



Partnerství
pro vzdělávání
2030+

Které činnosti pracovníků středního článku mají největší dopad na učení žáků

Vladimír Srb, vedoucí pracovní skupiny Střední článek,
Partnerství pro vzdělávání 2030+

Cíle prezentace

Nabídnout tři zdroje zkušeností:

- veřejná konzultace v ČR 2021
- vedoucí pracovníci SČ ze čtyř zemí
- kanadská empirická studie



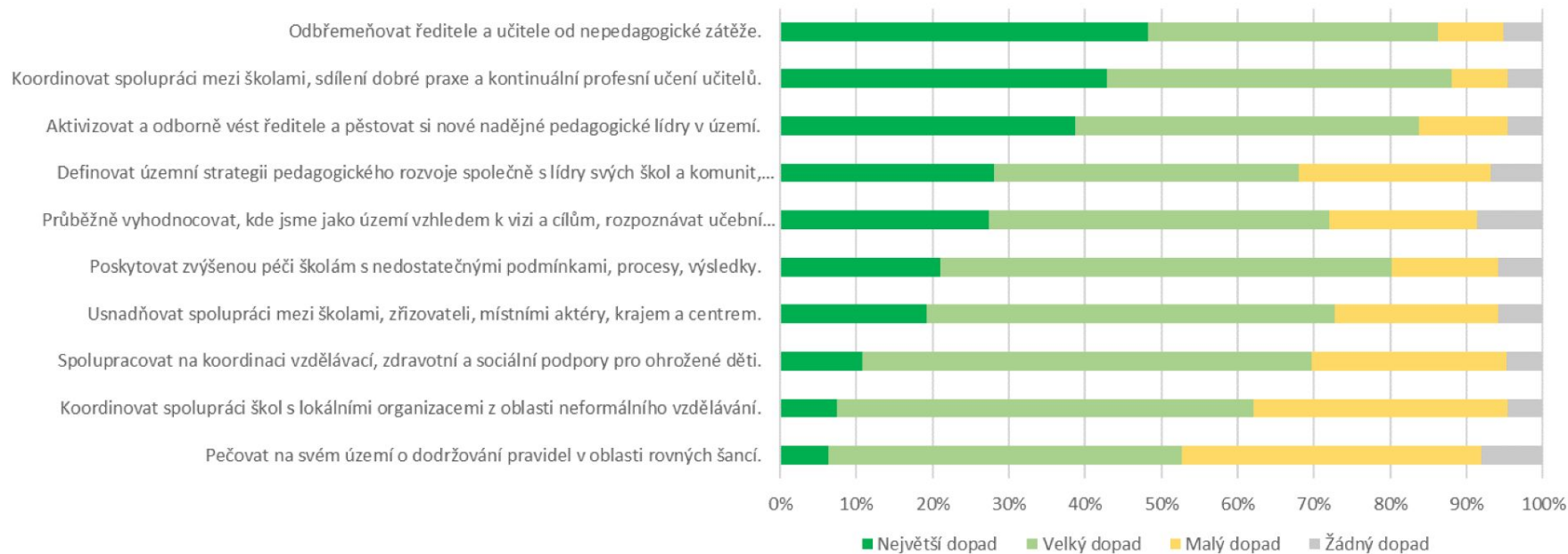


Partnerství
pro vzdělávání
2030+

Pohled 1

Zkušenosti z ČR

ČINNOSTI PRACOVNÍKŮ STŘEDNÍHO ČLÁNKU, S NEJVĚTŠÍM DOPADEM NA KVALITU VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ, WELLBEING A ROVNÉ ŠANCE ŽÁKŮ VE VZDĚLÁVÁNÍ





