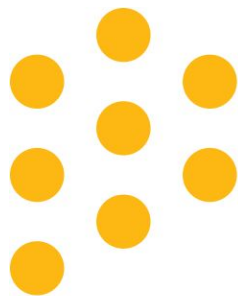


Jak by měl v ČR fungovat systém vedení a podpory škol v územích, pokud má zlepšovat vzdělávací výsledky a wellbeing žáků a snižovat nerovnosti?



Partnerství
2030+



První návrh k diskusi s partnery

leden 2021

Úvod

- V prezentaci je popsána **vize, jak by měl v ČR od roku 2027 fungovat systém vedení a podpory škol v územích (“střední článek”)** pokud má mít maximální dopad na vzdělávací výsledky, wellbeing a rovné šance žáků.
- **Toto je první verze naší vize, která bude podrobena zpětné vazbě** během diskusních setkání v lednu a únoru 2021 s partnerskými organizacemi. Nová verze bude zveřejněna na konci dubna 2021 a podrobena širšímu konzultačnímu procesu. Finální verze bude zveřejněna během léta 2021.
- Vize je společným dílem členů pracovní skupiny *Střední článek* v rámci projektu [Partnerství 2030+](#), kterou vytvořili během osmi týmových setkání od srpna 2020 do ledna 2021.
- Náš vztah k MŠMT a ČŠI je **vztah konzultačních partnerů**.

Členové pracovní skupiny Střední článek

- Hřebecký Miroslav (Eduzměna, Eduin)
- Husák Jan (Česká rada dětí a mládeže)
- Jirásko Jaroslav (Asociace ředitelů základních škol)
- Košťálová Hana (Pomáháme školám k úspěchu)
- Křivánek Roman (Asociace krajských vzdělávacích zařízení)
- Mazancová Petra (Učitelská platforma)
- Němec Zbyněk (Česká odborná společnost pro inkluzivní vzdělávání)
- Pospíšil Libor (Učitel naživo / Ředitel naživo)
- Pošíková Markéta (Národní síť místních akčních skupin)
- Srb Vladimír (Partnerství pro vzdělávání 2030+)
- Sýkora Jan (Stálá konference asociací ve vzdělávání)

Děkujeme za cenné komentáře odborných oponentů a konzultačních partnerů:

Veselý Arnošt (vedoucí týmu autorů Hlavních směrů vzdělávací politiky ČR do r. 2030+)

Seifert Lukáš (MŠMT), Martina Běťáková (MŠMT), Zatloukal Tomáš (ČŠI)

DŮVODY PRO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VEDENÍ A PODPORY ŠKOL V ÚZEMÍCH ČR

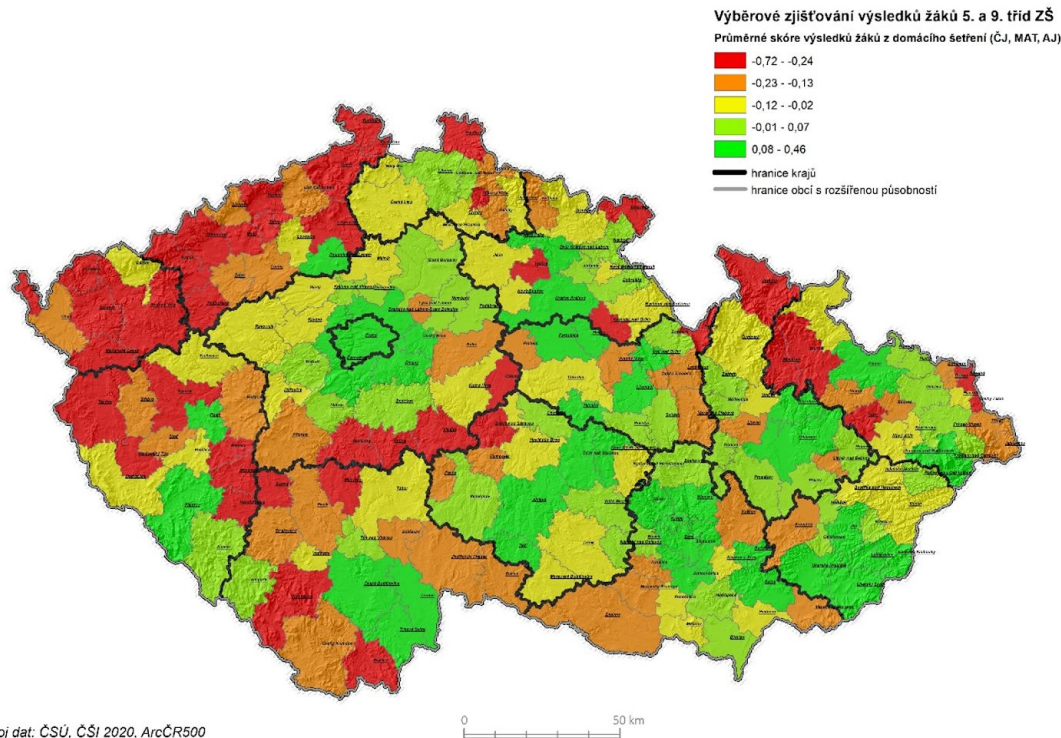
Česká republika patří mezi země s největšími nerovnostmi ve vzdělávání na světě

