

Excelence a osobnostní rozvoj učitelů pro potřeby 21. století – zkušenosti a praktické příklady z Lotyšska a Slovenska



Harmony
ty v lepšom ja



eurofortis

Obsah webináře

1) Excellence ve školách, základ pro rozvoj školy

- Filozofie excellence;
- Způsob sebehodnocení ve školách;
- Hodnocení ředitelů v Lotyšsku.

2) Learn and Lead, osobnostní rozvoj učitelů

- Koncept;
- Nástroje osobnostního rozvoje.

3) Shrnutí, závěr setkání

O nás



Harmony
ty vlepšom ja



Společné cíle v oblasti vzdělávacích organizací

1. rozvoj a zlepšování organizace
2. rozvoj učitelů
3. vedení kvality organizace
4. tvorba praktických nástrojů a metodologie

Vanda Novokšonova, Eurofortis IT



Certifikovaný hodnotitel modelu EFQM na národní a mezinárodní úrovni (EFQM Global Award)



Certifikovaný školitel a kouč pro model EFQM - Od roku 2009 vyškoleno více jak 350 pracovníků škol



Člen představenstva Lotyšské asociace pro kvalitu (KVALB)



Realizace mezinárodní Evropských projektů



Spoluautorka knih - “Exzellenz durch nachhaltige Unternehmensstrategien”

Adéla Vitkovska, Eurofortis IT



Téměř 20 let praxe na vzdělávacích projektech EU v Lotyšsku a České republice



Rozvoj, finanční řízení a zapojování organizace do projektů Erasmus+ KA1 a KA2



Certifikovaná interní hodnotitelka EFQM (IAT) a zkušeností s hodnocením lotyšských cen kvality



Autorka lokalizací metodiky GOA-Solutions® pro lotyšské školy



Jana Chynoradská, Harmony Academy

- v rokoch 2000 – 2005 viedla ako dobrovoľníčka Dámsky klub v Trnave, ktorého hlavnou náplňou boli osвета, charita a kultúra
- od roku 2000 stojí na čele HARMONY ACADEMY
- pracuje ako hlavná odborná riešiteľka rozvojového konceptu Learn & Lead a odborná konzultantka pre rôzne vzdelávacie organizácie doma a v zahraničí
- napísala tri knihy, “Môžem, lebo je to môj život”, “Volím si, lebo je to môj život” a “9 princípov moderného človeka Uč sa a ved’!”

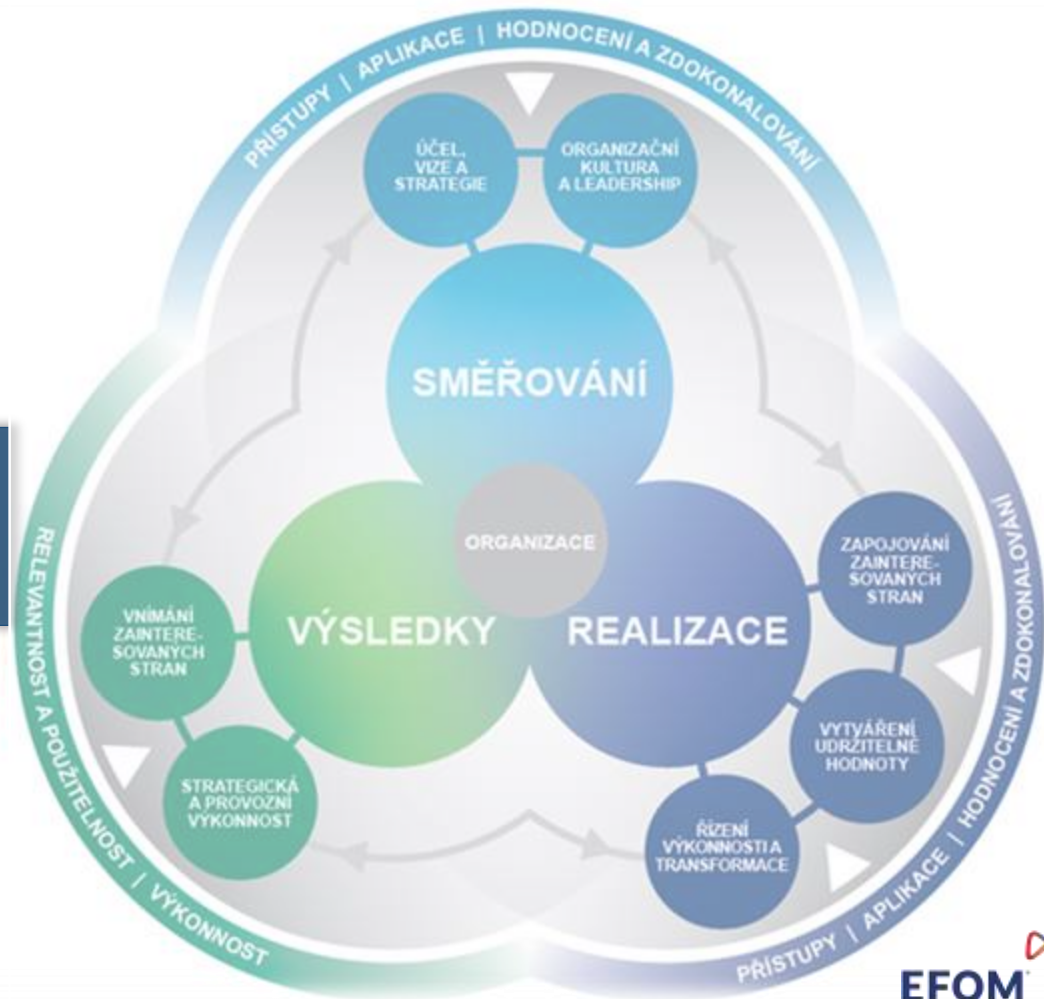


A scenic autumn landscape featuring a calm river in the foreground, reflecting the vibrant colors of the surrounding forest. The trees on the opposite bank are in various stages of autumn, with some showing bright yellow and orange foliage, while others remain green. The sky is blue with scattered white clouds. In the foreground, the dark, silhouetted branches of a tree hang down from the top left and right corners, framing the scene. The water's surface is slightly rippled, creating a clear reflection of the sky and the colorful trees.

