



**Střední článek ve vzdělávání:
vymezení pojmu a nevyřešené otázky**

Arnošt Veselý

 FAKULTA
SOCIÁLNÍCH VĚD
Univerzita Karlova

Střední článek ve vzdělávání jako téma ke společnému řešení
11.4. 2023

 STRATEGIE
2030+
PLUS PRO NAŠE ŠKOLSTVÍ

 Partnerství
pro vzdělávání
2030+

1

Struktura prezentace

- Vymezení pojmu
 - SČ v praxi
 - Různé významy a pojetí
- Proč se SČ stal tak aktuálním? A co o něm reálně víme?
- Pilotní zavádění SČ v ČR
- Aktuální otázky o významu a podobě SČ v ČR

2

2

Pojem střední článek

Cokoli mezi školou a centrem ...

- middle tier (Chapman & Hadfield, 2010; Nordholm, 2016; Parkin, 2012),
- middle layer (Mourshed et al., 2010),
- meso level (Schleicher, 2015)
- middle level (Hargreaves & Shirley, 2020)
- střední článek podpory (S2030+)

3

3

Nejčastější modely SČ v praxi

- 1) SČ součástí centrální nebo provinční vlády; typické pro centralizované vzdělávací systémy (Austrálie, Singapur a Čínu)
- 2) SČ: obce a města (většina Evropy); ovšem záleží na kontextu a velikosti měst a obcí
- 3) SČ jako školské obvody (*school districts* – Kanada, USA)

V realitě jde často o složitější mix, navíc proměnlivý v čase.

Vymezení SČ je úzce propojení s nastavením veřejné správy

4

4

Čtyři významy (pojetí) v literatuře aneb jak různě lze SČ chápat

Definice 1 – SČ jako volná síť místních aktérů. Střední článek představuje síť aktérů mezi konkrétní školou a centrem (ministerstvem školství), kteří se zabývají podporou nebo vedením (leadership) více škol působících v určitém územním celku, menším, než je celý stát.

Definice 2 – SČ jako koordinovaný a interagující systém aktérů (široké pojetí školského obvodu). Střední článek zahrnuje komplexní systém interagujících aktérů propojených do formálních a neformálních sítí v daném území, jejichž hlavním a společným úkolem je podpora, řízení nebo vedení více škol.

Definice 3 – SČ jako místně organizované uskupení několika klíčových organizací (užší pojetí školského obvodu). Střední článek představuje samostatně ustavenou a působící organizaci nebo uskupení několika organizací, jejichž působnost je omezena na konkrétní území a jejichž hlavním úkolem je podpora, řízení nebo vedení více škol.

Definice 4 – SČ jako dekoncentrovaná instituce veřejné správy. Střední článek představuje územní orgán veřejné správy, jehož úkolem je podpora, řízení nebo vedení více škol.

Veselý, A. (2021). Střední článek ve vzdělávání: vymezení pojmu, přístupy a implikace pro vzdělávací politiku. *Orbis scholae*, 15(1), 37-55.

6

6

Příklady z ČR

Definice 1 – SČ jako volná síť místních aktérů

Všichni aktéři, kteří se zabývají podporou nebo vedením (leadership) více škol působících v určitém územním celku, menším, než je celý stát.

Definice 2 – SČ jako koordinovaný a interagující systém aktérů

Všichni aktéři, jejichž činnost je koordinována v rámci územních projektů MAP, KAP, IDZ, ...

Definice 3 – SČ jako místně organizované uskupení několika klíčových organizací

Organizace zapojené do projektů MAP, KAP, IDZ (implementace dlouhodobých záměrů krajů); krajská pracoviště NPI ČR; krajská vzdělávací zařízení, Eduzměna (regionální centrum)

Definice 4 – SČ jako dekoncentrovaná instituce veřejné správy

Zřizovatelé škol

Pilotní střední článek podpory

7

7

Popularita SČ roste

- „*Leading in the middle*“ – Michael Barber, Michael Fullan ..
- „*Leading from the middle*“ - becoming close to community, taking initiative, „it is a philosophy“
 - Hargreaves, A. and Shirley, D. (2020), "Leading from the middle: its nature, origins and importance", *Journal of Professional Capital and Community*, Vol. 5 No. 1, pp. 92-114.



8

8

Nebylo tomu tak vždy ...

