

Podpořme ředitele – pedagogické lídry

USILUJME O KVALITNÍ UČENÍ DĚTÍ

1. 9. 2024

Česko potřebuje ředitele škol, kteří budují klima ve svých školách s důrazem na rozvoj potenciálu každého žáka. Ředitele, kteří se stávají vědomějšími tvůrci kultury školy a pedagogickými lídry.

- Mezinárodní studie dokazují **souvislost mezi pedagogickým leadershipem a lepšími vzdělávacími výsledky dětí** v mateřských, základních i středních školách.
- **Kvalitní a efektivní vedení školy** díky práci s pedagogickým sborem a podpoře spolupráce mezi pedagogy **vede k pozitivnímu přístupu učitelů k inovacím, novým trendům a reformám** – učitelé jim lépe rozumí, důvěřují jejich záměrům a ztotožňují se s nimi.
- Kvalita vedení školy je hlavní prediktor pracovní spokojenosti učitelů. Výzkumy ukazují souvislost mezi **pedagogickým leadershipem a pedagogickým well-beingem učitelů**, který následně přispívá k lepším studijním úspěchům žáků. Školy se spokojenějšími učiteli mají žáky s lepšími výsledky
- Pedagogický leadership **pomáhá snižovat nerovnosti ve vzdělávání a budovat bezpečné klima ve školách.**

Efektivní pedagogický leadership znamená zajišťování pěti priorit – vymezení a komunikování vize školy, řízení vzdělávacího procesu, podporu a řízení učitelů, monitorování vzdělávacích pokroků žáků, a podporování klimatu školy (*Blase & Blase, 2000; Barber, Whelan, Clark, 2011*).

Ředitel, pedagogický lídr:

- Rozumí **kvalitě učení** a ví, **kdy vést, kdy řídit.**
- Podporuje **neustálé profesní učení** ve škole a společně s ostatními se jej účastní.
- **Dokáže dávat smysl tomu, co se děje ve škole.** Společně s ostatními vytváří vizi a hodnoty, kterým všichni rozumí a ztotožňují se s nimi.
- Podporuje takovou **kulturu** ve škole, která respektuje potřeby každého žáka a vytváří mu příznivé podmínky pro **maximální rozvoj.**
- Soustavně **reflektuje dopady svých činů na učení dětí.**
- Vnímá důležitost motivace a **podpory jednotlivců v pedagogickém sboru**, rozvíjí potenciál jednotlivých pedagogů a intenzivně podporuje jejich spolupráci.
- Systematicky pracuje na svém rozvoji a vytváří podmínky pro školu jako **„učící se organizaci“.**
- Pokud chceme snížit nerovnosti ve vzdělávání, umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí a realizovat tak Strategii 2030+, změnu kurikula a další koncepce zlepšující výsledky a well-being dětí ve školách, **musíme usilovat o to, aby byl v každé škole ředitel, pedagogický lídr.**

„Pokud já jako ředitelka nevdechnu škole ducha, nikdo jiný to neudělá. Správu budovy může udělat někdo jiný, ale lídrovství musí zajistit ředitel. To po něm musíme chtít.“

*- Marie Gottfriedová,
ředitelka ZŠ Trmice*

Čeští ředitelé věnují řízení kvality výuky jen okolo 20 % svého času.

- PAQ Research, 2023

Pedagogický leadership v Česku

- Ačkoli pedagogický leadership hraje klíčovou roli v utváření kvalitní školy, **role pedagogického lídra je u českých ředitelů často upozaděna** (*Gargulák a spol., 2023*).
- Ředitelé sami považují **nedostatek času pro pedagogické vedení** jako jednu z největších překážek pro poskytování kvalitní výuky ve škole (*Federičová 2019*).
- Téměř **80 %** práce tráví ředitelé **řešením provozních záležitostí** školy, na pedagogické činnosti jim tak průměrně zbývá jen 20 % času (*Mazouch, Fischer, 2024*).
- Čeští ředitelé pociťují, že **v oblasti pedagogického leadershipu nejsou dostatečně vzděláváni** (*Gargulák, Korbel, Prokop, 2021*).
- Standard studia pro ředitele škol a školských zařízení se **pedagogickému leadershipu nevěnuje** dostatečně.

Jak najít, vybrat a podpořit kvalitní pedagogické lídry?

1. Přilákejme do ředitelů talenty

Mnoho skvělých učitelů s leadershipovým potenciálem se dnes na pozici ani nepřihlásí, poloviny konkurzů se účastní jen jeden uchazeč. Potenciální lídry aktivně vyhledávejme uvnitř našich škol a ukažme jim, že vedením školy mohou pomoci zlepšit životy stovek dětí.

2. Vybírejme na konkurzech pedagogické lídry, ne provozní ředitele

Změna a výběr ředitele výrazně determinuje budoucnost školy. Řekněme jasně a dopředu, že nehledáme ředitele, kteří vysoutěží parkety, ale lídry, kteří pomohou dětem. Většinu ostatní agendy lze delegovat, nahradit nebo vyřešit externě, pedagogickou vizi musí ale škole vdechnout ředitel. Upravme podle toho výběrová kritéria i složení komise.

3. Připravme ředitele na roli pedagogického lídra

Modernizujme Standard Studia pro ředitele škol a školských zařízení v souladu s Kritérii kvalitní školy ČŠI a našimi očekáváními o roli, kterou má ředitel ve škole zastávat. Inovujme tak obsah a zvyšme kvalitu kvalifikačních studií, abychom měli dostatek kvalitních uchazečů o post ředitele se vzděláním v pedagogickém leadershipu.

4. Tvořme komunity ředitelů, ve kterých se budou společně učit a sdílet

Ředitel je osamělý běžec, přestože má kolem sebe řadu kolegů, kteří řeší podobné problémy. Vytvořme komunitu a prostor pro pravidelná setkávání, jejichž primárním cílem bude sdílení dobré praxe a společné plánování. 85 % absolventů programu Ředitel naživo pozitivně hodnotí získání profesní sítě ředitelů, která jim může v budoucnu pomoci.

5. Podporujme a vedme každého ředitele, s ohledem na konkrétní potřeby ředitele i dětí

Nabídněme ředitelům širokou škálu podpory od mentoringu, koučování až po vzdělávání zaměřené na zavádění specifických inovací. Vedme ředitele ke společné vizi a vytvářejme jim podmínky pro jejich práci – např. odbřemeněním od agendy, kterou nemusí nutně řešit, nebo profesionalizací řízení školy ze strany zřizovatele.

6. Ty nejlepší nechme pomáhat ostatním

Ty neúspěšnější ředitele nechme vést ostatní ředitele, ať zúročí svoje zkušenosti a pomáhají ostatním se zlepšovat. Inspirujme se v zahraničí a nabídněme zkušeným ředitelům lídrovské role, ve kterých mohou zlepšovat celý systém – na lokální i celostátní úrovni.