Diskuze ve skupinách
- seznámení

EFQM Model Excelentní školy

Vanda Novoksonova, Eurofortis IT



Excelentní škola – filozofie excellence



Excellence neznamená být ve všem nejlepší – znamená mít jasný, dostatečně ambiciozní cíl, provádět strategické kroky k jeho realizaci a přitom nahlížet na organizaci jako na jeden celek



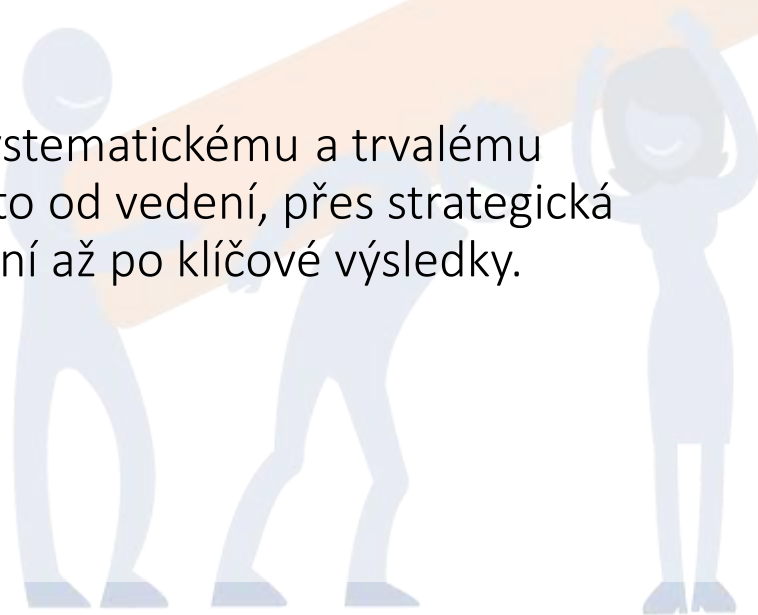
Excelentní organizace jasně projevují, že jejich cílem je uspokojování všech zájmových skupin, což souvisí s tím, co a jak dělají dnes a ovlivňuje, co plánují dělat v budoucnosti.

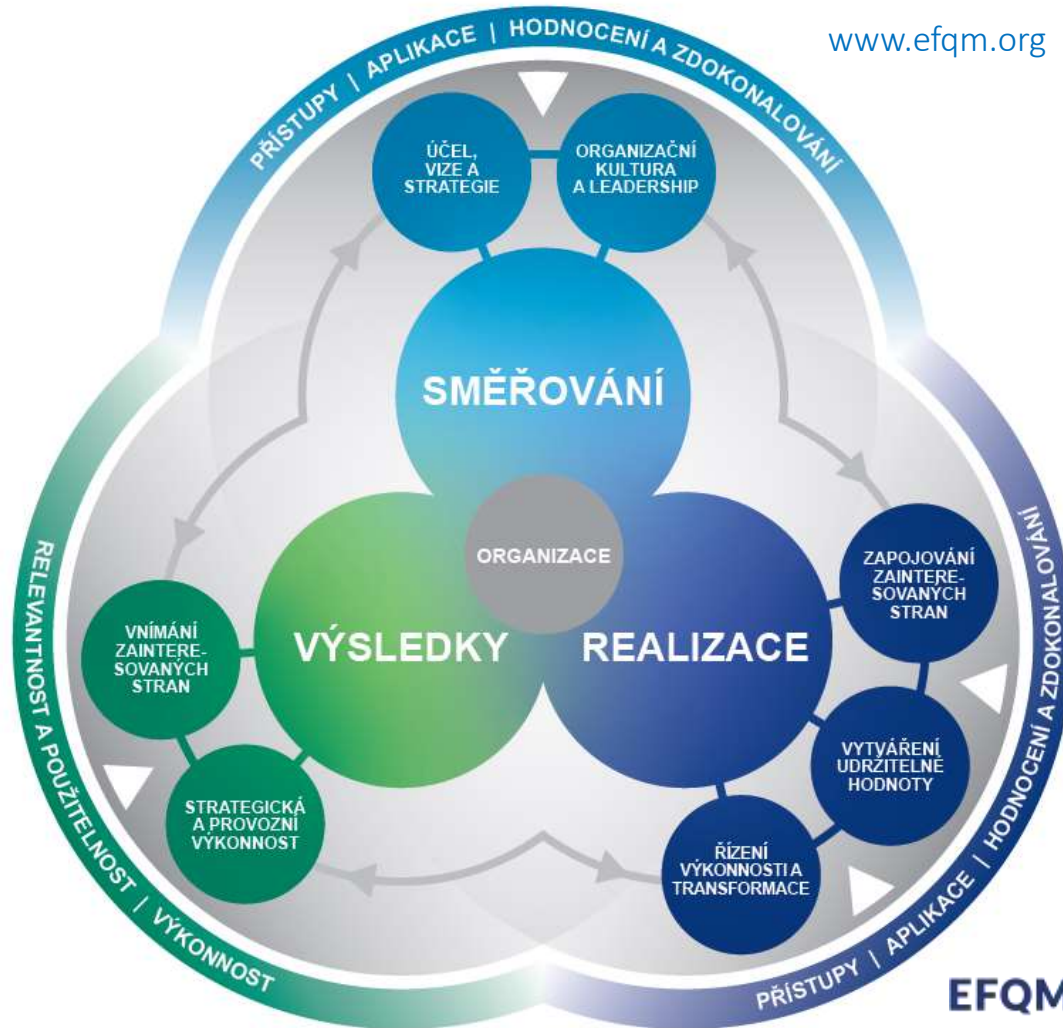


Vychází z jednoduché úvahy, že vynikající výsledky může organizace dosáhnout, pokud dosáhne maximální spokojenosti svých zákazníků a svých zaměstnanců a je respektována okolím.

