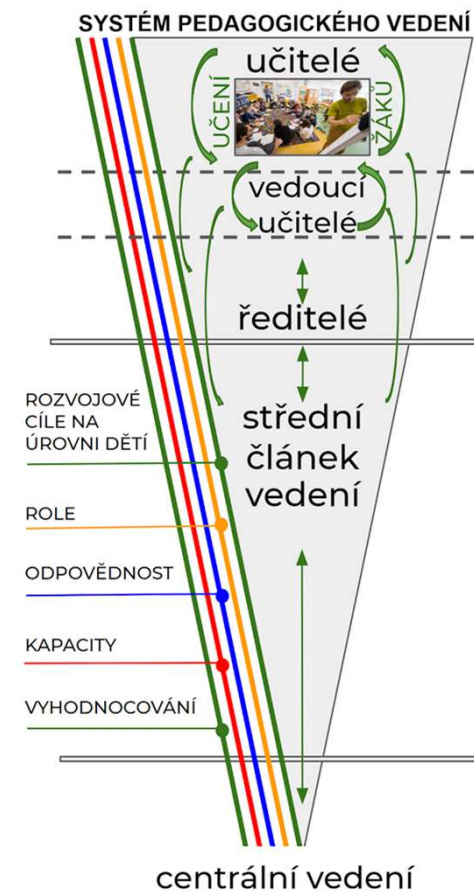


Snídaně s Eduzměnou 3.12.2020

Střední článek pedagogického vedení Proč? Co? Příklady dobré praxe?



Partnerství 2030+, Vladimír Srb, vladimir.srb@skav.cz



Česká republika patří mezi země s největšími nerovnostmi ve vzdělávání na světě

Kvalita dosaženého vzdělání u nás extrémně záleží na tom:

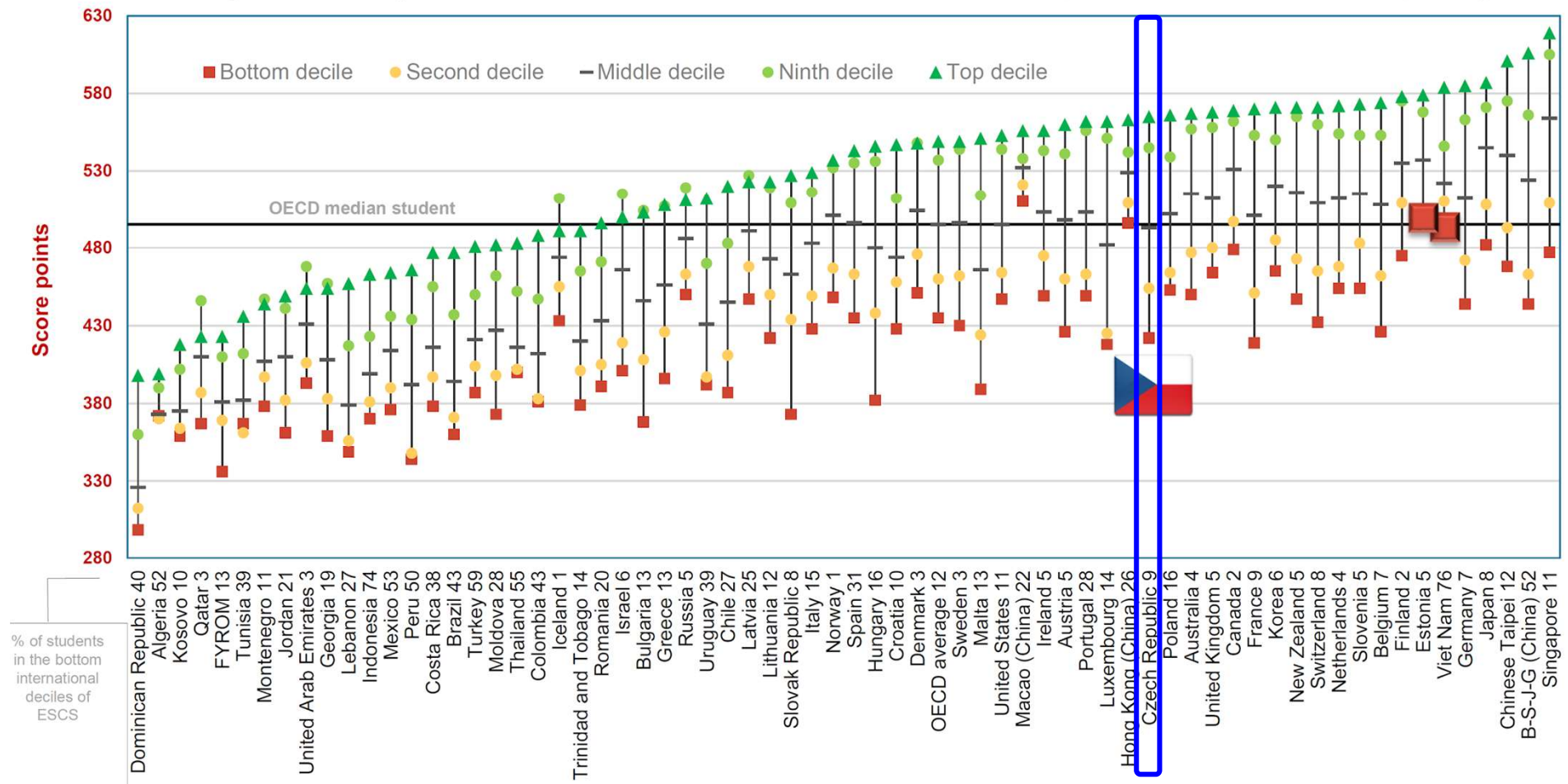
- a) jaké sociální a ekonomické zázemí má rodina dítěte
- b) do jakého okresu a do jaké obce se narodíme
- c) do jaké školy chodíme



