

# Role středního článku vedení školství v úspěšných systémech. Inspirace pro ČR?



“ Zlepšujeme učení žáků, well-being a rovné šance ve školách, za jejichž kvalitu zodpovídáme. ”

# Zdůvodnění středního článku v Hlavních směrech vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ (A. Veselý a kol.)

- “V systému chybí jasné vymezení zodpovědnosti za kvalitu samotného vzdělávání za větší celek než je jedna škola (týká se zejména základního školství); mnoho problémů v území není řešitelné v rámci jedné školy.”
- “Řada činností v oblasti vzdělávání je vysoce odborných (například ověřování vzdělávacích výsledků a jejich interpretace). Nelze očekávat, že malá obec jako zřizovatel bude mít dostatečné odborné kompetence v oblasti vzdělávání.”
- “Většina aktérů (nejen ředitelů a učitelů) je přetížena formálními administrativními procedurami na úkor pedagogické práce.”

# Otázky

## 1. Jak funguje SČ v zemích, kterým se daří zlepšovat výsledky žáků a zvyšovat rovné šance ve vzdělávání?

- zodpovědnost - optimální velikost - počet škol - vnitřní struktura
- personální zajištění - kvalifikační předpoklady - kde berou lidi
- činnosti SČ s největším dopadem na kvalitu vzdělávání dětí
- kritéria úspěchu - autoevaluace - externí evaluace
- finanční náklady

## 2. Jak bychom měli nastavit SČ v ČR, abychom také uspěli?

- Varianta rychlá (A), bez změn legislativy, vytěžit stávající kapacity
- Varianta dlouhodobější (B) motivovaná ohledem na top kvalitu výuky

# Pracovní definice středního článku vedení školství

System zodpovědnosti, podpory a skládání účtů za zlepšování kvality učení a well-beingu žáků, který propojuje zřizovatele veřejných škol se školami, komunitou a ministerstvem školství.

Volně podle Understanding the Middle Tier: Comparative Costs of Academy and LA-maintained School Systems, 2019, s. 13.

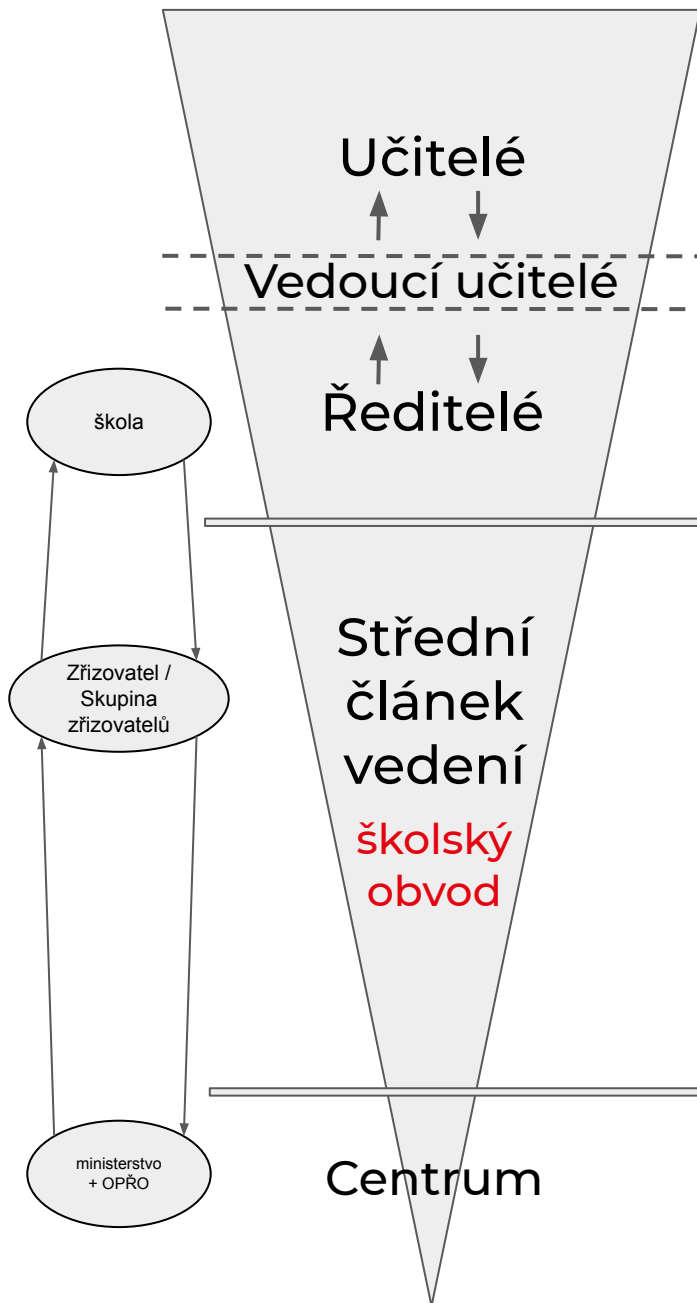
# Jak přistupují ke střednímu článku ve zlepšujících se systémech?