EFQM Model pro Excelentní školu

- V současné době je EFQM Model celosvětově nejvíce používaný a nabízí komplexní pohled na organizaci.
- Manažerský nástroj, který slouží k systematickému a trvalému přezkoumávání kvality organizace a to od vedení, přes strategická rozhodnutí, zaměstnance, financování až po klíčové výsledky.







“PROČ” ORGANIZACE
EXISTUJE? JAKÝ MÁ CÍL?
(SMĚR)



“JAK” ORGANIZACE
PLÁNUJE DOSÁHNOUT
SVÉHO CÍLE? (REALIZACE)

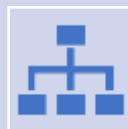


“CO” ORGANIZACE JIŽ
DOSÁHLA? ČEHO CHCE
DOSÁHNOUT V
BUDOUCNOSTI?
(VÝSLEDKY)

Model EFQM – motivace k zavedení



Kvalitnější služba s
nižšími náklady;



Motivovaný a ucelený
tým, logická
organizační struktúra;



Zvýšení stability
organizace;



Ušetření finančních a
jiných zdrojů na řešení
vzniklých problémů,
atd.

Co musí fungovat při zavádění EFQM Modelu?

01

Účast vedení

02

Zapojení
zájmových stran

03

Informování
všech
pracovníků

04

Lidé se nesmí
cítil
kontrolováni

05

Vytvořit jednotné
(!) pochopení
kvality

Excellence v Lotyšsku a ve světě



CITY OF GLASGOW
COLLEGE



SAKARYA
UNIVERSITY

signify



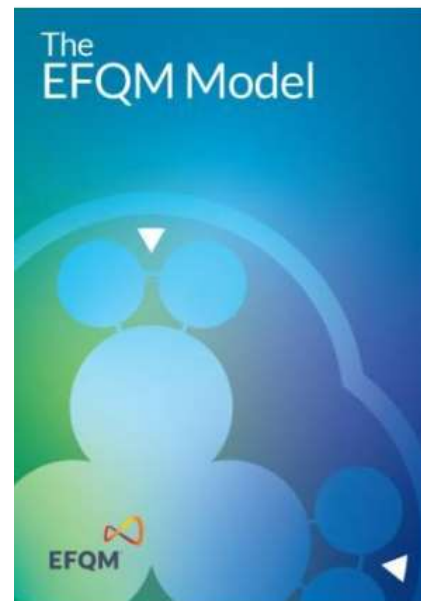
SIEMENS



<https://www.efqm.org/case-studies>

Kroky k zavedení Modelu EFQM

1. Model EFQM
2. Informování a motivace
3. Plán sebehodnocení
4. Vytvoření týmu hodnotitelů a školení
5. Dotazníky spokojenosti
6. Sebehodnocení dle modelu EFQM
7. Plán rozvoje
8. Rozvoj kultury excellence

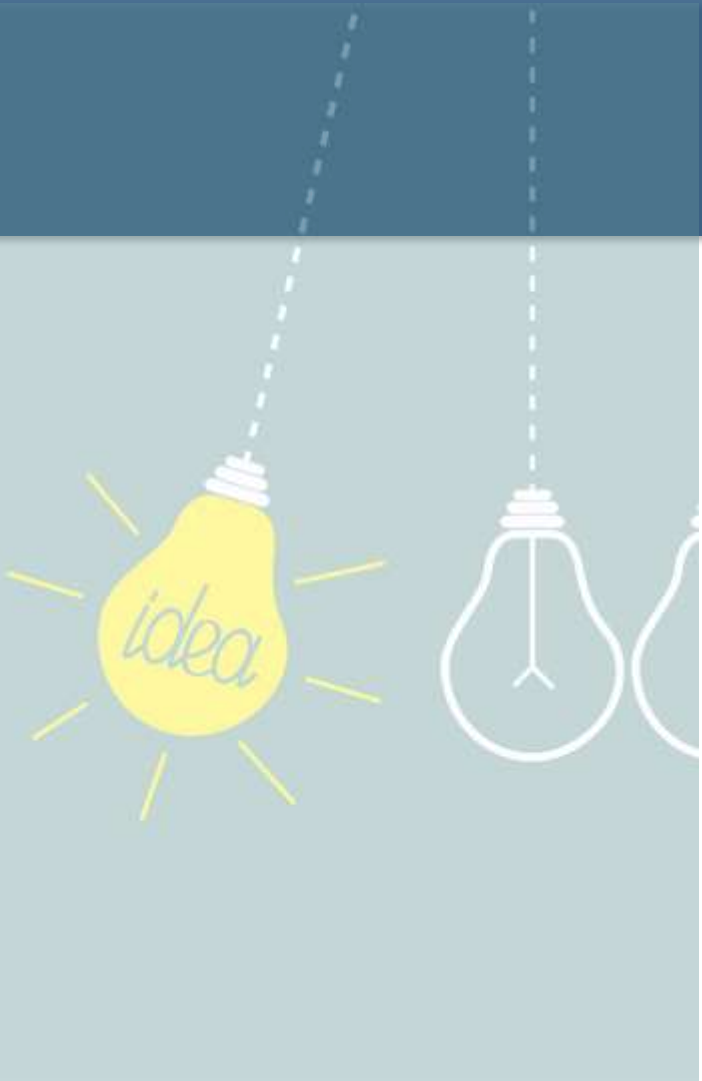


<https://www.efqm.org/efqm-model>

A large wooden letter 'S' and a smaller wooden circle, both filled with colorful pencils, are positioned on a white background. The 'S' is made of light-colored wood and has several compartments, each containing a set of colored pencils in various colors like blue, yellow, green, and pink. A smaller wooden circle, also filled with colored pencils, is placed to the right of the 'S'. The entire scene is set against a plain white background with soft shadows.