Partnerství
pro vzdělávání
2030+

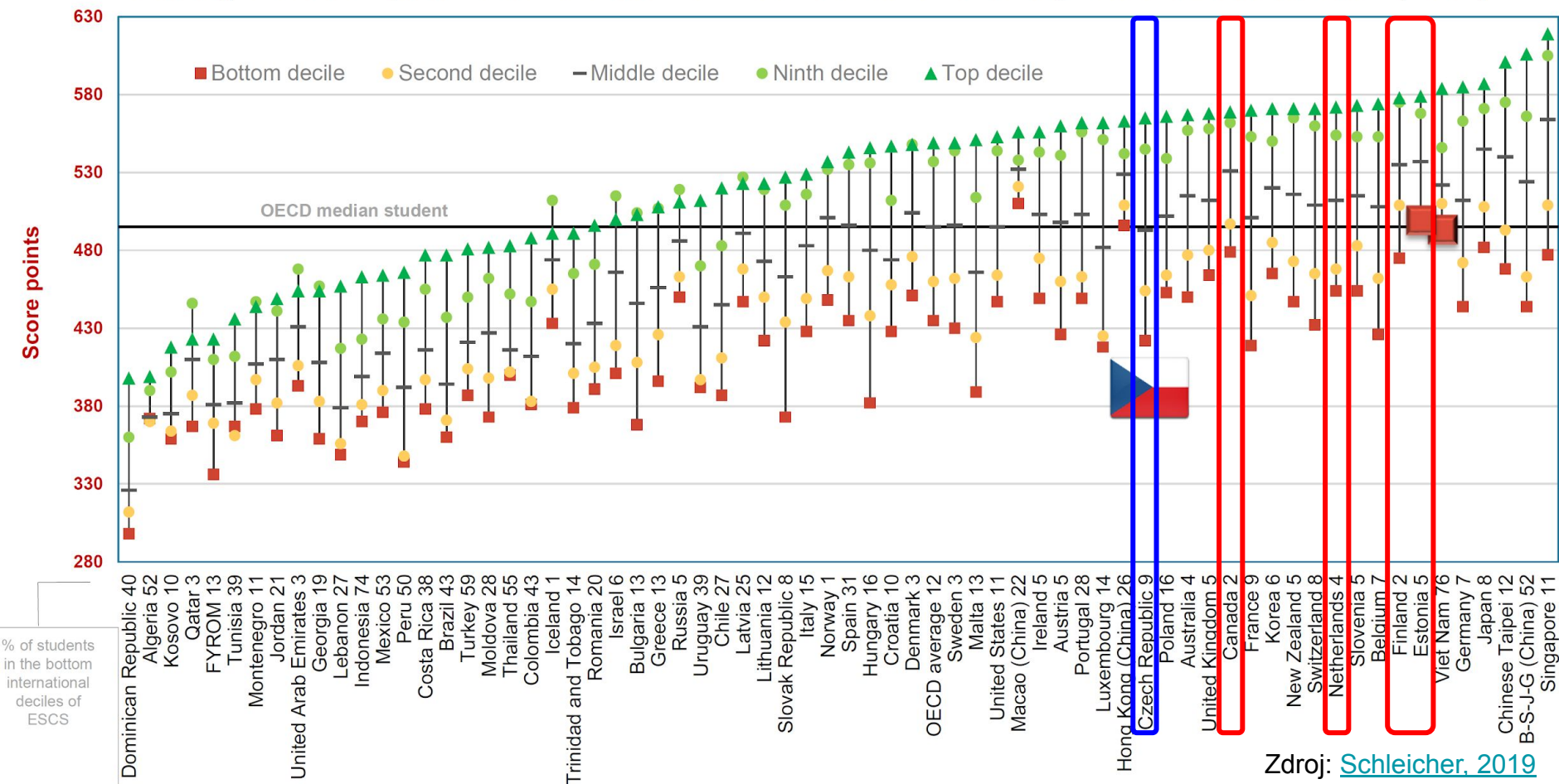
Pohled 2

**Zkušenosti vedoucích pracovníků SČ
v zemích s vynikajícími výsledky žáků**

Poverty is not destiny –

Learning outcomes by international deciles of the PISA index of economic, social and cultural status (ESCS)

Figure I.6.7



Otázky

Jaké činnosti zřizovatele škol mají podle Vašich zkušeností největší přidanou hodnotu pro práci ředitelů škol a učitelů a pro kvalitu vzdělávání dětí ve školách? Seřadte je podle důležitosti.

Zdroj:

Role zřizovatele školy v zemích s vynikajícími vzdělávacími výsledky a rovnými šancemi. PAQ Research a Partnerství pro vzdělávání 2030+, vyjde na jaře 2023.



Estonsko, odbor školství města Tartu (15.400 žáků)

1. Důvěra v ředitele škol a jejich podpora (ředitelé musí vědět a cítit, že jim odbor školství stojí za zády, ať se děje cokoli).
2. Vytvoření prostoru a času na spolupráci škol.
3. Podpora inovativních iniciativ jednotlivých škol.
4. Aktivní účast na některých větších projektech (úleva od administrativní zátěže).



Finsko, odbor školství města Jyväskylä (14.100 žáků)

1. Plánování rozpočtu a administrativa.
2. Nábor a péče o rozvoj personálu škol (HR).
3. Centralizovaný nákup zboží a služeb.
4. Mezinárodní spolupráce, digitalizace škol, práce na pedagogickém rozvoji.



