



Partnerství
pro vzdělávání
2030+

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

Střední článek vedení regionálního školství, 1. návrh k diskusi s partnery, leden 2021

Obsah

- Úvod
- Členové autorské pracovní skupiny
- Naše východiska
- Důvody pro zlepšení systému
- Jakou pomoc by ocenili ředitelé ZŠ? A od koho?
- Jak to řeší nejlepší systémy: “vedení ze středu”
- Kdo by měl být nositelem role středního článku v ČR?
- Náš návrh: Školský okres
- Jak se tam dostaneme?
- Příloha 1: Předběžné odpovědi na některé náročné otázky
- Příloha 2: Pracovní definice základních pojmů



Úvod

- V této prezentaci je popsána **vize, jak by měl v ČR od roku 2027 fungovat systém vedení a podpory škol v územích (střední článek vedení), pokud má mít maximální dopad na vzdělávací výsledky, wellbeing a rovné šance žáků.**
- Vize je společným dílem členů pracovní skupiny *Střední článek* v rámci projektu [Partnerství 2030+](#). Vizi jsme vytvořili během 8 týmových setkání od srpna 2020 do ledna 2021. Účelem je inspirovat pilotáž středního článku a související aktivity v letech 2021–2026 a podpořit participaci na pilotáži.
- 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.
- Náš vztah k MŠMT a ČŠI je vztah konzultačních partnerů.



Členové autorské 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 [Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do r. 2030+](#))

Seifert Lukáš ([MŠMT](#)), Martina Běťáková ([MŠMT](#)), Zatloukal Tomáš ([ČŠI](#))




Finanční partneři projektu Partnerství 2030+



Naše východiska



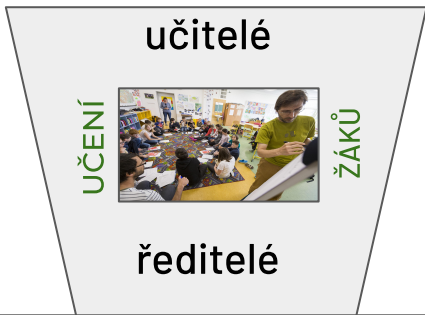
Partnerství
pro vzdělávání
2030+



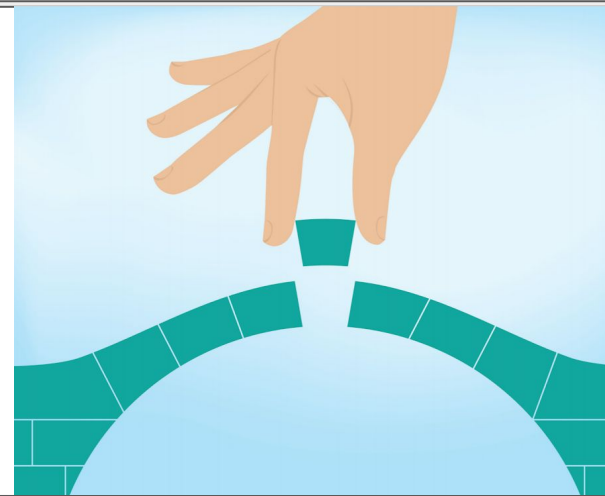
Hlavní účel středního článku vedení regionálního školství (SČ) je zlepšovat vzdělávací výsledky, wellbeing a rovné šance každého žáka na území, za které SČ odpovídá.

SČ jsou lidé (odborníci, pedagogičtí lídři), kteří působí v území jako učící se tým. Svou roli chápou jako službu svým kolegům – učitelům, kteří pracují přímo s dětmi. Pečují o to, aby ve všech školách mohlo bez bariér probíhat společné učení pedagogů a dalších důležitých aktérů v duchu vize tak, aby to prospívalo každému dítěti na jejich území.

ŠKOLNÍ ÚROVEŇ



ÚZEMNÍ ÚROVEŇ



CENTRÁLNÍ ÚROVEŇ

centrální vedení

Střední článek (pracovní definice)

Střední článek vedení regionálního školství (zkráceně střední článek) v našem pojetí je především odborná a podpůrná instituce mezi ministerstvem a školami, jejímž účelem je trvale zlepšovat vzdělávací výsledky, wellbeing a rovné šance žáků ve veřejně financovaných MŠ, ZŠ a SŠ na jasně definovaném území. Odborně vede a podporuje spolupráci škol na pedagogickém rozvoji, odbřemeňuje školy od nepedagogické zátěže a koordinuje spolupráci s místními aktéry a ministerstvem. Nese zákonnou spoluodpovědnost za kvalitu vzdělávání na svém území.

Pojem střední článek je v odborné literatuře definován různými způsoby (middle tier, mediating layer, leadership from the middle). Naším záměrem je do poloviny dubna 2021 vytvořit a zveřejnit analýzu různých přístupů v odborné literatuře k tomuto tématu.

Pracovní definice klíčových pojmů (vedení, řízení, správa, ...) jsou na konci této prezentace v [Příloze č. 2](#).



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, sledování wellbeingu dětí i učitelů.

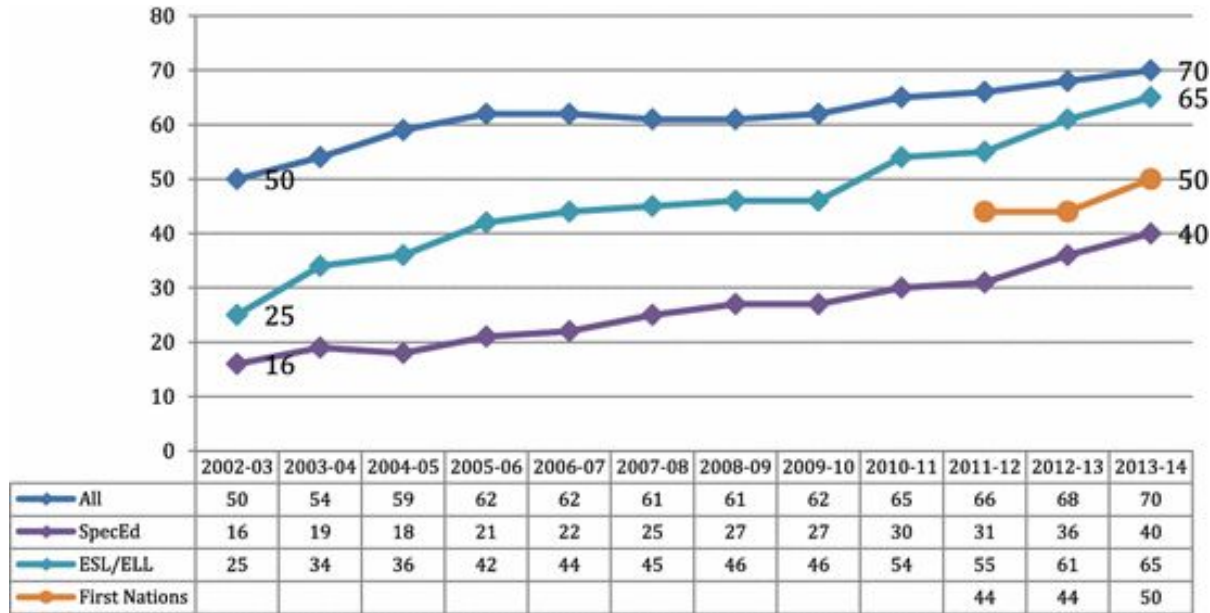


Jaký užitek to komu přináší, když střední článek funguje?

- žákům učení jim dává větší smysl, učí se lépe a s porozuměním úspěch více vychází ze schopností dětí než z prostředí
- učitelům a ředitelům větší radost z práce, profesní sebedůvěra, odbřemenění ředitelé mohou věnovat pedagogickému vedení 50 % času
- rodičům nemusejí si vybírat školu, nejlepší škola je za rohem
- zřizovatelům školu každého zřizovatele podporuje vysoce odborný tým
- společnosti kulturní, sociální, zdravotní dopady, dlouhodobý [růst HDP](#)



Příklad úspěchu opřený o data: Kanada



Společné profesní učení učitelů
v Kanadě metodou [Lesson study](#)