Jak generujete nápady na zlepšení a
rozvoj školy?

Jak generovat nápady na rozvoj školy?



- Sebehodnocení organizace
- *Benchmarking*
- Dotazníky studentů/žáků/rodičů nebo pracovníků
- Konference, semináře, pracovní skupiny
- *Brainstorming*
- Diskuze se studenty/žáky/rodiči
- „Schránka nápadů“
- Analýza dat každodenních procesů

Sebehodnocení vzdělávací organizace

Sebehodnocení je detailní mapa pro vedení školy a všechny zaměstnance, která pomáhá zjistit odpovědi na následující otázky:

- Jak dobře naše škola funguje?
- Jak jsme úspěšní?
- Jak úspěšní jsme ve srovnání s ostatními?
- Jak úspěšní potřebujeme být?
- Co potřebujeme změnit, zlepšit nebo rozvinout?
- Kde začít?



Jak provést sebehodnocení - nástroje?

1. EFQM Model + Excel

Kritérium 5					
5 Řízení výkonnosti a transformace					
5.1		5.1.1			
		5.1.2			
		5.1.3			
		5.1.4			
		5.1.5			

2. EFQM Model +EFQM Assess base - <https://assessbase.digitalefqm.com/>

START A NEW ASSESSMENT

Questionnaire

A "light touch" assessment, using a simple questionnaire, to help "curious/less mature" organisations identify their current position and determine potential improvement opportunities.

GET STARTED

Business Matrix

This tool provides a more rigorous assessment referenced against all Criterion of the EFQM Model and provides a score on the RADAR elements. Using this tool, organisations can generate a more detailed understanding of their performance.

Business Matrix Advanced

This tool provides a complete assessment against all Criterion-parts of the EFQM Model, the associated Guidance Points and score on the full RADAR Attributes. Using this tool, organisations can generate a detailed baseline on their performance and identify where they currently excel and where there are opportunities for improvement.

Sebehodnocení školy

- Založené na 7 kritériích EFQM Modelu;
- Každé kritérium obsahuje podkritéria, která vyhodnotíme, své hodnocení je vždy třeba zdůvodnit a zároveň připojit konkrétní návrhy na zlepšení;
- Plnné sebehodnocení je možné provést během 2-3 dnů (nepočítáme přípravu);

Doporučení – hodnocení v %

Doporučení – v 1 skupině ne více než 6 účastníků

- Sebehodnocení provádí skupina „interních hodnotitelů“.

Příklad zavedení Modelu EFQM – RSU SKMK

- RSU Red Cross Medical College, EFQM C2E certifikát



RED CROSS
MEDICAL COLLEGE
OF RIGA STRADINS UNIVERSITY

- **Důvod zavedení modelu:**

- devíza modelu - “excelentní organizace udržují vysokou úroveň ve všech ukazatelích, které dosahují a nebo dokonce přesahují požadavky a přání zájmových stran”
- model je dobrý instrument k zhodnocení aktuální situace a plánování rozvoje školy

- **Cíle zavedení:**

- Zlepšit kvalitu nabízených služeb
- Zvýšit pochopení důležitosti každého pracovníka v zajišťování kvality
- Zvýšit efektivitu
- Zvýšit spokojenost a loajalitu studentů a partnerů
- Zavést pravidelné sebehodnocení organizace a následně plánování rozvoje

Příklad zavedení Modelu EFQM – RSU SKMK

- **Sebehodnocení organizace:**

- Začátek - školení – sebehodnocení organizace
- Výběr pracovníků, kteří se zapojí do sebehodnocení
- První sebehodnocení trvalo 1 měsíc
- Druhé sebehodnocení (po 2 letech) bylo kratší z důvodu zapojení již zkušených kolegů

- **Překážky při sebehodnocení:**

- Nedostatek času (lektoři jsou zároveň zaměstnání v nemocnicích)
- Nedůvěra kolegů v to, že návrhy na zlepšení budou opravdu realizovány
- Ne vždy bylo možno návrhy na zlepšení zrealizovat tak rychle jak by si kolegové přáli (většinou z důvodu nedostatku zdrojů)

- Během přípravy na získání certifikátu EFQM byla vytvořena pozice vedoucího kvality



RED CROSS
MEDICAL COLLEGE
OF RIGA STRADIŅŠ UNIVERSITY

Příklad zavedení Modelu EFQM – RSU SKMK



RED CROSS
MEDICAL COLLEGE
OF RIGA STRADINS UNIVERSITY

- Co jsme získali:
 - cenné potvrzení, že to co děláme a jak to děláme je správně a že naše škola již dlouho funguje na základech excelence
 - pochopení na co se soustředit a jaké jsou naše priority
 - lepší plánování rozvoje školy a pomoc při úpravě strategického plánu školy
 - naučili jsme se lépe analyzovat kdo jsou naše zájmové strany a chápat informaci, kterou od nich získáváme
 - lepší pochopení vnitřních procesů, co je třeba zdokumentovat a jak vše vysvětlit kolegům, což ve výsledku pomůže se připravit na akreditaci studijních směrů, která nás v brzké době čeká

