

Řízení změny ve škole

z pohledu ředitele školy jako pedagogického lídra

RNDr. Jiří Kuhn

Gymnázium Bohumila Hrabala v Nymburce

*Do blankytně modrounkého celofánu humoru
lze zabalit ztrápené a krvavé součástky denních starostí.*

B.H.

Struktura semináře

- Trocha teorie
 - impulsy změny
 - dílčí etapy změny
- Nezastupitelná úloha lídra pedagogického vedení
- Aktuální příklady implementace změny do oblasti pedagogického procesu
- Závěr, diskuse

...něco o mně - 1

- absolvent MFF UK Praha, aprobace MAT - FYZ
- pedagogická praxe od roku 1985 - Gymnázium Karlovy Vary
- ředitel školy od roku 1993 - Gymnázium Bohumila Hrabala v Nymburce
- předseda AŘG ČR po dvě funkční období
- poradce několika ministrů
- spolupracovník VÚP Praha, NÚV, ČŠI, MŠMT, NIDV...

... a ředitel s velkými problémy při zavádění změn ve vlastní škole

...něco o mně - 2

- Hlasitý zastánce kurikulární reformy
- Hlasitý zastánce víceletých gymnázií
- Spolutvůrce kariérního systému učitelů
- Obhájce společné maturitní zkoušky a povinné matematiky
- Podporovatel reformy financování
- Kritik evropských projektů v realitě českého školství

... intuitivní introvert

Trocha teorie

Impulzy ke změnám

vnitřní

- vychází z potřeb školy (! INICIOVANÉ SHORA x INICIOVANÉ ZDOLA!)
- teoreticky snazší motivace pro provedení nezbytných kroků

vnější

- zřizovatel, legislativa...
- obtížnější ztotožnění se
- řízeny z vnějšku (+/-)
- očekávaný výsledek nemusí korespondovat se zájmy školy