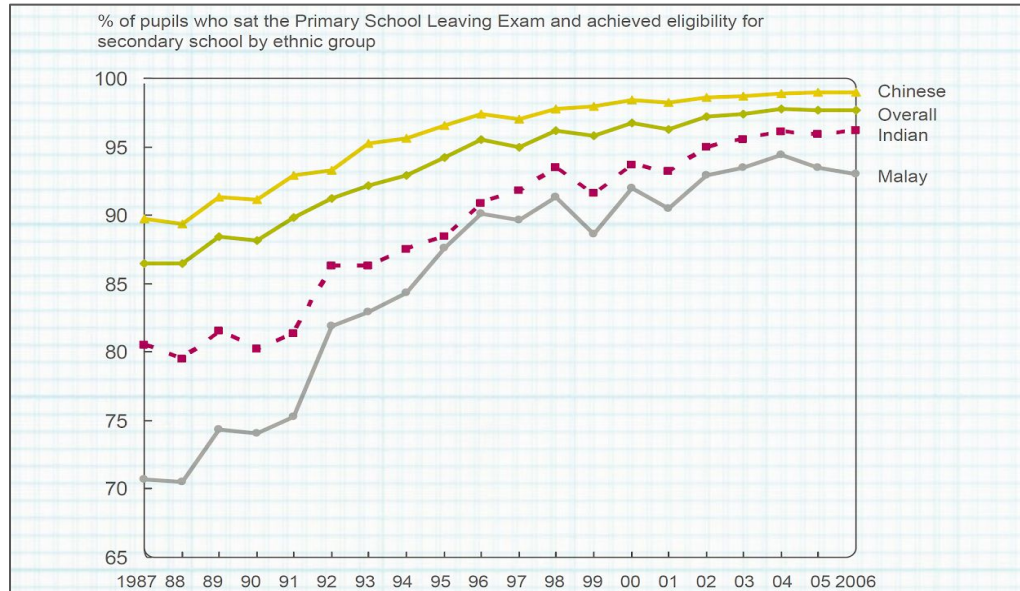


Procento žáků 6. roč. ZŠ, kteří dosáhli náročného národního standardu ve čtenářské gramotnosti
All = celá populace, SpecEd = diagnostikovaní žáci se spec. potřebami, ESL/ELL = žáci, jejichž mateřtinou není angličtina, First Nations = původní domorodé obyvatelstvo (Inuité a Métisové)

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



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).

Jaké činnosti lídrů na centrální, územní a školní úrovni pedagogického vedení mají největší dopad na učení dětí?

Vybrané odborné zdroje:

- Principy [celoplošného zlepšování systému + znaky efektivních ministerstev](#)
 - V tomto rámci má mimořádný význam koncept “budování kapacit se zaměřením na výsledky”
- Závěry z víceletých výzkumů účinných praktik pedagogického vedení v území
 - Osvědčené [činnosti lídrů školských obvodů s největším dopadem na vzdělávací výsledky dětí](#)
 - Účinné [praktiky vedení na školní, lokální a centrální úrovni + implikace pro vzdělávací politiku](#)
- Vedení ze středu ([článek v češtině](#), [kompletní studie](#), [videoprezentace s titulky](#))
- Rozlišování [„dobrých poháněčů“ a „špatných poháněčů“ systémových změn](#)
- [Pojem pedagogického vedení a kritické zhodnocení účinnosti různých přístupů](#)
- [Rozlišování mezi pojmy „vedení“, „řízení“ a „správa“ ve veřejném vzdělávání](#)
- [Poučení z neúčinných školských reforem v postsocialistických zemích](#)
- Spolupracující profesionalita ([článek v češtině](#))
- [Sdílené priority 2030+](#)



Důvody pro zlepšení systému vedení a podpory škol v územích České republiky



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

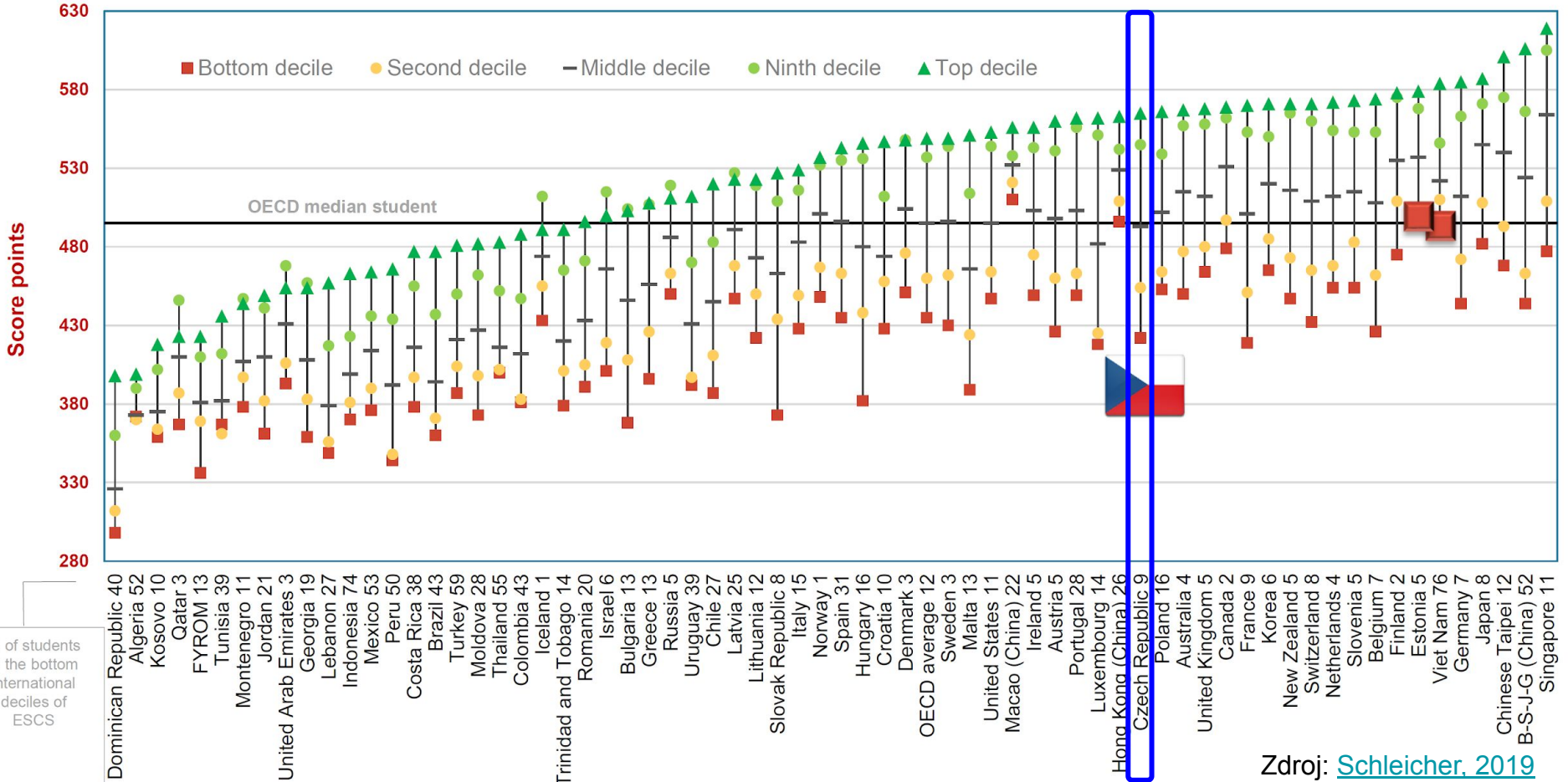
Kvalita dosaženého vzdělání u nás extrémně závisí na tom:

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



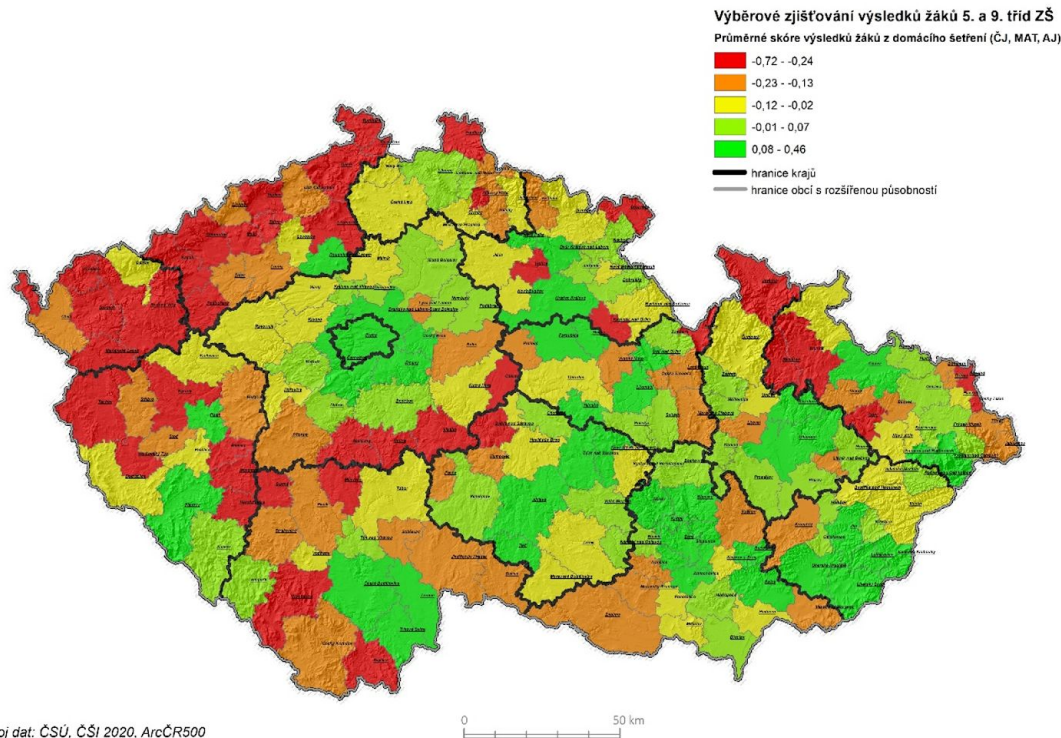
Poverty is not destiny –

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



% of students in the bottom international deciles of ESCS

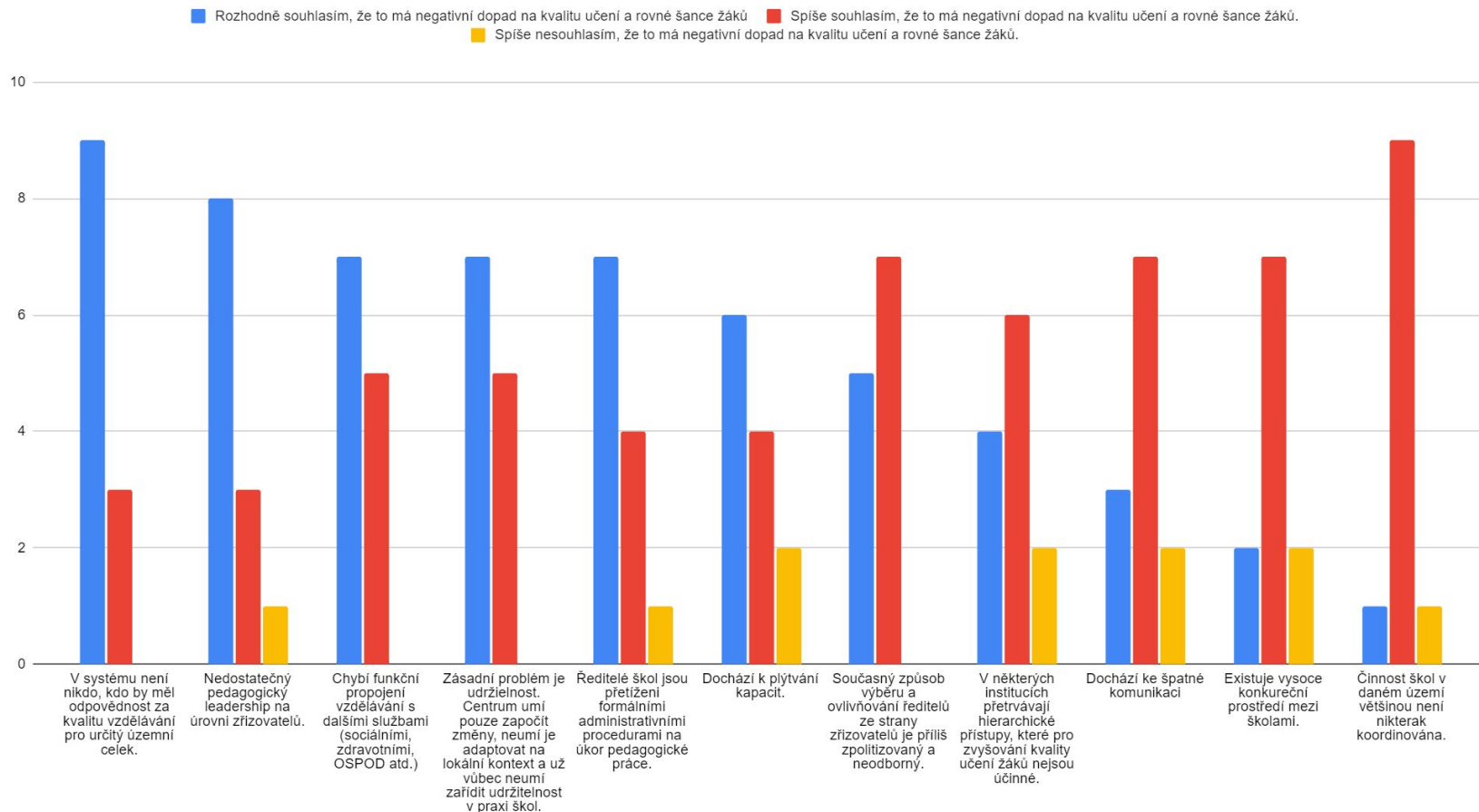
PRŮMĚRNÉ SKÓRE Z MATEMATIKY A ČESKÉHO JAZYKA – VÝSLEDKY DLE OKRESŮ



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 \(s. 47-54\)](#).
- 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+.



Ředitele škol přetěžujeme nepedagogickými úkoly

“Kvalita pedagogického vedení školy má hned po kvalitě práce učitelů ve třídách druhý největší vliv na učení dětí.” ([zdroj](#))



97%

97 % ředitelů ZŠ uvádí, že nemají čas na 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.](#)



Jakou pomoc by ocenili ředitelé ZŠ v ČR? A od koho?

Na následujících pěti snímcích sdílíme vybrané závěry z průzkumu mezi 2000 řediteli základních škol.

Zdroj: [Černý, J., Ředitelé jako pedagogičtí leaderi. Když zbude čas a energie. \(2020\)](#)



Jakou pomoc by ocenili ředitelé ZŠ? Pedagogická oblast 1/2

Školení pro práci s technologiemi



Práce se žáky se SVP



Sdílení zkušeností s ostatními řediteli



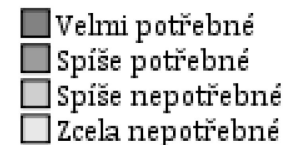
Zavádění nových metod výuky



Sdílení praxe mezi učiteli z různých škol



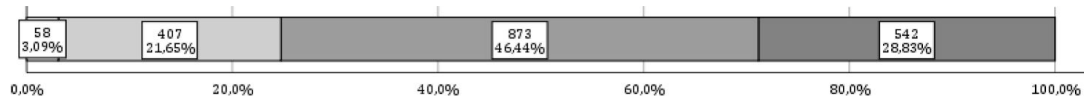
Metodická pomoc učitelům



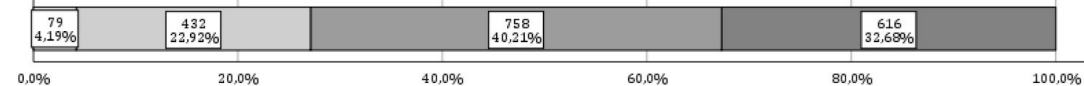
Zdroj: [Černý, J., Ředitelé jako pedagogičtí leaderi. Když zbude čas a energie](#)

Jakou pomoc by ocenili ředitelé ZŠ? Pedagogická oblast 2/2

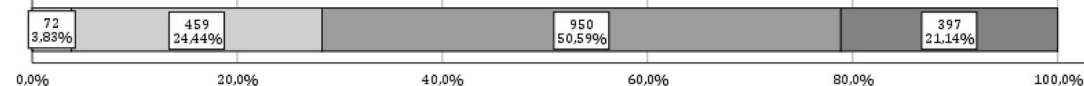
Pochopení reforem
ve vzdělávání



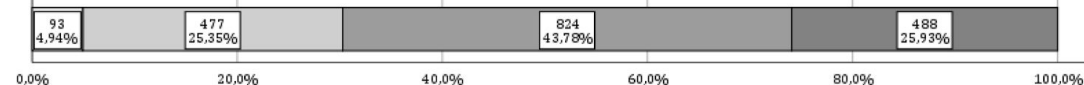
Tvorba a úpravy ŠVP



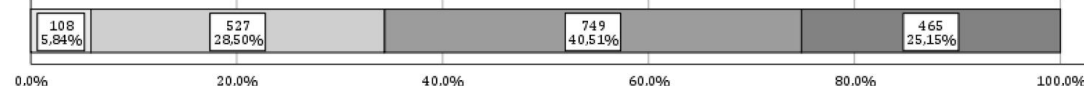
Sebehodnocení
vzdělávání na škole



Mezinárodní
spolupráce



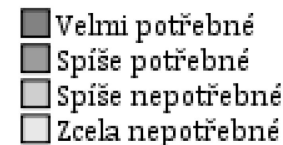
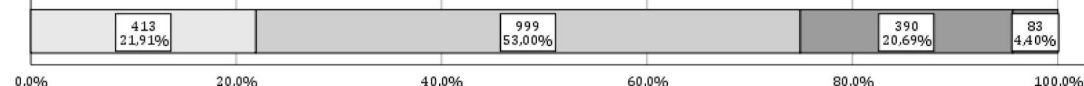
Správní řízení



