

# Jak na systémové změny ve vzdělávání

Zdeněk Slejška



# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Úvod</b>                                     | <b>1</b>  |
| <b>Co je systémová změna?</b>                   | <b>2</b>  |
| <b>Příběhy organizací a projektů</b>            | <b>4</b>  |
| Aisis   |           |
| Centrum pro demokratické učení (CEDU)           |           |
| Jeden svět na školách (JSNS)                    |           |
| Pavučina  |           |
| Step by step                                    |           |
| <b>Co se osvědčilo</b>                          | <b>9</b>  |
| Smysl pro uživatele                             |           |
| Zahraniční inspirace                            |           |
| Financování                                     |           |
| Možnost změny projektu                          |           |
| Prostředníci                                    |           |
| Udržování vazby                                 |           |
| Zpětná ohlédnutí                                |           |
| Vedení organizace a projektů                    |           |
| Diverzita                                       |           |
| Využívání příležitostí                          |           |
| Marketingový přístup                            |           |
| Sdílení know-how                                |           |
| Rozkročení organizace                           |           |
| <b>Dovednosti pro změnu</b>                     | <b>14</b> |
| Dovednosti pro 1. úroveň (etapa 1–4)            |           |
| Dovednosti pro 2. úroveň (etapa 5–6)            |           |
| Dovednosti pro 3. úroveň (etapa 7)              |           |
| <b>Kdo „škáluje“, ten jede</b>                  | <b>19</b> |
| Osvěta – budování vlivu a šíření know-how       |           |
| Společenství – tvorba sítě nebo hnutí           |           |
| Propojení – formování strategických partnerství |           |
| Růst – rozšíření organizace                     |           |
| <b>Top 5 doporučení pro realizaci změny</b>     | <b>22</b> |

# Úvod

**Záměrem této studie je nabídnout seznámení s těmi, kdo se odhodlali k systémovým změnám v oblasti vzdělávání a reálně se do nich pustili. Jejich cesta byla do značné míry úspěšná, ale mnohdy byla lemována řadou neúspěchů. Ty jsou však neméně důležité pro pochopení toho, jak úspěšně dosáhnout změny.**

K výkladu o tom, jak provést změnu, by bylo samozřejmě možné využít některou z příruček o managementu změny. Přesto si myslíme, že ve vzdělávání je situace do určité míry odlišná. Pokud by totiž bylo vše tak jasné, nemuseli bychom 29 let po revoluci konstatovat, že se stále nepodařilo provést komplexní změnu ve školství. Vzdělávací systém je hodně rozsáhlý a všichni, kteří do něj vstupují, mají většinou mylný dojem, že mu rozumí, neboť „oni přeci byli také ve škole“. Bude proto určitě prospěšné poučit se z cest, které již byly prošlapány.

Základ studie vznikl na základě hloubkových rozhovorů, které jsme vedli v průběhu ledna až března 2018 se zástupci různých organizací jak v oblasti vzdělávání, tak v jiných oblastech lidské činnosti. Ve studii dále využíváme úryvky z dalších dvou studií – jednou je studie Hybatelé změn na cestě ke zvýšení dopadu, kterou v roce 2016 vytvořila společnost Ashoka v České republice. Druhou je studie Making It Big – Strategies for scaling social innovations od britské společnosti Nesta z roku 2014. Zároveň čerpáme z vlastních zkušeností získaných při aktivitách Nadace OSF a EDUin, o. p. s. Následně byl pracovní text studie předložen k doplnění a oponentuře vybraným expertům, kteří k němu poskytli cenné poznámky.

**Inspirativní čtení přeje  
Zdeněk Slejška a Nadace OSF**

# Co je systémová změna?

V poslední době se čím dál více mluví o „systémové změně“ a o „dopadu“. Pokusíme se jednotlivé pojmy nejdříve ujasnit.

„**Systém** je soubor prvků, které ovlivňují sebe navzájem i chování celku. Každý z jednotlivých prvků je nějakým způsobem závislý alespoň na jednom dalším prvku. Mohou se slučovat do podsystémů. Když **systém** rozdělíme na jednotlivé části, ztrácí své vlastnosti.“

V oblasti vzdělávání, a úžeji školství, můžeme najít minimálně tři úrovně systému.

1. **Systém třídy, případně školy – malý systém**
2. **Systém regionu či určité sítě – střední systém**
3. **Systém celostátní neboli společenský – velký systém**

Čím jdeme samozřejmě výše, tím se jedná o komplexnější systém, a tudíž i o systém s více proměnnými. Je důležité mít na zřeteli, že změnou na vyšším stupni by se měl proměnit i stupeň předchozí. Pokud k tomu nedochází, tak nemůžeme mluvit o změně systému.

„**Změna** je obecné označení pro pozorovatelný, měřitelný nebo kvantifikovatelný rozdíl ve stavu nebo vlastnosti nějaké entity v určité vztahné soustavě.“

V oblasti společensky prospěšných změn se jedná o vyjádření změny na úrovni chování a jednání jedinců, kteří tvoří daný systém, a souboru podmínek, které podporují jejich fungování.

V případě vzdělávacího systému bychom tedy mohli vymezit 6 základních skupin jedinců: žáci, učitelé, ředitelé, rodiče, zřizovatelé a politici. K tomu musíme samozřejmě v rámci celého systému přiřadit další skupiny – odborné instituce, vysoké školy připravující pedagogy a zaměstnavatele.

Podmínkami jsou míněny např. zákonné či podzákonné normy, finance, nastavení toků informací nebo kompetencí apod.

Spojením obou výše vymezených pojmů do termínu „systémová změna“ nám vychází, že se jedná o pozorovatelnou změnu na úrovni systému. Problém je v tom, že pojem „systémová změna“ se nejvíce užívá ve spojení s celostátním systémem. Co tedy v případě, že někdo pracuje na nižší úrovni? Znamená to, že to není systémová změna? Nemyslíme si to, a proto zkusíme zavést označení pro jednotlivé stupně systémových změn (viz níže) a doufáme, že se ujmou. Termínu „systémová změna“ využíváme tehdy, když mluvíme o všech úrovních současně.

„**Dopadem** jsou míněny účinky projektu na úrovni společnosti.“

V našem kontextu bychom však „společnosti“ nazvali uskupení jedinců na úrovni jednotlivých systémů – může to tedy být společenství třídy, školy, sítě nebo celého státu.

# Systémové změny a jejich dopady lze pak vymezit na určitém spektru:

## 1. ÚROVEŇ

### lokální změna

– jedná se o dopad u konkrétních uživatelů na místní úrovni (třída, škola, komunita), kteří využívají služeb nebo produktů. Ty byly na základě potřeb těchto uživatelů vytvořeny. Díky působení aktivit dochází zároveň u uživatelů ke změně chování.

## 2. ÚROVEŇ

### sítová změna

– dopad je zde znásoben tím, že služby a produkty využívá větší množství uživatelů na více místech (lokality), které spolu mohou, ale nemusí být propojeny. Celé se to děje díky promyšlenému modelu fungování.

## 3. ÚROVEŇ

### komplexní/ celosystémová změna

– zde již nejde primárně o násobení počtu uživatelů využívajících primární službu, ale dochází ke změně nastavení podmínek, které ovlivňují chod celého systému. Mnohdy zde jde o advokační práci a síťování s dalšími aktéry, kteří v systému fungují a ovlivňují jeho chod.