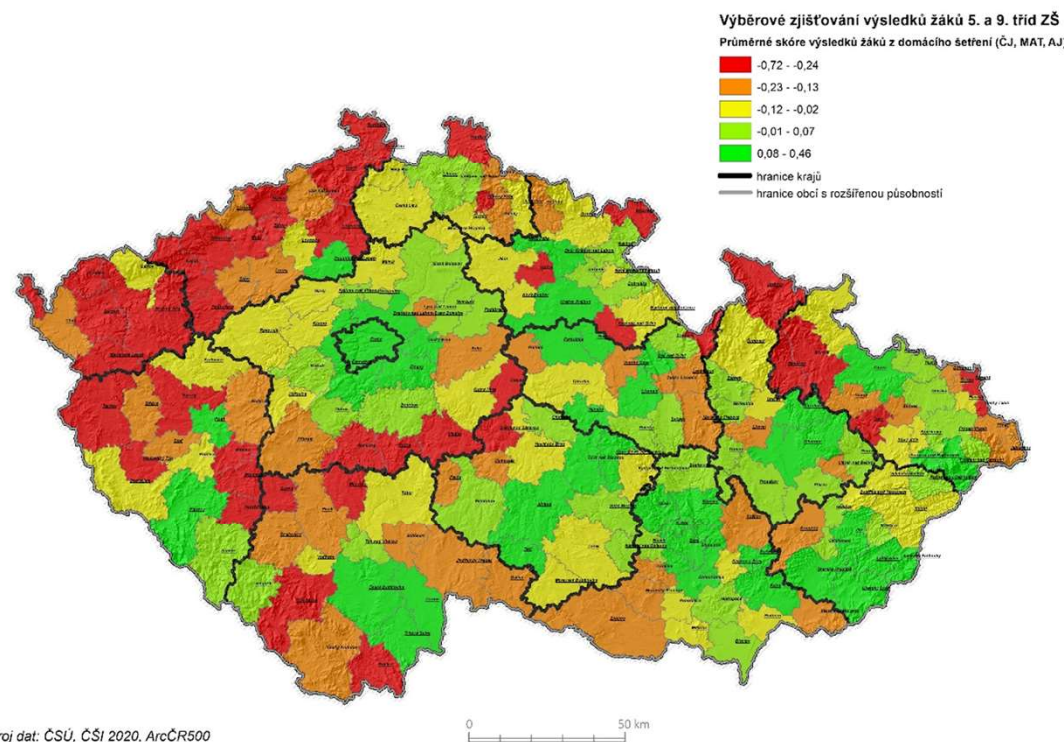
Poverty is not destiny –

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

Figure I.6.7



PRŮMĚRNÉ SKÓRE Z MATEMATIKY A ČESKÉHO JAZYKA – VÝSLEDKY DLE OKRESŮ



Vývojový trend v nejlepších systémech: přístup “vedení ze středu”

“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**”, který je definován jako “záměrná strategie, která buduje kapacity a interní soudržnost střední úrovně 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.”

Understanding the Middle Tier: Comparative Costs of Academy and LA-maintained School Systems, 2019, s. 20.



