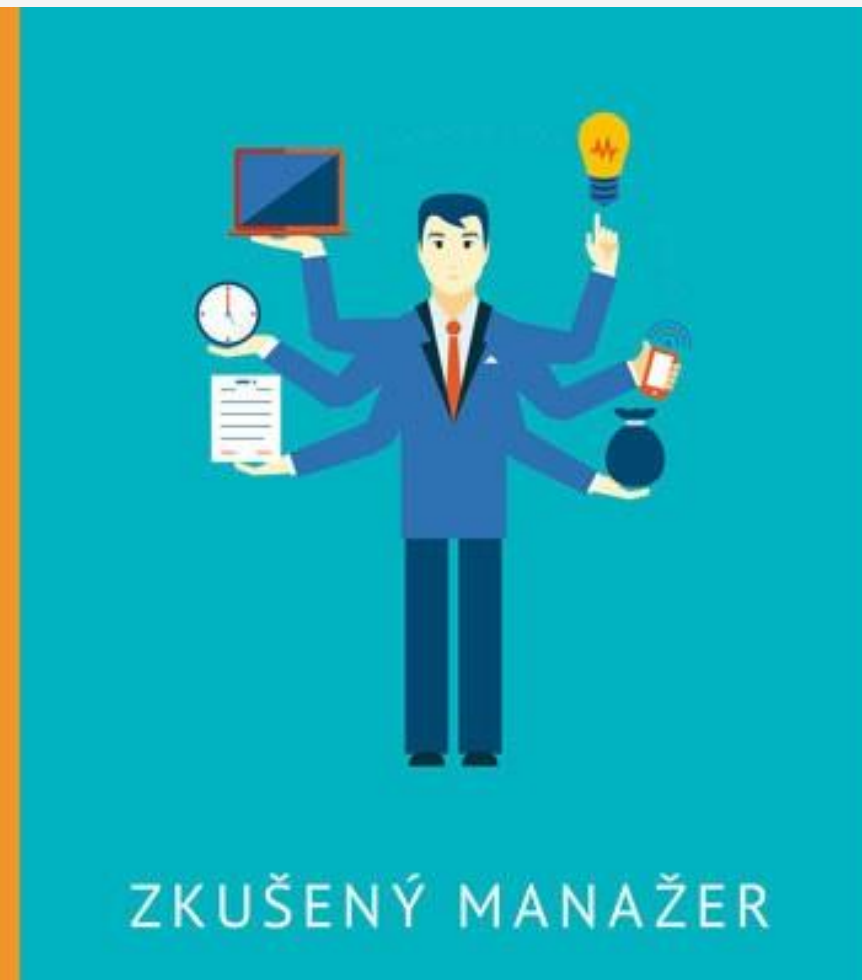
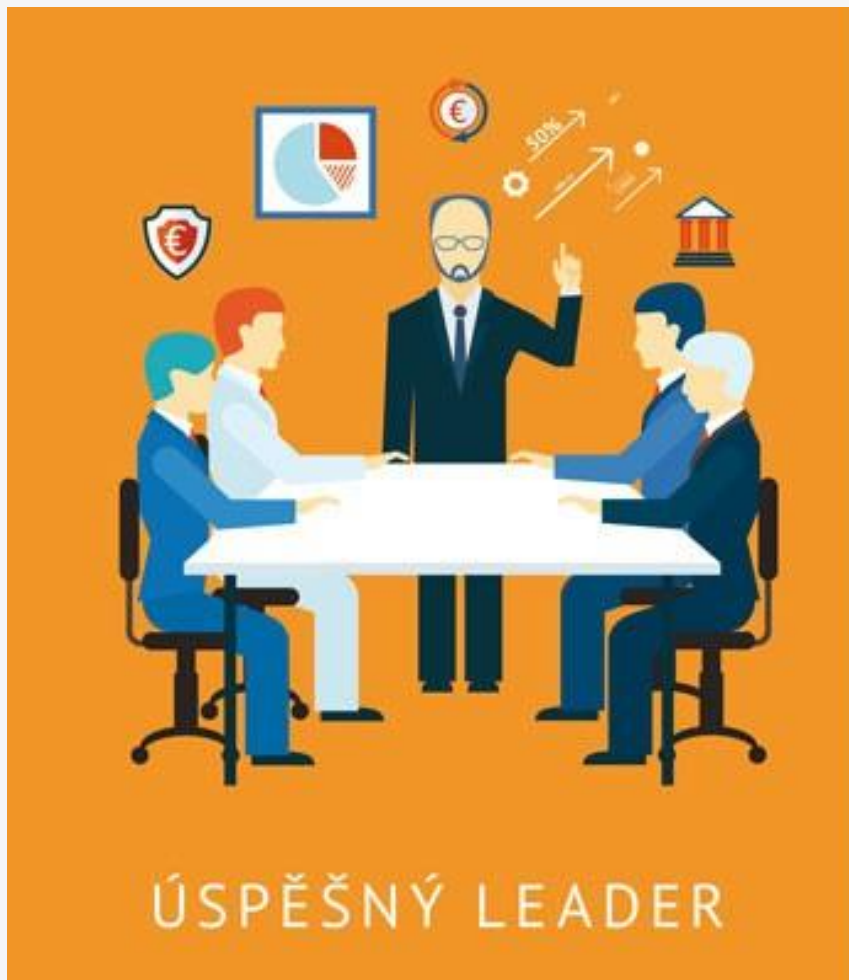
Online konference k výstupům projektu **Kompetence leadera úspěšné školy**

24. 3. 2021

9:00-15:00

Ředitel školy v moři změn...