Nizozemsko, Amsterdam-Východ, Staij (6.200 žáků)

1. Nejdůležitější je HRM (řízení lidských zdrojů), péče o zaměstnance, vyplácení mezd, pomoc při obsazování volných míst.
2. IT. Školy jsou příliš malé na to, aby se o IT staraly samy, a když to dělaly, vyplývaly spoustu peněz a energie, které mohly být věnovány na výuku.
3. Úklidové služby a jejich zajištění.
4. Zajištění kvality vzdělávání. Je třeba mít zavedený systém, který zabrání tomu, aby se školy dlouhodobě potýkaly s problémy s kvalitou, aniž by kdokoli zasáhl. Externí kontrola (inspekce) přichází vždy pozdě.



Kanada, Školský obvod Greater Essex (36.500 žáků)

1. Myslím si, že odborníci na speciální pedagogiku, které zajišťujeme, mají velkou přidanou hodnotu.
2. Obecně správa IT, financí a ekonomiky, péče o lidské zdroje apod., které zajišťujeme, jsou pro zajištění efektivního chodu škol v pedagogické práci také nezbytné.



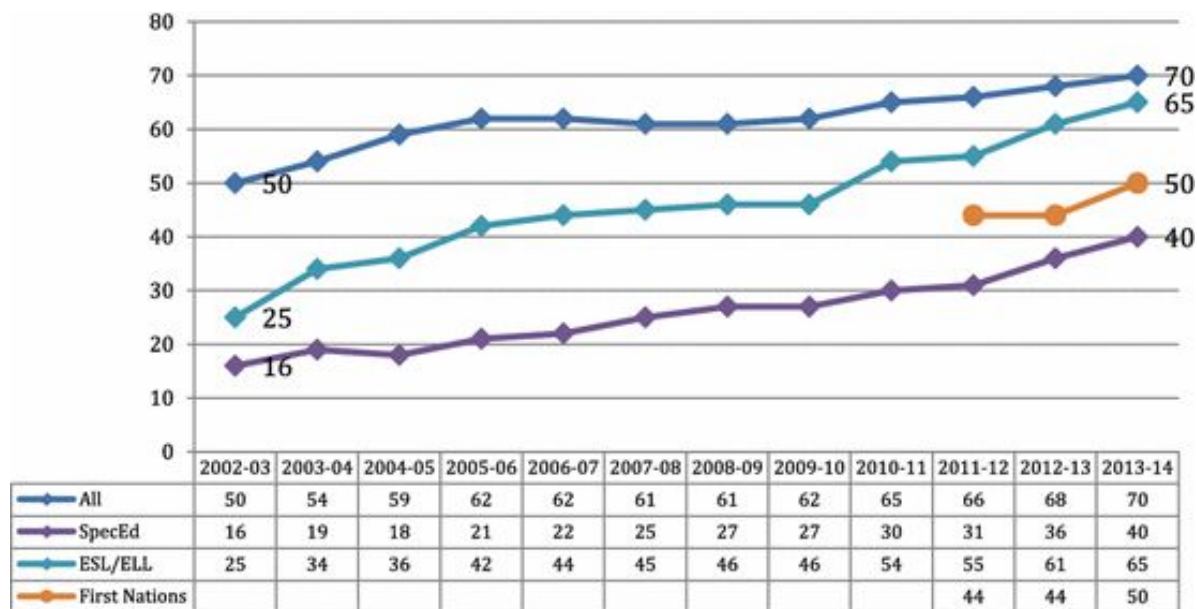


Partnerství
pro vzdělávání
2030+

Pohled 3

Kanadská studie

Příklad úspěchu opřený o data: Kanada, Ontario



Procento žáků 6. roč. ZŠ, kteří dosáhli náročného národního standardu ve čtenářské gramotnosti.
 All = celá populace,
 SpecEd = diagnostikovaní žáci se spec. potřebami,
 ESL/ELL = žáci, jejichž mateřtinou není angličtina,
 First Nations = původní domorodé obyvatelstvo

Zdroj: [Achieving excellence: Bringing effective literacy pedagogy to scale in Ontario's publicly-funded education system.](#)



Kanadská provincie Ontario

- 15 mil. obyvatel
 - 27 % se narodilo mimo Kanadu
 - vysoká míra imigrace
- 2 mil. žáků ZŠ a SŠ
 - 8 % žáků ZŠ neovládá angličtinu (speciální jazyková podpora)



Kdo vykonává roli “středního článku ve vzdělávání”