- “The school is the vital delivery system, the state is the policy setter (and chief paymaster), and nothing in between is very important”

Chester Finn (1991)

We must take charge: Our schools and our future. New York: Free Press.

9

9

SČ se zdá v praxi (někdy) fungovat

- „To, co jsme neočekávali... je kritická role, kterou má střední (zprostředkující) článek mezi školou a centrem... Zjistili jsme, že dlouhodobé a udržitelné zlepšení celého systému vyžaduje integraci a propojení napříč všemi úrovněmi systému od školní třídy přes vedoucího školského obvodu (superintendanta) až do kanceláře ministra...“
- Middle layer:
 - Provide *targeted support* to schools and monitor compliance
 - *Facilitate communication* between schools and the center
 - Encourage *inter-school cooperation*
 - Buffer *community resistance to change*

Mourshed, M., Chijioke, C., & Barber, M. (2010). *How the world's most improved school systems keep getting better*. McKinsey & Company
- **“Jde především o organizaci celého místního systému, kde se ředitelé navzájem znají a kde má náš úřad dobrý přehled o tom, co se na jednotlivých školách děje. Menší úřady bývají méně profesionální. Větší úřady vytvářejí vnitřní hierarchii a anonymitu a nedosahují výhod velikosti.”** (Arnold Jonk, ředitel úřadu místní školské správy ve Staij v městské části Amsterdam – východ; in Gargulák et al. 2023)

10

10

Co o SČ opravdu víme

- Evidence je značně omezená
- Some evidence on different effectiveness of school districts
 - Anderson, E., & Young, M. (2018a). A research-based framework for district effectiveness. *UCEA Review*, 59(3), 2–12.
 - Anderson, E., & Young, M. (2018b). If they knew then what we know now, why haven't things changed? An examination of district effectiveness research. *Frontiers in Education*, 3(87).
- Factors behind effective districts unclear, but:
 - Creating a broadly shared mission, vision and goals for students
 - Providing coherent instructional guidance.
 - Deliberate and consistent use of multiple sources of evidence to inform decisions includes districts' uses of systematic evidence
 - Leithwood, K., Sun, J., & McCullough, C. (2019). How school districts influence student achievement. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 519–539

11

11

Předběžné závěry

- SČ není všelék
- SČ je prostředek, nikoli cíl sám o sobě
- Kritická je konkrétní implementace – „démon je ukrytý v detailech“
- Role důvěry je klíčová:
 - „Teachers’ responses to district initiatives depend in no small measure on teachers’ perceptions of central office staffs’ trustworthiness (e.g. Are they competent? Will they follow through with the support they promise?)“
 - Leithwood, K., Sun, J., & McCullough, C. (2019). How school districts influence student achievement. *Journal of Educational Administration*.

12

12

Střední článek podpory ve S2030+

- Střední článek podpory v území poskytne školám cílenou podporu, zajistí koordinaci jejich činnosti v dané lokalitě a stane se prostředníkem v komunikaci mezi centrem a územími, a to především ve smyslu zprostředkování zpětné vazby škol v dané lokalitě vůči centru a poskytování individuální pomoci a podpory jednotlivým školám.

13

13

Očekávané činnosti SČ dle S2030+

- přímo **poskytovat metodickou podporu školám** na daném území;
- **podporovat kooperaci škol**, jejich vzájemnou komunikaci a sdílení zkušeností;
- poskytovat **školám aktuální informace** a výklady relevantní pro dané území (například z hlediska nové školské legislativy nebo nově zveřejněných výzev MSMT k podání žádosti o poskytnutí dotace);
- **monitorovat a vyhodnocovat kvalitu vzdělávání** v daném území jako celku;
- pomoci koordinovat záměry a aktivity jednotlivých škol v daném území poskytovat aktuální informace ze škol přímo MSMT, a **dávat mu tak přímou zpětnou vazbu**;
- poskytovat **právní poradenství ve školství**;
- poskytovat pomoc s **implementací klíčových opatření Strategie 2030+** a dalších koncepčních dokumentů MSMT;
- **podporovat pozitivní inovace ve školách v daném území**, pomáhat s jejich vyhodnocováním a dalším rozšiřováním;
- poskytovat metodickou podporu pro vznik **tzv. svazkových škol**;
- poskytovat přímou metodickou podporu pro přechod z právní formy
- příspěvkové organizace do právní formy školské právnické osoby.