Václav Trojan



Ředitel školy v moři změn...



Učitel na vesnické základní škole

Učitel na speciální škole

Učitel na gymnáziu

Ředitel gymnázia

Vedoucí katedry CŠM PedF UK

Lektor, autor textů, koncepcí...

Zakladatel Ředitelské akademie

www.reditelskaakademie.cz

www.vaclavtrojan.cz

Ředitel školy v moři změn...

Přiletí černá labuť znovu?

Stojí společnost vůbec o školu?

Stačí opakovat známé mantry?

Chceme řešit nebo už vyřešit?





Nassim Nicholas Taleb

ČERNÁ LABUŤ

Následky vysoce nepravděpodobných událostí



„Kniha, která změnila moderní myšlení.“

The Times

PASEKA



Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+

<http://www.msmt.cz/ministr-skolstvi-predstavil-hlavni-cile-pripravovane>



daniel prokop slepé skvrny

...

o chudobě, vzdělávání,
populismu a dalších výzvěch
české společnosti



Společenský kontext

- Postavení školy, nejasné zadání
- Vyvážení individuálního a společenského pohledu
- Tlak na vzdělávací systém
- Proměna paradigmatu vzdělávání a názorů na ně
- Narůstající rozdíly ve společnosti
- Růst chudoby
- Škola jako pevný bod v tekuté modernitě
- Vzdělávání jako (jediná) budoucnost regionů



- Odvážení dětí a (ne)vztah k regionu
- Potenciál malých škol
- Spolupráce, komunikace, centrum obce
- Využití kontextu a lokálních zdrojů
- Vrstevnické učení, využití potenciálu každého žáka
- ...
- ...



Ředitel školy v moři změn...

Vnější determinanty

Historie, tradice, zvykové právo

Sociální determinace

Interkulturní faktory

Vzdělávací politika

Politická situace a vývoj

Ekonomické podmínky

Kurikulární rámec

Populační křivka

VÁCLAV TROJAN

55 úvah
o českém školství
aneb
Mým kapitánům



Ředitel školy – současné postavení

- Život mezi mlýnskými kameny
- Požadavek tří rolí
- Zastaralý systém přípravy
- Absence systému celoživotního rozvoje a podpory
- Politické ovlivňování
- Vysoká míra autonomie školy i funkce





EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

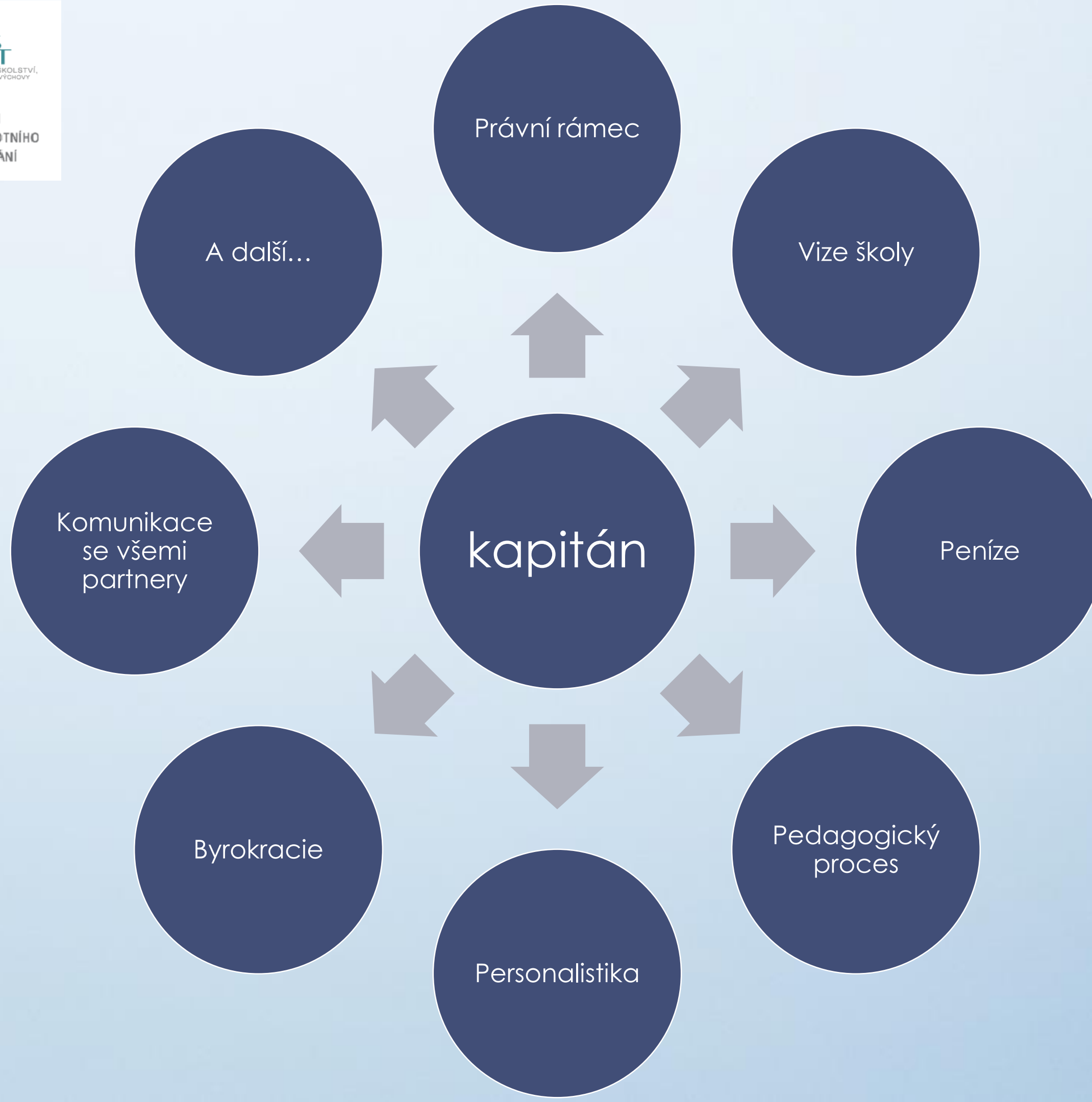


Pedagogická
fakulta

Univerzita Palackého
v Olomouci



CENTRUM
CELOŽIVOTNÍHO
VZDĚLÁVÁNÍ





EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Pedagogická
fakulta

Univerzita Palackého
v Olomouci



CENTRUM
CELOŽIVOTNÍHO
VZDĚLÁVÁNÍ

- Odpovědnost za výsledky
- Odpovědnost za procesy
- Odpovědnost za širší kontext
- Odpovědnost za budoucnost