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



PRŮMĚRNÉ SKÓRE Z MATEMATIKY A ČESKÉHO JAZYKA – VÝSLEDKY DLE OKRESŮ



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

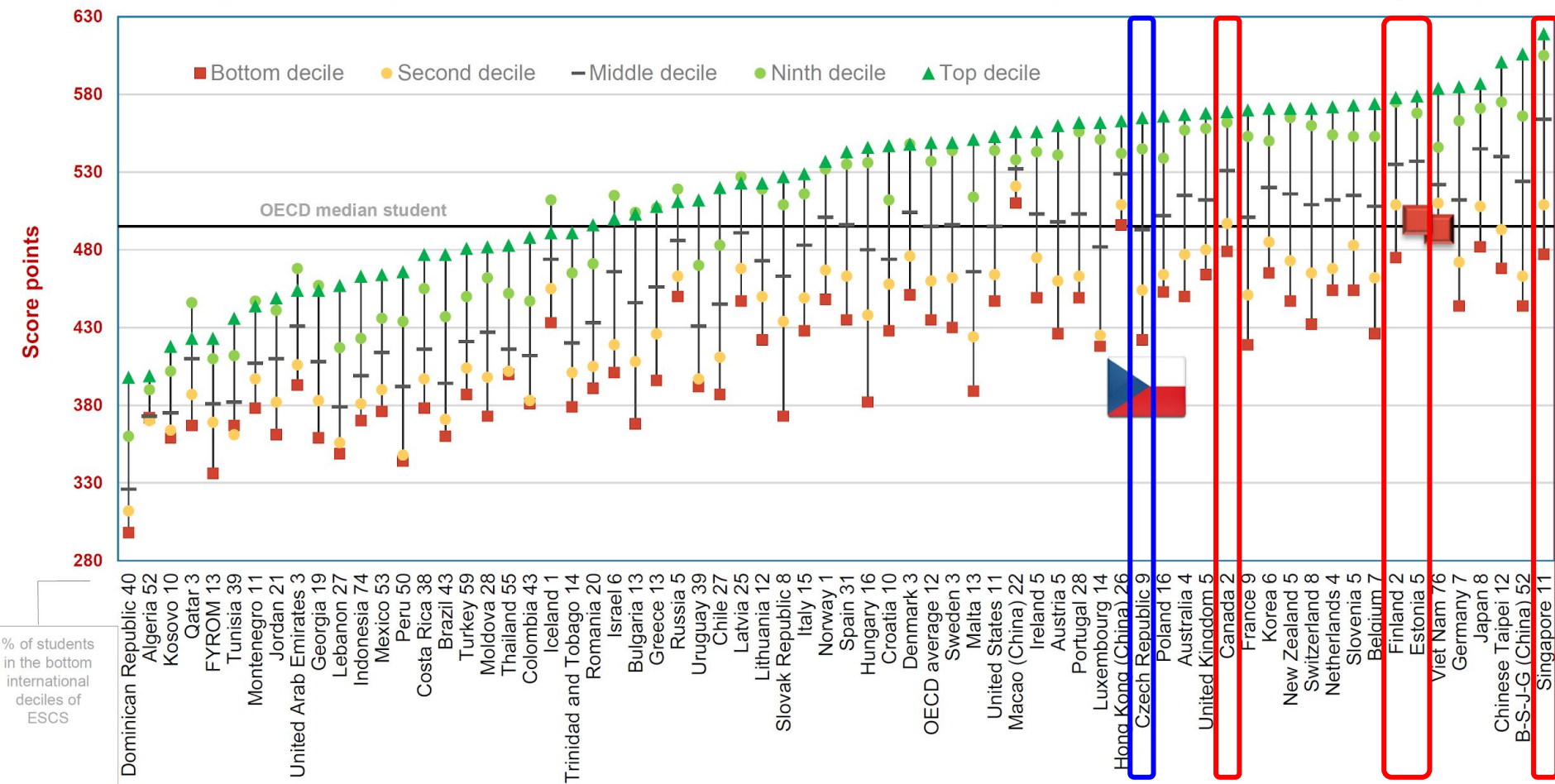
Learning outcomes by international deciles of the PISA index of economic, social and cultural status (ESCS)