Příklad sebehodnocení dle Modelu EFQM - ICC

- International College of Cosmethology, EFQM C2E certifikát
- sebehodnocení školy provedeno se zapojením studentů => složitější proces, avšak hodnotné výsledky
- sebehodnocení proběhlo během 1 měsíce
- Překážky – ne všichni chápali proč je tato aktivita potřebná a ne všichni mají zájem na rozvoji organizace
- **Doporučení od ředitelky školy:**
 - nejdříve vyškolit (alespoň interně) všechny, kteří budou zapojení do procesu a teprve potom začít se zaváděním a sebehodnocením
 - s každým následujícím sebehodnocením je to jednodušší
 - samotný proces by neměl trvat v ideálním případě déle než 1 týden



Hodnocení ředitelů v Lotyšsku

Adéla Vitkovska, Eurofortis IT

Historie hodnocení ředitelů škol



Současný stav hodnocení ředitelů škol

- Hodnocení minimálně jednou za 2 roky.
- Bez konkrétní metodiky.
- Hodnocení může být identické s hodnocením zřizovatele (v systému NEVIS nebo mimo).
- Hodnocení je měřeno s ohledem na dosažitelné výsledky/výstupy.
- Po každém hodnocení jsou identifikovány výsledky, které jsou dle potřeby zpřístupněny dalším orgánům.
- Pro hodnocení by bylo důležité, aby zřizovatel ve spolupráci s ředitelem školy definoval jeden až dva cíle a dosažitelné výsledky/výstupy (kvalitativní a kvantitativní) na jeden nebo dva roky.
- Při hodnocení se provádí hodnocení ve vztahu k tomu, jaké jsou dosažitelné výsledky/výstupy (kvalitativní a kvantitativní).
- Od akademického roku 2021/2022 budou cíle ředitele a dosažitelné výsledky/ výstupy (kvalitativní a kvantitativní) zahrnuty do sebehodnocení školy. Mohou být nedílnou součástí výsledků/ výstupů školy či samostatným cílem.

Hodnocení v praxi – Hodnocení dle zřizovatele

příklad z okresu Auce

- Přístup
 - Sebehodnocení ředitele a následné hodnocení expertní komise
- Metodika
 - Hodnotitelé i ředitel používají hodnotící kompetenční rámec s pěti stupni
- Kritéria hodnocení – 7 kritérií

Kritéria

- Plnění cílů a úkolů
- Plnění povinností náležících k ředitelské funkci
- Vzdělání
- Odborná zkušenost
- Odborné znalosti a dovednosti
- Všeobecné znalosti a dovednosti
- Kompetence
 - Budování a udržování vztahů
 - Motivace a rozvoj zaměstnanců
 - Vedení týmu
 - Uvědomění si hodnot organizace
 - Zaměření se na rozvoj organizace
 - Zaměření se na výsledky
 - Řízení změn (Change management)
 - Schopnost se rozhodovat a mít odpovědnost
 - Strategická vize
 - Řízení materiálních a technických prostředků

Hodnocení v praxi – Cíle ředitele jako součást priorit školy

- Cíl 1 – Nová náplň v rámci vzdělávacího programu
- Stanovení zásad plánování programového kurikula
 - odpovědní vedoucí studijních skupin a zástupce ředitele pro vzdělávání, termín xx
- Vyhodnocení efektivity stávající administrace školy a potřeba vytvořit nový systém monitorování kvality vzdělávání
 - odpovědný vedoucí, termín xx
- Zlepšení procedury sebehodnocení školy (zapojení žáků, učitelů, rodičů a vedení školy)
 - rada školy, termín xx
- Cíl 2 – Definice kvantitativních a kvalitativních ukazatelů pro:
 - Studijní plán 1. ročníku, 4. ročníku atd.
 - všichni učitelé, kteří v těchto třídách působí
 - Efektivitu administrace školy
 - Monitorování kvality vzdělávání
 - Zapojení cílových skupin do sebehodnocení školy



Hodnocení v praxi – Speciálně definované cíle ředitele

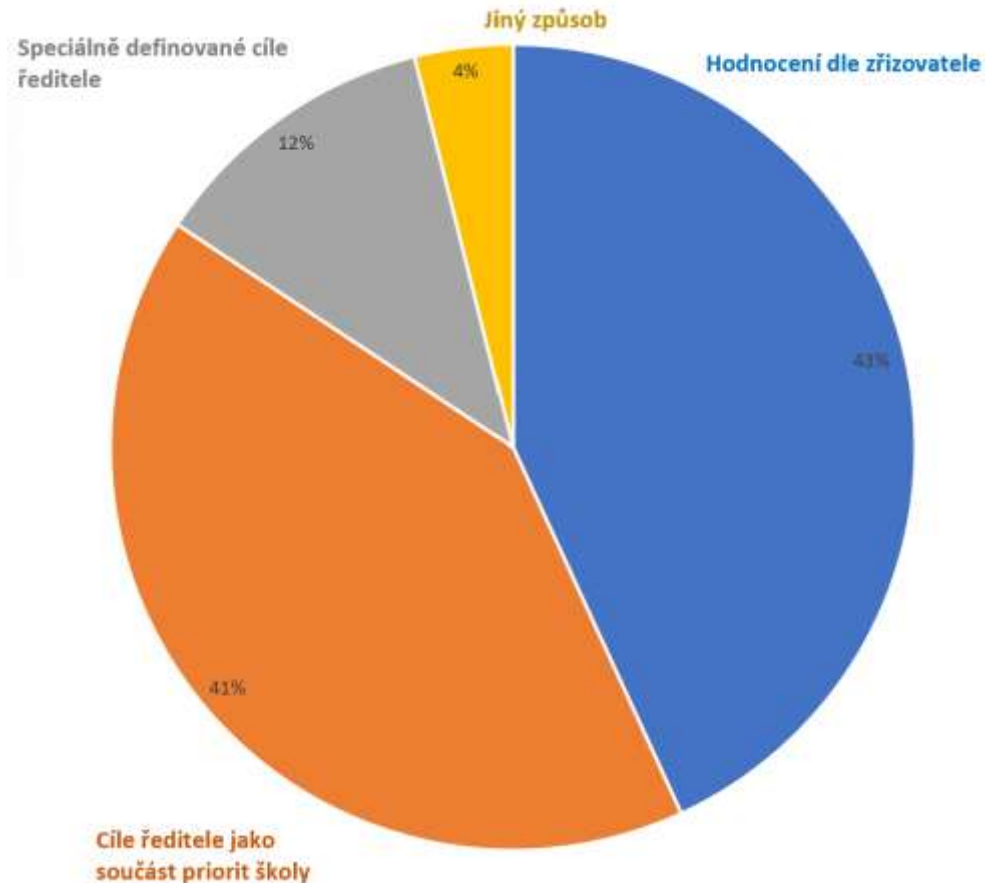
- Cíl vedoucího vzdělávacího zařízení pro následující školní rok:
 - Do srpna zhodnotit stávající efektivnost správy školy a potřeba vytvořit nový monitorovací systém kvality vzdělávání.
- Splnění cíle charakterizují následující kvalitativní a kvantitativní kritéria:
 - Vedení školy posoudí manažerskou efektivitu při identifikaci silných a slabých stránek
 - Vedení školy je zodpovědné za kvalitu vzdělávání – sběr dat a jejich analýza
- **Po vyhodnocení připraví vedení školy priority a plán pro zlepšení**