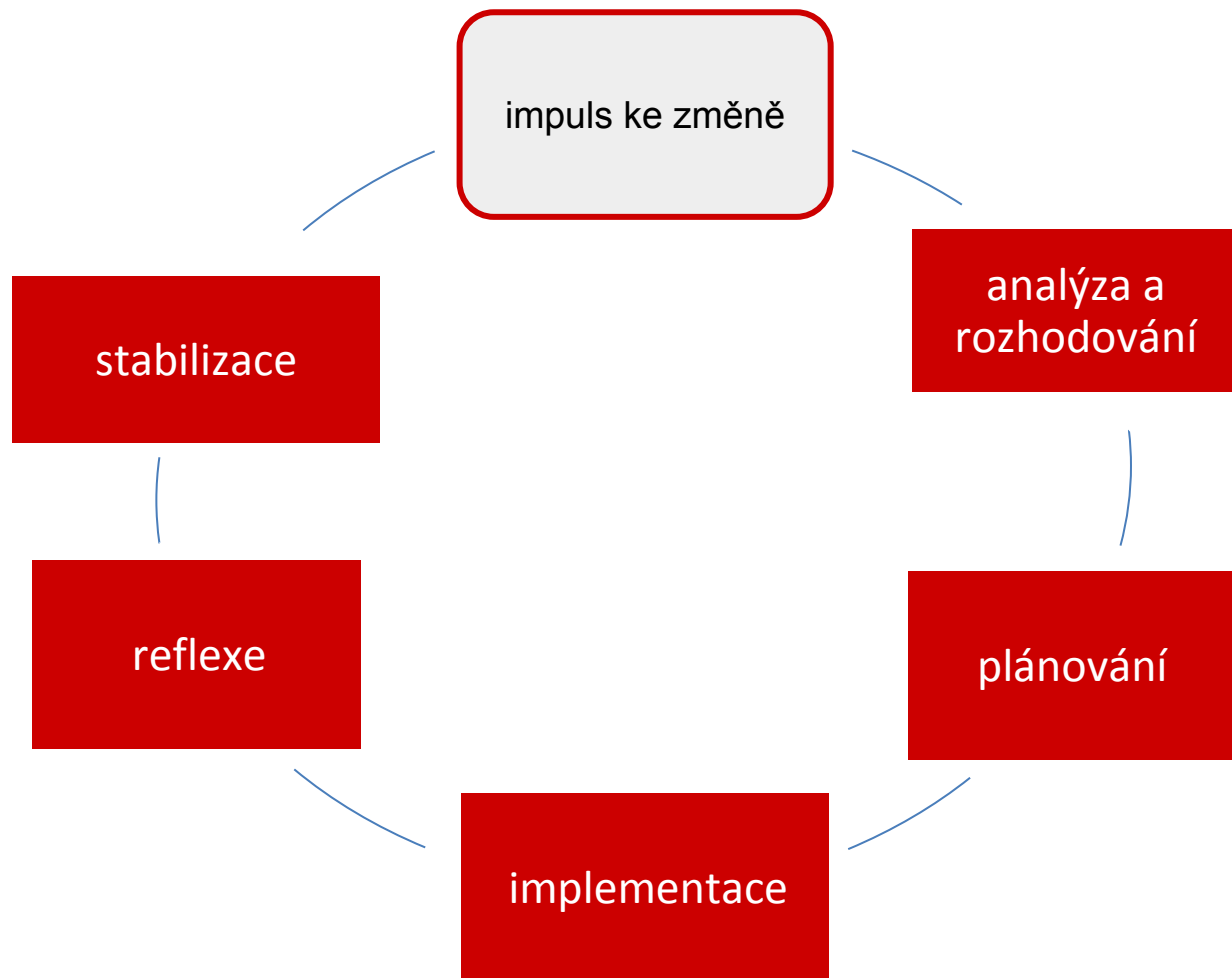
Trocha teorie

Fáze změny

(dle V. Trojana)

- destabilizace
- analýza a rozhodnutí
- plánování
- implementace
- reflexe
- stabilizace

...atd.



Módní trendy nebo skutečná potřeba společnosti?

Změny iniciované zvnějšku, které známe z minulosti

- Optimalizace sítě škol
- Kurikulární reforma

Změny iniciované z vnějšku, které absolvujeme

- Reforma maturitní zkoušky
- Reforma financování
- ŠAP, KAP, MAP, ŤAP

Změny iniciované z vnějšku, které nás v nejbližší době čekají

- Reforma RVP



Osm zásad realizace změny + osm možných chyb

podle **JK** (Johna Kotter)

- Vyvolání vědomí naléhavosti
- Sestavení koalice schopné prosadit změny
- Vytvoření vize a strategie
- Delegování v širokém měřítku
- Vytváření krátkodobých vítězství
- Využití výsledků a podpora dalších změn
- Zakotvení “nového” do firemní kultury

- Přílišné sebeuspokojení a arogance
- Neschopnost vytvořit silnou koalici
- Nedostatečná komunikace vize
- Dovolit překážkám, aby zablokovaly vizi
- Neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství
- Příliš časně vyhlášení vítězství
- Zanedbání upevnění “nového”

Několik paradoxů změny ve školních podmínkách ČR

podle **JK** (Jiřího Kuhna)

- Změna pro změnu - tlak na změnu i když k ní nejsou reálné důvody
- I u změn “zevnitř” je v případě iniciování změny vedením školy tato učitelé vnímána jako změna “zvnějšku”
- Změny iniciované “zvnějšku” nejsou téměř nikdy doprovázeny odpovídající podporou
- V teoriích podceněn význam “konečné odpovědnosti”, často se hledá “celospolečenská shoda”

- Ředitelé jsou “za zónou nejbližšího rozvoje” učitelů
- Nepromyšlenými kroky můžeme napáchat nevratné škody
- Odpůrci změn uvnitř školy mají silné argumenty
 - výsledky školy
 - celkovou (skutečnou či domnělou) přetíženost
 - nízké finanční ocenění
 - negativní historické zkušenosti s předchozími změnami

Co dalšího brání změnám?

Varianta PŠTROS

- **Česko se na budoucnost nechystá, většina věří, že všechno může být “jako vždycky”**

Petr Honzejek, komentátor HN, 7. 6. 2019

“...jsme velmi inovativní ve vymýšlení, proč je něco špatně, proč se k nám něco nehodí, proč je něco nesmysl, proč něco nového nejde.”

A co na to ředitel, pedagogický lídr?

Přestože se zdá, že školství žije v periodických neměnných cyklech daných průběhem školního roku, procházíme kontinuálním procesem změn.

- Je obtížné změny plánovat a vyhodnocovat
- Je obtížné motivovat sbor
- Je obtížné motivovat sebe

Přesto se nám to daří!