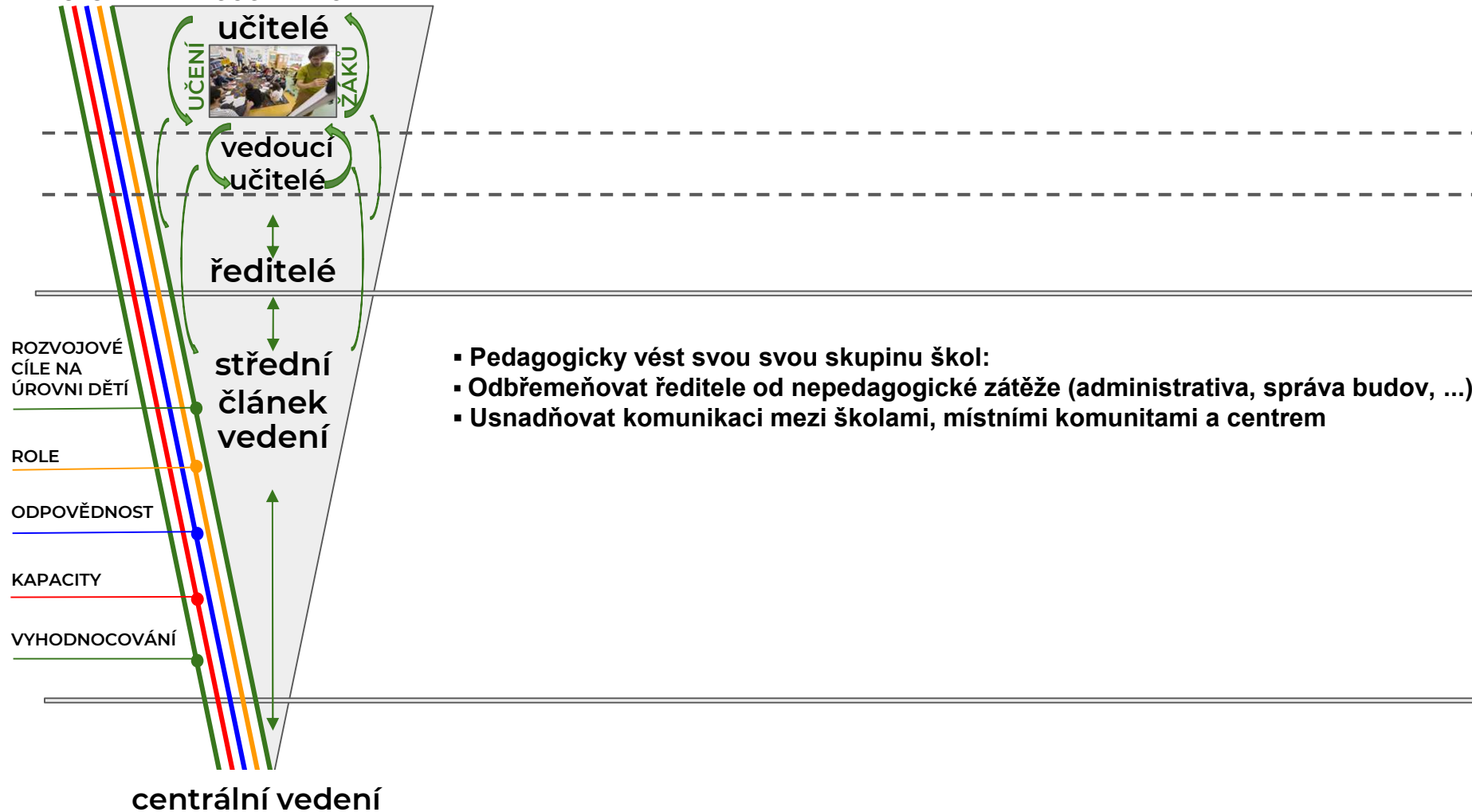
Účel středního článku pedagogického vedení v úspěšných systémech.



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

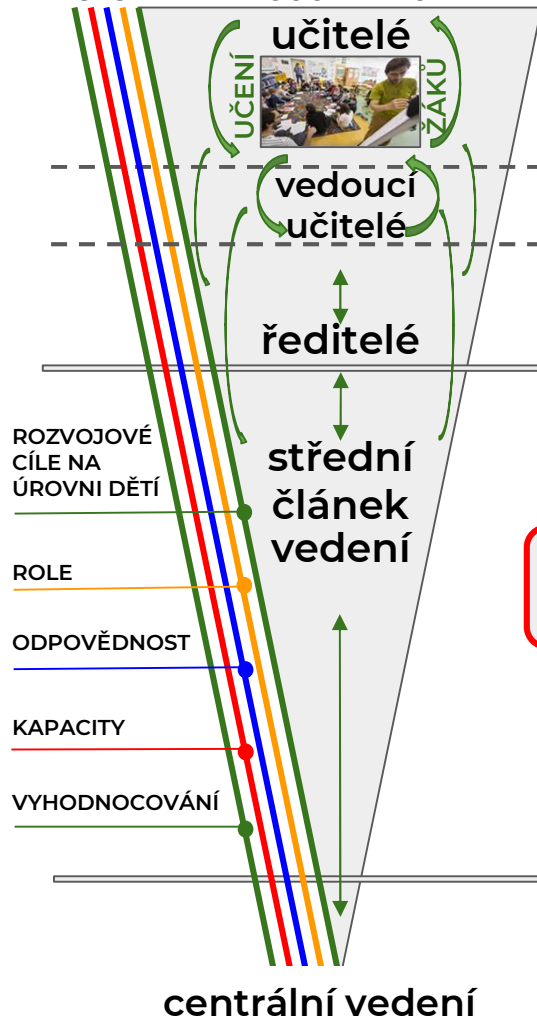
SYSTÉM PEDAGOGICKÉHO VEDENÍ

ROLE V SYSTÉMU ZLEPŠOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH VÝSLEDKŮ A ROVNÝCH ŠANCÍ ŽÁKŮ



SYSTÉM PEDAGOGICKÉHO VEDENÍ

ROLE V SYSTÉMU ZLEPŠOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH VÝSLEDKŮ A ROVNÝCH ŠANCÍ ŽÁKŮ



▪ Pedagogicky vést svou svou skupinu škol:

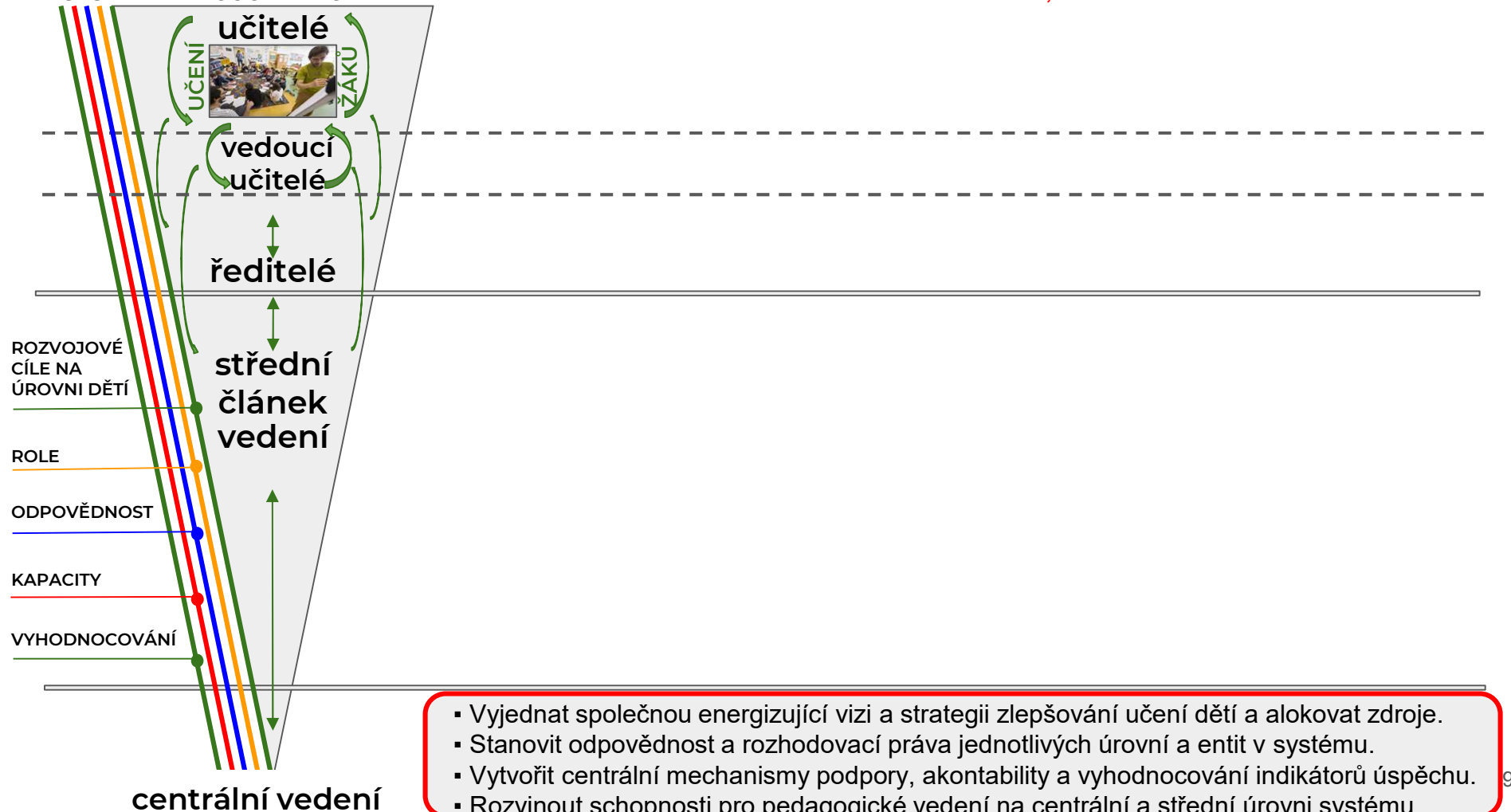
- Definovat místní strategii pedagogického rozvoje společně s lídry svých škol a komunit, ~~navazovat na centrálně vyjednanou vizi a strategii a adaptovat ji na místní kontext.~~
- Aktivizovat a metodicky vést ředitele a vedoucí učitele a pěstovat si nové nadějně lídry.
- Koordinovat spolupráci mezi školami a účinné sdílení dobré praxe (profesní učení učitelů).
- ~~Poskytovat zvýšenou péči školám s nedostatečnými podmínkami, procesy, výsledky.~~
- Koordinovat spolupráci škol s lokálními organizacemi z oblasti neformálního vzdělávání.
- Koordinovat zdravotní, sociální a vzdělávací podporu pro ohrožené děti (0+ let).
- Spolupracovat s lídry ostatních skupin škol, sdílet zkušenosti, učit se navzájem.
- Vyhodnocovat dosahování indikátorů zlepšení s lídry škol, pěstovat kulturu "učících se škol".