Co si myslí o hodnocení ředitelé škol?

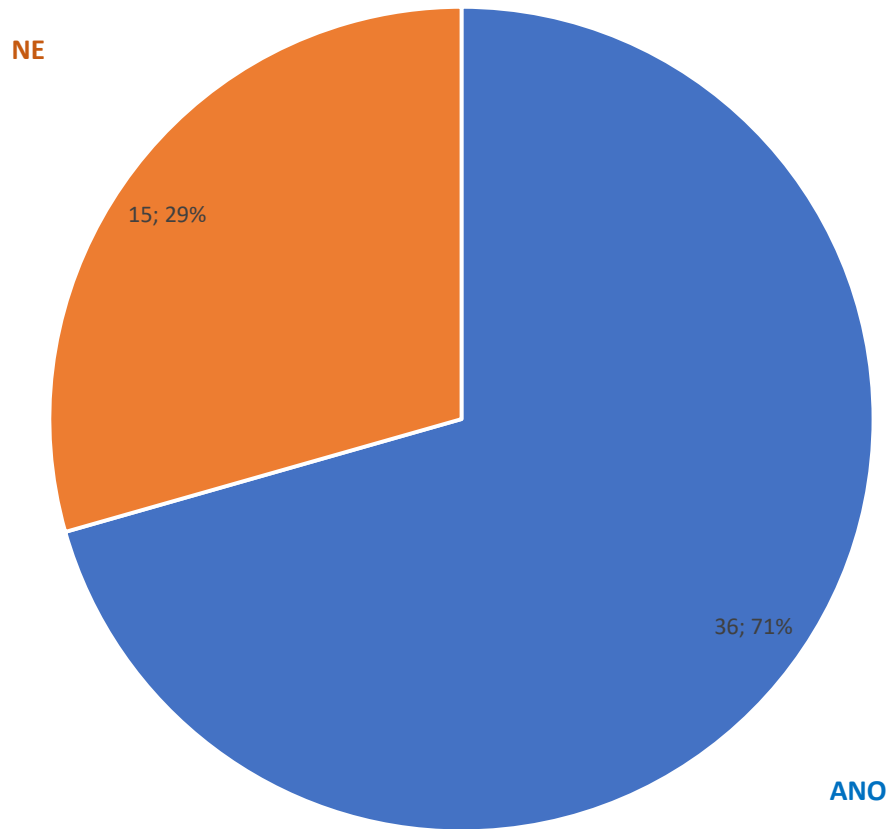
- Listopad 2021
- Odpovědi od 51 ředitelů škol z celého Lotyšska