14

14

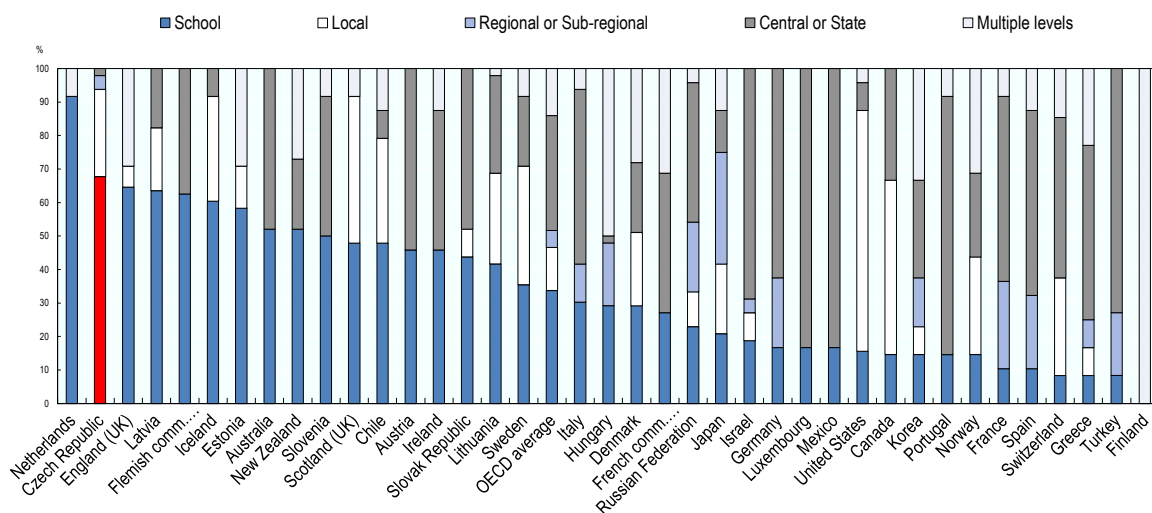
Zdůvodnění (znovu)zavedení SČ

- Příliš velká autonomie (a tím i povinnosti) škol
- Většina povinností je na školách bez odpovídající podpory
- Náš systém je extrémně decentralizovaný a fragmentovaný
- Nemáme žádný systém podpory na místní úrovni, nic mezi školou a centrem
- Není možné dosahovat kritického množství a úspory z rozsahu

15

15

School autonomy



16

16

Co reálně dělá pilotovaný SČ MŠMT

1) oboustranná komunikace a informovanost z centra

- metodiky a manuály, vzorové dokumenty a formuláře
- webináře, on-line konzultace, právní poradna, metodická linka

2) individuální profesionální podpora škol a zřizovatelů

- metodické konzultace pro vedení škol a zřizovatele
- podpora v nepedagogické oblasti
- rozvoj pedagogického leadershipu
- komplexní podpora neaktivních a zaostávajících škol

3) propojování a spolupráce v území

- spolupráce s MAS, MAP, KAP, ČŠI a NPI, sociálními službami a NNO
- propojování formálního a neformálního vzdělávání
- síťování a vzájemné učení

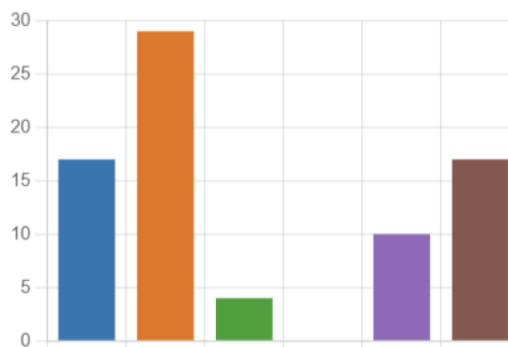
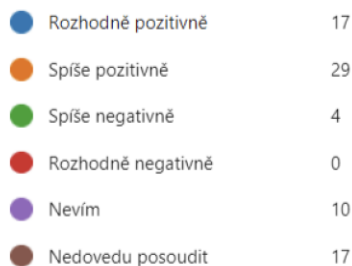
Zdroj: MŠMT

17

TAČR - evaluace středního článku: zřizovatelé

4. Jak celkově hodnotíte přínos SČ MŠMT vzhledem k Vaší roli zřizovatele škol?

[Další podrobnosti](#)



Source: MŠMT

18

TAČR - evaluace středního článku: ředitelé

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ nevím

Komunikace se SČ MŠMT (komunikace je srozumitelná, vstřícná a nápomocná, včasná, poskytu...