“Nejdůležitější práce vedoucích pracovníků školského obvodu je zlepšovat učení a well-being žáků.” **K. Leithwood, C. Mcullough, Kanada, provincie Ontario**

*Nejlepší systémy neváhají zlepšovat své struktury ve prospěch kvality učení dětí:*  
“V roce 2013 byla ve Finsku zahájena celková reforma struktury obcí za účelem zajistit vysoce kvalitní a spravedlivé vzdělávání.” **OECD**

“Neočekávali jsme, jak kritickou roli hraje střední článek mezi výukou ve škole a centrem. Objevili jsme, že dlouhodobě udržitelné zlepšení (učení dětí) vyžaduje propojení a zprostředkování napříč všemi úrovněmi systému od školní třídy k vedoucímu školského obvodu až do kanceláře ministra.” **McKinsey & Co., 2010**

## ROLE V SYSTÉMU ZLEPŠOVÁNÍ UČENÍ, WELL-BEINGU ŽÁKŮ A ROVNÝCH ŠANCÍ



- Zajistit účinnou výuku zapojující každé dítě ve třídě, zohledňovat poznatky výzkumu.
  - Spolupracovat s kolegy ve škole na vývoji a sdílení pedagogických postupů, které zlepšují vzdělávací výsledky a wellbeing žáků.
  - Zapojovat rodiče způsobem, který pomáhá zlepšovat učení a wellbeing žáků.
  - Metodicky vést profesní spolupráci a vzájemné učení kolegů ve své škole.
  - Definovat a řídit školní strategii, která zohledňuje směr nastavený na střední a centrální úrovni vedení školství a využívá alokované zdroje.
  - Pedagogicky vést učitele ke konkrétním způsobům kvalitnějšího učení dětí.
  - Zapojit místní komunitu do zlepšování učení dětí.
- 
- Definovat regionální strategii společně lídry svých škol (*Ve zlepšujících se systémech školský obvod zřizuje v průměru cca 60 škol (někdy ale i 300+ škol) organizovaných obvykle do lokálních "rodin" 5-15 škol.*)
  - Poskytovat školám cílenou podporu:
    - a) metodicky vést ředitele a vedoucí učitele a "pěstovat" si nové nadějně lídry
    - b) zajišťovat specifickou péči ohroženým školám s nedostatečnými výsledky
    - c) odbřemeňovat ředitele od nepedagogické zátěže (správa budov, finance, ...)
  - Podporovat spolupráci mezi školami a sdílení účinné praxe (profesní učení učitelů).
  - Zajistit koordinaci zdravotní, sociální a vzdělávací podpory pro ohrožené děti (0+ let).
  - Vyhodnocovat dodržování pravidel a dosahování indikátorů zlepšení společně s řediteli.
  - Zajišťovat kontinuitu a udržitelnost dosaženého zlepšení a trvalý pedagogický rozvoj.
  - Usnadňovat komunikaci mezi školami a centrem, vyjednávat s centrem strategii.
- 
- Nastavit strategii celostátního zlepšování učení dětí a alokovat přiměřené zdroje.
  - Stanovit zodpovědnost a rozhodovací práva jednotlivých úrovní a entit v systému.
  - Vytvořit centrální mechanismy podpory, akontability a sledování indikátorů úspěchu.
  - Rozvinout schopnosti pro vedení a řízení na centrální a střední úrovni systému.

