



PEDAGOGICKÁ
FAKULTA
Univerzita Karlova



Partnerství
pro vzdělávání
2030+

Jaká podpora pro školy má největší dopad na učení žáků

Hlavní zjištění studie
Silné školské distrikty a jejich leadership

Dominik Dvořák

*Ústav výzkumu a rozvoje vzdělávání, Pedagogická fakulta,
Univerzita Karlova, Praha*

Struktura prezentace

- Původní studie a její výsledky
- Další výzkum (nejen) Kennetha Leithwooda: leadership, alternativy a doplňky distriktů
- Jak (ne)přenášet kanadské poznatky do českého kontextu

Co se můžeme ze studie naučit?

- Charakteristiky funkčních vzdělávacích systémů
- Ale ještě důležitější může být to, jak mají vypadat podklady pro politické rozhodování a jak s nimi pracovat
- Metodologie: poměrně transparentně popsána; jde o syntézu různých zdrojů s prvky metaanalýzy, pracuje se sekundárními i primárními studiiemi z Kanady a USA

9 charakteristik úspěšných distriktů

1. sdílená mise, vize a cíle založené na ambiciózních představách o žácích,
2. koherentní systém odborných pokynů pro výuku,
3. záměrné a důsledné využívání více zdrojů důkazů pro rozhodování,
4. procesy zlepšování organizace orientované na učení,
5. v praxi zakotvený profesní rozvoj všech pracovníků,
6. rozpočty, struktury, personální politiky a využití času v souladu s misí, vizí a cíli,
7. komplexní přístup k rozvoji leadershipu,
8. školské výbory orientované na podporu strategie,
9. produktivní pracovní vztahy se zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami

1. nejen vize

1. mise, vize a podrobné cíle

2. založené na důvěře
v možnosti žáků

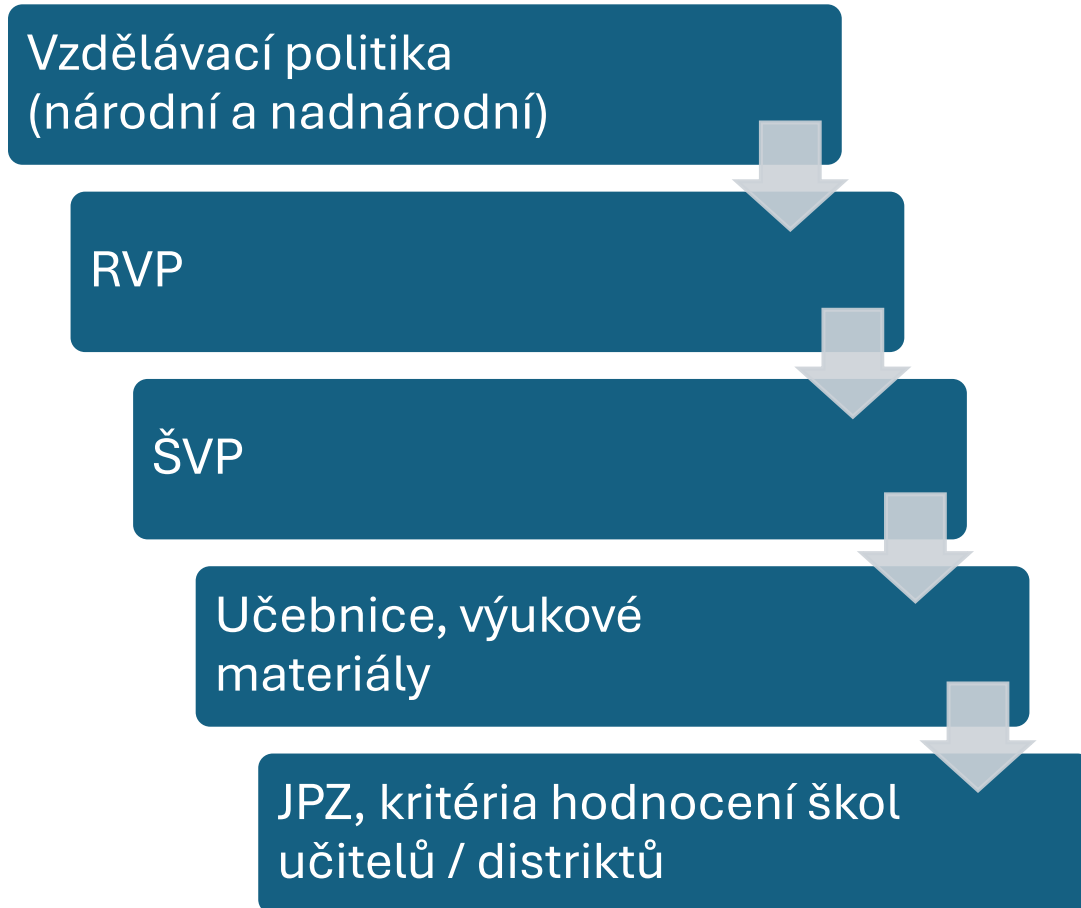
3. široce sdílené

Komentář: Dva typy reforem:

ambiciózní změny kurikula, ale
neoperacionalizované cíle

dílčí, spíše konvenční cíle, ale
důsledně implementované

2. koherence



- Kurikulum
- Výuka
- Hodnocení

- DVPP

- Hospodaření se zdroji (finance, čas, lidé)

Curriculum

[Elementary curriculum \(K-8\)](#)[Secondary curriculum \(9-12\)](#)

	The Kindergarten Program (2016)	→	↓	⋮
	The Arts (2009)	→	↓	⋮
	French as a Second Language (2013)	→	↓	⋮
	Health and Physical Education (2019)	→	↓	⋮
	Language (2023)	→	↓	⋮
	Mathematics (2020)	→	↓	⋮
	Native Languages (2001)	→	↓	⋮
	Science and Technology (2022)	→	↓	⋮
	Social Studies, History, and Geography	→	↓	⋮

[Back to top ↑](#)

For parents

[Parent Guides](#)[Information in many languages](#)

Specialized programs for students

[Co-operative Education](#)[Ontario Youth Apprenticeship Program \(OYAP\)](#)[Specialist High Skills Major \(SHSM\) program](#)[Dual Credits](#)

What's new

[Canadian and World Studies Curriculum](#)[Business Studies Curriculum](#)[Technological Education Curriculum](#)[Guidance and Career Education Curriculum](#)

Let us help you

[The Ontario Curriculum Review and Revision Guide](#)[Contact us](#)[Browsers](#)

What else are students learning?

Building important skills, knowledge, and awareness

Transferable skills

Cross-curricular and integrated learning



Critical Thinking and Problem Solving

The ability to address complex, real-world problems by acquiring and analysing information in order to take informed action.

[Learn more →](#)



Innovation, Creativity, and Entrepreneurship

The ability to explore, enhance, and scale ideas in creative ways and bring them into action to meet the needs of a community.

[Learn more →](#)



Self-Directed Learning

The ability to develop attitudes, strategies, and skills to support one's motivation and confidence in order to become a lifelong learner.

[Learn more →](#)



Collaboration

The ability to work in teams effectively by building knowledge together in physical and virtual environments.

[Learn more →](#)



Communication

The ability to express meaning in multiple ways across a variety of contexts, including virtual spaces, and with different audiences.

[Learn more →](#)

[All transferable skills →](#)

[What is curriculum?](#)[Phase 1: The curriculum review process](#)[Phase 2: The curriculum revision process](#)[Phase 3: Implementation](#)[For more information](#)[Appendix: Textbooks and supplementary learning...](#)[Upcoming curriculum revisions](#)

The Ontario Curriculum Review and Revision Guide

This guide provides an overview of the Ontario Ministry of Education's process of reviewing and revising the curriculum in both English and French for Kindergarten to Grade 12. It is intended to provide greater transparency for parents, the public and the education sector regarding the ministry's current process.

[What is curriculum?](#)[Phase 1: The curriculum review process](#)[Phase 2: The curriculum revision process](#)[Phase 3: Implementation](#)[For more information](#)[Appendix: Textbooks and supplementary learning resources](#)[Upcoming curriculum revisions](#)

Is this page helpful?