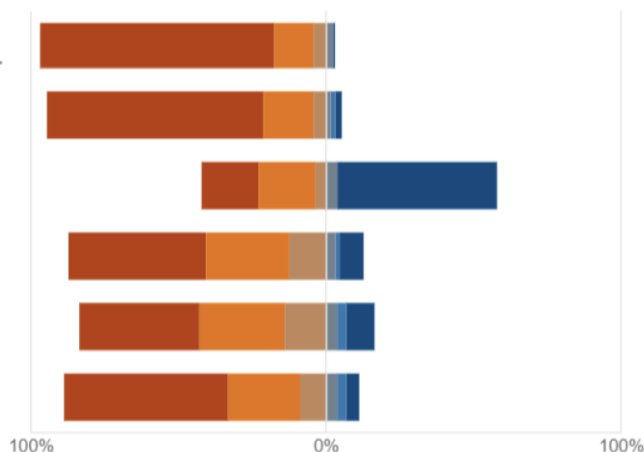
Individuální podpora Vám jako vedení školy (pracovníci SČ MŠMT Vám poskytují individuální...

Individuální podpora SČ MŠMT Vašemu zřizovateli (Váš zřizovatel má díky podpoře SČ MŠMT dostatek...

Propojování a spolupráce v území (pracovníci SČ MŠMT pomáhají síťování a sdílení dobré praxe mezi...

Přínos SČ MŠMT ke zvyšování kvality řízení nepedagogických procesů ve Vaší škole (informac...

Přínos SČ MŠMT ke zvyšování kvality řízení pedagogických procesů ve Vaší škole (informace,...



Source: MŠMT

19

Potenciální problémy

- Nákladnost
- Potřeba lidských kapacit v době hledání úspor
- Obavy z byrokratizace a minimální efekty na učení
- Odlišné potřeby různých (typů) škol a zřizovatelů

21

21

Pro a proti SČ

- Pro
 - SČ v našem systému opravdu chybí
 - Podpora školám se nejlépe poskytuje na střední úrovni
- Proti
 - Pokud bude SČ špatně implantován, pak může spíše přitěžít, než pomoci
 - SČ je kriticky závislý na dostatečné míře důvěry
 - Řada struktur již byla vytvořena
 - Množství zkušených a kvalifikovaných lidí je omezené

22

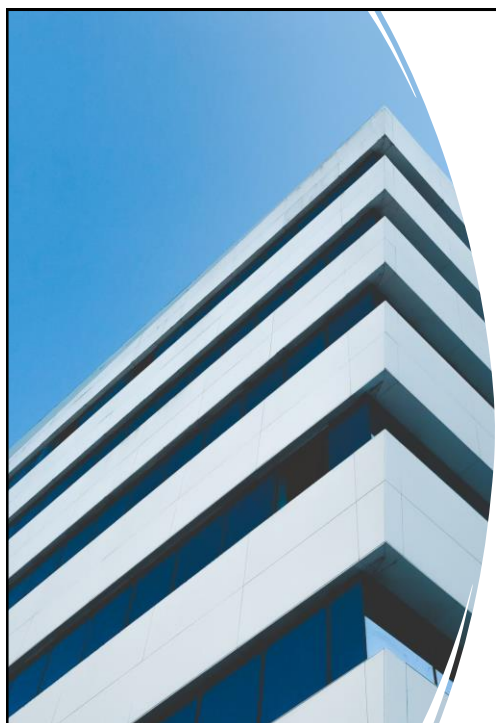
22

Shoda a neshoda (otázky)

- Shoda
 - Systém je příliš fragmentovaný, školy potřebují podporu
 - Existuje mnoho škol a ředitelů, které potřebují podporu
- Neshody a otázky
 - Jaké činnosti má vykonávat, aby měly co největší pozitivní dopad na učení žáků?
 - Jak by měl být SČ nastaven, aby dokázal přitáhnout místní pedagogické lídry a udržet je mezi svými zaměstnanci?
 - Jakou má mít právní formu, kompetence a odpovědnosti?
 - Jaký bude jeho vztah k ostatním institucím a aktérům?
 - Jaký status budou mít jeho zaměstnanci a odkud (a jak) se budou přijímat?

23

23



Arnošt Veselý
Fakulta sociálních věd
Univerzita Karlova

veselya@fsv.cuni.cz



24