Formulace strategií
školy

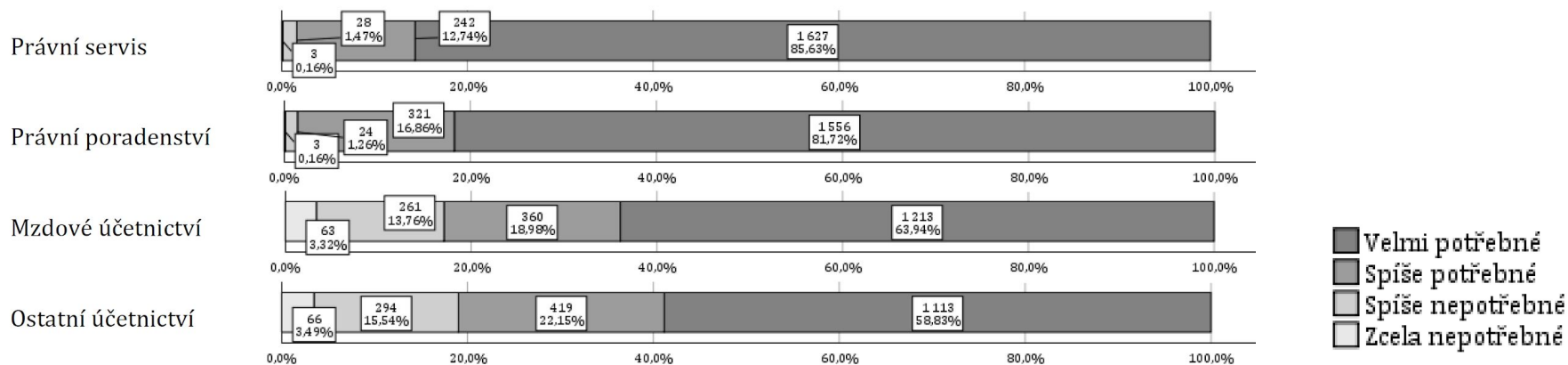


Výběr učebnic



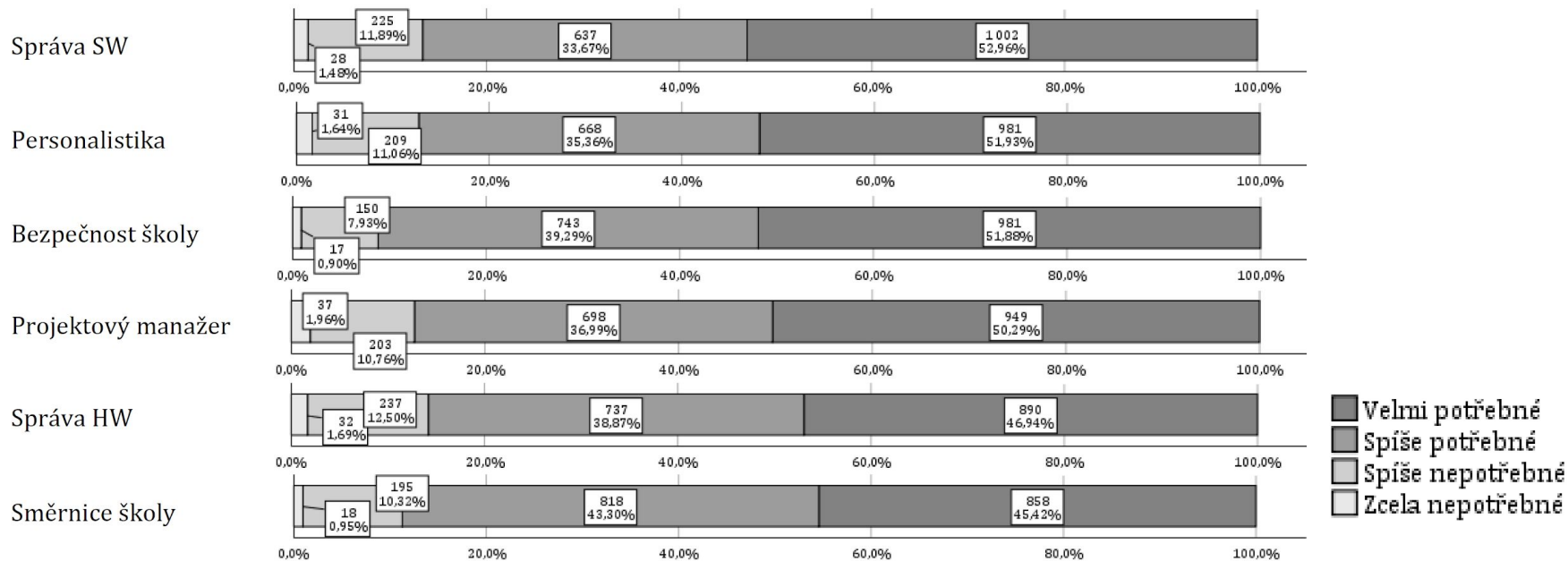
Zdroj: [Černý, J., Ředitelé jako pedagogičtí leaderi. Když zbude čas a energie](#)

Jakou pomoc by ocenili ředitelé ZŠ? Provozní oblast 1/2



Zdroj: [Černý, J., Ředitelé jako pedagogičtí leaderi. Když zbude čas a energie](#)

Jakou pomoc by ocenili ředitelé ZŠ? Provozní oblast 2/2

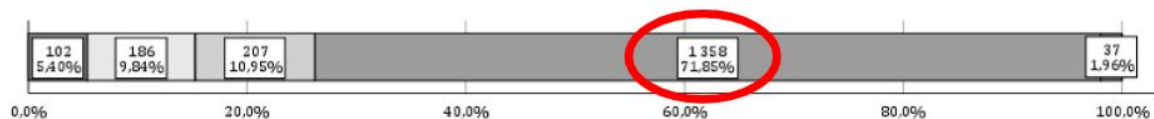


Zdroj: [Černý, J., Ředitelé jako pedagogičtí leaderi. Když zbude čas a energie](#)

Kdo by měl podle ředitelů ZŠ poskytovat metodickou činnost v oblasti výuky? **Instituce na úrovni okresu.**

Odpovědi ředitelů na otázku, kdo by měl realizovat...

...metodickou činnost v oblasti výuky.



...organizaci meziškolních předmětových kabinetů.



...vzdělávací projekty.



...investiční projekty.



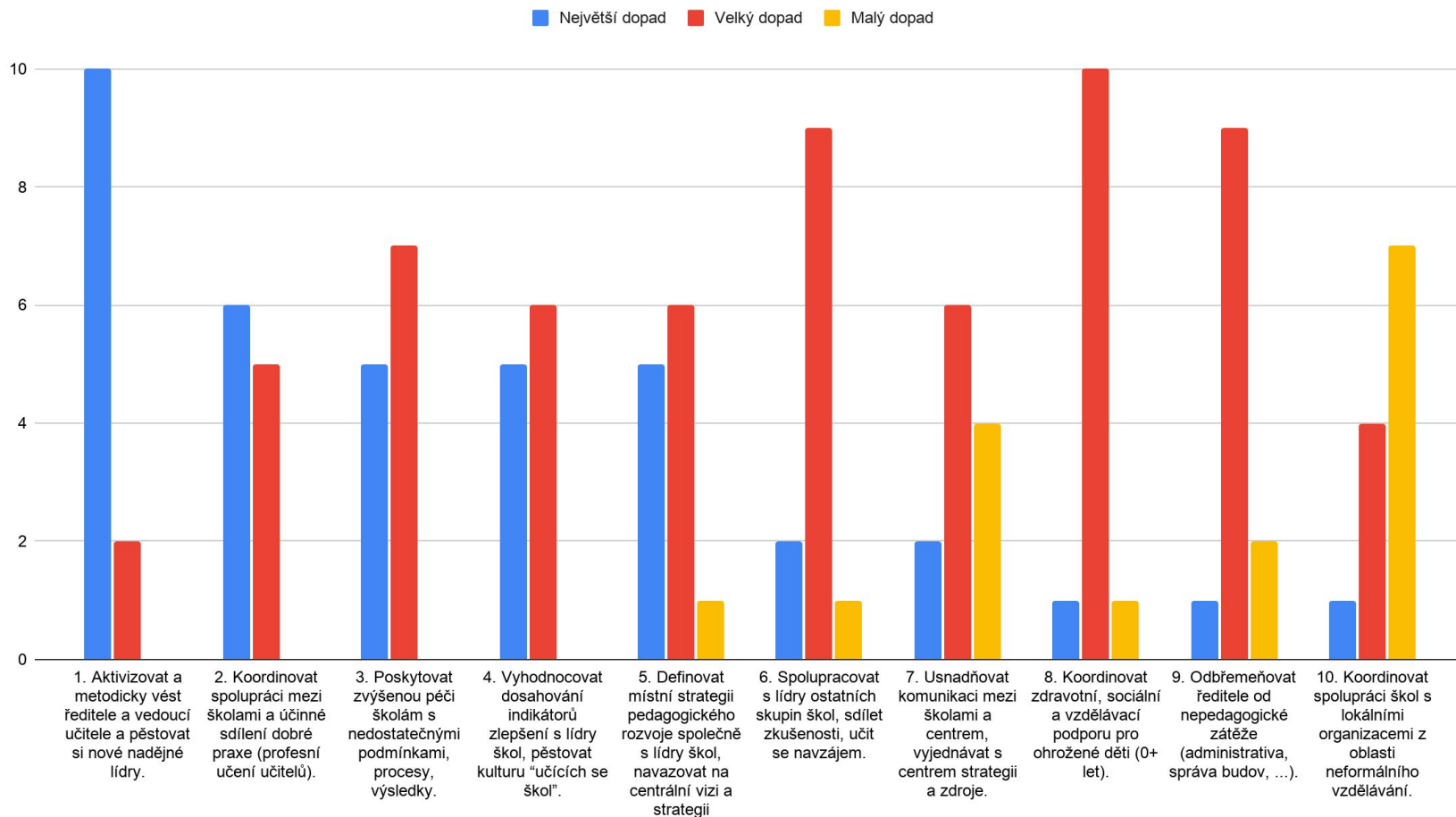
- obec či jejich svazek
- státní instituce na úrovni okresu
- škola nebo sám svazek škol
- neziskové organizace či soukromé vzdělávací instituce
- jiné/nevím