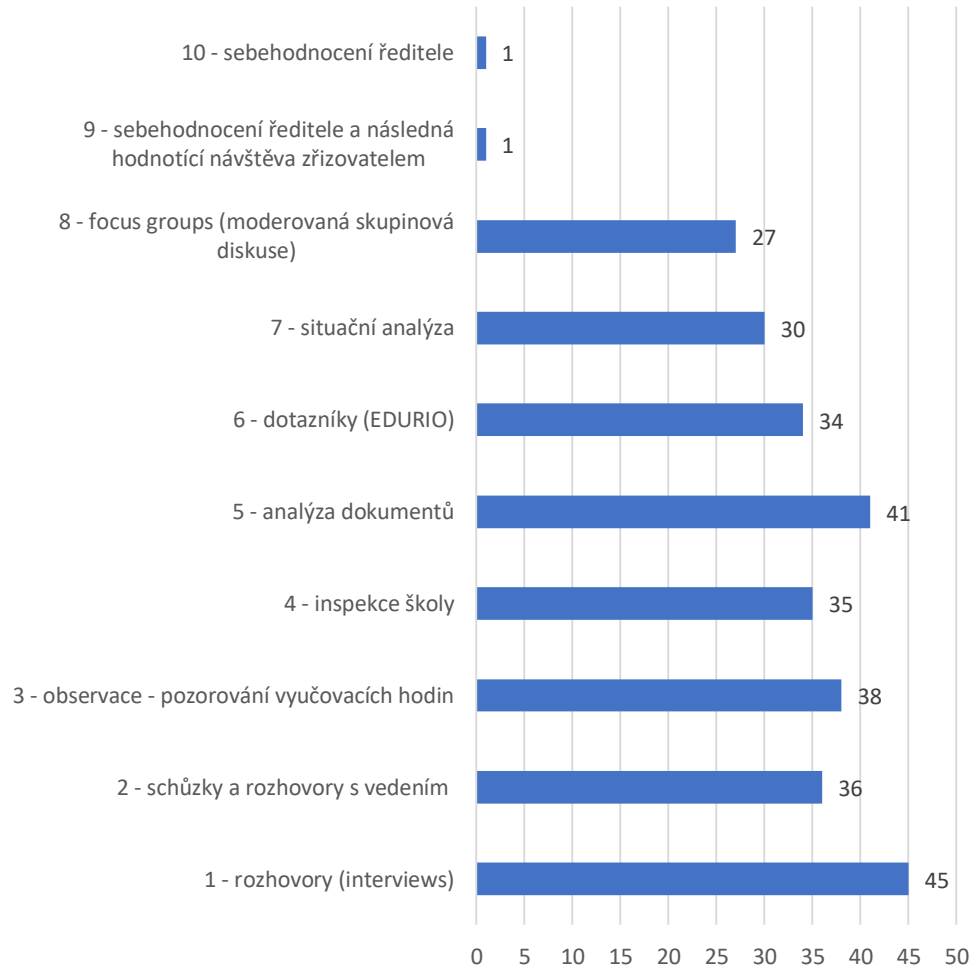
Jaký přístup k hodnocení ředitelů školy využíváte?



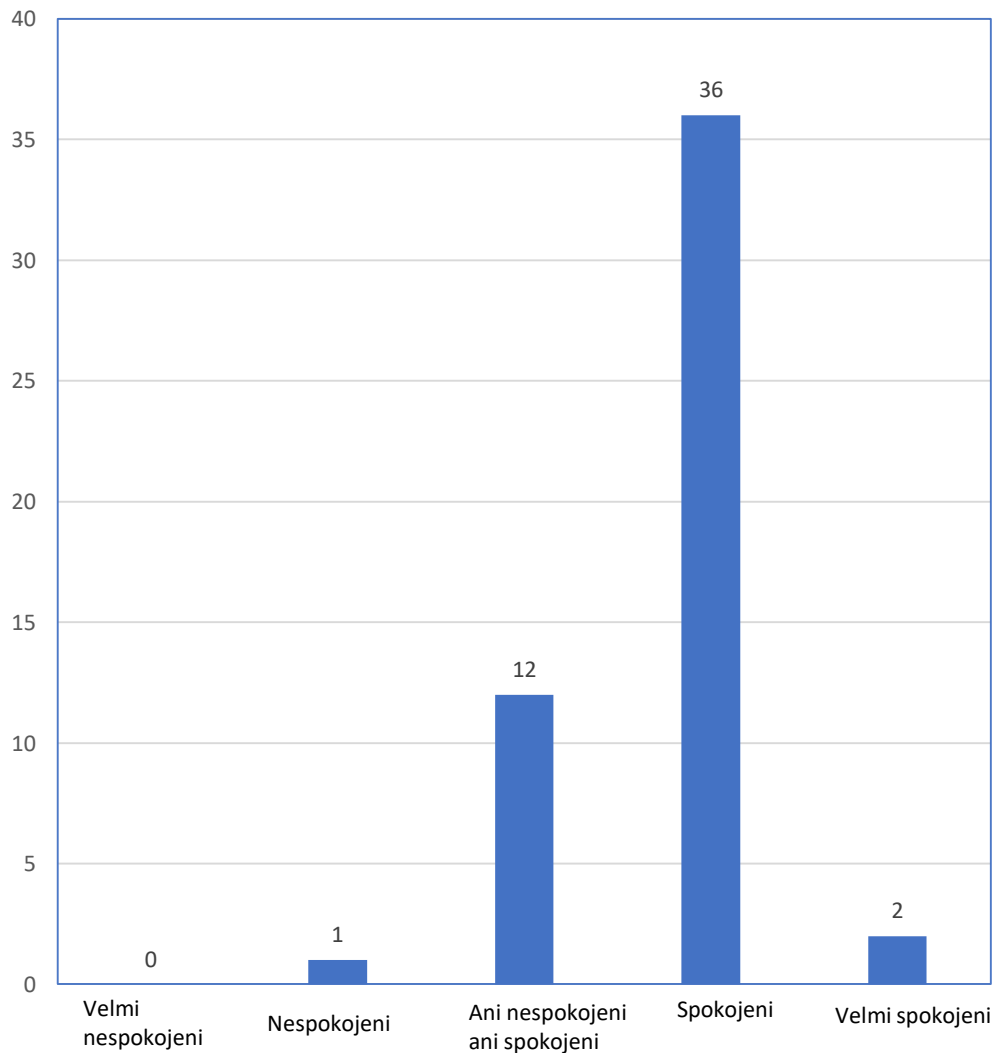
**Používáte
Národní
elektronický
hodnoticí
nástroj NEVIS
pro vaše
hodnocení?**



Jaké metody při hodnocení kvality a hodnocení ředitelů používáte?