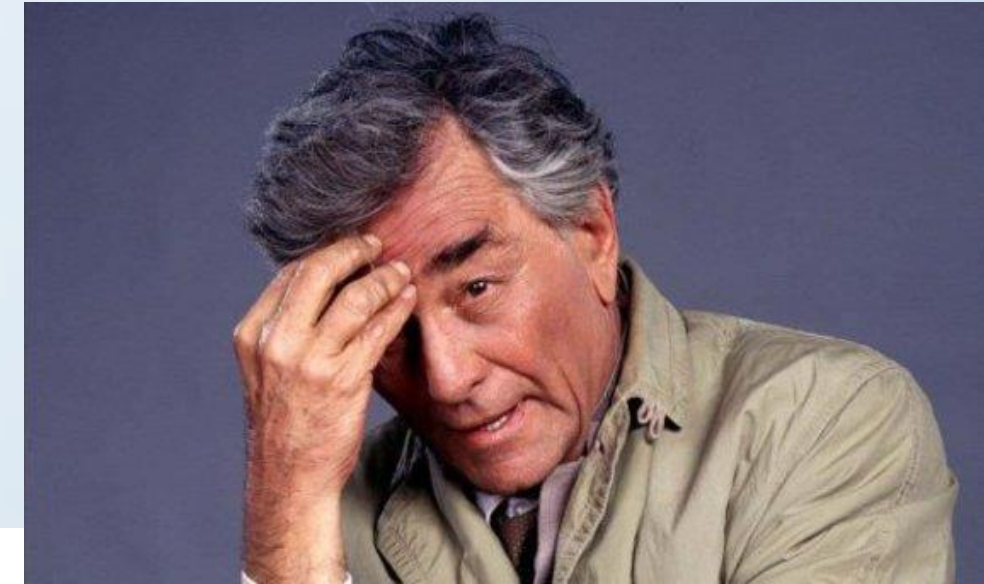
Podoba vzdělávacího systému

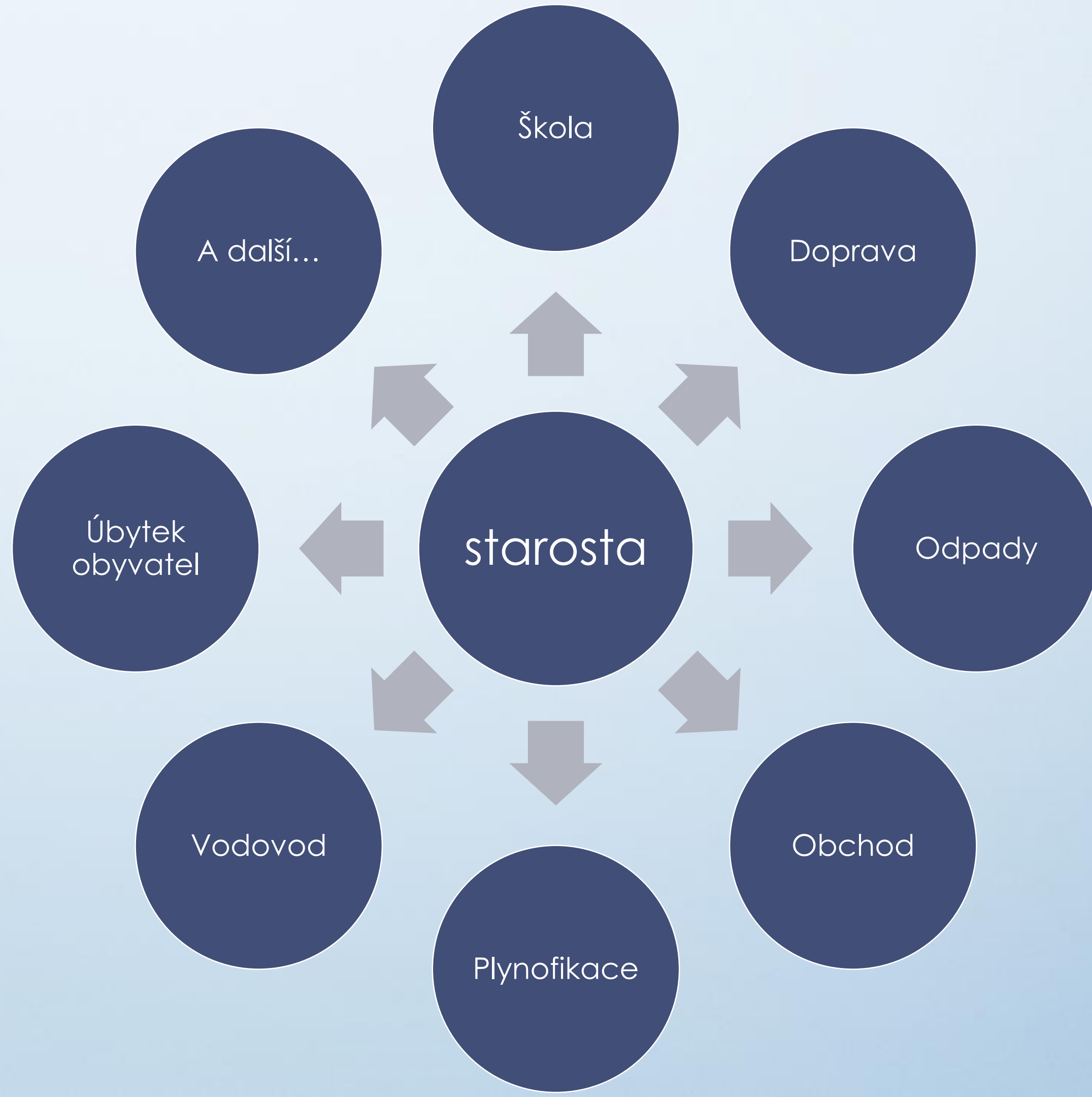
1 ministerstvo

14 krajů

205 obcí s rozšířenou působností

2500 zřizovatelů škol







EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Pedagogická
fakulta

Univerzita Palackého
v Olomouci



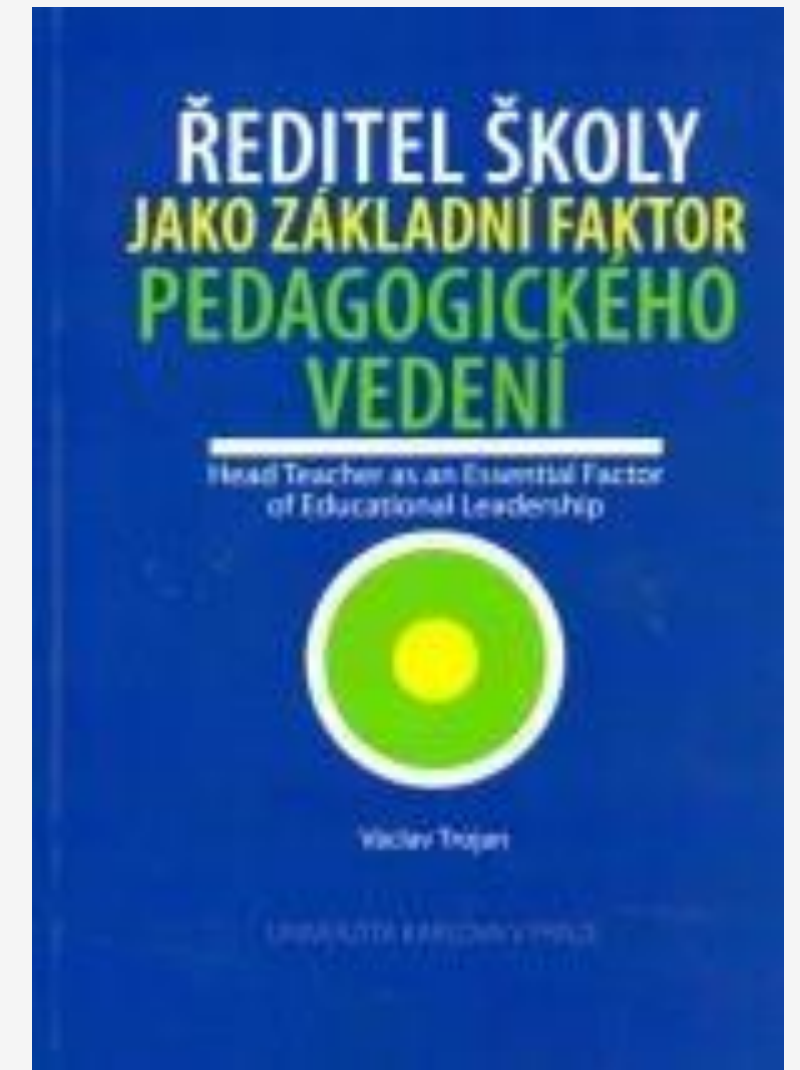
■ CENTRUM
■ CELOŽIVOTNÍHO
■ VZDĚLÁVÁNÍ

Školní vzdělávací
program

Rámcový vzdělávací
program

Strategické dokumenty
(Strategie 2030+,
dlouhodobé záměry, ...)

Ředitel školy v moři změn...



Pedagogické vedení

- ✓ **určování směru školy**
- ✓ **rozvoj lidí**
- ✓ **budování prostředí příznivého pro učení**
- ✓ **rozvoj vzdělávacího programu**
- ✓ sdílení vize
- ✓ spolupráce s rodiči
- ✓ podpora profesního rozvoje
- ✓ monitorování vzdělávacích výsledků žáků
- ✓ zájem o žáky
- ✓ rozvoj kurikula
- ✓ stimulační klima
- ✓ naplňování potřeb učitelů



Ředitel školy v moři změn...

Kritéria kvalitní školy ČŠI

1. Koncepce a rámec školy
2. Pedagogické vedení školy
3. Kvalita pedagogického sboru
4. Výuka
5. Vzdělávací výsledky žáků
6. Podpora školy žákům (rovné příležitosti)

Prostředí školy

Oblast č. 1 – Koncepce a rámec školy

1.1 Škola má **jasně formulovanou vizi a realistickou strategii rozvoje**, které **pedagogové sdílejí** a naplňují

1.2 Škola má vzdělávací program (**ŠVP**), který vychází z vize a strategie rozvoje školy a je v souladu s kurikulárními dokumenty (RVP); jeho **cíle jsou srozumitelné** pro pedagogy i rodiče

1.3 Škola funguje podle **jasných pravidel** umožňujících konstruktivní komunikaci všech aktérů (vedení, pedagogové, rodiče) a jejich **participaci na chodu školy**

1.4 Škola je **vstřícné a bezpečné místo** pro žáky, jejich rodiče i pedagogy

1.5 Škola **spolupracuje s vnějšími partnery**

Oblast č. 2 – Pedagogické vedení školy