Zdroj: [Černý, J., Ředitelé jako pedagogičtí leaderi. Když zbude čas a energie](#)

Které role středního článku považujeme za nejdůležitější v kontextu ČR?

- Na následujícím snímku naleznete kvalifikovaný odhad relativní velikosti pozitivního vlivu různých potřebných činností středního článku na kvalitu učení dětí.
- Graf vznikl na základě odpovědí členů pracovní skupiny *Střední článek* podle jejich odborných zkušeností z praxe (projekt Partnerství 2030+).
- Výkon právě těchto činností (seřazený podle priorit v grafu) považujeme za hlavní role středního článku.

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



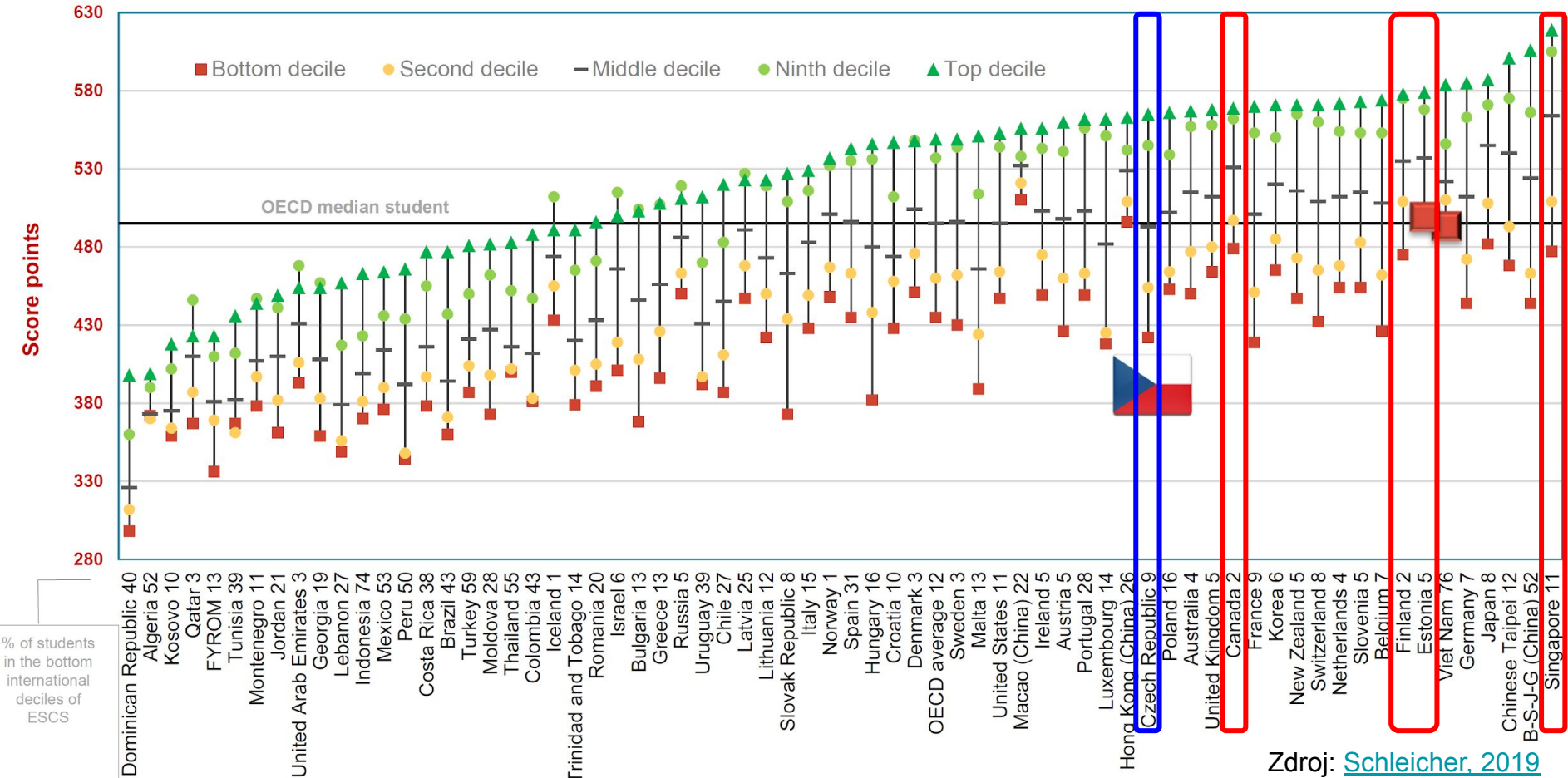
**Jak to řeší vzdělávací systémy,
které se již dostaly tam, kam
chceme my?**



Poverty is not destiny –

Figure I.6.7

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



Vývojový trend v nejlepších systémech: strategie “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.

Jednotlicí 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 ,dolů‘ 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.



Jaké typy činností nejčastěji zajišťují organizace na úrovni středního článku? Zahraniční analýza.

1. Lidé

nábor zaměstnanců
vzdělávání a rozvoj
pregraduální vzdělávání
učitelů ve škole
uvádění nových učitelů
HR služby

2. Akontabilita

monitorování standardů
pedagogický rozvoj školy
stížnosti
externí hodnotící zprávy
správní podpora (dohled)
a intervence
součinnost s ministerstvem
a jeho agenturami

3. Přístup

přijímání žáků
vyřizování odvolání
obsah vzdělávání
vzdělávání žáků a studentů
se speciálními potřebami
zajišťování školní docházky
pro ohrožené děti
plánování potřebných kapacit
budovy a pozemky

4. Finance

alokace rozpočtu
účetnictví
finanční monitoring
daňová přiznání
intervence do finančních
záležitostí
audit
alokování grantů
grantové výzvy

Zdroj: [Understanding the Middle Tier: Comparative Costs of Academy and LA-maintained School Systems, str. 14](#)

Pořadí sloupců změněno za účelem důrazu na pedagogický rozvoj škol.



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.“

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 musejí mít zásadní slovo místní učitelé a ředitelé



Vodítko pro naše řešení: Střední článek musí být podpůrný systém pro efektivní spolupráci **všech** aktérů v území podporujících kvalitu učení.

- Pracovníci MŠMT a ČŠI
- Pedagogové ve školách a jejich profesní organizace
- Realizátoři centrální odborné podpory (NPI ČR)
- Zřizovatelé škol
- Realizační týmy MAP a KAP a jejich pracovní skupiny pedagogů
- Krajská vzdělávací zařízení
- Školská poradenská zařízení, pedagogicko-psychologické poradny, ...
- Síť spolupracujících ředitelů, učitelů, škol a expertů napříč ČR
- Oborově zaměřené nevládní odborné organizace podporující profesní učení učitelů
- Organizace dlouhodobě podporující rovné příležitosti, společné vzdělávání a wellbeing žáků
- Organizace zajišťující neformální vzdělávání
- Organizace získávající data o učení dětí a rovných šancích (ČŠI, ÚVRV, ...)
- A mnoho dalších

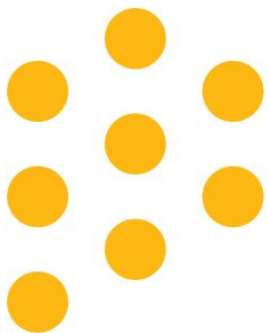


Co tedy navrhujeme



Partnerství
pro vzdělávání
2030+

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 učících 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 odběreňovací služby** (dle rozsahu služeb)
 - podstatnou část nákladů na odběreňování 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.** (viz zdůvodnění na snímcích 58-59)
 - 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 odborné právní konzultace a na porozumění nejlepší světové praxi. Prozkoumáme i to, které ze stávajících právních forem se nejvíce přibližují našemu pojetí školského okresu.)