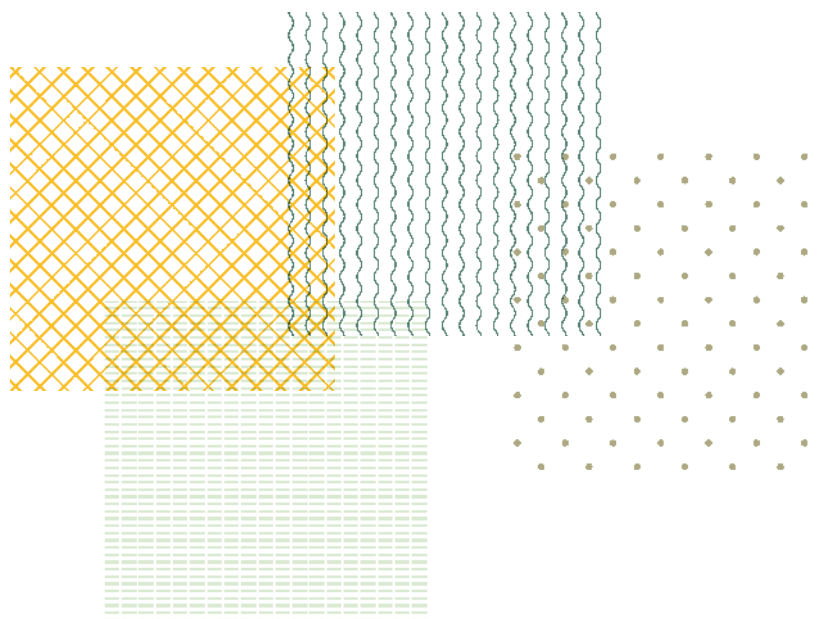
## 4. ÚROVEŇ

### společenská změna

– (též uváděna jako změna paradigmatu či rámcová změna) jedná se o změnu v nastavení společnosti a přijetí nového modelu, přístupu apod. jako normy. Jako příklad se uvádí akceptování volebního práva žen, princip wikipedie – sdíleného vědění apod.

Bezesporu je záslužné dělat změny na všech úrovních, ale bez toho, abychom pochopili, co je nutné udělat pro změny na nižších stupních, nelze úspěšně dělat změny komplexnější. A ještě jedna důležitá poznámka. Celosystémové změny či společenské změny se většinou dosahuje tzv. sdíleným dopadem. To znamená součinností více organizací na různých „frontách“.

Hodně často se ještě v kontextu systémové změny používá termín „škálování“. Co to vlastně je? Termín se vyskytuje v oblasti technologií a zde se jedná o rozšiřování IT systémů. Také se s ním můžeme setkat v psychologii či sociologii při využití různých škál, ke kterým se např. přiřazuje jedinec a jeho charakteristiky. Termín je odvozen od latinského slova „scale“, což v našem kontextu znamená žebříček či stupnice. V oblasti sociálních změn se takto označuje rozšíření řešení na větší množství uživatelů při zachování původního záměru a kvality.



# Příběhy organizací a projektů

Ačkoliv v úvodu konstatujeme, že se zatím nepodařilo učinit komplexní změnu, existuje mnoho projektů a organizací, kterým se dílčích, ale systémových změn v pojetí, jak je vymezujeme výše, dosáhnout podařilo. Takovými příklady mohou být **lokální změny**, tzn. že se například podařilo proměnit fungování celé školy, pedagogického sboru, žáci mají možnost zažívat rozmanitou výuku a rodiče se spolupodílejí různou měrou na fungování školy. Takových škol je v republice poměrně dost a jejich proměna má svoje specifika, kterými se však v této studii nezabýváme. Jsou popsána v jiných publikacích – např. Příběh změny, Ředitelská kuchařka, Přírodní škola – cesta jako cíl.



Do naší studie jsme vybrali následující příklady:

## **Sítové změny**

– kdy došlo k přijetí určitého modelu nebo způsobu vzdělávání u většího počtu škol. Sem řadíme koncept Začít spolu, za kterým stojí společnost Step by step, fungování žákovských parlamentů, které opečovává Centrum pro demokratické učení, nebo využívání dokumentárních filmů Jednoho světa na školách ze společnosti Člověk v tísni.

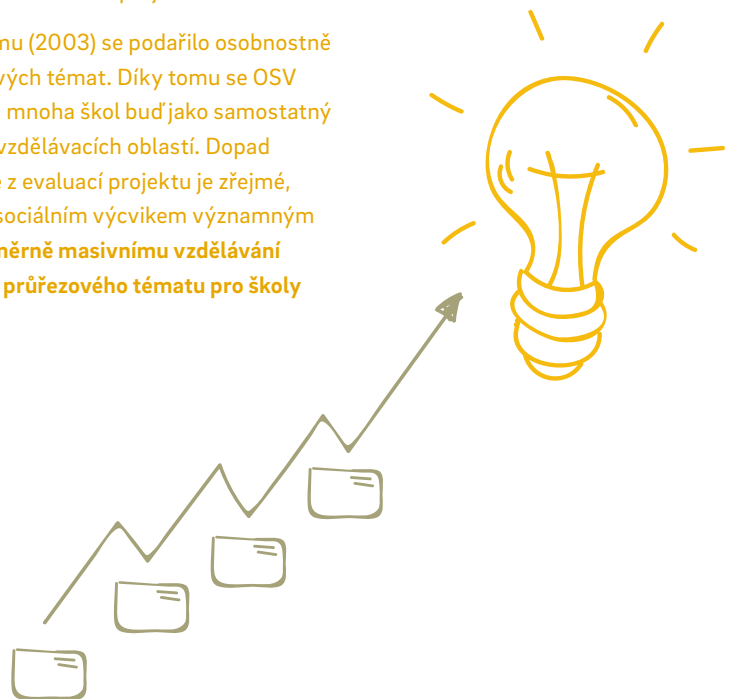
## **Komplexní změny**

– tzn. že daná věc funguje nejen na školách, ale podařilo se ji implementovat i do celého systému. Zde jsou příkladem projekt sdružení Aisis Dokážu to! s osobnostně sociální výchovou a ekologická výchova, za kterou stojí síť center ekologické výchovy Pavučina. Obě zmíněná témata jsou prozatím obsažena (v době vytvoření této studie, tzn. na začátku roku 2018) v rámcových vzdělávacích programech (RVP) a ekologická výchova má kromě toho ještě vytvořen podpůrný systém školního koordinátora Enviromentálního vzdělávání, výchovy a osvěty (EVVO).

Vzhledem k tomu, že ne všichni čtenáři znají výše uvedené organizace a projekty, **dovolíme si zde uvést stručné příběhy, které stojí na pozadí jednotlivých změn, jež zde popisujeme.** Dozvíte se ve stručnosti, jak organizace (nebo projekt) vznikla, co je základem její činnosti a kam se jí podařilo dojít.

**Aisis** založil Jaroslav Jindra, bývalý ředitel Střediska volného času Labyrint Kladno, společně se svými kolegy. Základem činnosti byl projekt Dokážu to!, který financovala soukromá společnost Philip Morris. **Díky ochotě managementu společnosti naslouchat lidem z neziskového sektoru tak vznikl projekt, který přinášel do českých škol téma osobnostně sociální výchovy (OSV). Záměrem projektu bylo poskytnout učitelům psychosociální výcvik, který by jim umožnil porozumět potřebám žáků a podpořil je v zaměření na rozvoj osobností dětí.** Projekt se postupně rozrůstal v jednotlivé nastavbové moduly, které tvořily komplexní systém vzdělávání, včetně proměny školy jako celku. Na projektu spolupracovaly významné osobnosti z oblasti psychologie a pedagogiky – Soňa Hermochová, Josef Valenta, Hana Kasíková a další, kteří byli garanty jednotlivých oblastí. Projekt probíhal za podpory Philip Morris 5 let a později ještě fungoval díky financím z Evropského sociálního fondu (ESF). Za celou dobu jím prošlo cca 10 000 učitelů, z nichž kolem 100 se stalo i lektory. V rámci celé republiky fungovali jednotliví koordinátoři a Aisis zbudoval svou pobočku ve Vsetíně. Celkově v období největšího vrcholu pracovalo na projektu 15 lidí.

Při tvorbě rámcového vzdělávacího programu (2003) se podařilo osobnostně sociální výchovu prosadit jako jedno z průřezových témat. Díky tomu se OSV stala součástí školních vzdělávacích programů mnoha škol buď jako samostatný předmět, anebo jako integrální součást jiných vzdělávacích oblastí. Dopad zavedení OSV do škol není zmapován, nicméně z evaluací projektu je zřejmé, že pro mnoho učitelů byla zkušenost s psychosociálním výcvikem významným mezníkem v jejich pedagogické práci. **Díky poměrně masivnímu vzdělávání v rámci projektu Dokážu to! bylo přijetí tohoto průřezového tématu pro školy snadnější.**





## Jeden svět na školách (JSNS) Program JSNS

vznikl pod organizací Člověk v tísni v roce 2001. Jeho „duchovními otci“ jsou Karel Strachota a Igor Blaževič. Prvotní myšlenkou bylo vést mladé lidi za pomoci filmů z festivalu Jeden svět k tomu, aby získali větší zodpovědnost za svět, ve kterém žijí.