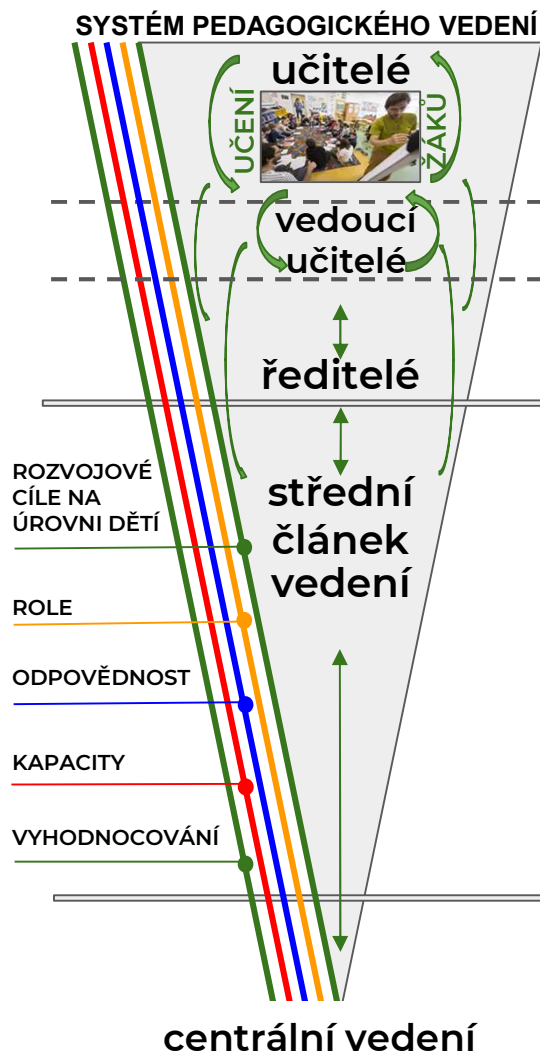
▪ Odbřemeňovat ředitele od nepedagogické zátěže (administrativa, správa budov, ...).

▪ Uspadňovat komunikaci mezi školami místními komunitami a centrem

SYSTÉM PEDAGOGICKÉHO VEDENÍ

ROLE V SYSTÉMU ZLEPŠOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH VÝSLEDKŮ, WELLBEINGU A ROVNÝCH ŠANCÍ ŽÁKŮ





ROLE V SYSTÉMU ZLEPŠOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH VÝSLEDKŮ, WELLBEINGU A ROVNÝCH ŠANCÍ ŽÁKŮ

- Zajistit účinnou výuku zapojující každé dítě a vyhodnocovat svůj dopad na učení dětí.
- Spolupracovat s kolegy ve škole na vývoji a sdílení pedagogických postupů, které zlepšují vzdělávací výsledky a wellbeing žáků, využívat podložené know-how.
- Zapojoval rodiče způsobem, který pomáhá zlepšovat učení a wellbeing žáků.
- Metodicky vést profesní spolupráci a profesní učení kolegů ve své škole.
- Spolupracovat na metodickém vedení profesních učících se komunit ve své skupině škol.
- Pedagogicky vést školu, koordinovat školní strategii pedagogického rozvoje, vyhodnocovat
- Nadchnout učitele a vést je k rozvoji konkrétních způsobů účinné výuky dětí.
- Zapojoval místní komunitu do zlepšování učení dětí.

▪ Pedagogicky vést svou svou skupinu škol:

- Definovat místní strategii pedagogického rozvoje společně s lídry svých škol a komunit, navazovat na centrálně vyjednanou vizi a strategii a adaptovat ji na místní kontext.
- Aktivizovat a metodicky vést ředitele a vedoucí učitele a pěstovat si nové nadějně lídry.
- Koordinovat spolupráci mezi školami a účinné sdílení dobré praxe (profesní učení učitelů).
- Poskytovat zvýšenou péči školám s nedostatečnými podmínkami, procesy, výsledky.
- Koordinovat spolupráci škol s lokálními organizacemi z oblasti neformálního vzdělávání.
- Koordinovat zdravotní, sociální a vzdělávací podporu pro ohrožené děti (0+ let).
- Spolupracovat s lídry ostatních skupin škol, sdílet zkušenosti, učit se navzájem.
- Vyhodnocovat dosahování indikátorů zlepšení s lídry škol, pěstovat kulturu "učících se škol".

▪ Odbřemeňovat ředitele od nepedagogické zátěže (administrativa, správa budov, ...).

▪ Usnadňovat komunikaci mezi školami a centrem, vyjednávat s centrem strategii a zdroje.

- Vyjednat společnou energizující vizi a strategii zlepšování učení dětí a alokovat zdroje.
- Stanovit odpovědnost a rozhodovací práva jednotlivých úrovní a entit v systému.
- Vytvořit centrální mechanismy podpory, akontability a vyhodnocování indikátorů úspěchu.
- Rozvinout schopnosti pro pedagogické vedení na centrální a střední úrovni systému.

Partnerství pro vzdělávání 2030+

Memorandum



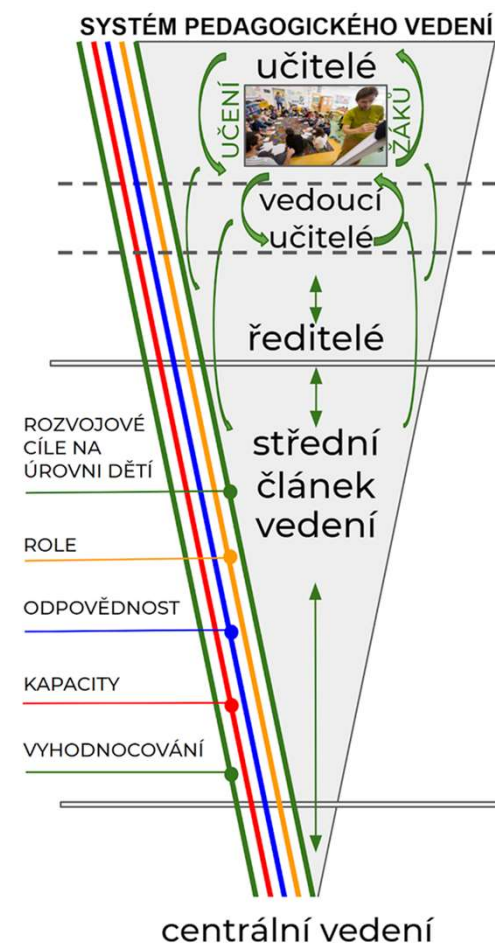
Specifické cíle Partnerství 2030+

Společně navrhnout, pilotovat a zavést do praxe v ČR:

-  1. Efektivní systém vedení a podpory škol v územích, který bude schopen zlepšovat vzdělávací výsledky dětí a zvyšovat rovné šance ve vzdělávání („**střední článek**“).
- 2. Systém opatření vedoucích ke zdravému fyzickému i psychosociálnímu rozvoji dětí a mladých lidí a uplatnění jejich potenciálu v osobním, profesním a občanském životě („**wellbeing**“).

Na jaké otázky hledáme odpověď

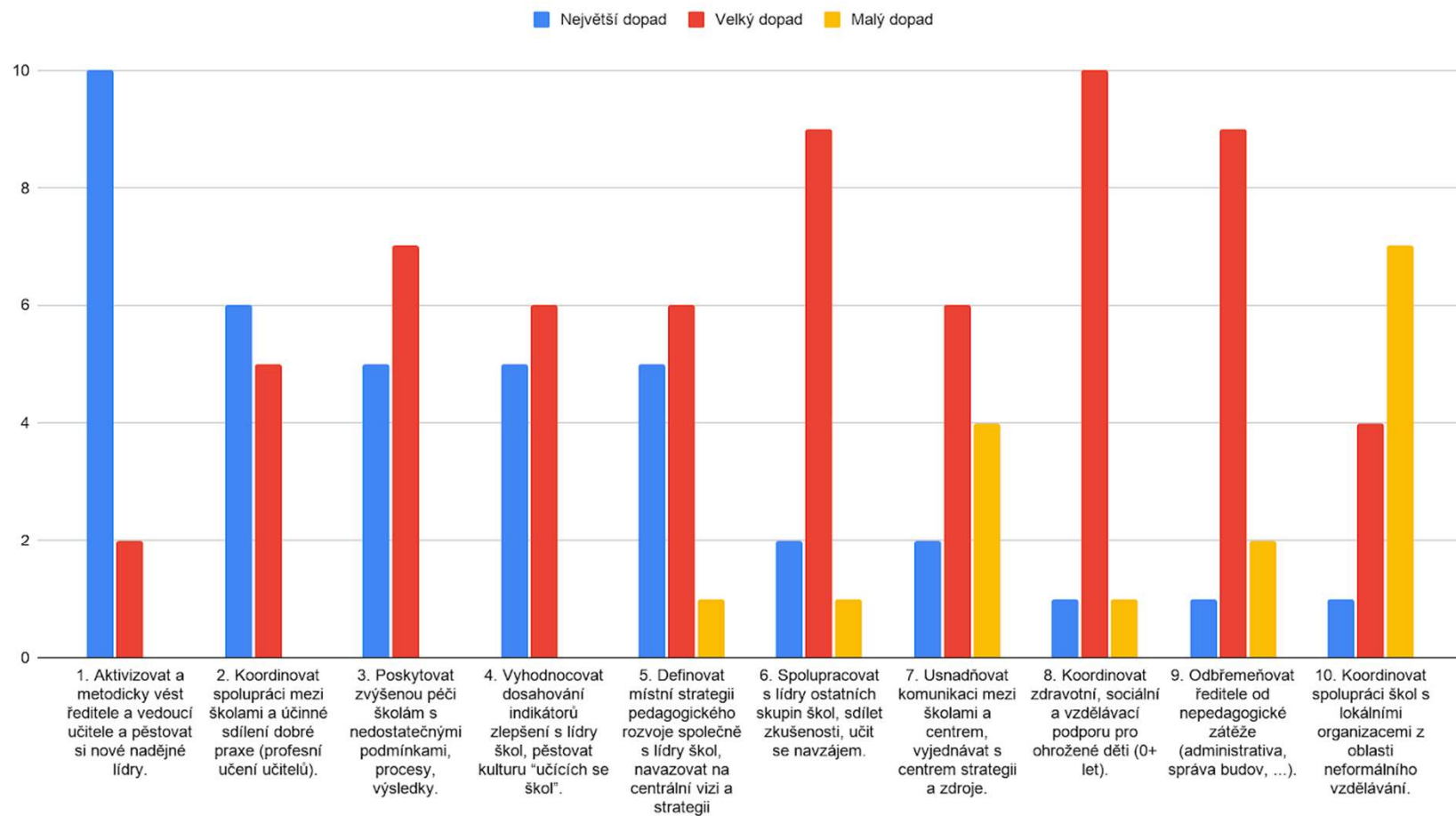
1. Jak má vypadat systém pedagogického vedení v ČR v roce 2030, pokud má mít maximální dopad na kvalitu učení, wellbeing dětí a rovné šance?
1. Jak se tam dostaneme? Jaké budou první kroky?
1. Jak k tomu přispějeme vlastními silami a zdroji?