Poverty is not destiny –

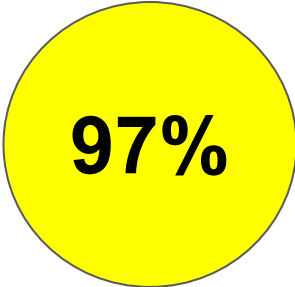
Learning outcomes by international deciles of the PISA index of economic, social and cultural status (ESCS)

Figure I.6.7



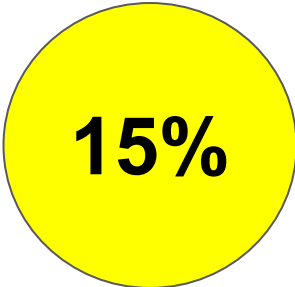
Ředitele škol přetěžujeme nepedagogickými úkoly

“Kvalita pedagogického vedení ředitele má hned po kvalitě práce učitelů druhý největší vliv na učení dětí.”



97%

97% ředitelů ZŠ uvádí, že nemají čas pedagogické vedení školy, což je jejich nejdůležitější role (vzorek 2000 ředitelů). Je to způsobeno tím, že jsme na ně v ČR položili jednu z největších administrativních zátěží na světě.
Zdroj: [Černý, J., Ředitelé jako pedagogičtí leaderi. Když zbude čas a energie.](#)