- Bez potlesku
- Bez ocenění a uznání

Část 2 - odraz praxe GBHNB

Změny v oblasti učení a podpory vzdělávacího procesu

- MONITOR
- Integrace ICT a nový Web a intranet
- Profilová část maturitní zkoušky
- Přejít na Google Suite

Pozitiva a chyby

*zpětně je vždy evidentní
kde jsme chybovali*

MONITOR

IMPULS

- Období tvorby ŠVP
- Nové cíle vzdělávání - klíčové kompetence - a velmi problematická možnost ověřit, že škola stanovených cílů dosahuje
- Chybějící podpora z centra

Porovnání s teorií změny

- Změna diktovaná zvnějšku
- Ukázková destabilizace
 - tvorba ŠVP jednoznačně dost kritické období života školy
 - mraky protiargumentů a v podstatě nesplnitelných podmínek pro realizaci

odpovídá
teorii

MONITOR

ANALÝZA a ROZHODNUTÍ

- Období spolupráce ředitele s VÚP
- Klopotné dobrání se toho, že rozvoj KK nejsme schopni nijak vyhodnocovat, nicméně jsme schopni popsat procesy, které v práci se žáky pravděpodobností vedou k jejímu zlepšení

Porovnání s teorií změny

- Jasná vize, i když nesdílená ve sboru, pro učitele to byl většinou jen odklad hlavní práce na tvorbě ŠVP
- Sestavení koalice schopné prosadit změnu - vedení školy, výchovná poradkyně, kolegové z partnerských škol, zajištění financování z projektu ESF

Chyby

- Nedelegovali jsme - bavilo nás to
- Přecenili jsme vlastní vnímání a neodhadli jsme míru nechuti většiny sboru

MONITOR

PLÁNOVÁNÍ

- Ředitel v lázních
- Detailní plánování všech dílčích kroků, vytvoření struktury, komunikace s partnery, vyhledání SW firmy schopné naprogramovat

Porovnání s teorií změny

- Vytváření krátkodobých vítězství - vcelku ukázkově, vše se daří nadšení nepolevovalo

Chyby

- Přecenění vlastního nadšení pro věc a předpoklad, že okolím bude vnímáno stejně

MONITOR

IMPLEMENTACE

- Návrat do reality
- Spuštění webové aplikace
- Proškolení učitelů a předsedů předmětových komisí
- Zaškolení žáků
- Pilotní provoz

Porovnání s teorií změny

- Využití výsledků a podpora dalších změn
- Zakotvení “nového” do firemní kultury

Chyby

- Prvotní váhání s direktivou - věřili jsme, že genialitu produktu pochopí všichni učitelé a s nadšením nás budou následovat.

MONITOR

REFLEXE

- Vyhodnocení pilotního období
- Neformální zpětná vazba od kolegů a žáků
- Reakce dalších škol, které s aplikací začaly pracovat
- Na základě výsledků reflexe u

Porovnání s teorií změny

- Využití výsledků a podpora dalších změn
- Zakotvení “nového” do firemní kultury
- Nedovolili jsme překážkám, aby zablokovali vizi

Chyby

- Předčasné vyhlášení vítězství
- Nedůslednost při kontrole stanovených pravidel

MONITOR

STABILIZACE

- Aplikace MONITOR běží ve škole již 8 let s minimálními úpravami a zásahy
- Mimo školu si žije vlastním životem a využívají ji další školy

Porovnání s teorií změny

- Využití výsledků a podpora dalších změn
 - Zkušenosti při realizaci projektu přenosné pro další podobné aktivity v dalších letech

Chyby

- zatím bez problému, uvidíme...

Integrace ICT, nový WEB a intranet

IMPULS

- Problém se správným nastavením učebního plánu, hádka o hodiny
- Neplnění dílčích úkolů stanovených v týdenních plánech, chaotická sborovna, mnoho pokynů z různých míst, celková nefunkčnost umožňující výmluvy a kličkování

Porovnání s teorií změny

- Změna jdoucí zevnitř školy z pohledu vedení
- Ukázková destabilizace
 - hádky ve sboru - “můj předmět je důležitější”
 - chaotická sborovna - doba “předgooglovská”, nespokojenost mezi učiteli, hledání vnějšího nepřítele
 - vedení zahlceno drobnými organizačními problémy, chyběl čas na koncepční věci

odpovídá
teorii

Integrace ICT, nový WEB a intranet

ANALÝZA a ROZHODNUTÍ

- Ukázkově zvládnuto
 - rozbor učebního plánu s předsedy PK, shoda na hlavních principech - redukce do 3 let, maximální volitelnost v předmaturitním a maturitním ročníku
 - integrování učiva Office do ostatních předmětů a snížení hodinové dotace ICT