Část 2: Zkušenosti z praxe

Které role středního článku jsou nejdůležitější?

Jak velký dopad na vzdělávací výsledky, wellbeing a rovné šance dětí podle Vás má daná role středního článku, pokud se dělá dobře.

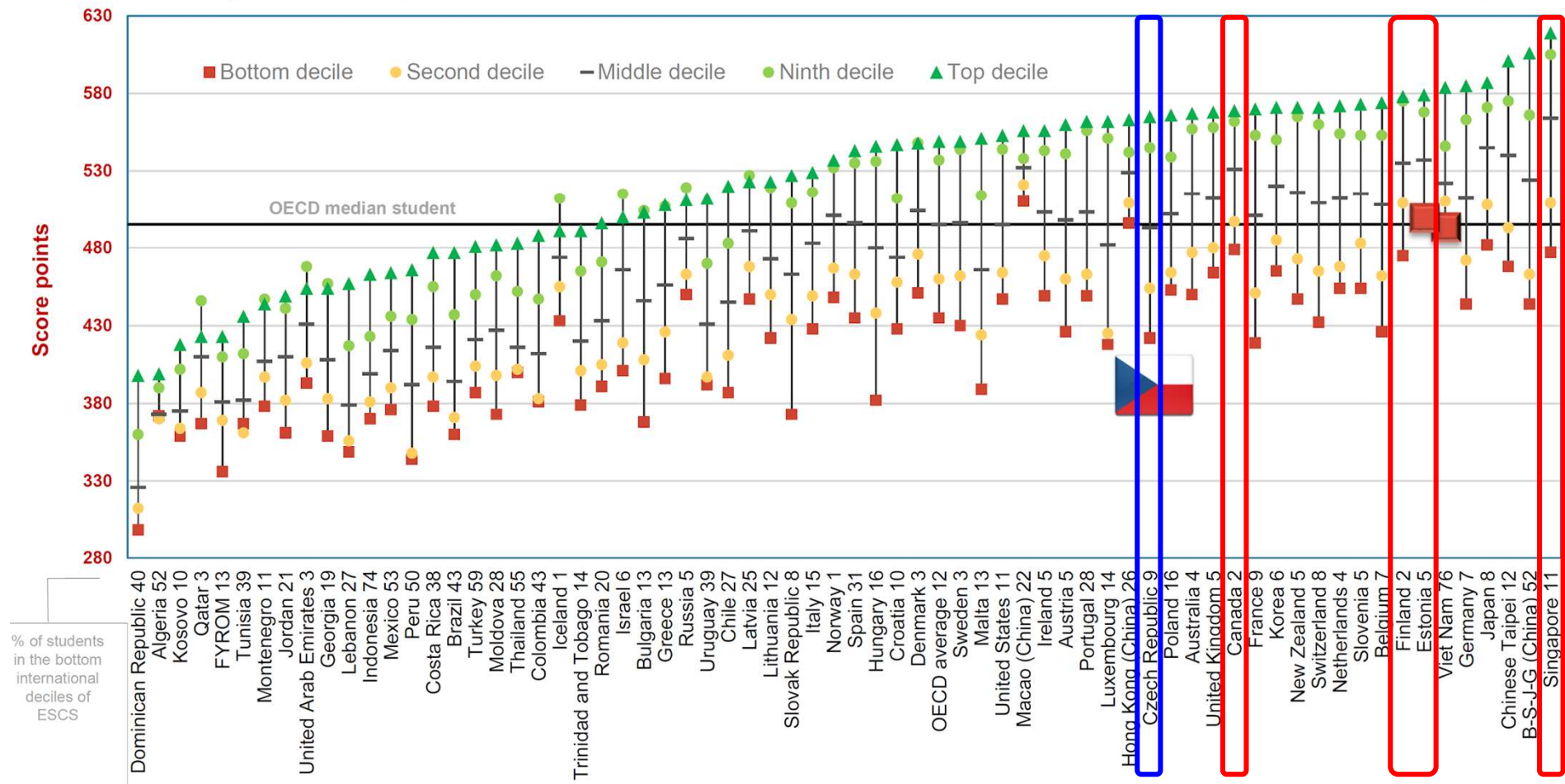


Od koho se můžeme učit?

Poverty is not destiny –

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

Figure I.6.7



Účinné modely středního článku

- a) Územní model (Kanada)
- b) Municipalitní model (Finsko, Estonsko)
- c) Centrálně řízený model (Singapur)
- d) Otevřený model (Nizozemsko)



Kdo vykonává roli “středního
čláčku vedení” v Kanadě?