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)

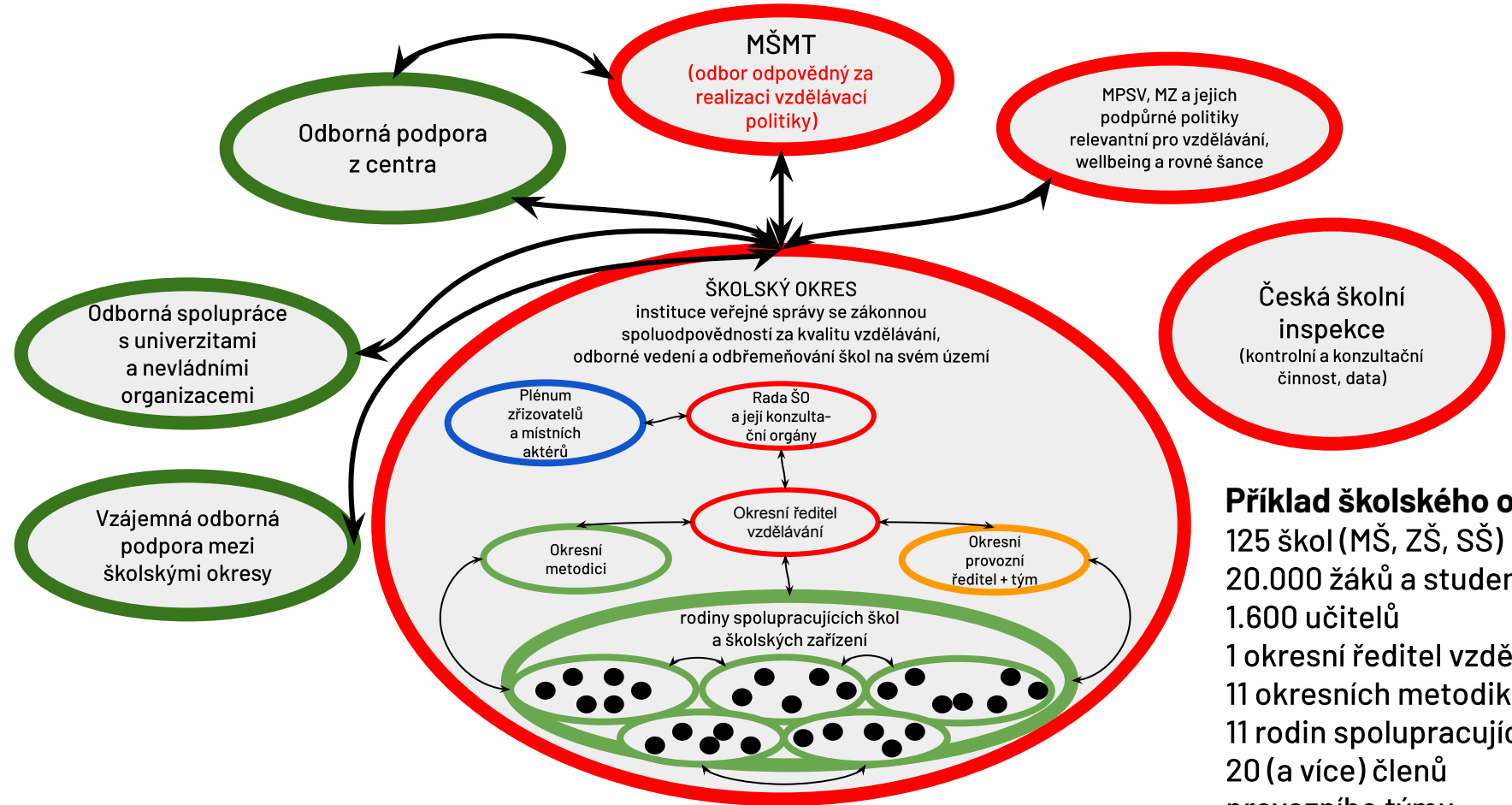
odborné vedení lidí

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 centrální 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.

Návrh školského okresu (1. verze, únor 2021)



Příklad školského okresu
125 škol (MŠ, ZŠ, SŠ)
20.000 žáků a studentů
1.600 učitelů
1 okresní ředitel vzdělávání
11 okresních metodiků
11 rodin spolupracujících škol
20 (a více) členů
provozního týmu

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 |
| <ul style="list-style-type: none">○ dohoda o společných indikátorech úspěchu v učení dětí v území○ doladění společné realizační vize středního článku<ul style="list-style-type: none">■ 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 |
| <ul style="list-style-type: none">○ 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 naučit se spolupracovat podle principů úspěšných reforem.



Co bude obsahovat dubnová verze našeho návrhu?

- Na konci dubna 2021 představíme druhou verzi vize školského okresu na online konferenci Úspěch pro každého žáka 2021 (20. 4. 2021)
- Každý člen našeho týmu pracuje na konkrétní otázce, např.:
 - Jak má školský okres posilovat ředitele škol jako spolupracující pedagogické lídry?
 - Jak má pěstovat nové lídry v území? Od rozpoznání talentů až k novým ředitelům.
 - Jak má posilovat schopnost zřizovatelů formulovat ředitelům kvalitní zadání zaměřené na pedagogický rozvoj školy a podle toho je i hodnotit a odměňovat?
 - Jak má fungovat, pokud má umět zlepšovat vzdělávací výsledky všech dětí v okrese, například v oblasti čtenářské gramotnosti?
 - Jak má podporovat děti se specifickými vzdělávacími potřebami ve vyloučených lokalitách?
 - Jak má podporovat koordinaci formálního a neformálního vzdělávání?
 - Jaká má být role krajských vzdělávacích zařízení?
 - Od MAPů ke školskému okresu aneb jak se má vyvíjet role realizátorů MAP do roku 2027?
- Dubnová verze bude také obsahovat podrobnější verzi plánu.



Příloha č. 1

Naše předběžné odpovědi na některé náročné otázky



Zbývá dořešit a vyzkoušet řadu podstatných detailů

„Dábel bývá ukryt v detailech.“



Otázky, na které hledáme odpovědi (a další sbíráme)

- Má mít školský okres nějaké rozhodovací pravomoce? Jaké? Od kdy?
- Jak mají být vybíráni klíčoví pedagogičtí lídři školského okresu: okresní ředitel vzdělávání a okresní metodici?
- Jak mají uplatňovat svůj vliv na ředitele škol, na učitele, na zřizovatele?
- Jak má být zajištěna vysoká úroveň participace a princip sdíleného vedení?
- Kdo má být zastoupen v radě školského okresu?
- Jak má rada fungovat, aby byla užitečná pro hlavní účel školského okresu a nepodlehla formalismu a politikaření? Jak zajistit jednotné strategické rozhodování v souladu s centrální celostátní strategií?
- Jak mají být řešeny situace, když na území školského okresu někdo porušuje legislativní pravidla v oblasti rovných šancí?



Má mít školský okres rozhodovací pravomoce?

- Domníváme se, že **během pilotáže nemají mít pracovníci středního článku přímé rozhodovací pravomoce** směrem ke zřizovatelům, ředitelům a učitelům. Mají se ale účastnit klíčových rozhodnutí, která se týkají poslání školského okresu, a to v konzultační roli nebo facilitační roli. Důvody jsou tyto:
 - Pilotáž má teprve přinést praktické zkušenosti o tom, které (spolu)rozhodovací pravomoce jsou skutečně nutné pro efektivní plnění poslání školského okresu.
 - V době pilotáže nebude ještě vytvořena nutná legislativa.
 - Považujeme za výhodu, že pracovníci středního článku během pilotáže budou plně odkázáni pouze na principy neformálního sdíleného vedení. Budou si tak muset pěstovat přirozenou odbornou autoritu lídra na základě svých skutečných schopností.
- Jsme přesvědčeni, že **po ukončení a vyhodnocení pilotáže bude nutné, aby školský okres měl (spolu)rozhodovací pravomoce** nutné pro efektivní plnění svého účelu, podobně jako v jiných úspěšných systémech.
- Dokud školský okres nebude mít rozhodovací nebo spolurozhodovací pravomoce potřebné pro zajišťování rovného přístupu žáků ke vzdělávání, mělo by je mít a vykonávat přímo MŠMT (ve spolupráci s Českou školní inspekcí). Například prostřednictvím zástupce MŠMT v radě pilotního školského okresu. V okresech, ve kterých nebude pilotáž probíhat, by tuto roli mělo MŠMT zajišťovat také.



Kdo a jak má vybírat ředitele školského okresu?

- Domníváme se, že ředitel školského okresu má být vybírán nejlépe z místních široce respektovaných ředitelů škol, kteří se ztotožňují s posláním školského okresu a mají potřebné odborné a lídrovské schopnosti.
- Domníváme se, že ředitele školského okresu má vybírat rada školského okresu.
- Ministerstvo by mělo mít právo veta.
- Ředitel má být jmenován na stejně dlouhou dobu jako ředitelé škol (6 let).