2.1 Vedení školy **aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje** práci školy a **přijímá účinná opatření**

2.2 Vedení školy aktivně vytváří **zdravé školní klima** – pečuje o **vztahy** mezi pedagogy, žáky i vzájemné vztahy mezi pedagogy a žáky a jejich rodiči a o vzájemnou **spolupráci všech aktérů**

2.3 Vedení školy usiluje o **zajištění optimálních personálních podmínek** pro vzdělávání, cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho **profesní rozvoj**, vytváří **podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností** s dalšími školami a účinně **podporuje začínající pedagogy**

2.4 Vedení školy usiluje o **optimální materiální podmínky** vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání

2.5 Vedení školy klade důraz na **vlastní profesní rozvoj**



Opatrná doporučení

- Odstraňování obav a překážek
- Sdílení edukačních procesů uvnitř školy i mezi školami
- Reflexe a přirozená zpětná vazba
- Portfolio učitele, pedagogický deník, autoevaluace
- Učitelské debaty, výměny zkušeností, vnitřní konferenze
- Průřezové aktivity, projekty
- Změna paradigmatu tvrdé konkurence
- Cíle sdílení – odstraňování nerovností, spolupráce v regionu

ŠVP musí být příběh každé školy

- Systémové vyjádření důvěry školám a pedagogům
- Profesní růst učitelů, přímá participace na životě školy
- Možnost využití týmových specifik konkrétní školy
- Zohlednění regionu
- Vytvoření dalšího stupně řízení školy
- Motivace pracovníků, podílí se na vytváření nejdůležitějšího dokumentu školy
- Spolupráce pracovníků školy
- Cesta ke sdílení uvnitř školy i sdílení mezi školami



Příčiny negativních reakcí pedagogů

- Obava, strach z nového
- Nedůvěra ve vlastní schopnosti
- Nepochopení potřebnosti změny
- Předchozí (špatná) zkušenost
- Rozdílné cíle osobní a školní
- Rozdílné vnímání změny, nedostatek tolerance
- Popírání předchozího vývoje (i pouhý pocit)
- Nevhodné načasování
- Neznalost kontextu