- Školský obvod (school district) = zřizovatel ZŠ a SŠ
 - průměrně cca 30.000 žáků a studentů, 1800 zaměstnanců
 - vlastník majetku škol včetně budov
 - slouží žákům z několika obcí a měst
 - školy nemají právní subjektivitu

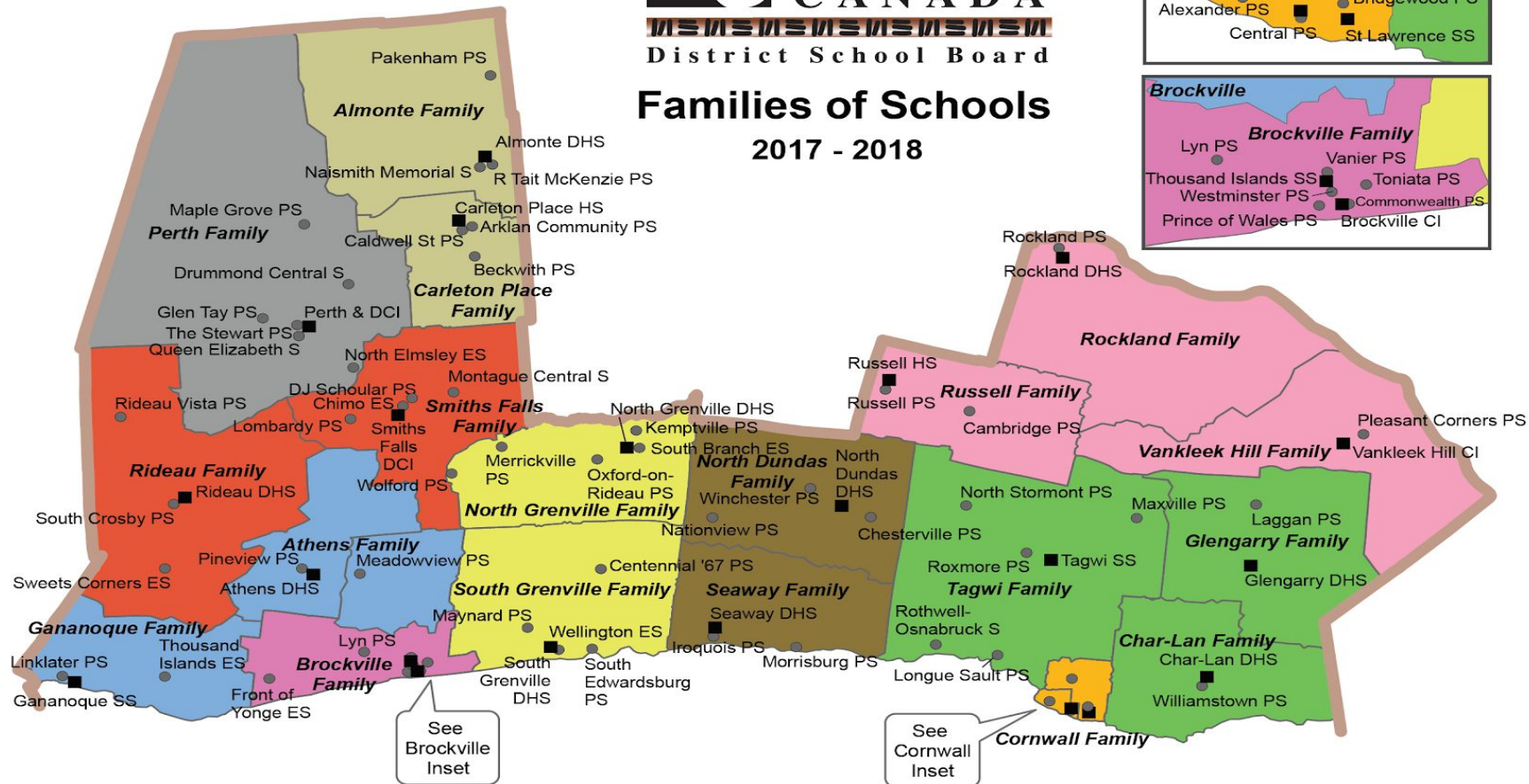
Legend

- Elementary School
- Secondary School

**79 základních
a středních škol
26.000 žáků**



Families of Schools 2017 - 2018





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



**Volená školská komise školského obvodu
("board of trustees")**

Kdo měl roli “středního článku” v letech 2004–2012 (průměrně velký školský obvod)

Ředitel vzdělávání
a superintendanti
(cca 10 FTE na obvod)



Kdo měl roli “středního článku” v letech 2004–2012 (průměrně velký školský obvod)

Pracovníci
ministerstva

(specialisté na ČG a MG
40 - 80 FTE na provincii)