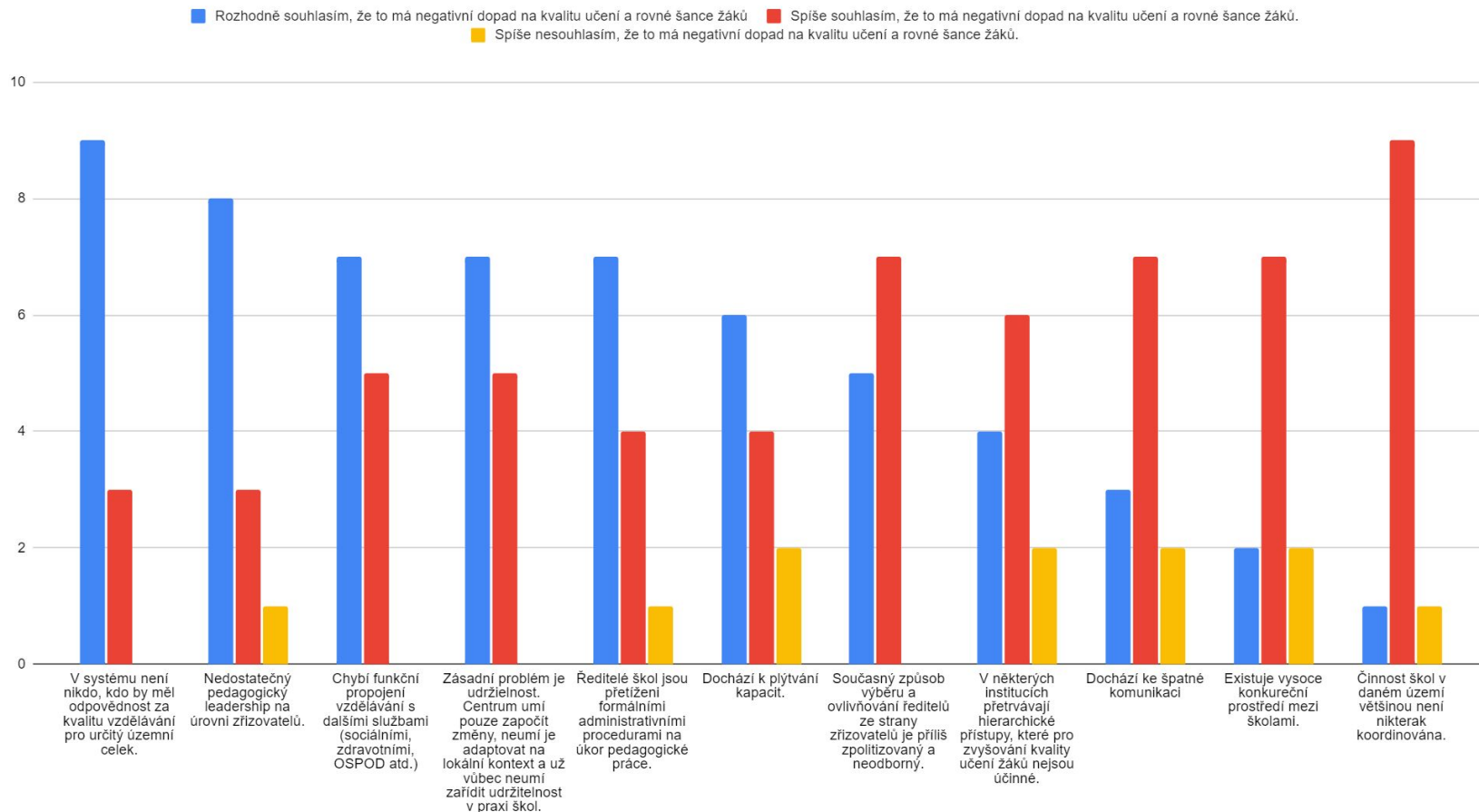
15%

Podle kvalifikovaného odhadu Asociace ředitelů ZŠ věnují ředitelé v průměru pouze **15% svého času pedagogickému vedení školy. V roce 2010 to bylo cca 20%.** Nejlepší vzdělávací systémy pečují o to, aby ředitelé věnovali **50% až 80% času pedagogickému vedení**, a proto je **odbřemeňují od nepedagogické zátěže.**
Zdroj: [Klesající výsledky českého základního a středního školství.](#)

Důvody pro změnu citované ze strategického dokumentu Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do r. 2030+

- Na následujícím snímku naleznete jedenáct důvodů převzatých z [tohoto oficiálního dokumentu \(str. 47 až 54\)](#).
- Výroky jsou seřazeny podle toho, jak členové pracovní skupiny Střední článek (Partnerství 2030+) ohodnotili jejich negativní dopad na kvalitu vzdělávání.

Jak se na základě vlastních zkušeností z českého školství ztotožňujete se zdůvodněním potřeby změn v systému pedagogického vedení v ČR? Vyjádřete míru svého souhlasu či nesouhlasu s následujícími výroky převzatými z dokumentu Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+.



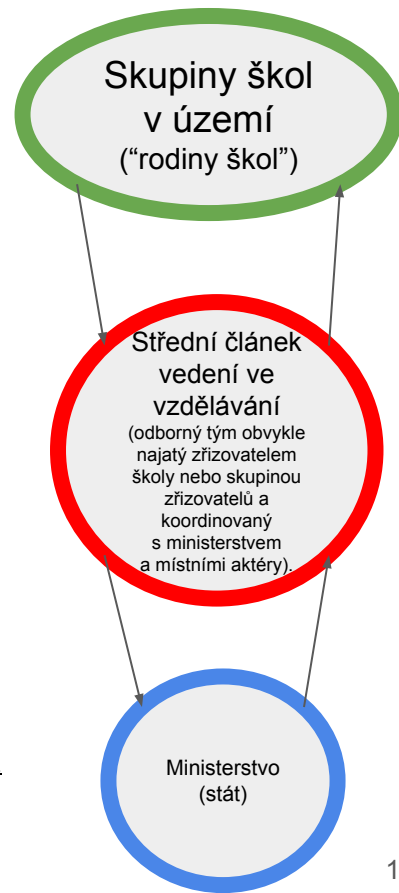
Jak to řeší systémy, které se již
dostaly tam, kam chceme my?

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 (územní) 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.



Role středního článku v nejlepších systémech z hlediska zřizovatelů a ministerstva



“Najímáme si v území profesionály, kteří poskytují našim školám odborné pedagogické vedení a odbřemeňují je od nepedagogické zátěže. Jejich úkolem je zajišťovat efektivitu a soudržnost v systému.”

Jak poznáme, že “střední článek” funguje?