[Back to top](#)

Evidence-informed:

záměrné a důsledné využívání více zdrojů dokladů
pro rozhodování

Nejlepší
výzkumné
doklady z
literatury

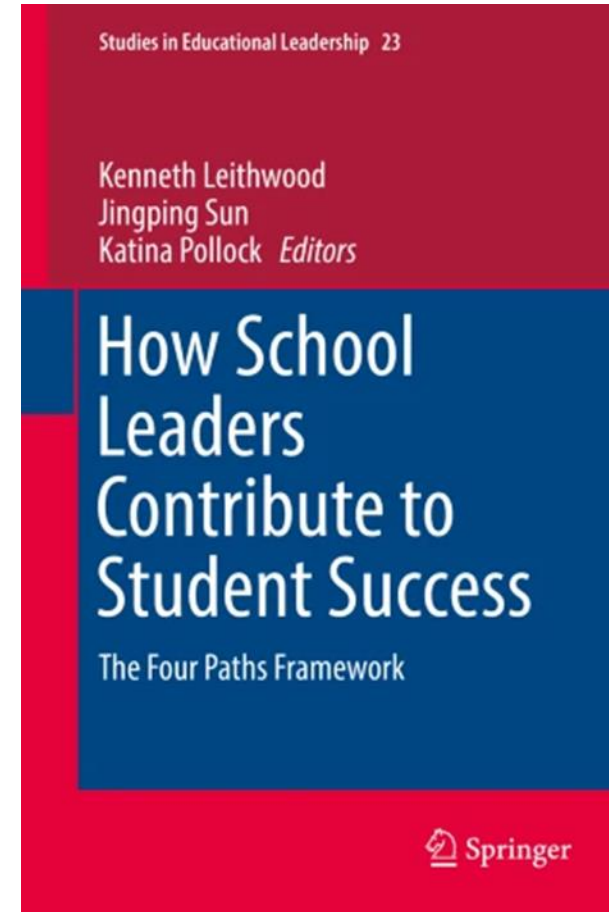
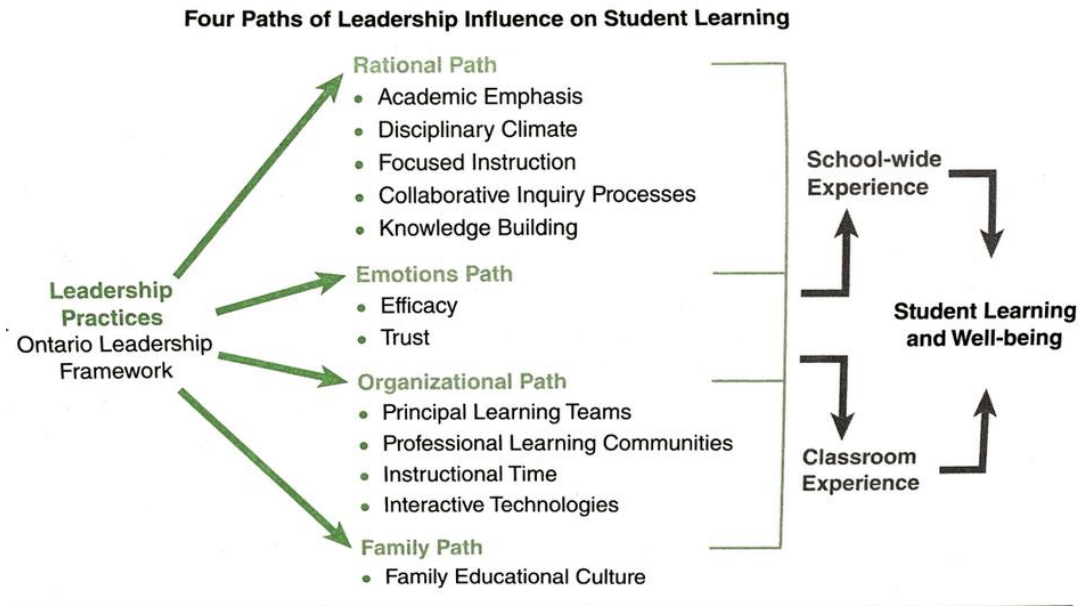
Kontext:
Vzdělávací politika
RVP / ŠVP

Hodnoty a zájmy
žáků a rodičů

Klinická
zkušenost: data
doklady
o učení u našich
žáků

Zaměření na učení a vyučování ve třídách a školách

Mechanismy / cesty působení lídrů



Další akcenty studie: úspěšní lídři

Obecné rysy leadershipu na všech úrovních

- určování směru;
- budování vztahů a rozvoj lidí;
- rozvoj organizace pro podporu žádoucích postupů;
- zlepšování výuky a
- zajištění akontability.