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Pedagogická
fakulta

Univerzita Palackého
v Olomouci

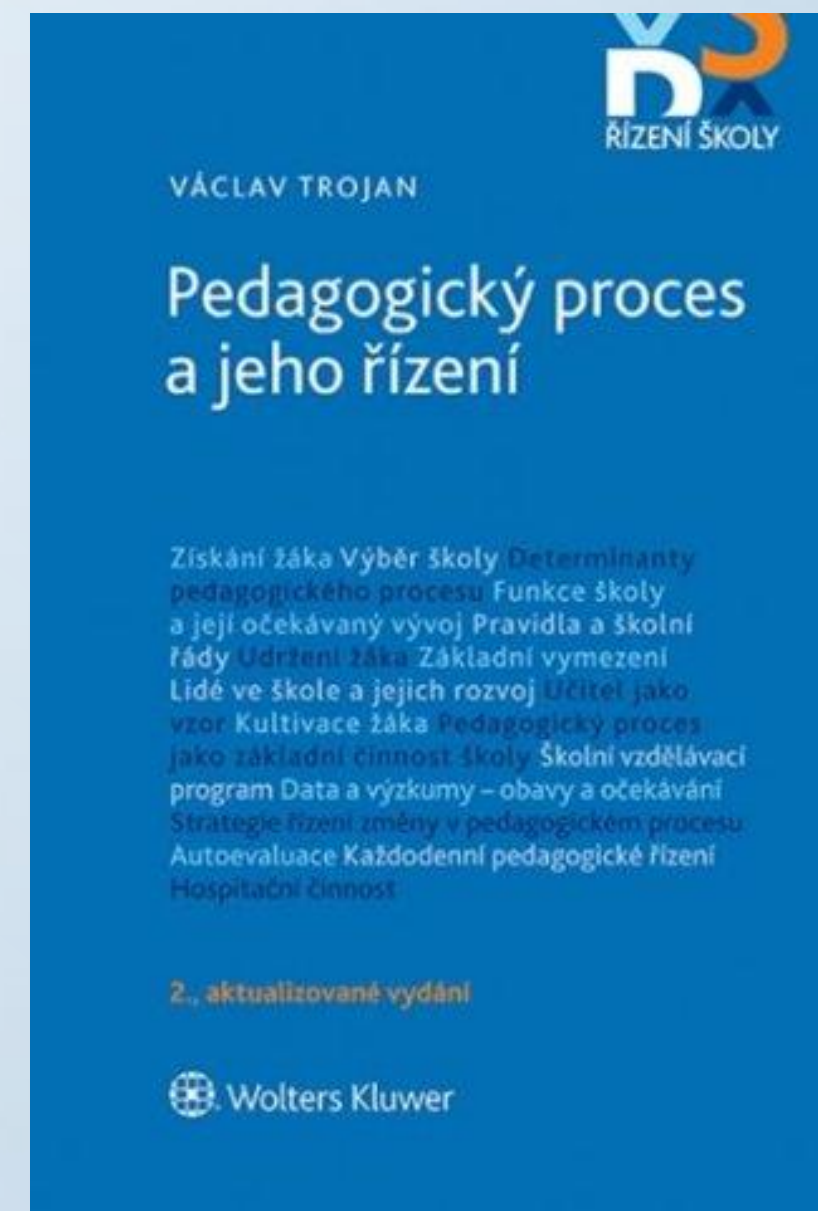
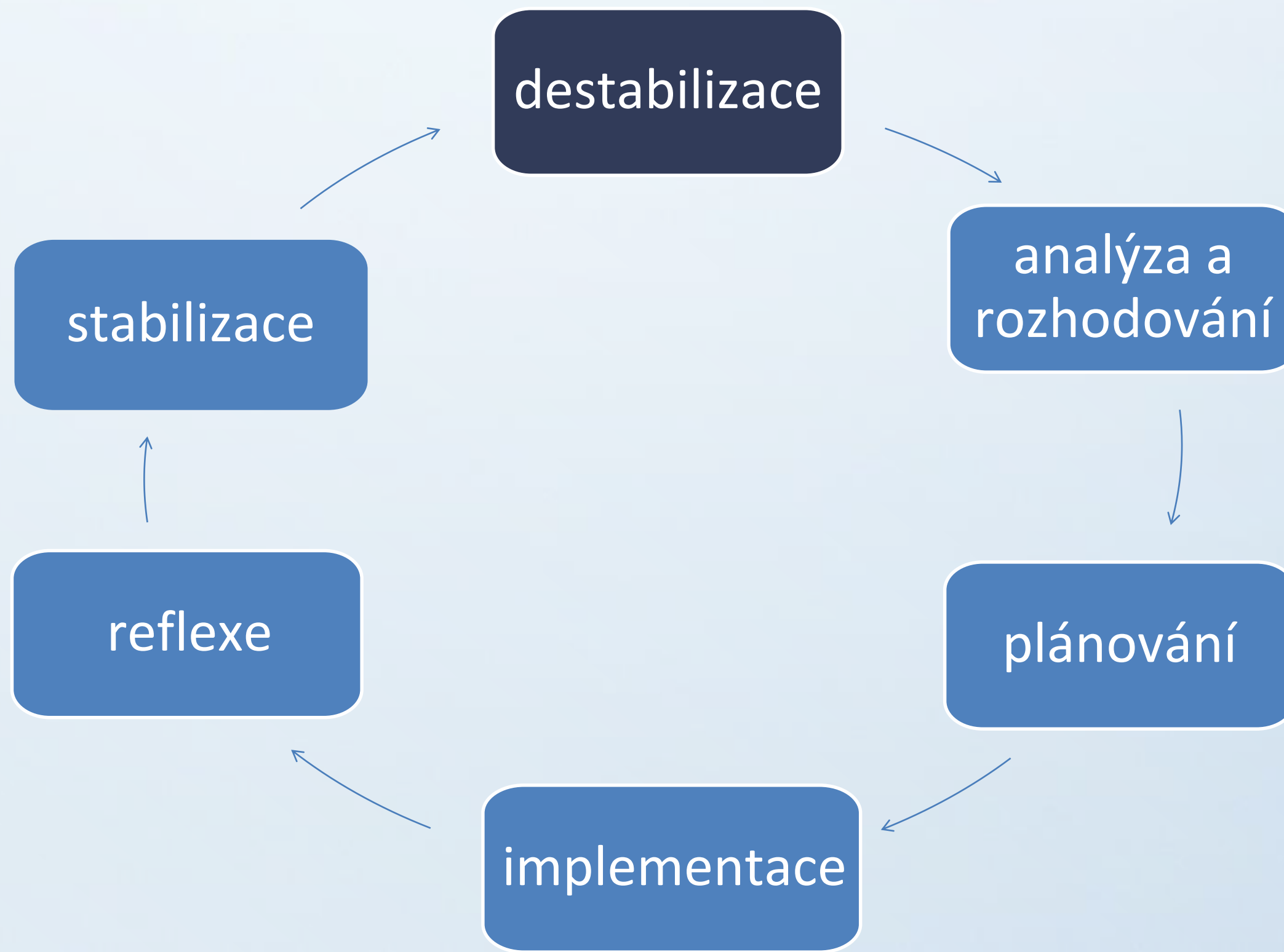