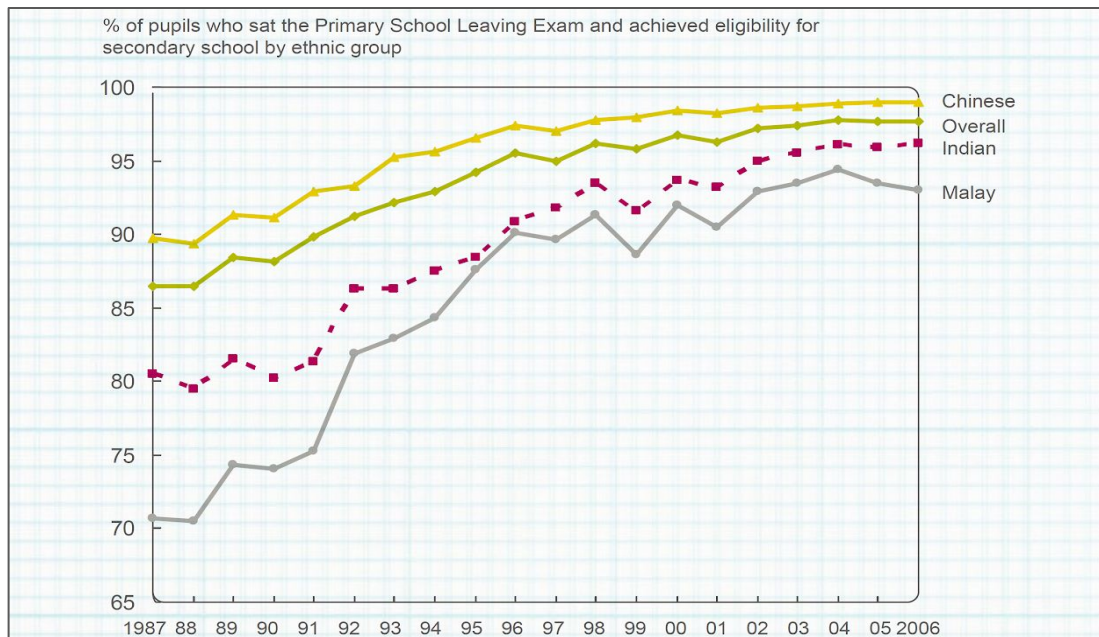
Prokazatelně se zlepšuje učení dětí

1. Zlepšují se vzdělávací výsledky a wellbeing dětí na daném území.
2. Snižují se rozdíly ve výsledcích mezi dětmi, třídami, školami a regiony.
3. Zlepšuje se kultura spolupráce učitelů, jejich sebedůvěra a pohoda.

Můžeme to říci s oporou o řadu důkazů

- Pravidelné přímé pozorování výuky. Osobní přímá zkušenost z “terénu”.
- Pozitivní zpětná vazba od učitelů, ředitelů, dětí.
- Měření klíčových vzdělávacích výsledků, wellbeingu dětí i učitelů.

Příklad úspěchu opřený o data: Singapur



Společné profesní učení učitelů
v Singapuru metodou “[Lesson study](#)”



Zlepšování vzdělávacích výsledků a zmenšování rozdílů v Singapuru: [McKinsey 2010](#), s. 51

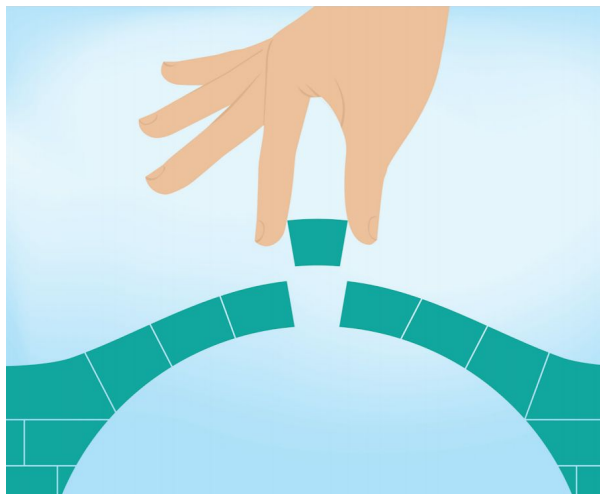
Graf ukazuje meziroční vývoj procenta žáků ZŠ, kteří úspěšně složili závěrečnou zkoušku, která je opravňuje pro vstup na střední školu. Výsledky jsou uváděny pro etnické skupiny (čínské, indické a malajské etnikum).

Kdo by měl být nositelem role středního článku v ČR?

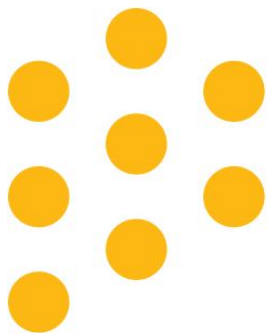
V dosavadní diskusi zaznělo nejméně 9 návrhů řešení

1. Střední článek podpory řízený MŠMT
2. Střední článek řízení řízený MŠMT
3. Střední článek podpory řízený krajem
4. Funkci středního článku má zajišťovat Národní pedagogický institut ČR
5. Střední článek na úrovni ORP s vysokou participací místních aktérů i MŠMT
6. Stačí více podporovat stávající zřizovatele, aby lépe vykonávali svou roli
7. Je třeba sjednotit zřizovatele do většího územního zřizovatelského subjektu
8. SČ musí umět koordinovat nejen vzdělávací, ale i zdravotní a sociální podporu
9. Ve středním článku musí mít zásadní slovo místní učitelé a ředitelé

Co tedy navrhujeme?



Školský okres jako efektivní systém vedení a podpory škol v územích (“střední článek”)



Partnerství
2030+



První návrh k diskusi s partnery, leden 2021



Školský okres (vize)

1. Nejpozději od r. 2027 v ČR funguje “**školský okres**”. Je to především **odborná a podpůrná instituce, jejímž účelem je společně s pedagogy zlepšovat vzdělávací výsledky, wellbeing a rovné šance žáků** ve veřejně financovaných MŠ, ZŠ a SŠ na svém území.

Školskému okresu se daří v roli odborného lídra rozvíjet a propojovat profesní učící se komunity ve všech školách. Daří se mu také snižovat extrémní závislost kvality vzdělávání českých dětí na tom, kde se narodí, v jaké rodině žijí a do jaké školy chodí.