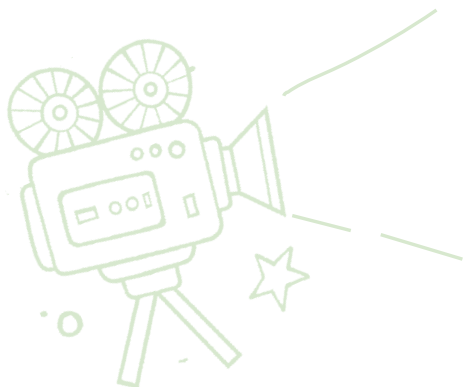
**Základem se od počátku staly dokumentární filmy, které přinášejí silný impulz žákům, a metodiky, které mají pomoci učitelům uchopit téma, jež se ve filmu otvírá. Postupně se proměňovala metodická podpora učitelům až po současnou podobu komplexní on-line platformy. Program si hodně zakládá na tom, že vše vzniká v součinnosti s učiteli.**

V rámci programu existují i další projekty (Kdo jiný, Gratias Tibi, Studentské volby, Týden mediálního vzdělávání aj.), jejichž smyslem je doplnit základní myšlenku dalšími aktivitami, které více podporují zapojení žáků. Nicméně vlastní program JSNS je nejrozšířenější a nejviditelnější aktivitou.

Na programu JSNS pracuje 25členný tým, který je však v případě potřeby podporován ještě širším zázemím Člověka v tísni (fundraising, brigádníci, produkce apod.).

V posledních ročnících JSNS byly filmy promítány 59 tisícům žáků škol, program využívá zhruba 6 tisíc učitelů na 3 600 základních a středních školách a na online portálu je během roku spuštěno 29 tisíc filmů. Program se dokonce rozšířil do zahraničí (Mongolsko, Gruzie a Moldavsko) a know-how využívají organizace v dalších zemích.

**Výsledky zamýšleného původního dopadu jsou patrné z toho, že žáci, kteří se zapojují např. do studentských klubů, mnohdy sami začínají organizovat aktivity pro své okolí a řeší problémy, se kterými se potýkají.**



## Centrum pro demokratické učení (CEDU)

vzniklo v roce 2013, kdy se po 5 letech neformální existence pod jiným sdružením osamostatnilo a zaměřilo se na fungování bez ESF projektů. Jádrem organizace se stali lektori, kteří se rozhodli dále rozvíjet demokratické principy ve školách. **Základem činnosti byla podpora žákovských parlamentů, které na českých školách vznikaly od 90. let, ale pro jejich činnost nebyla k dispozici metodická podpora.** Zároveň zde existovala poptávka učitelů po naplňování průřezového tématu Výchova demokratického občana (VDO), se kterou si školy příliš nevěděly rady. CEDU se v začátcích hodně inspirovalo zahraničními zkušenostmi, které se snažilo následně upravit pro české reálie – vznikla metodika, vzdělávací materiály aj. V rámci ESF projektů, ještě před založením CEDU, se podařilo vytvořit regionální síť škol, která se stala páteří pro navazující krajská konzultační centra. V průběhu let byla vytvořena značka Škola pro demokracii, kterou CEDU uděluje školám, jež mají žákovský parlament a hlásí se k vizi Škola pro demokracii. V současné době se jedná o cca 160 škol.

V CEDU pracují 3 lidé a organizace se snaží najít model fungování, který by umožnil větší nezávislost na grantech.

**Výsledkem činnosti CEDU je systematičtější práce s žákovskými parlamenty na školách a postupné prosazování tohoto prvku do různých strategických materiálů vzdělávací politiky v rámci tzv. občanského vzdělávání.** Výzkumem bylo zdokladováno, jak parlamenty na školách fungují a co by školám dále pomohlo. Výzkum, který by mapoval vlivy na úrovni žáků, prozatím nebyl realizován, nicméně důkazy jasně ukazují, že zapojení žáků do parlamentů a jejich dobré fungování na školách má značný vliv na chování žáků a jejich postoje i hodnoty, které mají.





## Pavučina

Pavučina je střešní organizací středisek ekologické výchovy (SEV), která ji vytvořila za účelem prohloubení spolupráce a společné koordinace činností již v roce 1996. **Společně podporují rozvoj ekologické výchovy především na školách, ale i vzdělávání dospělých a osvětu u veřejnosti. Jejich snahou je podporovat odpovědné jednání lidí vůči prostředí, ve kterém žijeme.** SEV postavila svoji činnost na lidech a organizacích budovaných již za minulého režimu. Každé SEV vytvářelo své vlastní programy, ale zároveň se v rámci Pavučiny vytvářely společné programy i strategie rozvoje. Díky tomu, že všechna SEV spojovalo společné téma a střediska byla schopna se efektivně spojit a spolupracovat, došla svým způsobem nejdále. Určitým klíčem k úspěchu bylo i to, že po revoluci vzniklo nové ministerstvo životního prostředí, které bylo zakládáno nadšenci a odborníky, kteří věděli, že podpora vzdělávání je zásadní. Na druhou stranu, díky určitému ideovému zabarvení, byly v porevolučním období roky, kdy vyslovení slova „ekologický“ znělo až jako nadávka.

Přesto se SEV podařilo prosadit ekologickou výchovu (EV) jako jedno z průřezových témat v RVP a do vyhlášky ministerstva školství začlenit pozici školního koordinátora EVVO, k němuž byl vypracován standard a probíhá 250hodinové specializační studium. Dle odhadů SEV i tematického šetření České školní inspekce se EV v nějaké míře realizuje na většině škol, na stovkách z nich poměrně soustavně. V době vzniku nových krajů se podařilo na této úrovni prosadit koncepci ekologické výchovy a s tím související úřednické místo, které má vznik a implementaci koncepce na starosti.

**Díky odbornému zázemí se daří zjišťovat efektivitu aktivit, které přináší ekologická výchova, také pomocí výzkumů. Na základě těchto zjištění lze konstatovat, že dopad SEV je významný, neboť reálně podporuje proenvironmentální chování žáků.**



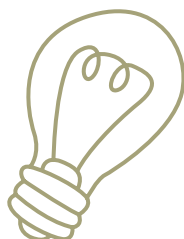


## Step by step

Program Step by step (následně využíván název Začít spolu) je jedním z prvních komplexnějších projektů, které vznikly po revoluci a který sem byl přenesen ze zahraničí. Vznikl v roce 1994 na základě iniciativy Open Society Foundations pro země východního bloku a jedná se o kompilát zajímavých pedagogických konceptů, jež vytvořila organizace Children's Resources International (Washington D. C.) společně s týmem dalších odborníků a pod záštitou Střediska dětského rozvoje při Georgetownské univerzitě. V současnosti se jedná se o mezinárodní vzdělávací program, který je realizován ve 33 zemích světa a je zaštitěn mezinárodní organizací ISSA (International Step by Step Association). **Základem metodiky je učení v souvislostech, přenesení zodpovědnosti na žáky do tzv. center aktivit a propojení škol(k)y s rodinou, ze které žák pochází.** Program staví na systematickém a dlouhodobém vzdělávání učitelů.

Podařilo se vystavět síť tzv. replikačních/vzorových škol se zastoupením v každém kraji. Vzděláváním prošlo kolem 5 000 učitelů a organizace spolupracuje intenzivně se 100 mateřských škol a 70 školami základními (1. stupněm; již řadu let se uvažuje o pokračování na 2. stupni, ale prozatím k tomuto kroku nedošlo). V rámci programu vznikl model Kompetentní učitel 21. století, který nastavuje vysoké standardy učitelské práce.