Ředitel vzdělávání
a superintendanti
(cca 10 FTE na obvod)



Kdo měl roli “středního článku” v letech 2004–2012 (průměrně velký školský obvod)

Pracovníci ministerstva

(specialisté na ČG a MG
40 - 80 FTE na provincii)

Ředitel vzdělávání a superintendanti

(cca 10 FTE na obvod)

Uvolnění učitelé a ředitelé

(vedoucí profesních učicích se
komunit 30-40 FTE / obvod)

Tým širšího vedení každé školy

(ČG, MG)
týmy spolupracují i napříč školami



Studie “Silné školské obvody a jejich leadership”

Zdroj: Leithwood, K. (2013). [Strong districts & their leadership](#).

- Metodologie: kvalitativní popis + 5 let kvantitativních dat (EQAO)
- Silný školský obvod: daří se zlepšovat vzdělávací výsledky žáků
- Identifikováno 9 charakteristik lídrů silných školských obvodů
 - 58 efektivních činností



Partnerství
pro vzdělávání
2030+

Devět charakteristik a příklady konkrétních postupů

1. Vyjednat široce sdílené poslání, vizi a cíle založené na ambiciózních představách o vzdělávaném člověku

- Zajišťuje, aby proběhl transparentní proces hledání vize a určení společného směřování.
- Rozsáhle konzultuje.
- Věnuje dostatek času tomu, aby poslání, vizi a cíle (směřování) systému všichni členové organizace dobře znali, chápali je a ztotožňovali se s nimi.



2. Zajistit koherentní odborné poradenství pro výuku

- Trvá na ambiciózních cílech v oblasti výuky a učení.
- Sladuje kurikulární cíle, nástroje hodnocení, pedagogické postupy a výukové materiály.
- Podněcuje zaměstnance k inovacím v rámci mezí, které byly vytvořeny systémem odborného poradenství pro výuku v daném školském obvodu.



3. Budovat schopnosti a odhodlání pracovníků školského obvodu a škol pro vyhledávání a využívání různých zdrojů dat při rozhodování

- Trvá na tom, aby se při rozhodování co možná nejvíce využívaly nejlepší dostupné výzkumy a další systematicky získávaná data.

Příklad: [Ontario education resources](#)

- Podněcuje spolupráci při interpretaci a využití dat.

4. Vytvářet procesy zlepšování organizace zaměřené na učení

- Plány zlepšování školského obvodu a jednotlivých škol vytváří a implementuje ve spolupráci se školními lidry.
- Vytváří struktury a normy školského obvodu, které podporují pravidelné, vzájemné a podrobné diskuse o dosaženém pokroku ve zlepšování v uvnitř škol, napříč školami i v systému celého obvodu.

5. Zajišťovat v praxi zakotvený profesní rozvoj

- Poskytuje učitelům i školním lídrům rozsáhlé možnosti profesního rozvoje, většinou prostřednictvím profesních učitelských komunit nebo přímo v kontextu pracoviště.

Společné profesní učení učitelů
strategií [Lesson study](#)



6. Sladovat rozpočty, personální strategie a postupy a využití času s posláním, vizí a cíli školského obvodu

- Sladuje alokaci zdrojů s cíli zlepšování školského obvodu a škol.



7. Rozvíjet vedení škol a školského obvodu pomocí komplexního systému řízení výkonnosti

- Jako hlavní zdroj kritérií pro zaměstnávání, výběr, rozvoj a oceňování lídrů škol a školských obvodů využívá nejlepší dostupná data o úspěšném leadershipu (například [Ontario Leadership Framework](#)).
- Vytváří realistické plány následnictví ve vedoucích pozicích.



8. Prosazovat a podporovat přístup školského výboru zaměřený strategii

- Podněcuje členy školského výboru v zaměření na strategii školského obvodu a dosahování jeho cílů a priorit.

9. Podporovat produktivní pracovní vztahy se zaměstnanci a stakeholdery

- Zaměstnanci školských obvodů a škol
- Místní komunitní skupiny
- Rodiče
- Ministerstvo školství



Vzdělávací program

- Na základě výzkumu byl vytvořen ucelený vzdělávací [program pro ředitele vzdělávání a superintendenty](#)



Otázka na závěr

- Které z těchto principů a činností nejsou kulturně podmíněné, a proto budou nutné pro zlepšení učení žáků také v českém kontextu?





Partnerství
pro vzdělávání
2030+

Děkuji Vám za pozornost!

Vladimír Srb, vedoucí pracovní skupiny Střední článek,
Partnerství pro vzdělávání 2030+