Jaké území považujeme za optimálně veliké pro působnost středního článku? Okres. (1/2)

- Okresní působnost instituce, která by odpovídala za podporu škol, odpovídá představám ředitelů základních škol v ČR ([zdroj, s. 62](#)). Odpovídá také představám vedoucích pracovníků MŠMT. Odpovídá i české historické tradici od okresních školských rad od roku 1868 až po školské úřady v roce 2000 ([zdroj](#)).
- Průměrný počet škol v českém okrese řádově odpovídá průměrnému počtu škol, které spravují školské distrikty a podobní nositelé funkcí středního článku v těch zahraničních systémech, které prokázaly schopnost zlepšovat výsledky svých žáků a snižovat nerovnosti ([zdroj, s. 84](#)).
- Území středního článku ale obvykle bývá vnitřně členěno na menší skupiny dlouhodobě spolupracujících škol s odbornou metodickou podporou (rodiny škol, klastry). Tyto skupiny škol obvykle podporují vedoucí pedagogičtí pracovníci, které v českém kontextu nazýváme okresní metodici. Na základě zkušeností z České republiky i ze zahraničí navrhuje, aby se jeden okresní metodik staral o skupinu škol v celkovém počtu do 1.800 žáků. Například v kanadském Ontariu uvádějí průměrný počet 5,26 superintendentů na 10.000 žáků (K. Leithwood, Effective school district leadership. s. 293).



Jaké území považujeme za optimálně veliké pro působnost středního článku? Okres. (2/2)

- Na okresní úrovni obvykle působí pedagogicko-psychologické poradny, což je klíčový partner, který by měl úzce spolupracovat s vedoucími pracovníky středního článku.
- Úvahu o tom, že by organizace středního článku měla působit na území celého kraje považujeme za potenciálně méně efektivní. Závěry výzkumů ukazují, že „velikost distriktu je významným faktorem jeho vlivu na efektivnost školních lídrů; čím větší distrikt, tím menší vliv“. ([zdroj, s. 129](#)).
- Pokud by instituce středního článku byla na úrovni ORP, měla by příliš malý odborný tým s malým počtem specializací. Navíc pokud má být v čele této instituce vynikající místní pedagogický lídr s manažerskými zkušenostmi, měl by to být nejlépe zkušený ředitel kvalitní školy respektovaný svými kolegy. Snadnější bude pro tuto službu uvolnit jednoho ředitele z okresu než jednoho v každém ORP (76 okresů versus 205 ORP).
- V případě Prahy by školské okresy mohly působit na území Prahy 1 až 10.
- K diskusi je, zda má školský okres přesně kopírovat území stávajících okresů, nebo zda má dojít k některým dílčím zdůvodněným změnám.

Většinu detailů bude možné doladit až v pilotáži

- Větší část porozumění této problematice je možné získat jedině v praxi během vedení změny přímo v terénu a vyhodnocováním dopadu na učení dětí.
- Klíčové proto je nastavit pilotáž tak, aby se k ní postupně mohli během let 2021–2026 – s podporou nového operačního programu OP JAK – připojit všichni aktéři v území a získat s ní osobní praktickou zkušenost.
- Během pilotáže bude klíčová role MŠMT. Doporučujeme při pilotáži přímo v centru zaměstnat:
 - respektované pedagogické lídry z praxe + výzkumníky + akademiky
 - mezinárodní experty, kteří sami úspěšně vedli celosystémové reformy
- Hlavním kritériem úspěšnosti pilotáže středního článku má být prokazatelné zlepšování vzdělávacích výsledků žáků, wellbeingu žáků a snižování nerovností.



Příloha č. 2

Pracovní definice základních pojmů



Vedení (leadership)

Uplatňování vlivu na určování směru a dosahování hlavních rozvojových cílů organizace. Vedení je úspěšné, pokud významně přispívá pokroku organizace a současně je etické. Volně podle [The Ontario Leadership Framework](#), 2013

- Rozlišujeme pojmy
 - **vedení (leadership):** vize, rozvoj, zlepšení, změna, strategie, budoucnost
 - **řízení (management):** vytváření podmínek pro fungování a rozvoj, dnešek
 - **správa (school governance):** dohled legitimních zainteresovaných aktérů a jejich participace na jednotném strategickém vedení v rámci daných pravidel
- Soulad vedení, řízení a správy je nutnou podmínkou úspěšného rozvoje organizace.
- Hlavním cílem pedagogického vedení je zlepšování vzdělávacích výsledků, wellbeingu a rovných šancí žáků.

Volně podle: Pol, M., [Škola vedená, řízená a spravovaná.](#)

Sdílené vedení (shared leadership)

- Sdílené vedení je moderní přístup k efektivnímu vedení ve vzdělávání a byznysu, který zdůrazňuje dobrovolnou spolupráci založenou na vnitřní motivaci, schopnostech jednotlivých aktérů a jejich smyslu pro odpovědnost.
- Pro úspěch týmu není klíčová pouze formální pozice jednotlivců, ale především jejich znalosti a kompetence v dané oblasti. Jednotliví členové týmu naplno přispívají do rozhodování a dosahování společných cílů. Role lídra se v tomto modelu flexibilně proměňuje podle situace, řešeného problému a expertizy jednotlivých členů týmu.
- Tento přístup nevyvrací potřebnost formálních rolí ve vedení, ale neomezuje se pouze na ně. O úspěchu týmu rozhoduje kultura spolupráce podporující vysokou úroveň vnitřní motivace, zapojení a odpovědnosti všech.



Pedagogické vedení

- Vedení zaměřené na zlepšování vzdělávacích výsledků, wellbeingu a rovných šancí žáků. Primárně prostřednictvím účinné formy komunikace, spolupráce a profesního učení pedagogů. Sekundárně také prostřednictvím spolupráce s dalšími aktéry, zejména rodiči, místními organizacemi a komunitami, zřizovateli atp.
- Mezi efektivní formy patří například tvorba společné pedagogické vize a plánu pedagogického rozvoje školy, spolupráce škol na daném území, profesní učitelské komunity učitelů a ředitelů, společná reflektivní praxe přímo ve školních třídách, mentoring, koučování, supervize, společné vyhodnocování dopadu rozvojových aktivit na učení žáků s oporou o důkazy.
- Hlavním nástrojem zlepšování učení dětí jsou postupy přímého ovlivňování myšlení, postojů a praxe pedagogů a dalších aktérů pedagogů. Mezi průvodní znaky kvalitního pedagogického vedení patří rostoucí spokojenost učitelů se svou prací a rostoucí sebedůvěra učitelů v to, že jsou schopni společně pomoci každému dítěti učit se. (*collective teacher efficacy*)

Volně podle Leithwood, K.: Effective school district leadership



System pedagogického vedení

System zaměřený na zlepšování vzdělávacích výsledků, wellbeingu a rovných šancí žáků skrze efektivní spolupráci a profesní učení osob, které za tyto rozvojové cíle odpovídají na úrovni školy, územních skupin škol, sítí profesních učících se komunit učitelů a centrálních složek státu.

Je vytvářen jasně definovanými klíčovými prvky systému:

1. Rozvojové cíle na úrovni učení dětí a způsob jejich vyhodnocování
2. Lidé a tvorba jejich odborných kapacit (motivace, schopnosti, zdroje, učení)
3. Kultura spolupráce mezi zapojenými lidmi (spolupracující profesionalita)
4. Pravidla: legislativa, úroveň vedení (centrální, územní, školní), jejich role, formální struktury rozhodování (řízení, správa), hospodárnost, skládání účtů.



Přehled všech rolí v systému pedagogického vedení

- Na následujícím snímku představujeme přehled všech rolí školského okresu v celkovém kontextu rolí pedagogických lídrů na centrální a školní úrovni.
- Náš přehled rolí má záměrně tvar převrácené pyramidy, aby neposiloval tradiční představy o tom, že kvalitu učení dětí ve školách je možné snadno řídit a zlepšovat přímo z centra stylem „top-down“. Na základě příkladů úspěšných reforem se domníváme, že je potřeba vycházet z jasné představy o učení dětí a o tom, jak probíhá efektivní profesní učitelů a ředitelů, a vše ostatní od toho odvíjet.
- Přehled rolí záměrně začíná na úrovni cílů na úrovni učení dětí (zlepšovat vzdělávací výsledky a wellbeing žáků a zvyšovat rovné šance), pokračuje přes učitele a ředitele a poté pokračuje k územní úrovni vedení (školský okres) a nakonec k roli centra. Čím vzdálenější jsou úrovně, tím více spolu musejí komunikovat.
- Čtyři barevné úsečky v levé části infografiky připomínají čtyři součásti systému pedagogického vedení, které celý systém definují, propojují a uvádějí do života, a proto musejí být zcela konkrétně nastavené:
 1. Jaké jsou společné rozvojové cíle v učení dětí a jak jsou vyhodnocovány?
 2. Jak zajišťujeme a rozvíjíme odborné kapacity lidí zodpovědných za role (motivace, schopnosti, zdroje)?
 3. Jak nastavujeme a vyhodnocujeme kulturu spolupráce těchto lidí (spolupracující profesionalita)?
 4. Jak nastavujeme legislativní pravidla pro efektivní práci těchto lidí?
- Kvalitní realizace každé role na každé úrovni má zásadní dopad na učení dětí a na úspěch a soudržnost celého vzdělávacího systému.