**Díky longitudinálnímu výzkumu realizovanému v letech 1997–2001, který sledoval rozsáhlý vzorek dětí procházejících programem Začít spolu a srovnávací skupiny bez této podpory, má program „tvrdými daty“ zdokumentováno, jak funguje. Děti zapojené do programu mají trend vývoje intelektu významně vzestupnější, jsou kreativnější a sociálně zralejší.**



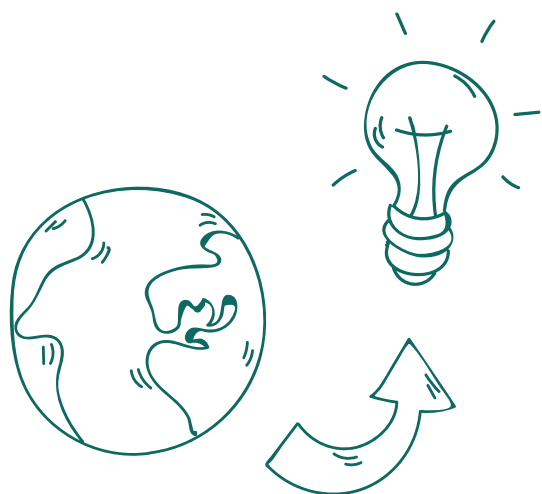
# Co se osvědčilo

Je nám jasné, že všechny vybrané příklady mají svá „ale“. Přesto po rozhovorech, které jsme vedli, považujeme za užitečné zobecnit určité závěry, kterými by se mohly řídit organizace, jež pomýšlejí na systémovou změnu. Přinášíme zkušenosti, které se osvědčily, ale i ty, které se ukázaly jako slepá ulička. Některé předkládané body zazněly při rozhovorech z úst několika lidí, a některé se objevily jen v jednom případě. Přesto nám i tyto sólo zmínky připadají důležité a zařadili jsme je. I když jsou některé body zjevné, setkáváme se s tím, že v mnoha organizacích se na ně zapomíná. A možná některé z bodů budou i překvapivé. Pořadí bodů nereflektuje jejich důležitost, spíše se jedná o určitou posloupnost, která v uvažování o změnách a jejich realizaci nastává.

## Smysl pro uživatele

Většina oslovených lidí vyjádřila přesvědčení, že bez toho, aby předkládaná změna byla pro samotné uživatele přínosná, není šance uspět. Často se totiž lidé, především z vnějšku, dopouštějí chyby v tom, že jsou skálopevně přesvědčeni o báječnosti svého nápadu a předpokládají, že všichni to musí chápat a přijímat. Opak je mnohdy pravdou. **Proto doporučujeme, aby byly nápady a návrhy na projekty pečlivě a dobře testovány hned od začátku na cílové skupině, a to i když se jedná zatím jen o stádium nápadu, ale i později, např. ve fázi vývoje metodik apod.** Testování ušetří nejen mnoho času, ale bude svým způsobem oceněno ve fázi zavádění, kdy uživatelé přivítají, že projekt není odtržen od reality.

Přínos pro učitele mohou nabízet buď věci, které se týkají jejich samotných (např. Dokážu to! nabízel učitelům určitý typ osobnostního výcviku) nebo jejich práce (např. CEDU nabízí způsob, jak zařadit do školy demokratické způsoby rozhodování).



## Zahraniční inspirace

I když většina změn, které jsme studovali, neměla zdroj v zahraničí, přesto byla zahraniční inspirace respondenty mnohdy uváděna jako podstatný pozitivní vliv na fungování projektu. A to buď jako určitý výchozí impuls, který oslovil realizátory (způsob fungování školních parlamentů v Nizozemí a Británii), anebo jako zajímavý mezník, který uživatelům pomohl nahlédnout nově na problematiku (vliv zahraničního lektora) nebo si ze zahraniční stáže přivést podněty pro vlastní praxi (hojně se realizovalo v 90. letech právě v programu Začít spolu nebo v EVVO, a také na mezinárodních konferencích „Treasure with in“ projektu Dokážu to!). Určitě toto pravidlo platí o jakékoli exkurzi nebo stáži, kterou uživatelé mají možnost v rámci projektu zažít. **Nicméně zahraniční impuls má svým způsobem ještě větší váhu, a to díky tomu, že se s jeho pomocí začneme na věci dívat s jakýmsi odstupem.** Samozřejmě je zde určité riziko argumentace typu „u nás to nejde, protože...“, ale s takovým přístupem se dá již dále pracovat.

## Financování **Financování je nejčastějším důvodem, proč projekty končí a nedojdou tak daleko, aby došlo ke změně.**

Z rozhovorů vyplynuly především dva důvody neúspěchu spojené s financováním. Prvním je krátkodobost financování projektů, ačkoliv se může zdát, že například tříletý projekt je dostatečně dlouhý. Řada realizátorů projektů totiž moc nepřemýšlí o udržitelných modelech financování a spoléhá se na to, že to takzvaně „nějak dopadne“. Všechny výše jmenované projekty dosáhly úspěchu díky dlouhodobému fungování v řádu 5 až 20 let. A v každém z nich „se protočily“ desítky milionů korun. Je tedy nutné brát v potaz, že změny jsou drahé, a je jasné, že v případě komplexních změn se na nich bude muset podílet stát.

Druhým důvodem je malá diverzifikace zdrojů. **Hodně často se necháme uchlácholit tím, že máme dostatek financí z jednoho zdroje, a nemyslíme na rozložení rizika.** Většina úspěšných projektů dokázala svoje financování poskládat tak, že v okamžicích krizí zafungoval některý z dalších zdrojů (příkladem je rozložení příjmového portfolia ekologických center), případně měly možnost využít zázemí samotné organizace, která disponovala dobrým fundraisingovým týmem, jenž dokázal nový zdroj najít (případ Jednoho světa na školách, který má zázemí v Člověku v tísní a jeho celém fundraisingovém oddělení, které přišlo v okamžiku krize s kampaní směřovanou na individuální dárce). Tam, kde se to nepodařilo, došlo často k utlumení části aktivit a nebo k jejich ukončení. Zajímavým příkladem je i přístup CEDU, které redukovalo svoji činnost anebo rozhodlo se pro spuštění vlastních aktivit, za něž klienti platí.



## Možnost změny projektu

V rozhovorech zaznívala často potřeba mít možnost projekt pozměnit na základě situace a okolností, které realizátor zjišťuje v průběhu projektu. Projekty, které jsou narýsované od počátku a pak se již nemohou měnit, jsou odsouzeny k zániku (častý případ projektů financovaných z veřejných zdrojů). **K tomu, aby bylo možné projekt upravovat „za pochodu“, je vždy nutné mít dobré partnery (donory), kteří jsou ochotni naslouchat argumentům a nelpět na původním nastavení** (příkladem je Philip Morris s projektem Dokážu to!, kde vždy po roce existovala možnost vyhodnotit uplynulé období a upravit strategii rozvoje projektu). Pro realizátory to však ale také znamená nebýt rigidní, vzdát se občas svých představ a vnímat realitu.



## Prostředníci

Zajímavým prvkem úspěšných projektů je vytvoření prostředníka mezi realizátorem a uživatelem. Jedná se mnohdy o člověka přímo z uživatelské skupiny (například ambasador v případě projektu Dokážu to!, školní koordinátor u EVVO), který pomáhá projekt realizovat. Někdy se však může jednat i o člověka zvnějšku (např. rodič nebo komunitní pracovník v případě programu Začít spolu), který však umí zprostředkovat požadavky uživatelů. **Důležité je, že prostředníci jsou často ve spojení s cílovou skupinou a zachytí její potřeby, které pak dokážou komunikovat směrem k realizátorům.**

Neméně důležitým prvkem je případná síť regionálních koordinátorů. Takovou síť si vytvořil Jeden svět na školách, CEDU, ekologická centra i Dokážu to!.



## Udržování vazby

Pro udržení trvalejšího fungování se řadě projektů osvědčilo dlouhodobé vzdělávání a pravidelné setkávání alespoň s částí uživatelů. **Znamená to organizovat setkání, kde se vyměňují zkušenosti, existuje nabídka dalšího prohloubení znalostí a dovedností nebo dochází k vzájemnému síťování.** Pro realizátory je to příležitost i ke sledování dopadu a případně k načerpání dalších podnětů k rozvoji samotného projektu.