Volně podle: [How the world's most improved school systems keep getting better](#), Mc Kinsey, 2010, s. 82, upravil V. Srb

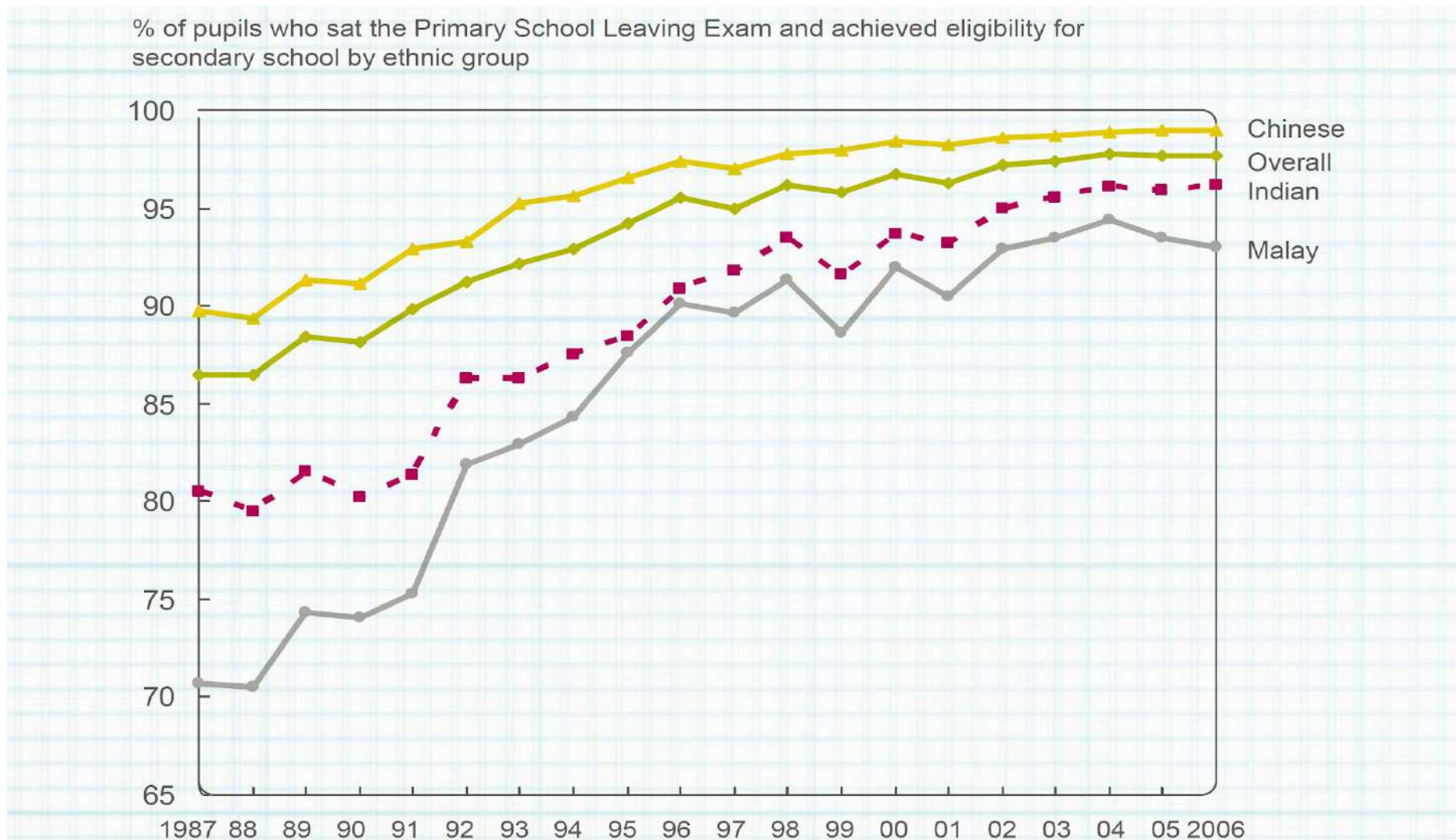
# Jak poznáme, že střední článek vedení dobře funguje?