SYSTÉM PEDAGOGICKÉHO VEDENÍ

učitelé



vedoucí učitelé

ředitelé

střední
článek
vedení

1. ROZVOJOVÉ
CÍLE V UČENÍ
DĚTÍ
+ EVALUACE

2. LIDÉ A TVORBA
JEJICH
KAPACIT

3. KULTURA
SPOLUPRÁCE

4. PRAVIDLA

VIZE

„Každé dítě se učí naplno
a s radostí a je připravené
na výzvy 21. století.“

centrální vedení

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.

1. Odborně vést a podporovat spolupráci učitelů, ředitelů a škol na svém území.

- a) Definovat okresní strategii pedagogického rozvoje společně s lídry svých škol a komunit, navazovat na centrálně vyjednanou vizi a strategii a adaptovat ji na místní kontext.
- b) Průběžně monitorovat, kde jsme jako území vzhledem k vizi a cílům, rozpoznávat učební potřeby ředitelů a učitelů a reagovat na ně. V dialogu pojmenovávat náročné výzvy.
- c) Aktivizovat a metodicky vést ředitele a vedoucí učitele a pěstovat si nové nadějně lídry.
- d) Koordinovat spolupráci mezi školami a sdílení dobré praxe (kontinuální profesní učení).
- e) Poskytovat zvýšenou péči školám s nedostatečnými podmínkami, procesy, výsledky.
- f) Koordinovat spolupráci škol s lokálními organizacemi z oblasti neformálního vzdělávání.

2. Odbřemeňovat ředitele a učitele od nepedagogické zátěže.

3. Spolupracovat na koordinaci vzdělávací, zdrav. a soc. 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.

- 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.

Vedoucí učitelé

Termín vedoucí učitel používáme ve dvou významech:

1. Každý učitel se neustále podílí na **neformálním sdíleném vedení** ve své škole. V některých situacích a oblastech vede své kolegy tím, jak uplatňuje svůj vliv na určování směru a dosahování hlavních rozvojových cílů své školy. Toto pojetí považujeme v kontextu středního článku za důležité.
2. V některých případech považujeme za účelné, že učitelé přijímají také **formální vedoucí role**. Například roli vedoucího týmu učitelů, kteří se v daném školním roce zaměřují na dílčí cíl pedagogického rozvoje své školy (například při zavádění dílen čtení a psaní). Nebo role uvádějícího učitele, vedoucího metodika některého předmětu, metodika prevence, metodika environmentální výchovy...



Střední článek podpory, nebo řízení, nebo vedení?

- Jsme přesvědčeni, že SČ může účinně fungovat pouze jako SČ (pedagogického) vedení regionálního školství.
- V diskusi o středním článku lidé nejčastěji používají tři různé výrazy a obvykle nedefinují, co si pod nimi představují. Proto zde nabízíme vlastní pracovní definice, abychom si mohli lépe rozumět. Opíráme se o rozlišování konceptů „pomoc“ a „kontrola“ v pomáhajících profesích.
- Slovem podpora rozumíme „vyžádaná pomoc“. Iniciativa přichází od podporovaného, který nás o něco žádá. Odpovědnost za rozhodování, které se týká druhého, je v případě podpory plně na straně podporovaného. *Příklady: Žádám o radu, o odbornou spolupráci, o finanční podporu.*
- Slovem řízení rozumíme „kontrola“. Iniciativa přichází od těch, kdo řídí druhé, osobně za to odpovídají a mají k tomu potřebné pravomoce. Odpovědnost za rozhodování, které se týká druhých, je plně na straně těch, kdo řídí druhé. Řídit ale můžeme spíše pravidla, podmínky a procesy než lidi. *Příklady: Nastavení pravidel pro čerpání šablony. Nastavení rozvrhu hodin ve škole. Nastavení pravidel financování, jejich kontrola a vymáhání. Stanovení výše odměny pro podřízeného.*
- Slovem vedení rozumíme „uplatňování vlivu na určování směru a dosahování hlavních rozvojových cílů organizace“. Odpovědnost za rozhodování je společná pro vedoucí i vedené a tyto role často mezi konkrétními lidmi „přeskakují“ podle řešeného problému. Formálně pověřený vedoucí pracovník je oprávněn účelně používat široké spektrum jednání v rozsahu „pomoc“ až „kontrola“ v rámci svých kompetencí. *Příklad lídra ve vzdělávání, který nutně musí mít i formální pravomoce: ředitel školy.* Pro úspěch týmu je ale klíčové účelné vyvážení formálního a neformálního vedení, a to s důrazem na kulturu sdíleného vedení. *Příklad neformálního sdíleného vedení: Tým učitelů ve škole se spontánně učí novou metodu, například formou společné reflexe videa „dílna čtení“.*

Zdroj inspirace: Kopřiva, K., Lidský vztah jako součást profese. 2016



Spolupracující profesionalita jako kultura spolupráce učitelů (1/2)

zdroj: Hargreaves, A., O'Connor, M., Collaborative professionalism. 2018, s. 6–7

1. **Kolektivní autonomie** (Collective Autonomy)

Učitelé mají větší míru nezávislosti na byrokratické autoritě shora, ale menší míru nezávislosti mezi sebou navzájem. Učitelům je dána autorita nebo přebírají autoritu.

2. **Vnímaná společná účinnost** (Collective Efficacy)

Víra, že společně dokážeme mít velkou přidanou hodnotu pro učení každého žáka, kterého učíme, a nic tomu nezabrání.

3. **Společné profesní bádání** (Collaborative Inquiry)

Učitelé spolu běžně prozkoumávají a řeší problémy z praxe a různých přístupů, a to za účelem přeměny a zlepšení toho, co dělají. Společné bádání je pevně zakotveno v každodenní výuce. Učitelé problémy společně prozkoumávají místo toho, aby je spěchali předčasně vyřešit a uzavřít.

4. **Společná odpovědnost** (Collective Responsibility)

Učitelé prožívají vzájemný závazek pomáhat si a sloužit svým společným žákům. Společná odpovědnost je o „našich studentech“ spíše než o „mých studentech“.

5. **Společná iniciativa** (Collective Initiative)

Ve spolupracující profesionalitě existuje méně různých iniciativ, ale více iniciativy. Učitelé se „hlásí o slovo“ a systém to povzbuzuje. SP je o komunitách silných osobností, které cítí vnitřní závazek pomáhat a podporovat učení ostatních.



Spolupracující profesionalita jako kultura spolupráce učitelů (2/2)

zdroj: Hargreaves, A., O'Connor, M., Collaborative professionalism. 2018, s. 6–7

6. **Vzájemný dialog** (Mutual Dialogue)
Náročné rozhovory o palčivých tématech mohou být vedeny a učitelé je aktivně otevírají. Zpětná vazba je otevřená a upřímná. Účastníci rozhovorů jsou chráněni strukturovanými pravidly.
7. **Společná práce** (Joint Work)
Probíhá společná práce formou týmové výuky, společného plánování vyučovacích hodin, společného akčního výzkumu učitelů, poskytováním strukturované zpětné vazby, účastí v [peer-review](#), rozbořem žákovských prací, atd. Společná práce zahrnuje společné aktivity a někdy též artefakty (jako písemná příprava na výuku, učební plán nebo písemná zpětná vazba). Často je podporována organizačními opatřeními a strukturami ve škole, nástroji a komunikačními pravidly.
8. **Společný smysl a účel** (Common Meaning and Purpose)
Spolupracující profesionalita výslovně usiluje o vyšší smysl vzdělávání než výsledky testů, nebo dokonce i než akademické výsledky samy o sobě. Míří na cíle vzdělávání, které umožňují mladým lidem růst a vzkvétat jako celistvým lidským bytostem, které mohou žít své životy a nacházet si práci, která má smysl pro ně i pro společnost.
9. **Spolupráce se žáky** (Collaborating With Students)
V nejrozvinutější formě spolupracující profesionality jsou žáci vnitřně vtaženi a aktivně zapojeni do toho, že své učení vytvářejí a proměňují společně s učiteli.
10. **Celkový náhled a systémové myšlení pro všechny** (Big-Picture Thinking for All)
Ve spolupracující profesionalitě každý získává celkový náhled, chápe ho a uvádí v život společně s ostatními.