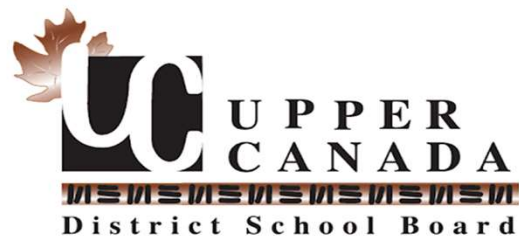
Školský obvod (distrikt) v kanadské provincii Ontario

- Samosprávný školský úřad (celkem jich je 72 na 2 mil. žáků)
- Zřizuje MŠ, ZŠ a SŠ (průměrně pro 28.000 žáků a studentů)
- Odpovídá za kvalitu vzdělávání a dodržování škol. zákona
- Zaměstnává ředitele, učitele i nepedagogický personál škol
- Je spravovaný volenou správní radou (board of trustees)
- Je řízený pedagogickým ředitelem (director of education), kterému je podřízený provozní ředitel (business manager)
- Zajišťuje svým školám odborné pedagogické vedení skrze zkušené vedoucí pedagogy (5 až 6 superintendentů na 10.000 žáků)
- Zajišťuje školám odbřemenění od nepedagogické zátěže

Legend

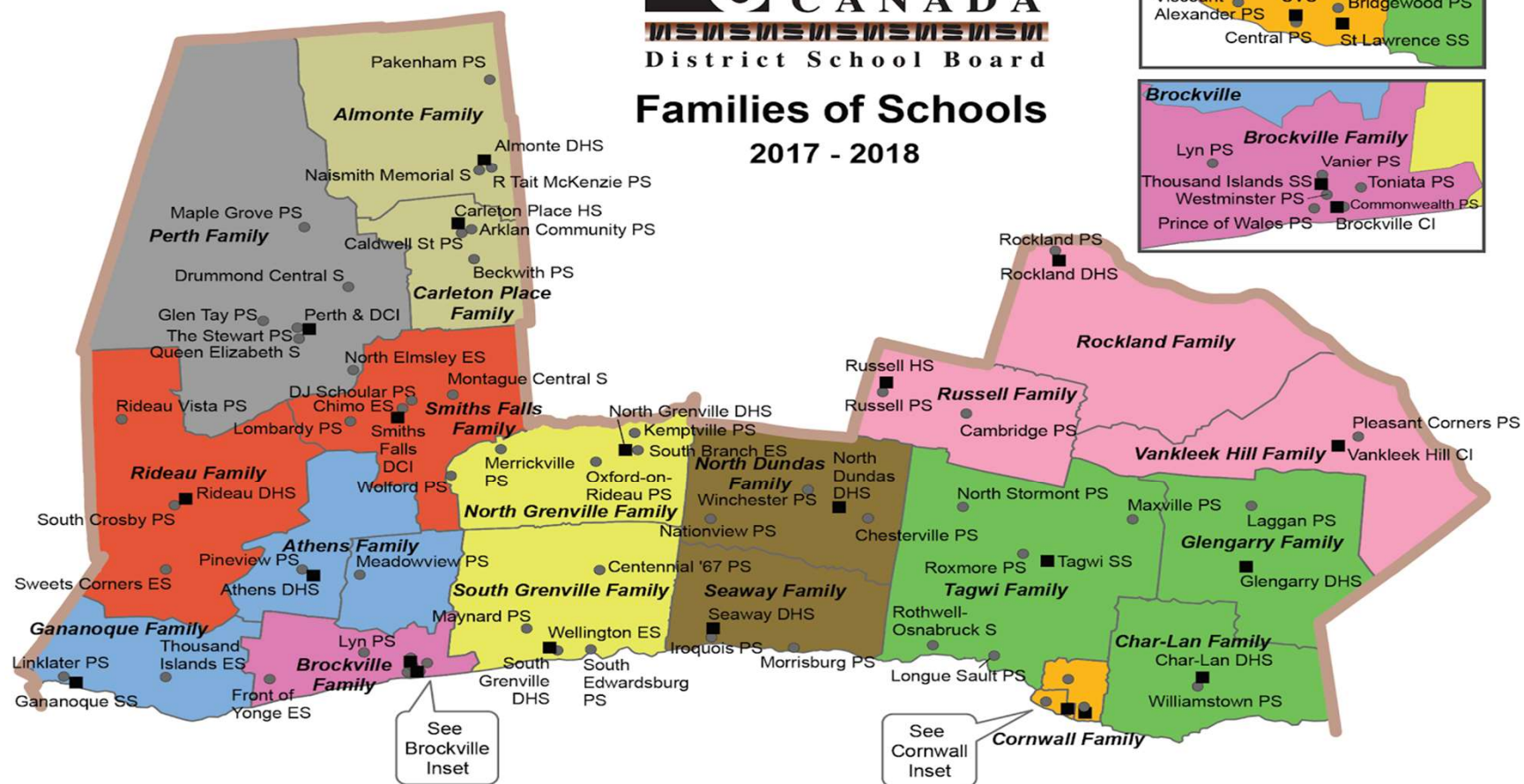
- Elementary School
- Secondary School

**79 základních
a středních škol
26.000 žáků**



Families of Schools

2017 - 2018





**Volená správní rada školského distriktu
("school board of trustees")**



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

Kapacity na odbřemeňování škol



Provozní ředitel + jeho tým pro “odbřemeňování”

Kolik řádově stojí funkční střední článek?

1 % na pedagogické vedení v území

+

2 % na odbřemeňovací služby

Co se opakuje v úspěšných modelech?

- Nositel hlavní funkcí středního článku jsou zřizovatelé
 - nesou zákonnou odpovědnost za kvalitu vzdělávání a rovné šance
 - najímají profesionální pedagogické leadery a provozní manažery
 - jsou odborně silným partnerem pro ministerstvo
 - úzce spolupracují s odborníky z centra
 - učí se maximálně využívat státní vzdělávací strategii a její zdroje