Mnoho z našich respondentů realizovalo tzv. letní školy nebo pravidelně jednou či dvakrát za rok zvalo zástupce uživatelů na společné akce.



## Zpětná ohlédnutí

Vyhodnocovat, co se daří a nedaří, je v zásadě samozřejmostí. Nicméně mnohdy se toto bilancování děje jen na úrovni tzv. výstupů. **Moc často se prozatím nezkoumá, jaký přínos má projekt na změnu v chování cílové skupiny.** Ti úspěšní to dělají, i když jsou si vědomi, že je to nesmírně obtížné a leckdy jsou výsledky ovlivněny i jinými vlivy (Jeden svět na školách realizuje pravidelná šetření mezi učiteli, ale i studenty). Zaznamenali jsme i výzkumy, které realizoval nezávislý subjekt a ten přiměl realizátory k zásadním úpravám projektu (jedná se o průzkum realizovaný univerzitou na dopad ekologické výchovy).

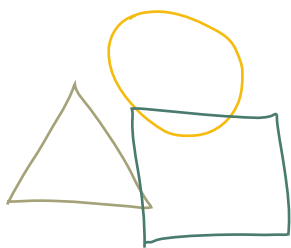
**Neméně důležitou dovedností uvnitř týmu je schopnost poskytovat si otevřenou zpětnou vazbu** (v projektu Dokážu to! byl součástí týmu člověk, te vždy dané vystoupení nebo realizovanou akci vyhodnotil a poskytl okamžitě otevřenou zpětnou vazbu). **Ačkoliv je to pro členy týmu leckdy náročné, má to velký efekt na posun samotných lidí. A je to jedna z nejcennějších dovedností, které si lidé v týmech váží.**



## Vedení organizace a projektů

Zajímavým postřehem je, že řadu z úspěšných změn realizovali lidé, kteří měli zkušenost i z jiné oblasti, než je školství (vystudování inženýři nebo přírodovědci /EVVO/, lidé z volnočasových aktivit /Dokážu to!, CEDU/, ale i z podnikatelské branže /JSNS/). Předpokládáme, že tato zkušenost má vliv na způsob, jak daný jedinec vede změnu a jak přistupuje celkově k fungování svého týmu lidí.

Druhou velkou zkušeností v této oblasti je schopnost organizace zvládnout nástupnictví po lídrovi, který projekt nastartoval. Je to hodně náročné období pro celou organizaci. Zvládají to lépe ty, které mají dobře rozvrstvené kompetence mezi jednotlivé členy týmu a nový lídr dokáže jasně navázat na předchozí činnost (z uvedených projektů se to podařilo v CEDU s přerodem v novou právní formu).



## Diverzita

Pro zdárné prosazování změn je důležité myslet na diverzitu v různých oblastech. O diverzitě ve finančních zdrojích jsme již psali, přesto ji připomínáme. Další oblast, kde lze přemýšlet o pestrosti, může být samotný obsah (ne každému uživateli sedne jeden přístup), ale také např. různí aktéři potřební pro prosazení změny. **Důležité je přemýšlet, kdo všechno by mohl být nápomocen k prosazování vaší změny. A je potřeba je zapojovat tak, aby byli na vaší straně nebo alespoň netvořili vědomě překážky.** Je to důležité i z toho hlediska, že ne vždy se bude dařit změnám na určité úrovni. A pak je nutné mít jiná želízka v ohni, která vám pomohou udržet vaši iniciativu při životě. Např. u ekologické výchovy došlo v jedné chvíli k tomu, že na národní úrovni vznikl k tématu vyložený odpor. V tom okamžiku ji podržela podpora krajů a měst (krajské koncepce, krajské granty a příspěvky) a zájem škol a lidí, kteří ji zde měli na starosti (úředníci či politici, školní koordinátoři).

## Využívání příležitostí

Kultura

našich politik je taková, že nepřeje dlouhodobým koncepcím a již vůbec se nedá mluvit o strategickém řízení. Proto je nutné s tímto přístupem počítat a být na něj adaptován. A to se týká i systémových změn. **Zkušenosti našich respondentů ukazují, že je důležité být připraven na okamžik, kdy je dobrá konstelace.** V ten okamžik je potřeba nabídnout osvědčené řešení a být schopen řešit „problémy jiných“. Příkladem může být např. zavádění nových konceptů do kurikula (průřezová témata v případě EVVO, JSNS nebo CEDU) nebo výskyt aktuálních témat (migrační krize, nedostatek učitelů apod.). **V tom okamžiku je to voda na mlýn připraveným a může akcelarovat vámi realizovaná změna.**



## Marketingový přístup

V sektoru vzdělávání je slovo marketing

vnímáno dosti nelibě, až neslušně. **Nicméně se ukazuje, že ti, kteří ovládají principy marketingového přístupu, jsou úspěšní.** Jedná se především o dobrou práci s cílovou skupinou – schopnost dobře ji oslovit (např. i tím, že materiály jsou hezké a vybízejí k nahlédnutí, na čemž si například zakládá JSNS), mít dobré a funkční databáze, být s uživateli v trvalém kontaktu (pravidelné newslettery), starat se o to, jak organizace navenek komunikuje a využívá potenciálu sociálních médií apod.



## Sdílení know-how

K zajímavému

poznání dospěli leckteří námi oslovení lidé: držení know-how se ukázalo jako slepá ulička. Na začátku se hodně z nich o vlastní know-how strachovalo. Měli pocit, že si jej musí chránit a že bojují o zdroje, které jsou u nás velmi omezené. **Postupem času si však uvědomili, že pokud chtějí, aby se daná věc opravdu změnila, tak to nezvládnou sami a je potřeba, aby se jejich řešení šířilo. Proto se začali o své know-how dělit a šířit jej.** Samozřejmě zde existuje riziko, že ne všichni jej budou šířit dobře a nebo že některé převzaté koncepty se stanou naopak kontraproduktivními (šablony operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělání). Jednotlivé kroky je třeba citlivě promyslet. Dobrými příklady může být vydávání občasníků ze zpracovanými materiály, konference či sdílení pod licencí creative commons.

## Rozkročení organizace

Říká se, že s jídlem roste chuť. Platí to i o úspěšných realizátorech, a to bohužel ne vždy v dobrém. Mnohdy se stane, že úspěch přináší nové a nové impulzy a organizace se zahlcuje, lidé se vyčerpají a nastává logicky propad. **Proto je hodně důležité, aby si každá organizace ujasnila, kde má svůj limit, ale především co je tím hlavním, co chce změnit. Toho se pak držela a zde se rozvíjela.** Velké rozkročení organizace, i když si dokáže velice dobře svoje působení zdůvodnit, povede k nečitelnosti pro uživatele a nakonec třeba i k zániku. Svě si v této oblasti užil Aisis, který se po velkém rozletu musel nakonec stáhnout, neboť se stal trnem v oku i pro státní správu.



**„Jako jednu z hlavních podmínek pro realizaci kvalitních a udržitelných inovačních řešení zmiňovali respondenti nezbytnost odborného zázemí organizace.** Hluboké porozumění problému, který řeším, porozumění potřebám cílové skupiny, se kterou pracuji, motivacím a strategiím všech aktérů, kteří do problematiky zasahují, a znalost legislativního rámce, ve kterém se s řešením pohybuji – to jsou základní esence, bez nichž nelze realizovat kvalitní projekt, který by mohl v důsledku usilovat o systémovou změnu. Ideálně by měla mít organizace dobrý přehled o situaci v zahraničí a o opatřeních, která se v rámci této problematiky realizují. (...)

Současně respondenti potvrzují, že v rámci činnosti je nezbytné dobře pracovat s daty, jednat s externími (např. statistikami veřejných institucí apod.), ale i s interními daty a informacemi. Toto odborné zázemí organizace totiž tvoří právě základ, na kterém se mohou vytvářet, testovat a zavádět do praxe nová opatření. **Pokud k určitému problému vůbec nejsou k dispozici data, pak je potřeba nastartovat jejich sběr a analýzu.**“



# Dovednosti pro změnu

Změny systému mají určité etapy, kterými procházejí, můžeme se setkat s termínem „**spirála sociálních inovací**“.