## **Zlepšuje se učení dětí:**

1. Zlepšují se vzdělávací výsledky a wellbeing dětí na daném území.
2. Snižují se rozdíly ve výsledcích mezi dětmi, třídami, školami a regiony.
3. Zlepšuje se kultura spolupráce učitelů na učení dětí.

## **A můžeme to říci s oporou o řadu důkazů:**

- Pravidelné přímé pozorování výuky.
- Měření klíčových vzdělávacích výsledků, sledování wellbeingu dětí i učitelů.
- Pozitivní zpětná vazba od učitelů a ředitelů na to, že střední článek úspěšně plní své role (viz minulý slide).

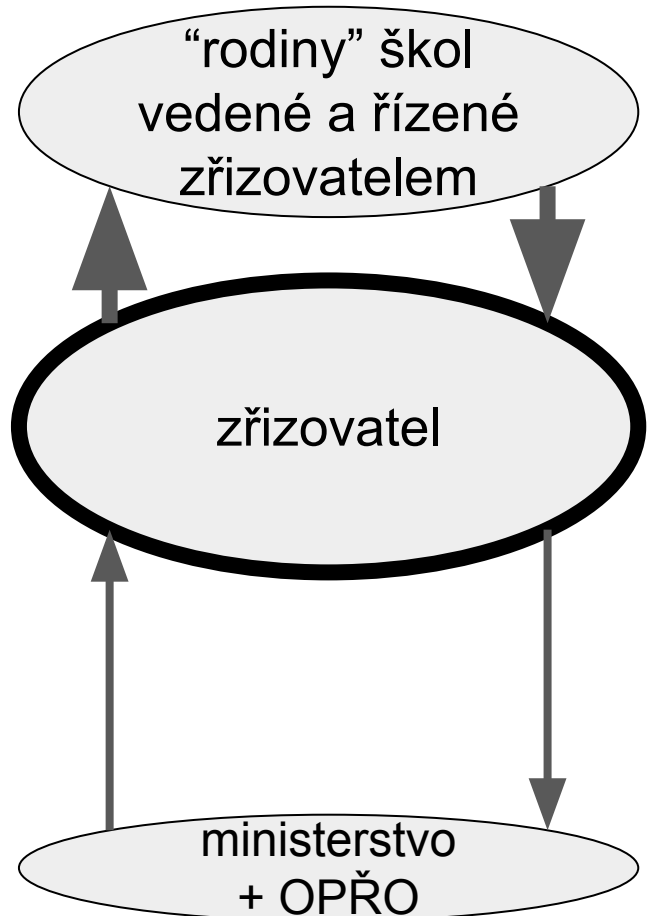


Zlepšování vzdělávacích výsledků a zmenšování rozdílů ve výsledcích v Singapuru



# Dva funkční druhy středního článku ve zlepšujících se systémech

1. Druh SČ funguje ve 20 zlepšujících se systémech ze 21 analyzovaných.



2. Druh funguje v 1 zlepšujícím se systému z 21 analyzovaných. Jmenovitě v Singapuru.