(Školské okresy pokrývají celé území ČR a podporují školy všech zřizovatelů včetně soukromých i církevních.)

Školský okres (vize)



2. Školský okres zajišťuje školám tzv. “**vedení ze středu**”, tj. činnosti nutné pro pedagogický rozvoj, které není možné efektivně organizovat z centra nebo ze školy nebo bez koordinace, zdrojů, pravomocí a vysoké odbornosti.

Činnosti školského okresu:

1. Odborně vést a podporovat společné učení škol, učitelů a ředitelů tak, aby se zlepšovalo učení všech dětí.
2. Odbřemeňovat ředitele od nepedagogické zátěže.
3. Spolupracovat na koordinaci vzdělávací, zdravotní a sociální podpory pro ohrožené děti.
4. Pečovat na svém území o dodržování pravidel v oblasti rovných šancí.
5. Usnadňovat spolupráci mezi školami, zřizovateli, místními aktéry, krajem a centrem.

Školský okres (vize)



3. **Odborné vedení zajišťují místní pedagogičtí lídři: okresní ředitel vzdělávání a jeho tým okresních metodiků.** Společně se svými kolegy ve školách rozvíjejí kulturu spolupracující profesionality, sdíleného vedení a trvalého učení všech.
- Odborně spolupracují:
 - S pracovníky školských zařízení (PPP, SPC, SVP, zařízení pro výkon ústavní výchovy) a s organizacemi z oblasti zdravotní a sociální podpory žáků.
 - S místními aktéry v oblasti dalšího a neformálního vzdělávání na svém území.

Školský okres (vize)



4. **Odbornou podporu** si navzájem poskytují pracovníci školských okresů (okresní ředitelé vzdělávání a okresní metodici), a to v rámci profesních učící se komunit napříč školskými okresy. Odbornou podporu pro pracovníky školského okresu zajišťují také experti z centra (MŠMT, Národního pedagogického institutu ČR), místních univerzit, nevládních organizací a další experti.

Školský okres (vize)



5. Služby zaměřené na snižování nepedagogické zátěže ředitelů zajišťuje **okresní provozní ředitel** (podřízený okresnímu řediteli vzdělávání) **a jeho provozní tým.**

(V další verzi upřesníme, které odběremeňovací funkce by měl školám zařizovat školský okres, a které zřizovatel.)

Školský okres (vize)



6. Školský okres je **financován ze státního rozpočtu** adekvátně svému účelu. Navíc administruje podstatnou část rozvojových projektů.
- Odhad nákladů ze státního rozpočtu na regionální školství:
 - **minimálně 1% na odborné vedení** (okresní ředitel + metodici)
 - **plus 1% až 2% na odběremeňovací služby** (dle rozsahu služeb).
 - podstatnou část nákladů na odběremeňování pokryje realokace
 - Administruje cca 25% až 50% grantů EU, MŠMT, MPSV, MZ apod. zaměřených na pedagogický a sociální rozvoj na svém území.
 - V rámci svých projektů koordinuje spolupráci s odbornými nevládními organizacemi.

Školský okres (vize)



7. Slouží optimálně velkému území z hlediska požadavků na odbornost, dostupnost, hospodárnost a účinnost.
 - **Za optimální považujeme okres.**
 - Odhadujeme, že bude potřeba v průměru jeden plný úvazek okresního metodika na 1800 žáků.
 - Model je možné upravit na území ORP i kraje, ale v těchto případech vnímáme vyšší riziko neefektivity.
 - Hranice školského okresu nemusí vždy přesně kopírovat hranice stávajících okresů.

Školský okres (vize)



8. **Nese zákonnou spoluodpovědnost za kvalitu vzdělávání na svém území,**
a to společně s MŠMT, zřizovateli, pedagogy a klíčovými místními aktéry.
Každoročně skládá účty veřejnosti o zlepšování vzdělávacích výsledků
a wellbeingu žáků a snižování nerovností s oporou o více zdrojů dat
(autoevaluace + opora o centrálně získávaná data).

Školský okres (vize)



9. **Je součástí veřejné správy.** Má právní formu propojující státní správu s krajskou, místní a profesní samosprávou.

(V tomto bodě potřebujeme více času na porozumění nejlepší světové praxi a na odborné právní konzultace. Prozkoumáme i to, které ze stávajících právních forem se tomu nejvíce přibližují.)

Školský okres (vize)



10. Jednotné strategické vedení jménem všech klíčových aktérů na daném území zajišťuje **rada školského okresu**. V radě jsou zástupci MŠMT, zřizovatelů, pedagogů a dalších klíčových místních aktérů. Zajištěna je vysoká úroveň participace. Rada schvaluje strategický plán pedagogického rozvoje v území a monitoruje jeho dosahování. Ředitel školského okresu odpovídá radě za výkonné řízení v rámci schváleného strategického plánu.