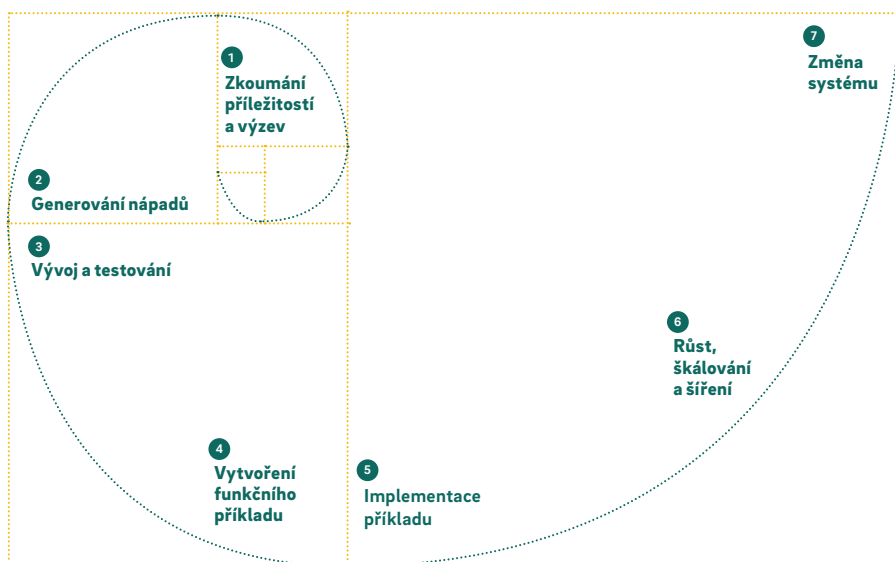


Schéma inovační spirály zobrazující vývoj produktu, služby

Jedna etapa navazuje na druhou a těžko si představit, že by mohlo dojít k přeskočení některé z nich. Tyto etapy platí jak pro lokální, tak pro komplexní změnu, jen v jiných měřítkách. Jednotlivé etapy jsou:

## 1. Zkoumání příležitostí a výzev

– identifikace problému, který chceme řešit, jeho příčin, vztahu zainteresovaných stran, různých pohledů, studií, realizovaných řešení apod.

## 2. Generování nápadů

– hledání nových řešení a jejich ověřování u cílové skupiny.

## 3. Vývoj a testování

– ověřování řešení a jejich úprava dle zpětné vazby.

## 4. Vytvoření funkčního příkladu

– vznik prototypu, který je schopen šíření.

## 5. Implementace příkladu

– zavádění ověřeného příkladu mezi další uživatele.

## 6. Růst, škálování a šíření

– vytvoření funkčního modelu rozsáhlého šíření, který je životaschopný a udržitelný.

## 7. Změna systému

– přijetí nového způsobu fungování většinou.

Každá z etap změny vyžaduje trochu jinou výbavu dovedností.

**Pokusili jsme se dát dohromady soubory dovedností a schopností, které jsou důležité pro jednotlivé etapy na základě znalostí konkrétních lidí a organizací, které systémové změny realizují. Jsou to charakteristiky jak jednotlivců, tak organizací jako celku, tudíž mohou být rozloženy mezi více lidí.** Neznamená to však, že dovednosti z jednotlivých etap nejsou důležité pro jiné. Platí spíš pravidlo, že bez ovládnutí dovedností v předchozí etapě se nemůžeme dostat do etapy vyšší. Uvedené dovednosti jsou vypíchnutím těch, které jsou pro danou etapu specifické. Pro zjednodušení jsme je rozdělili do tří úrovní.

| Dovednosti pro 1. úroveň [etapa 1-4]            |  |
|---|--|
| <b>Zápal pro věc</b>                            | hořet a mít nadšení pro nalezení řešení  |
| <b>Zaměření na detail</b>                       | schopnost zabývat se jednotlivostmi a vypilovat řešení do detailů  |
| <b>Kreativita</b>                               | dovednost hledat různá a neobvyklá řešení  |
| <b>Dobře se ptát</b>                            | schopnost správně klást otázky uživatelům bez podsouvání vlastních řešení či představ                                    |
| <b>Porozumění potřebám uživatelů</b>            | dokázat dobře identifikovat, kde je problém a jaké potřeby mají cílové skupiny, i dovednost zapojit je do hledání řešení |
| <b>Znalost prostředí, ve kterém se pohybují</b> | vědět o dalších aktérech, slepých místech nebo naopak možnostech překryvů, rizicích apod.                                |
| <b>Analýza dat</b>                              | rozumět datům a informacím   |
| <b>Prototypování</b>                            | ovládat způsoby, jak ověřovat řešení levným způsobem, který prokáže funkčnost návrhu                                     |
| <b>Vytrvalost</b>                               | vlastnost, která zaručí, že věci nevzdáme  |
| <b>Vyhodnocování zpětné vazby</b>               | správně analyzovat informace, které se k nám dostávají   |
| <b>Práce s neúspěchem</b>                       | dovednost umožňující zpracovat slepé cesty   |

### Dovednosti pro 2. úroveň [etapa 5–6]

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Zobecnění</b>             | schopnost zobecnit ověřený způsob fungování pro univerzálnější použití   |
| <b>Popis řešení</b>          | dovednost věci dobře popsat a předat novým klientům, ale i řešitelům   |
| <b>Logistika</b>             | správné naplánování jednotlivých částí, které mají do sebe zapadat   |
| <b>Nastavování pravidel</b>  | stanovování mantinelů, ve kterých je nutné se pohybovat  |
| <b>„Obchodní“ dovednosti</b> | schopnost přesvědčit další o našem řešení  |
| <b>„Byznys“ přemýšlení</b>   | schopnost promýšlet udržitelné modely fungování  |
| <b>Sledování výsledků</b>    | schopnost měřit dopad aktivit, což je následně dobrý argument pro přesvědčování partnerů, donorů, cílové skupiny aj. |

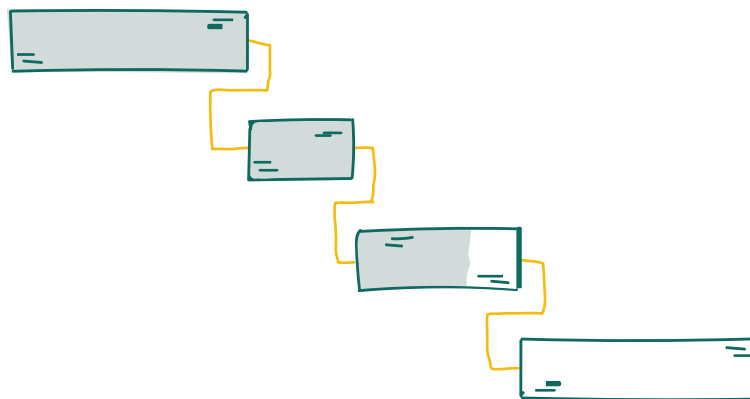
### Dovednosti pro 3. úroveň [etapa 7]

|   |  |
|---|--|
| <b>Zaměření na celek</b>                | vidění celku v jeho souvislostech  |
| <b>Advokační práce</b>                  | schopnost ovlivnění „rozhodovačů“ (anglicky decision maker – lidí s rozhodovací pravomocí) |
| <b>Identifikace spojenců a oponentů</b> | znalost prostředí a schopnost navázání vztahu  |
| <b>Schopnost porozumět oponentům</b>    | otevřenost protiargumentaci a hledání styčných ploch                                       |
| <b>Argumentace</b>                      | dovednost dobře vystavět řeč s podloženými argumenty                                       |
| <b>Spolupráce a tvorba „aliancí“</b>    | schopnost síťování a hledání společných jmenovatelů pro podporu změn                       |
| <b>Trpělivost</b>                       | vlastnost, se kterou je nutné vnímat pomalost změn na úrovni systému                       |