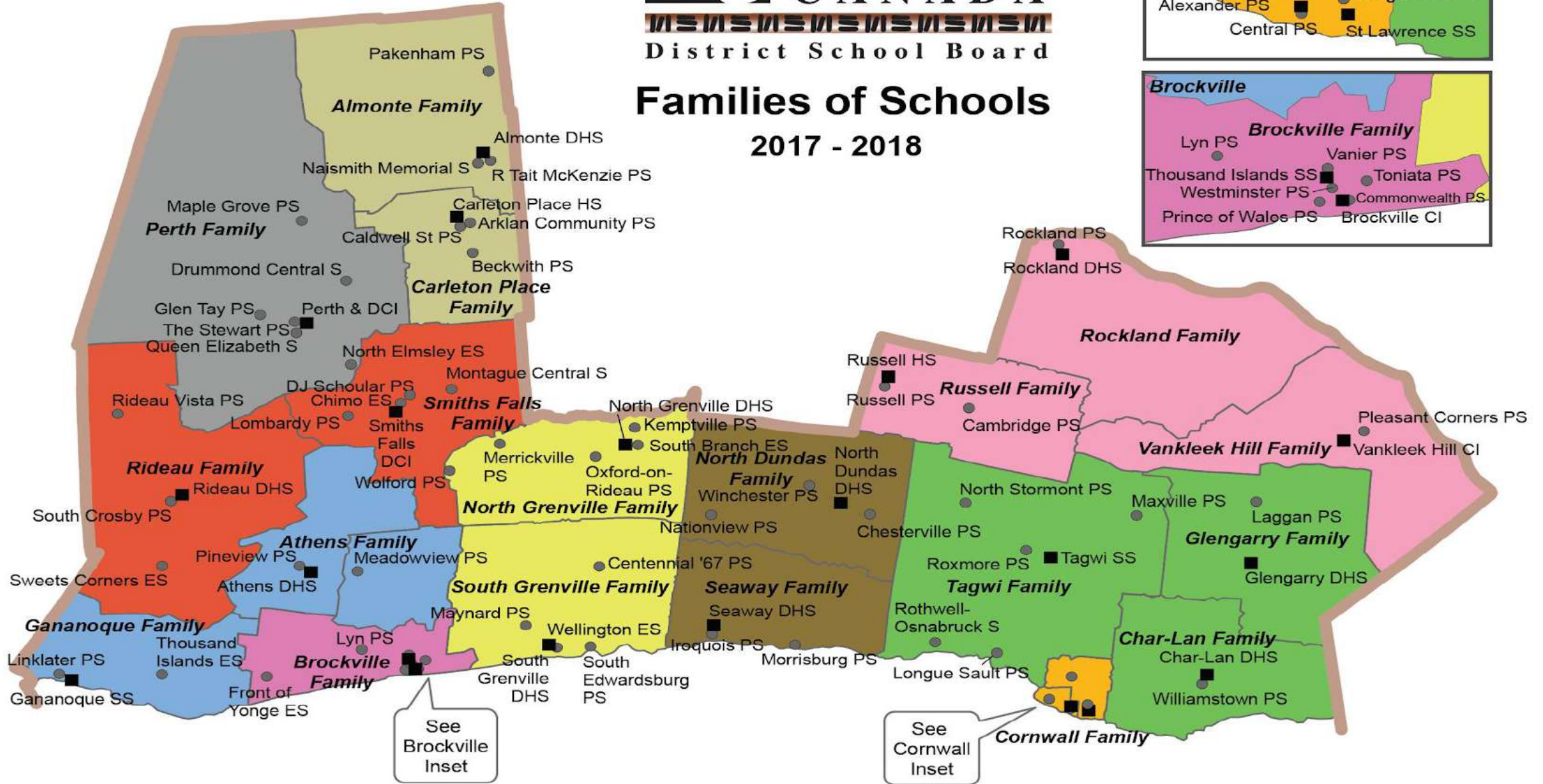
**Legend**

- Elementary School
- Secondary School

**79 základních  
a středních škol  
26.000 žáků**



**Families of Schools  
2017 - 2018**





**Ředitel vzdělávání a superintendenti školského obvodu zodpovědní za “rodiny škol” (zkušení vedoucí pedagogové)**

# Jaké činnosti lídrů školských obvodů mají největší pozitivní dopad na učení dětí? 9 oblastí, 60 činností

- 1. Vytvořit široce sdílenou misi, vizi a společné cíle založené na ambiciózních představách o vzdělávané osobě.**
- 2. Poskytovat soudržné pedagogické vedení školám.**
- 3. Budovat schopnost pracovníků školského obvodu a pracovníků škol k vyhledávání a využívání více zdrojů dat pro své rozhodování.**
- 4. Vytvářet procesy organizačního zlepšování zaměřené na lepší učení.**
5. Zajišťovat učitelům a ředitelům profesní rozvoj zakotvený v jejich praxi.