(Toto je bod, ve kterém jsme na začátku diskuse a žádá si další rozpracování. Vnímáme zde řadu rizik - zejména vzhledem k rozšířenému nefunkčnímu formalismu. Je třeba zajistit, že role rady bude nastavena tak, že bude posilovat vliv školského okresu jakožto pedagogického lídra v území. Je také třeba vyjasnit roli ČŠI ve vztahu ke školskému okresu a řadu dalších otázek.)

Vize školského okresu (shrnutí, formulace kráceny)

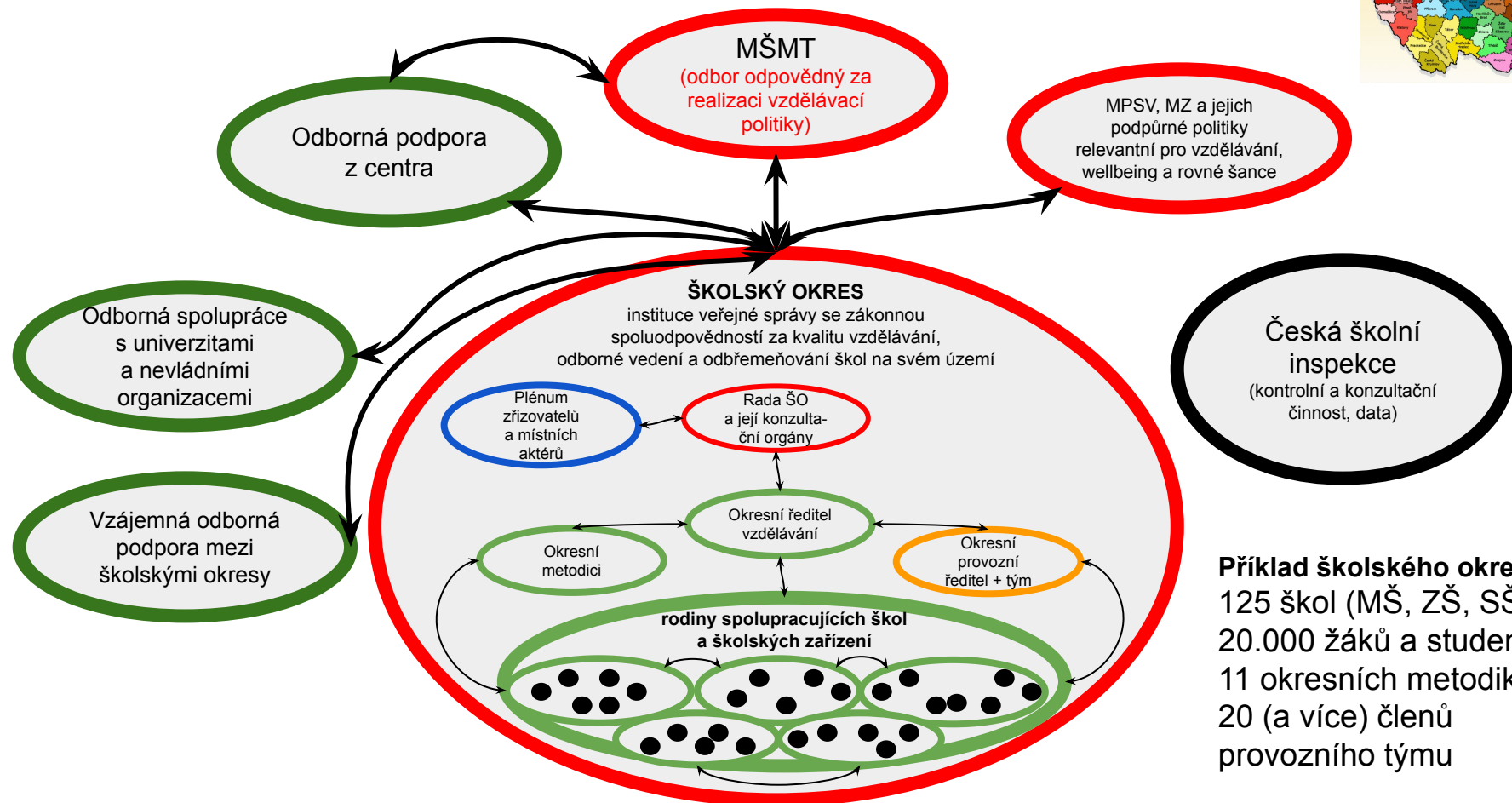
odborné vedení lidí

efektivnější
řízení zdrojů

veřejná správa

1. Nejpozději od r. 2027 v ČR funguje "školský okres". Je to především odborná a podpůrná instituce, jejímž účelem je společně s pedagogy zlepšovat vzdělávací výsledky, wellbeing a rovné šance žáků ve veřejně financovaných MŠ, ZŠ a SŠ na svém území. Školskému okresu se daří v roli odborného lídra rozvíjet a propojovat profesní učící se komunity ve všech školách. Daří se mu také snižovat extrémní závislost kvality vzdělávání českých dětí na tom, kde se narodí, v jaké rodině žijí a do jaké školy chodí.
2. Školský okres zajišťuje školám tzv. "vedení ze středu", tj. činnosti nutné pro pedagogický rozvoj, které není možné efektivně organizovat z centra nebo ze školy nebo bez koordinace, zdrojů, pravomocí a vysoké odbornosti. Činnosti školského okresu:
 1. Odborně vést a podporovat společné učení škol, učitelů a ředitelů tak, aby se zlepšovalo učení všech dětí.
 2. Odbřemeňovat ředitele a učitele od nepedagogické zátěže.
 3. Spolupracovat na koordinaci vzdělávací, zdravotní a sociální podpory pro ohrožené děti.
 4. Pečovat na svém území o dodržování pravidel v oblasti rovných šancí.
 5. Usnadňovat spolupráci mezi školami, zřizovateli, místními aktéry, krajem a centrem.
3. Odborné vedení zajišťují místní pedagogičtí lídři: okresní ředitel vzdělávání a jeho tým okresních metodiků. Společně se svými kolegy ve školách rozvíjejí kulturu spolupracující profesionality, sdíleného vedení a trvalého učení všech.
4. Odbornou podporu si navzájem poskytují pracovníci školských okresů (okresní ředitelé vzdělávání a okresní metodici), a to v rámci profesních učící se komunit napříč školskými okresy. Odbornou podporu pro pracovníky školského okresu zajišťují také experti z centra (MŠMT, Národního pedagogického institutu ČR), místních univerzit, nevládních organizací a další experti.
5. Služby zaměřené na snižování nepedagogické zátěže ředitelů zajišťuje okresní provozní ředitel (podřízený okresnímu řediteli vzdělávání) a jeho provozní tým.