▪ CENTRUM
▪ CELOŽIVOTNÍHO
▪ VZDĚLÁVÁNÍ

... a jejich možná řešení

- Otevřená komunikace
- Podpora (vzdělávání, čas, prostor, finance)
- Zapojení pracovníků
- Inspirace zvenčí (síťování, spolupráce)

Fáze změny, řízení změny ve škole





EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Pedagogická
fakulta

Univerzita Palackého
v Olomouci



CENTRUM
CELOŽIVOTNÍHO
VZDĚLÁVÁNÍ

- Přiletí černá labuť znovu?
- Stojí společnost vůbec o školu?
- Stačí opakovat známé mantry?
- Chceme řešit nebo už vyřešit?



VÁCLAV TROJAN

Ředitel školy

Uvažování o vyvažování
života ředitelů škol



Wolters Kluwer



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Pedagogická
fakulta
Univerzita Palackého
v Olomouci

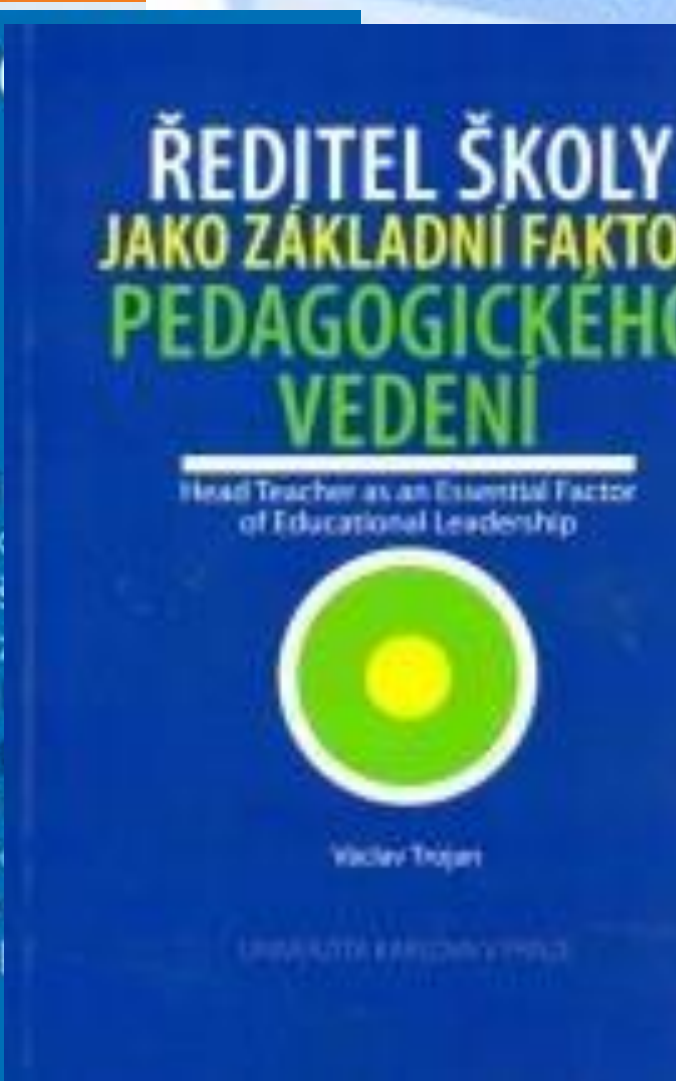
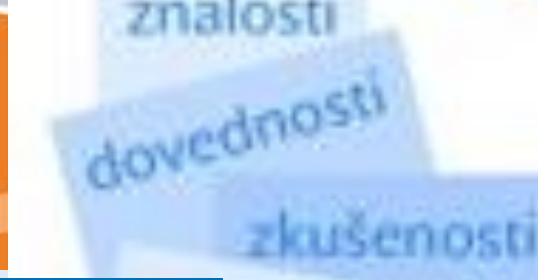
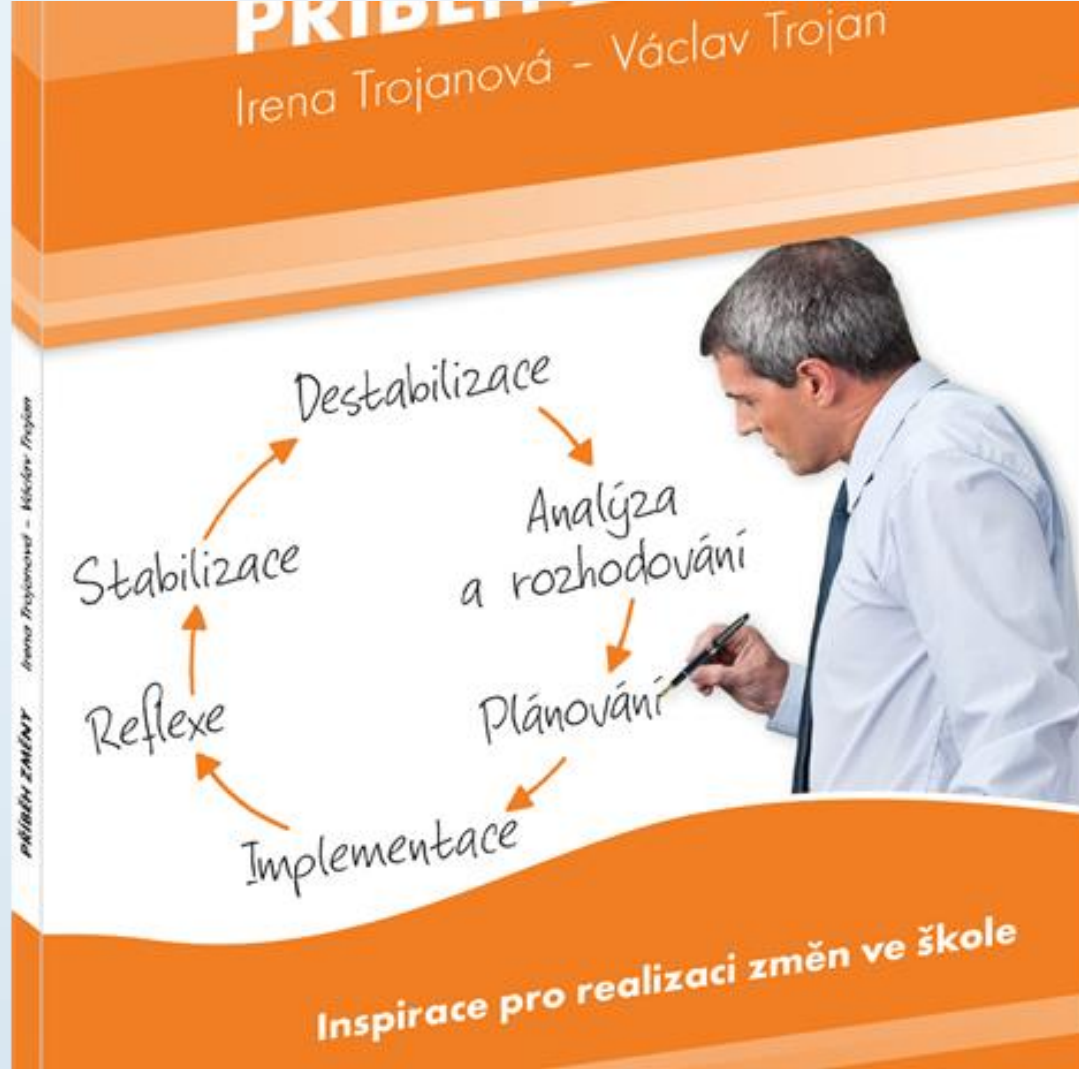


CENTRUM
CELOŽIVOTNÍHO
VZDĚLÁVÁNÍ

„Bože, dej, ať se smírím s tím, co změnit nemohu.

Bože, dej, ať změním to, co změnit mohu.

Bože, dej, ať jedno od druhého rozeznám.“



Ředitel školy v moři změn...

Poděkování za pozornost a spolupráci

Václav Trojan

www.vaclavtrojan.cz

www.reditelskaakademie.cz

+420 725 362 084

<https://vaclavtrojan.blog.idnes.cz/>

www.facebook.com/vaclav.trojan.79