6. Propojit rozpočet, personalistiku a využívání času s misí, vizí a cíli obvodu.
7. Používat komplexní systém řízení výkonu zaměstnanců pro rozvoj vedoucích pracovníků školského obvodu a vedoucích pracovníků škol.
8. Zastávat a podporovat přístup školské rady zaměřený na strategické řízení.
9. Pěstovat produktivní pracovní vztahy se zaměstnanci, místní komunitou, rodiči a ministerstvem školství.

Leading High-Performing school Districts. Podle výzkumu vytvořen vzdělávací program pro lídry šk. obvodů.

# Nejvíce kritizovaný model středního článku: obcházení lokální demokracie ministerstvem



# Vývojový trend v nejlepších systémech: “Vedení ze středu” (Leading From the Middle)



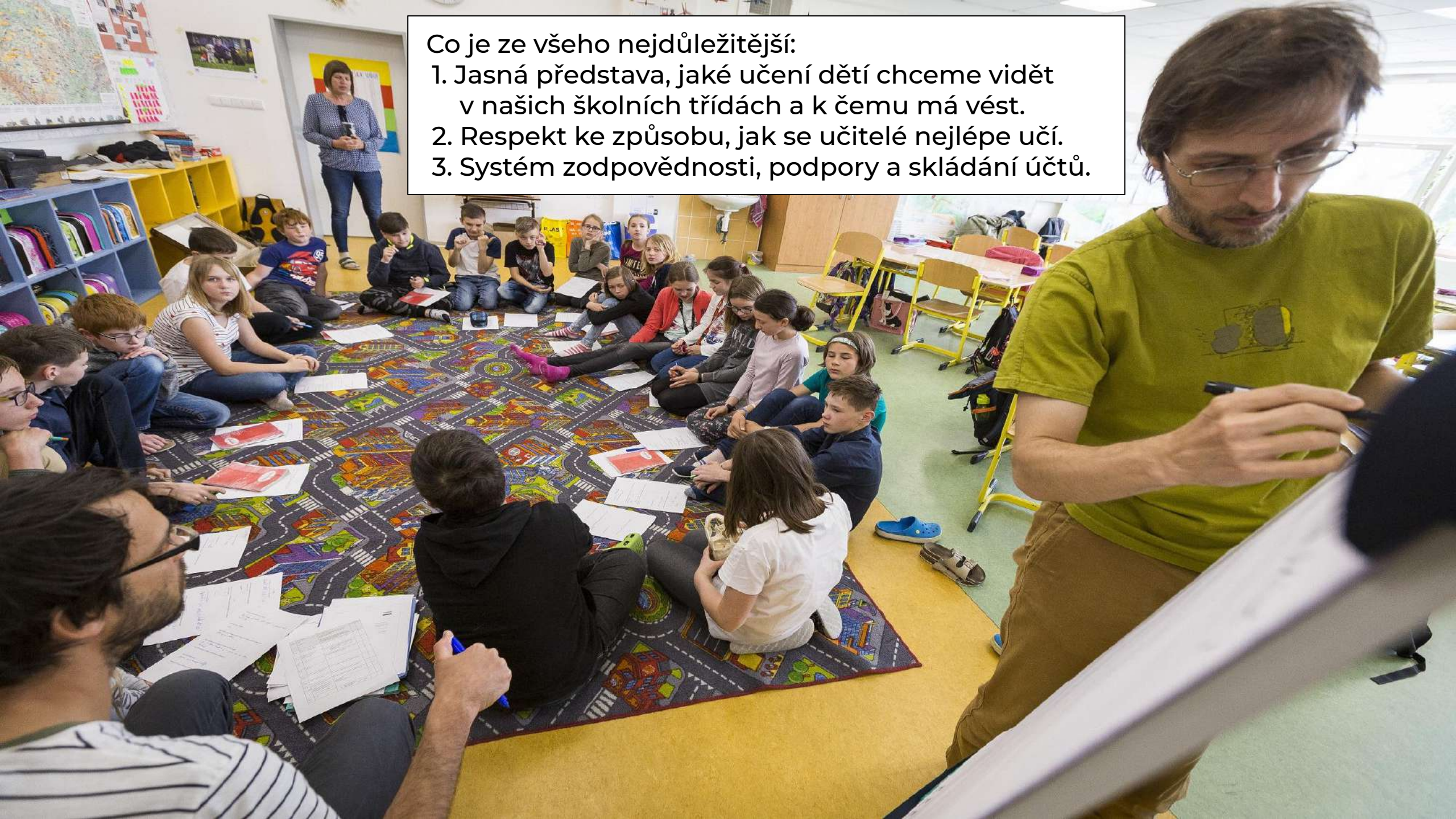
# Vývojový trend v nejlepších systémech: “Vedení ze středu” (Leading From the Middle)