6. Školský okres je financován ze státního rozpočtu adekvátně svému účelu. Navíc administruje podstatnou část rozvojových projektů.
 - Odhad nákladů ze státního rozpočtu na regionální školství: min. 1% na odborné vedení (okresní ředitel + metodici) plus 1% až 2% na odbřemeňovací služby (podle rozsahu služeb).
 - Administruje cca 25% až 50% územních rozvojových projektů financovaných z grantů EU, MŠMT, MPSV, MZ apod.
7. Slouží optimálně velkému území z hlediska požadavků na odbornost, dostupnost, hospodárnost a účinnost. Za optimální považujeme okres.
8. Nese zákonnou spoluodpovědnost za kvalitu vzdělávání na svém území, a to společně s MŠMT, zřizovateli, pedagogy a klíčovými místními aktéry. Každoročně skládá účty veřejnosti o zlepšování vzdělávacích výsledků a wellbeingu žáků a snižování nerovností s oporou o více zdrojů dat (autoevaluace + opora o centrálně získávaná data).
9. Je součástí veřejné správy. Má právní formu propojující státní správu s krajskou, místní a profesní samosprávou.
10. Jednotné strategické vedení jménem všech klíčových aktérů na daném území zajišťuje rada školského okresu. V radě jsou zástupci MŠMT, zřizovatelů, pedagogů a dalších klíčových místních aktérů. Zajištěna je vysoká úroveň participace. Rada schvaluje strategický plán pedagogického rozvoje v území a monitoruje jeho dosahování. Ředitel školského okresu odpovídá radě za výkonné řízení v rámci schváleného strategického plánu.

Vizualizace školského okresu



Jak se tam dostaneme? Zárodek koordinovaného plánu

Zapojme se společně do pilotáže a zavádění středního článku.

Tři nutné fáze podle úspěšných celosystémových reforem ([zdroj](#))

- 1. Iniciace:** tvorba sdíleného přesvědčení o nutnosti změn a o cílech změn **2021**
 - dohoda o společných indikátorech úspěchu v učení dětí v území
 - doladění společné realizační vize středního článku
 - diskusní setkání s partnery v lednu a únoru 2021
 - konzultační proces v dubnu a květnu 2021 (druhá verze návrhu)
 - vznik jednoduchého koordinovaného plánu v květnu a červnu
- 2. Implementace:** pilotáž před plošným zavedením změny + vyhodnocení **2021 až 2026**
 - první kroky v rámci stávajících podmínek a zdrojů od září 2021
 - další kroky s podporou OP JAK 2023 - 2026
- 3. Institucionalizace** **2027+**

Strategie 2030+ je příležitost konečně se naučit spolupracovat podle principů úspěšných reforem.