Porovnání s teorií změny

- Jasná vize, i když nesdílená ve sboru, pro učitele to byl většinou jen odklad hlavní práce na tvorbě ŠVP
- Sestavení koalice schopné prosadit změnu - vedení školy, výchovná poradkyně, kolegové z partnerských škol, zajištění financování projektu ESF

Chyby

- Nedelegovali jsme - bavilo nás to
- Přecenili jsme vlastní vnímání a neodhadli jsme míru nechuti většiny sboru

Integrace ICT, nový WEB a intranet

PLÁNOVÁNÍ

- Ředitel v lázních
- Detailní plánování všech dílčích kroků, vytvoření struktury, komunikace s partnery, vyhledání SW firmy schopné naprogramovat

Porovnání s teorií změny

- Vytváření krátkodobých vítězství - vcelku ukázkově, vše se daří nadšení nepolevovalo
- Výrazně větší delegování
- Výrazně větší komunikace dovnitř školy, odsouhlasování dílčích kroků

Poučení z minula

- Výrazně sofistikovanější diskuse s budoucími uživateli - předsedové PK a učitelé, kteří měli konstruktivní pohled na věc v době destabilizace

Chyby

- Přecenění ochoty učitelů se na změnu připravit

Integrace ICT, nový WEB a intranet

IMPLEMENTACE

- Návrat do reality
- Spuštění webu a intranetu
- Zpracování “uzlových bodů” a jejich rozdělení do předmětů; následná tvorba učebních materiálů
- Kompletní vyškolení pedagogů

Porovnání s teorií změny

- Využití výsledků a podpora dalších změn
- Zakotvení “nového” do firemní kultury - stále drhne

Chyby

- Nějakou dobu jsme dovolili problémům zatlačit vizi do pozadí
- Dílčí nepřipravenost infrastruktury, což usnadnilo argumentaci odpůrců “vidíte, nefunguje to”

Integrace ICT, nový WEB a intranet

REFLEXE

- Vyhodnocení pilotního období
- Neformální zpětná vazba od kolegů a žáků - nepříliš pozitivní, dílčí zdůrazňování problémů.
- Na základě výsledků reflexe u

Porovnání s teorií změny

- Využití výsledků a podpora dalších změn
- Zakotvení “nového” do firemní kultury
-

Chyby

- Předčasné vyhlášení vítězství
- Nedůslednost při kontrole stanovených pravidel

Integrace ICT, nový WEB a intranet

STABILIZACE

- WEB a intranet fungují bez problému, některé z modulů již nejsou využívány vzhledem k vývoji nových nástrojů, které je nahradily
- Z pohledu vedení naprosto nekontrolovatelné

Porovnání s teorií změny

- Využití výsledků a podpora dalších změn, rozvoj v dalších oblastech
 - propojení s Bakaláři
 - propojení s plánovači Google

Chyby

- web a intranet zatím bez zásadních problémů, uvidíme...
- modul pro integraci je využíván, vyžaduje důslednou kontrolu, nicméně odpovídá aktuálním trendům ve výuce ICT, proto s jeho útlumem nepočítáme a počkáme si na další...

Profilová část maturitní zkoušky

IMPULS

- Nová legislativní úprava - společná a profilová část MZ
- Přejícné (dvouleté) období umožňující do profilové části zařadit 2 nebo 3 zkoušky
- Rozpolcení názorů ve sboru, jak postupovat dál, rozumné argumenty obou stran

Porovnání s teorií změny

- Změna jdoucí zvenku s nutným dopadem na nejintimnější část školního života
- Ve době nebyla situace vnímána jako destabilizace, ale jako impuls k rozvoji a ke změně související se spuštěním nové maturity, s níž sbor většinově neměl problém
- Jasná vize vedení školy - jen částečně zprvu sdílená sborem

odpovídá
teorii

Profilová část maturitní zkoušky

ANALÝZA a ROZHODNUTÍ

- Široká diskuse ve sboru - dva základní proudy
 - Šetřím sebe i svou energii; učím jen do výše svého platu; když to funguje, proč to rozvrtávat; udělat metodou “koza-vlk”...
 - Když už - tak už, nemá smysl dělat to nadvakrát - jednou se dvěma předměty v profilu a pak po dvou letech znova to samé pro tři povinné předměty