“Silně podložený závěr z průzkumu vysoce výkonných vzdělávacích systémů je, že pro udržování rovnosti a současně vynikajících vzdělávacích výsledků je nutná koordinační síla napříč lokalitou nebo regionem. Všechny čtyři zkoumané systémy (Estonsko, Finsko, Ontario, Singapur) se shodovaly v tom, že používaly soudržný střední článek vedení nezávisle na úrovni decentralizace rozhodování.

Jednotící reformní strategií citovanou ve všech čtyřech systémech je Fullanův přístup *Vedení ze středu* (Leadership from the Middle), který je definován jako **“promyšlená strategie, která buduje kapacity a interní soudržnost středního článku vedení tak, že se stává efektivnějším partnerem ve vztahu “nahoru” ke státu a “dolu” ke svým školám a komunitám, a to v zájmu hledání lepšího výkonu celého systému.”**

Co je ze všeho nejdůležitější:

1. Jasná představa, jaké učení dětí chceme vidět v našich školních třídách a k čemu má vést.
2. Respekt ke způsobu, jak se učitelé nejlépe učí.
3. Systém zodpovědnosti, podpory a skládání účtů.





Kolik stojí  
efektivní SČ?

Kolik stojí  
efektivní SČ?

Cca 2,5%  
nákladů na  
regionální  
školství

Je to hodně nebo málo?  
Je nutná důkladnější  
srovnávací analýza.  
Nutná je i analýza nákladů  
na SČ v ČR.

Co z toho je inspirativní pro nás?

Nejlepší vzdělávací systémy  
se učí od nejlepších.

Učme se od nejlepších i my!

# Otázky k diskusi

## Dopolední dílna:

1. Které role středního článku se již dnes daří v našem systému uspokojivě naplňovat a co k tomu nejvíce přispívá?
2. Které role středního článku se dnes nedaří v našem systému uspokojivě naplňovat a co tomu nejvíce brání?

(Role středního článku - viz stránka č. 6 prezentace V.S.)

# Otázky k diskusi

## Odpolední dílna:

1. Jak bychom mohli v dohledné době zajistit naplňování slabých či chybějících rolí SČ v ČR, aniž bychom museli měnit legislativu? Co by pomohlo nejvíce?
2. Jak by měl být SČ v optimálním případě nakonec nastaven za 10-15 let a za co by měl zodpovídat, aby co nejlépe zlepšoval učení dětí a posiloval rovné šance? Kde by měl být umístěn? Jaká by měla být role stávajících aktérů: obcí, ORP, okresu, kraje, MŠMT, OPŘO, ČŠI, NNO, univerzity, ... ?