

ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ MODERÁTORŮ 3 DISKUSNÍCH SKUPIN

OTÁZKY KE STŘEDNÍMU ČLÁNKU VEDENÍ ŠKOLSTVÍ (setkání v DOX, 10. 3. 2020)

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?
3. Jak bychom mohli v dohledné době zajistit naplňování slabých či chybějících rolí SČ v ČR, aniž bychom museli měnit legislativu? Co by pomohlo nejvíce?
4. 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 (ORP, okres, kraj)? Jaká by měla být role stávajících aktérů: obcí, ORP, okresu, kraje, MŠMT, OPŘO, ČŠI, NNO, univerzit, ... ?

Role středního článku – viz prezentace [V.S., slide 6](#).

SHRNUÍ

Skupina 1

- Shodovali jsme se na tom, že v ČR vznikla **řada příkladů slibné praxe** (zejména práce některých MAPů a KAPů, některých zřizovatelů, některých odborných neziskových organizací, některých systémových projektů), **ale neexistuje nic, co by mělo povahu kvalitního systému vedení a podpory dostupného všem školám**. Tím vznikají obrovské rozdíly v kvalitě škol.
- Členové skupiny měli řadu nápadů na to, **co je možné dělat již v současné době** se stávajícími zdroji a bez změny legislativy, například:
 - Pokračovat v rozvoji MAPů a KAPů a zaměřit se na to, aby ty kvalitní fungovaly jako příklady dobré praxe pro ostatní – je potřeba umožňovat jim sdílet zkušenosti, učit se od sebe navzájem, propojovat se.
 - Najmout lídry – odborníky na pedagogické vedení – na úrovni ORP nebo okresu.
 - Vytvořit „něco jako okresní pedagogické centrum“.
- Hlavní **dilema, ve kterém není shoda**, je otázka, **zda máme usilovat o střední článek vedení a podpory nebo o střední článek řízení**.
 - Na jednu stranu je oceňováno dobrovolné a pozvolné zapojování škol do spolupráce a sdílení zkušeností. Přibližně polovina diskutujících se přiklání k tomu, aby střední článek byl pouze středním článkem podpory – alespoň v úvodní fázi zavádění SČ.
 - Na stranu druhou přibližně polovina diskutujících měla osobní zkušenosti s tím, že „zdola“ od škol a od zřizovatelů nepřichází volání pro rovných příležitostech ve vzdělávání. Často je tomu právě naopak a nejvíce ohrožené děti v nejvíce ohrožených lokalitách jsou společnými silami rodičů a zřizovatelů vytlačovány z běžných škol do segregovaných škol, což je jev, se kterým si střední článek podpory nemůže poradit, pokud nebude současně i středním článkem řízení.

Skupina 2

Co funguje slibně v současné době

- Spolupráce (MAP, KAP,) – koordinace, komunikace, tok informací
- Aktivity místních skupin (ORP)
- Zodpovědnost KÚ za své území (její vnímání)
- Profilují se lídři

Komentář:

- Velký princip, na kterém jsme se ve skupině **SHODOVALI** je, že něco funguje, ALE. Za vším jsme uváděli slovo ALE:
 - např. mnohem více než dříve funguje spolupráce, rostou kapacity lídrů, ALE je jich hrozně málo
 - učíme se společně sdílet pohledy a jednotlivá východiska, aktéři vytvářejí vztahy, dochází k posunům, ALE zároveň bychom potřebovali, aby těch posunů bylo více
 - zvyšuje se důvěra lidí, kteří o těch věcech mluví, ALE mají špatné předchozí zkušenosti, a to co nám stojí v cestě je, že málo z nás zažilo, kdy směnový proces měl udržitelný charakter, změna dopadla dobře, stalo se něco, co jsme chtěli
- **NESHODOVALI** jsme se:
 - část lidí říkala podpora, podpora, nechat to vytvářet, vyvíjet to prostředí, aby to mohlo růst
 - druhá část skupiny říkala, jak vše strašně dlouho trvá a že je potřeba to trochu popostrčit legislativně
- **POSTUP**, jak by to mělo vypadat
 - Je nezbytné ty procesy rovnou nařídit, jak je dělat
 - Když nebudeme vědět, jak to dělat, tak to nedělat vůbec
 - Když bude vznikat SČ, tak by měl vznikat a být **nejdříve ve fázi výhradně podpory a rozhodovací pravomoce rozhodovat až ve druhé fázi, kdy bude dostatek podpory a důvěry**

Skupina 3

Které role SČ se daří naplňovat?

- Odkazy školství doplující SČ – důležité a funkční setkávání s řediteli
- Spolupráce některých škol (MAS, MAP) jako SČ
- Centra kolegiální podpory (projekt, alternativní škola - neudržitelnost, konec projektu)
- Spolupráce škol s NGO (programy)
- Zpětná vazba ČŠI – kvalifikovaná ZV
- Aktivní lídři z místa
- Nerovnosti
 - zodpovědné spádování obvodů
 - cílená podpora nového umístění
 - ekonomické analýzy
 - komunikace s veřejností

Které role SČ se nedaří naplňovat?

- Zajištění inovací ve vzdělávání (lidi, peníze, poptávka)
- Metodická podpora učitelů, ředitelů
- Administrativní a právní podpora
- Chybí objektivizovaná zpětná vazba o kvalitě vzdělávání
- Správa budovy
- Sdílení pedagogů mezi školami
- Koordinace služeb kolem žáka s problémy
- Zodpovědnost za řešení nerovnosti vzdělávacích výsledků
- Neřízení systému (nerovnosti)

Co tomu brání:

- Neochota
- Nedostatek času
- Chybí podpůrné nástroje
- Osobní rovina
- Konzervativní část rodičů

Co lze dnes bez změny legislativy?

- Právní poradenství – MŠMT + vzory dokumentů:
 - nejasné znění zákonů
 - jeden výklad
 - komerční produkty
- Definování cílů – komunikovat co dál
 - strategické řízení od MŠMT ke školám
- Komunikace
 - centrální infokanál, pravidelné newslettery
 - právní otázky, metodické otázky
- Duplicitní výkaznictví, RIS, informační systém školy, osobní komunikace
- Osvěta a školení – zřizovatelů, úředníků

Noty pro SČ:

- Standardizovaná zpětná vazba školám
- Metodický kabinet
- Dobré příklady – šíření dál, obdoba CKP
- Svazkové školy – svazkové, centralizované
- Hledání lídrů (využití MAPů), včasná příprava
- Pravidelná, moderovaná setkávání ředitelů
- Školení ředitelů leadershipu, metodika PŠÚ

Střední článek snů (dlouhodobá vize)

- Metodická podpora
 - ředitelů
 - učitelů
 - zřizovatelů
- SČ zřizovatelem škol – odpolitizování, sladění nerovností
- Napojení na MŠMT, kombinace moc + podpora
- Odpovědnost za vzdělávací výsledky všech dětí v území
- Uvolněný ředitel – superintendant z lidrovské školy pro 10-15 okolních škol