**Pak jsou zde samozřejmě dovednosti, bez kterých se neobejdete ani v jedné úrovni, jako jsou lídrovství, systémový přístup, prezentační dovednosti apod.**

**„Inovace s potenciálem systémové změny a velkým dopadem často nedosahují v rámci inovační spirály do dalších fází (scaling/škálování, změna systému). Realizátoři poukazují na to, že mnoho řešení zůstává u dílčích změn, i když mají potenciál většího dopadu.**

Za jednu z hlavních příčin tohoto problému je označována schopnost a kapacita inovátorů (organizací) posouvat tato řešení na vyšší úroveň. Ovlivňuje to zejména nedostatečná znalost systému (legislativních procesů apod.), neschopnost tvorby a naplňování kvalitního advokačního plánu vedoucího k prosazení změny (absence know-how v české společnosti, příkladů dobré praxe a poradců pro oblast advokacie v této oblasti), rezignace organizací na kvalitní plán jako součást klíčových aktivit projektu, nedostatek finančního zázemí inovátorů/organizace pro naplňování tohoto plánu (pokud je finanční zázemí aktuálně dostatečné, je nahodilé, nepravidelné a pouze dílčí). **Na potřebě překonat tyto bariéry se shodují jak realizátoři inovačních řešení, tak poskytovatelé podpory či podporovatelé inovací“.**



# Kdo „škáluje“, ten jede

V předchozí části jsme pojmenovali jednotlivé etapy rozvoje.

Víme, že etapami 1–5 prošlo již mnoho projektů, nicméně s etapou č. 6 – se systémovým škálováním – již tolik zkušeností v českém vzdělávacím světě není. **Přinášíme proto závěry jedné zahraniční studie, kterou upravujeme a doplňujeme o příklady projektů.**



## Osvěta

– budování vlivu a šíření know-how

**Základem strategie je buď osvěta prostřednictvím různých typů médií a šíření informací (konference, veřejná vystoupení, kampaně, vydávání knih apod.), nebo předávání inovací prostřednictvím vzdělávání a poradenství.**

Tato strategie škálování nabízí nízkou úroveň kontroly nad tím, jak je nápad přijat, ale dává možnost oslovit široké publikum. Je vhodné ji využívat v okamžiku, kdy se sdílí základní vize nebo je vytvořen rámcový koncept inovace a ostatní jsou povzbuzováni k tomu, aby našli způsoby, jak jej uskutečnit. Protože se zde nespolehá na vytváření formálních vazeb s jinými organizacemi, může to být vhodná cesta pro inovace, které narušují určité status quo.



**NaZemi** – osvěta v oblasti globálního vzdělávání skrze vzdělávání, kampaně.

**Skutečně zdravá škola** – osvěta v oblasti zdravé výživy prostřednictvím budování značky, vzdělávání, ale i prosazování legislativních změn.

**EDUin (Česko mluví o vzdělávání)** – mediální a informačně osvětová práce, včetně kampaní.

**Step by step, Kritické myšlení, H-mat, Hodnotové vzdělávání** – šíření know-how především pomocí přímého vzdělávání.

**Zahrada hrou** – komplexní program zahrnující jak přímou práci, tak i osvětovou v podobě videí, portálu, metodik apod.



## Společenství – tvorba sítě nebo hnutí

Sociální inovátoři často vytvářejí sítě organizací, které podporují zavádění inovačních postupů. Některé sítě se více podobají společenským hnutím, zatímco jiné se více zaměřují na replikaci konkrétních postupů. Je zde o stupeň vyšší důraz na to, aby si inovace zachovaly určitou úroveň věrnosti původní myšlence. K tomu se využívá například kodifikace prvků inovací, přenášejí se znalosti, poskytují se značky nebo jsou udělovány certifikáty.

**U variant sociálních hnutí jsou vztahy mezi centrální organizací a dalšími subjekty často poměrně volné a někdy existuje značný prostor pro místní přizpůsobení inovace. Rozvoj inovace je záležitostí všech, stejně tak i přijetí inovace terénem.**

Dle typu společenství se zde mohou stanovovat různé modely členství, vytvářet podpůrné skupiny, udělovat licence, či dokonce uplatňovat placené franšízy. Což může být způsob, jak udržet model dlouhodobě funkční díky příjmům. Na druhou stranu se může stát, že členství či poplatky jsou příliš vysoké, a to může brzdit škálování.

Jiné, tzv. distribuční sítě mají větší důraz na striktnější replikaci programů nebo služeb do sítě organizací poskytovatelů. V těchto sítích má centrální organizace větší úroveň moci a udržuje přísnější kontrolu nad tím, jak se inovace rozšiřují, ačkoli členové sítě mají příležitost poskytnout zpětnou vazbu a ovlivnit způsob, jakým je inovace prováděna.



### Sít ekologických středisek

**Pavučina** – střešní organizace jednotlivých center ekologické výchovy, která nastavuje rámcová pravidla pro jejich fungování a zároveň umožňuje podnikat společné kroky k dosažení cíle.

### Certifikační značky Rodiče vítáni, Ekoškola, Férová škola

apod. – značky, které propojují školy dané charakteristiky. Někdy se jedná o značku, někdy o certifikát, vždy spojený s dodržением určitých kritérií.

### Otevřeno –

studentské hnutí na pedagogických fakultách, ke kterému se připojují jednotliví studenti.

### Elixír do škol –

projekt směřující na fyzikáře, z kterých napomáhá vytvářet učící se komunitu a podpůrné skupiny.

### Škola Můj Projekt

– je vytvořena licence pro podobu vzdělávání školy.

### Asociace lesních mateřských školek

– hnutí, které zároveň zavádí standard, aby zachovalo jasné vymezení, co ještě lesní školka je, a co již není.

### Khanova škola

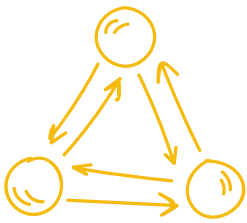
– volné hnutí založené na Khan Academy.

### Teach For All –

program, který se šíří po světě a má jasně daná pravidla implementace v dané zemi.

### Ted'x –

licence, kterou může obdržet ten, kdo chce realizovat setkání s tímto prestižním označením.



## Propojení – formování strategických partnerství

**Partnerství s jinou organizací může vést k zásadní změně rozšíření sociální inovace, a to tím, že poskytne přístup k novým technologiím, dovednostem, schopnostem a kompetencím, které by jinak bylo obtížné získat nebo by trvalo dlouhou dobu je vybudovat.** Partnerství s veřejným sektorem nebo převzetí inovace veřejným sektorem je možná nejzřejmějším příkladem této cesty. Tato cesta je někdy nazývána „integrací“. Některá partnerství mezi malými a velkými organizacemi lze nazvat přirovnáním „včely a stromy“: sociální inovátoři jsou jako včely (malé a agilní) a mohou „opylovat“ stromy (větší organizace s větším dosahem a zdroji) nápady. Strategické partnerství dává sociálním inovátorům šanci rychle rozšiřovat inovace, byť nemusí být vždy přímočarý. Někdy může dojít k tvorbě společných podniků nebo ke sloučení či spojení organizací.



**Koordinátor EVVO** – jedná se o příklad integrace prvku vytvářeného Pavučinou do veřejného sektoru.

**Aliance pro otevřené vzdělávání, Vzdělávání především** – uskupení organizací, které spojuje společná myšlenka (v uvedených příkladech otevřené vzdělávání nebo advokační práce).

**Magazín rodičevitani.cz (spolupráce se Seznam.cz), Všichni ve škole** – spojení neziskové a ziskové organizace – jeden vytváří obsah a druhý jej šíří.