Osobní zdroje - KDO

- Proaktivita
- Systémové myšlení

Další výzkum Kennetha Leithwooda

další kvantitativní ověřování dopadu devíti charakteristických rysů silných školských distriktů na výsledky učení žáků (Leithwood et al., 2019),

sedm zásadních tvrzení o ředitelích/lídrech škol ve světle nejnovějšího výzkumu (Leithwood et al., 2020);

síťování lídrů (Leithwood, 2018; Leithwood & Azah, 2016)

osobní zdroje lídrů (Leithwood, 2023)

- <https://mediacentral.ucl.ac.uk/Play/107246>



Střední článek vs. Horizontální sítě

Cíle sítí škol

- vzájemná podpora škol
- sdílení, přenášení a výměna znalostí, zkušeností a prostředků
- sdílení a podpora inovací
- zlepšování vzdělávacích výsledků
- podpora socioekonomické inkluzivity a vyrovnávání rozdílů mezi školami

+ profesní učící se komunity

+ nové organizační a právní formy

Podmínky úspěšného vytváření a fungování sítí škol

- opora v teoretickém modelu mechanismu zlepšení
- vytvoření infrastruktury pro měření a analýzu dat
- využívání výzkumných metod
- budování kapacity pro vedení, organizaci a provoz sítě
- podpora vytváření kultury, pravidel a identity v návaznosti na danou síť

Jak (ne)přenášet kanadské poznatky do českého kontextu

- Poznatky mezinárodního výzkumu se ukazují jako relativně univerzální, pokud jsou na mikro-úrovni (žák, třída)
- Na čím vyšší úrovni systému se pohybujeme, tím větší roli hrají kontextové faktory (instituce, legislativa, podoba veřejné správy, demografie, kultura, finance...)

Vícenásobná translace konceptů

Mezinárodní prostředí



Národní prostředí



Prostředí regionů a škol

Rizika

- Snaha legitimovat názory, o kterých jsme přesvědčeni předem
- Vytrhávání opatření z kontextu, záměna podmínek nutných za postačující
- Falešná jasnost termínů (mise, vize...)
- Snaha o rychlé výsledky

Shrnutí: Původní studie a její výsledky

1. široce sdílené mise, vize a cíle založené na ambiciózních představách o vzdělávaném člověku,
2. koherentní systém odborných pokynů pro výuku,
3. záměrné a důsledné využívání více zdrojů důkazů pro rozhodování,
4. procesy zlepšování organizace orientované na učení,
5. v praxi zakotvený profesní rozvoj všech pracovníků,
6. rozpočty, struktury, personální politiky a postupy a využití času v souladu s misí, vizí a cíli distriktu,
7. komplexní přístup k rozvoji leadershipu,
8. školské výbory orientované na podporu strategie,
9. produktivní pracovní vztahy se zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami.

Zdroje

- Handford, V., & Leithwood, K. (2019). School districts' contributions to students' math and language achievement. *International Journal of Education Policy & Leadership*, 14(9). <https://doi.org/10.22230/ijepl.2019v14n9a863>.
- Leithwood, K. (2023). The personal resources of successful leaders: A narrative review. *Education Sciences*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/educsci13090932>.
- Leithwood, K. (2019) Characteristics of effective leadership networks: a replication and extension, *School Leadership & Management*, 39(2), 175–197. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1470503>.
- Leithwood, K., & Azah, V. (2016). Characteristics of effective leadership networks. *Journal of Educational Administration*, 54(4), 409–433.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.
- Leithwood, K., Sun, J., & McCullough, C. (2019). How school districts influence student achievement. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 519–539. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2018-0175>.
- Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of “The Four Paths Model”. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570–599. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>.
- Veselý, A. (2021). Střední článek ve vzdělávání: Vymezení pojmu, přístupy a implikace pro vzdělávací politiku. *Orbis scholae*, 15(1), 37–55. <https://doi.org/10.14712/23363177.2021.12>