Porovnání s teorií změny

- Jasná vize, sdílená částí sboru
- Sestavení koalice schopné prosadit změnu - vedení školy, předsedové PK

Chyby

- Vcelku bez chyb, i ti nespokojením s přijatým rozhodnutím akceptovali nutnost změnu provést, ale aktivně se na věcné části řešení a implementaci nepodíleli

Profilová část maturitní zkoušky

PLÁNOVÁNÍ

- Plánování v rámci vedení školy, konzultace s předsedy PK
- V průběhu plánování se objevovaly “rozvojové odnože”
- Důsledně tlačení záměr vedení propojit 3. zkoušku v profilové části s výstupy “integrovanými projekty” a pokusy rozvoje SOČ ve škole

Porovnání s teorií změny

- Vytváření krátkodobých vítězství - vcelku ukázkově, vše se dařilo, nadšení nepolevovalo
- Menší delegování - vyplývalo z odpovědnosti vedení za výsledky a úsilí a snažení
- Pravidelná komunikace dovnitř školy, odsouhlasování dílčích kroků

Poučení z minula

- Jsou věci, které bez jasného povelu fungovat nebudou

Chyby

- Přetížení aktivních učitelů

Profilová část maturitní zkoušky

IMPLEMENTACE

- Částečně řízena z venku, což pomohlo v prosazení nepříjemných kroků
- Problém s SW zázemím pro zjednodušení práce učitelů
- Řešení problémů s nerovnoměrným rozložením maturitních prací mezi předměty
- Dílčí neochota vést práce mat
- Výrazný zásah do maturitních

Chyby

- Přecenění učitelů v odborné rovině - některé práce přesahovaly výrazně úroveň SŠ nebylo jednoduché najít vhodné vedoucí.

Porovnání s teorií změny

- Využití výsledků a podpora dalších změn - SOČ, Excellence SŠ
- Vytváření dílčích vítězství - obhajoby vysoce ceněny předsedy maturitních komisí, radost ze žáků a jejich úspěchu, finanční odměna

Profilová část maturitní zkoušky

REFLEXE

- Prvotní reflexí byla skutečnost “že jsme to zvládli”
- Zpětná vazba předsedů MK
- První úspěchy v rámci SOČ
- Velmi pozitivní zpětná vazba od

Porovnání s teorií změny

- Využití výsledků a podpora dalších změn - propojení s integrací a s češtinou - formátování dlouhých dokumentů, citační normy, mluvní cvičení a obhajoby...
- Zakotvení “nového” do firemní kultury - úprava ŠVP, navázání spolupráce s VŠ a firmami v regionu

Chyby

- Nedocnění celkové náročnosti pro učitele, chybějící finanční prostředky na ocenění jejich práce

Profilová část maturitní zkoušky

STABILIZACE

- Maturitní práce jsou čím dál kvalitnější
- Vyučující se snaží shánět vedoucí práce mimo školu
- Podoba maturit se usadila a p
- Občas probublá napovrch pře školami, které mají stále 2 pře

Porovnání s teorií změny

- Využití výsledků a podpora dalších změn, rozvoj v dalších oblastech
 - Výrazné zvýšení četnosti kontaktů s vysokými školami, Akademií věd ČR, firmami v regionu
 - Propojení se SOČ, finanční ocenění díky Excelenci SŠ

Chyby

- Zatím bez zásadních problému, uvidíme...
- vazba na SOČ spojená s jednou z aktivních kantorek, uvidíme po jejím odchodu, zatím se do toho nikdo moc nehrne

Závěrečné úvahy

- Motivace nebo manipulace?
- Odpovědnost je nedělitelná
- Celospolečenská shoda?
- Jak jsme připraveni na neúspěch? Kdo nic nedělá, ten nic nezkazí.
- Ocenění v české realitě; kdo chválí ředitele?

Kontakty

RNDr. Jiří Kuhn kuhn@gym-nymburk.cz

608 240 494

WEB školy www.gym-nymburk.cz

MONITOR <https://monitor.gym-nymburk.cz/>