**H-mat a Techsophia** – spojení know-how (obsah na jedné straně a na druhé tvorba technologie) těchto dvou organizací vznikla aplikace Matemág

**Kokoza a IKEA (zavádění kompostování)** – opět využití jedinečného know-how a dobré distribuční sítě.

## Růst – rozšíření organizace

Růst organizace zaměřené na rozšíření sociální inovace se může zdát nejvíce přímočarým přístupem a je to často to první, o čem sociální inovátoři přemýšlejí. Tato strategie umožňuje nejvyšší úroveň kontroly nad tím, jak se inovace šíří. Je pravděpodobné, že bude obzvláště vhodná pro sociální inovace, kde jádro inovace spočívá v „tichých“ znalostech, je závislé na přístupech jednotlivců a ve složitých úkonech, které by vyžadovaly velké množství přenosu znalostí. **Základem této strategie je většinou zřizování nových poboček a nebo rostoucí kapacita centrálního týmu.**

**Je to strategie, ve které se nejlépe měří sociální inovace, neboť se většinou jedná o produkt prodávaný přímo zákazníkům. Tím pádem je to atraktivní pro investory, neboť se jedná o nejspolehlivější cestu, jak získat měřitelnou návratnost investic.**

Pro mnoho sociálních inovátorů je však tato cesta dosti komplikovaná a je příčinou významných problémů v řízení organizací. Proto není doporučovaná ani organizacemi, jako je Ashoka.

**Člověk v tísni a Jeden svět na školách, Post Bellum** – vytvoření sítě regionálních koordinátorů.

**CEDU a žákovské parlamenty** – vytvoření sítě škol.

**Scioškoly** – budování jednotlivých poboček po republice.





## Kvalita vs. šíření

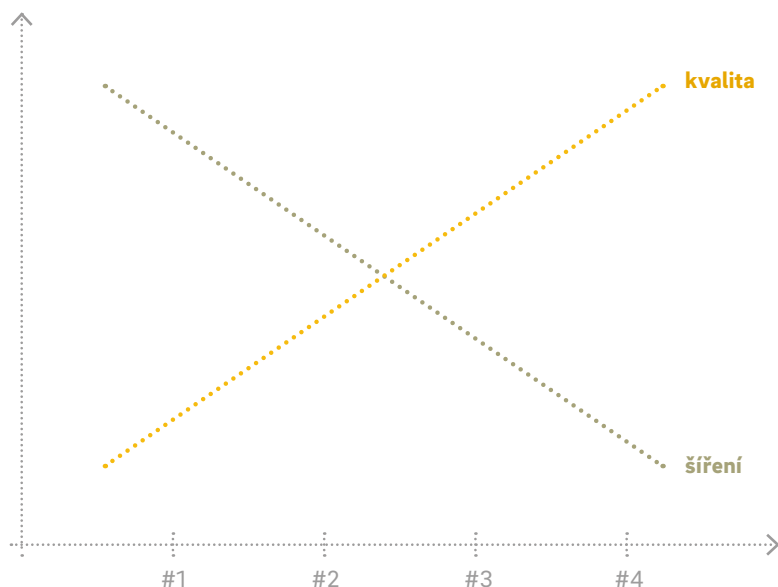


Schéma znázorňující míru kvality versus šíření u jednotlivých strategií

Z výše popsaného vyplývá jednoduchý graf, který znázorňuje dvě proměnné. Jednou je držení kvality samotné inovace a druhou je rychlost šíření. Čím větší důraz je kladen na přesnost kvality přenosu, tím se její rozšíření zpomaluje. Přísnější kontrola znamená větší schopnost řídit kvalitu a pochopit dopad, ale volnější kontrola může znamenat větší potenciální dosah a rychlejší škálování. Přísnější kontrola může zvýšit efektivitu, pokud je důležité zachovat věrnost původní inovaci – a naopak pokud umožníme přizpůsobení, můžeme zvýšit efektivitu tím, že se vytvoří větší místní odpovědnost a bude s inovací pracovat lépe v konkrétním kontextu. Zavedení kontrol může zpomalit růst, ale může být nezbytné k tomu, aby sociální inovace byla dlouhodobě udržitelná.

Z praxe vyplývá, že musí být nastavena správná rovnováha mezi kontrolou, tempem, kvalitou a dosahem. Vzhledem k tomu, že strategie se mění v průběhu času a sociální inovátoři se musí neustále rozhodovat, jak reagovat na nové příležitosti, je to spíše dilema, které má být řešeno průběžně dle aktuální situace, než problém, který je třeba jednou provždy vyřešit.

Přestože se jednotlivé strategie odlišují činnostmi, které sociální inovátoři provádějí, zdůraznil výzkum také řadu sdílených charakteristik a aktivit. Ty zahrnují:

- **Vytváření značky a silné identity sociální inovace.** To bylo stejně důležité pro sociální inovátory, kteří rozvíjejí distribuční sítě, i ty, kteří se rozšiřují prostřednictvím růstu.
- **Advokační práce.** Zatímco budování vlivu může být samo o sobě strategií, sociální inovátoři se často snaží ovlivňovat politiku, regulaci nebo budovat širší společenské hnutí, které pomáhá k rozšíření inovace.
- **Uvolnění plánu.** Někteří sociální inovátoři kodifikovali části svého modelu a publikovali je online v podobě open source řešení.

# Top 5 doporučení pro realizaci změny

**Na závěr studie si dovoluujeme předložit pět doporučení, jimiž by se měli řídit lidé a organizace, kteří se rozhodnou pro realizaci systémových změn.**



## **1. Mějte smysl pro sebe i cílovku**

Prosazovat změnu má smysl v okamžiku, kdy se protne váš zájem o danou problematiku (láká vás způsobit změnu) se zájmem cílové skupiny, kterou má zasáhnout. Bez toho, aby cílová skupina o tuto změnu stála, není reálné změny dosáhnout. Není to tak, že si cílová skupina musí potřebu změny uvědomovat, ale vy musíte nalézt místo, kterým „nasednete“ na její potřeby. Ideální je, když cílovou skupinu zapojíte již do hledání řešení.



## **2. Pojmenujte si, čeho chcete dosáhnout**

Jako kompas pro časy, kdy se budete topit v detailech a zároveň lákadlech, která bude běh projektu přinášet, vám bude sloužit jasné pojmenování vašeho cílového stavu a dopadu, jichž chcete dosáhnout. Vyjasnit si to je nesmírně důležité i z toho důvodu, abyste dokázali rozlišit, co je nejefektivnější cestou.



### 3. Přemýšlejte dlouhodobě

Systémy ve vzdělávání jsou náročné v tom, že změnu uvidíte za hodně dlouhý čas. Uvádí se, že nejkratší možná změna je reálná v horizontu 6 let. Proto přistupujte k realizaci změn s vědomím toho, že nastupujete dlouhodobý proces, u kterého budete potřebovat svou energii a finance dlouhodobě. Vždy také již na začátku přemýšlejte o udržitelných modelech.



### 4. Vyhodnocujte a osekávejte

Vaše cesta nebude nikdy přímočará a přinese jistě mnoho odboček. Právě proto byste měli být schopni vyhodnocovat, která aktivita je efektivní a přináší užitek a která je sice dobrá, ale ne tak účinná. Paretovo pravidlo 80:20 (dvacet procent aktivit přináší osmdesát procent užitku) je v tomto případě dobrým pomocníkem. Schopnost vzdávat se některých projektů a nápadů je znakem vyspělosti.



### 5. Neseďte si na svých řešeních – sdílejte

Nej snadnějším způsobem, jak šířit změnu, je otevřít se a sdílet svoje řešení. Díky tomu, že je převezmou ostatní, se stane využívaným a pomůže vám ve vaší snaze změnit zaběhanou praxi.





## **Jak na systémové změny ve vzdělávání**

Zdeněk Slejška

**Nadace Open Society Fund Praha, 2018**

**Ilustrace – Veronika Zacharová**

**Grafické zpracování – Klára Hájková | Makulatura**

**Vydala Nadace Open Society Fund Praha**

**Prokopova 197/9, 130 00, Praha 3**

**[www.osf.cz](http://www.osf.cz)**

**ISBN 978-80-87725-46-7**

Tato publikace je na webových stránkách Nadace OSF dostupná ve formátu PDF. Text je chráněn licencí Creative Commons, jež umožňuje jeho reprodukci a šíření pouze jako celku, s uvedením Nadace OSF jako autora textu a výhradně pro nekomerční, vzdělávací nebo osvětové účely.



[www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0](http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0)