**Jak jste
spokojeni s
postupy
hodnocení
vaší
organizace?**



Doporučení od ředitelů škol

- Vytvořit 1 hodnotící systém pro všechny ředitele škol
 - Zaškolení hodnotitelé, experti se stejným pochopením metodiky a hodnotících kritérií
- Dobře definovaná kritéria hodnocení (kvalitativní a kvantitativní), známá již před hodnocením
- Podpora ředitele je nezbytná pro celý proces
- Konfidencialita výsledků hodnocení
- Hodnocení kvality by mělo být propojené s motivačním systémem
- Zkušenost, pochopení hodnotící metodiky, analýza dat, dobrá praxe a mentoři během zavádění hodnocení, aby se nejednalo pouze o procesne formální záležitost, ale o úkon, který napomáhá rozvoji jednotlivce i celé organizace

Správné
nasměrování,
odpovídající
strategie

Zvýšení kvality
vzdělávání

Zlepšení postupů a
procesů a jejich
systematizace

Zlepšení
spolupráce s rodiči
a partnery školy

Zlepšení
komunikace v
týmu, snížení
chybovosti

Rozvoj kreativity

Podpora
individuálního
vyučování a
přístupu k žákovi

Zvýšení prestiže a
dobrého jména
školy

Systematizace a
rozvoj vzdělávání
pedagogů

Dlouhodobě –
zlepšení výsledků a
stability organizace

Možné překážky

Není jasný důvod změn a co změny přinesou

Složitost pochopení a realizace

Špatná komunikace o změnách

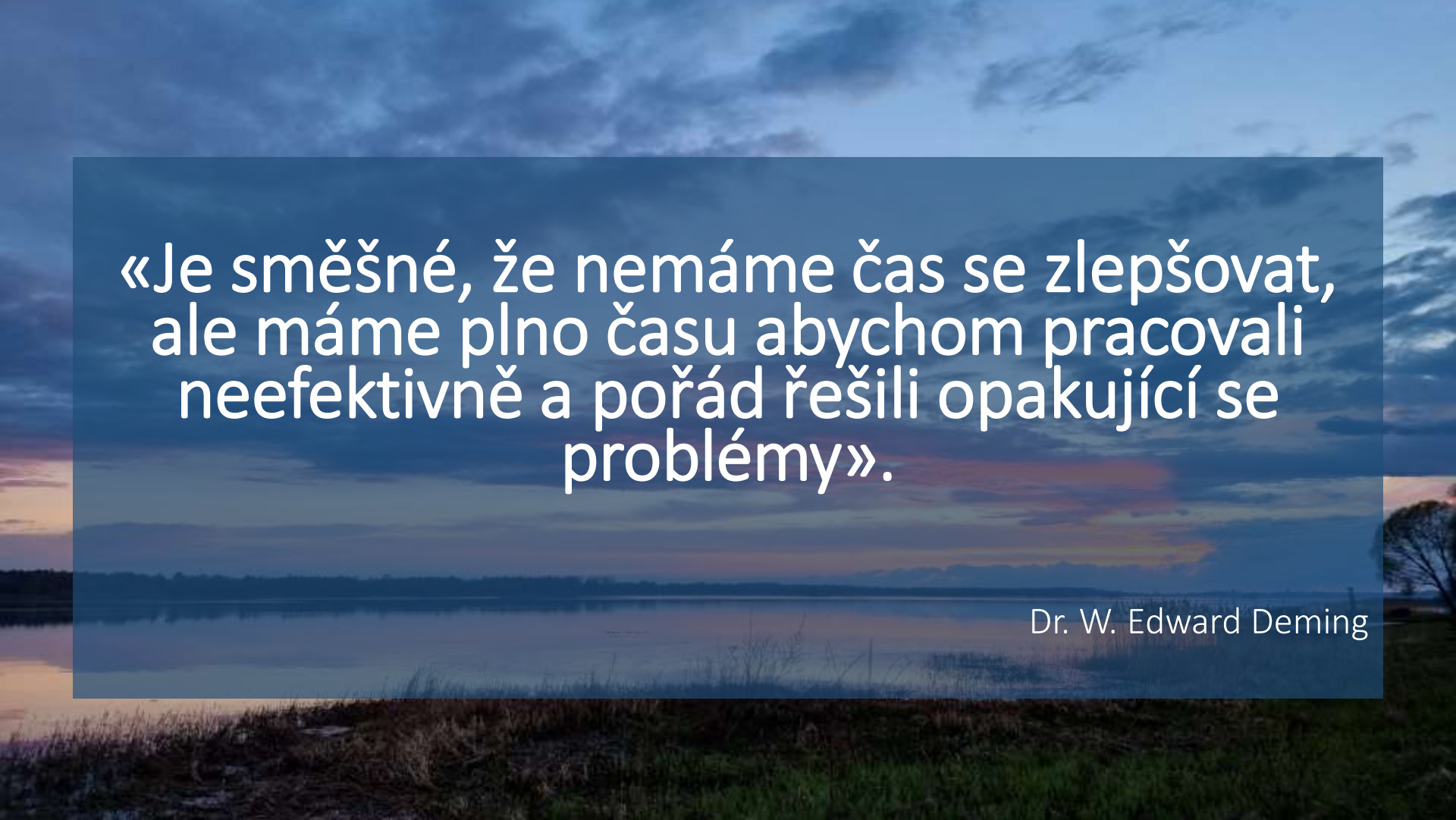
Strach ze změny, špatné předchozí zkušenosti

Vše probíhá příliš rychle/pomalů

Propojení metodologie

- Model EFQM je rámec, který pomůže se podívat na organizaci z „ptačího pohledu“, zvyšovat kvalitu a rozvíjet organizaci s orientací na budoucnost
- Dále probíhá práce s konkrétními nástroji pro různé oblasti – např. Learn&Lead a ULCA nebo hodnocení ředitelů





«Je směšné, že nemáme čas se zlepšovat,
ale máme plno času abychom pracovali
neefektivně a pořád řešili opakující se
problémy».

Dr. W. Edward Deming



Anninmuizas bulv. 38-37,

Rīga, Lotyšsko

t.:+371 27763451

vanda@eurofortis.lv

www.eurofortis.lv

www.excellentorganisations.com



Přestávka

