

Školský management

Ústupky u Seče

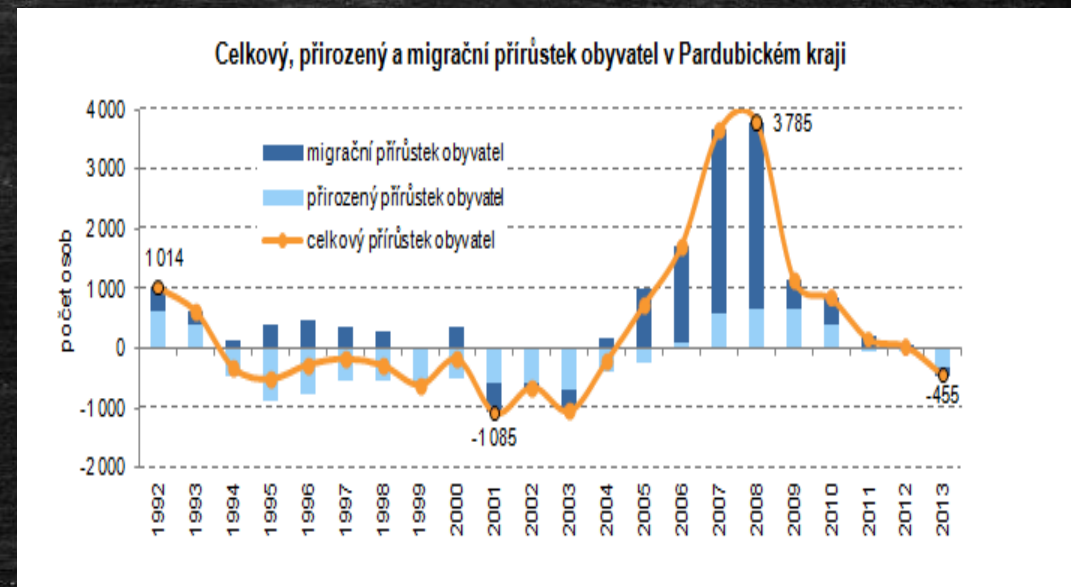
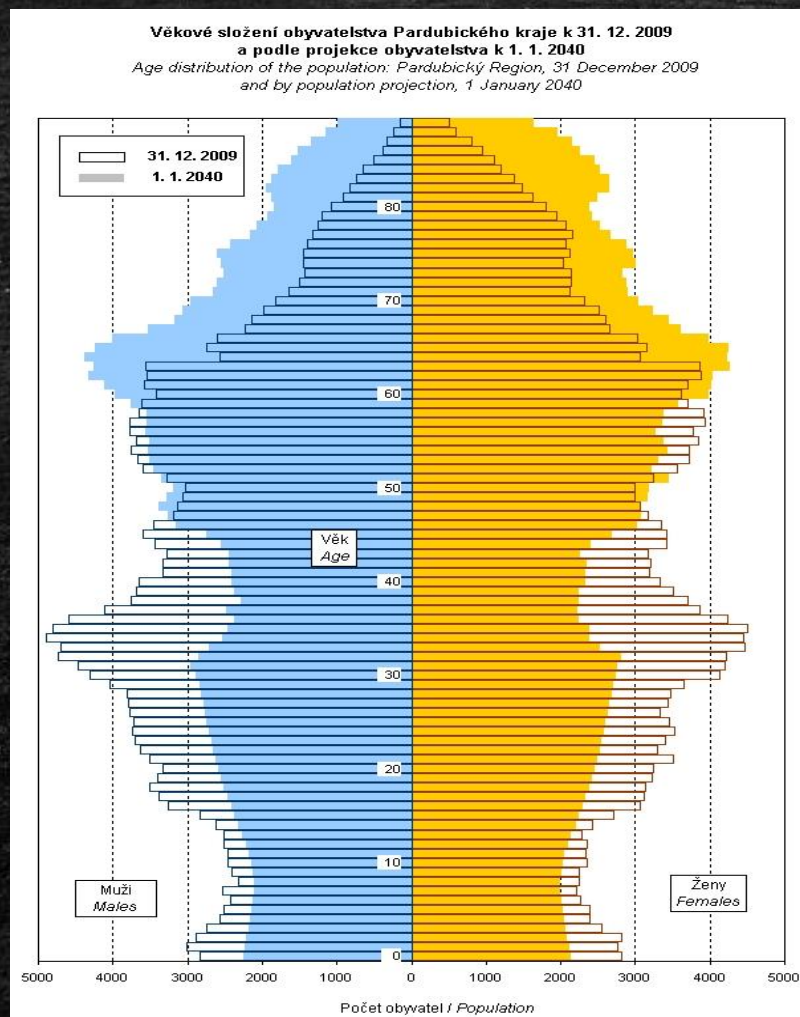
23. 11. 2016

Mgr. et Bc. Jiří Trunda Ph.D.

Zdroje

- Dvořák, D., Starý, K., Greger, D., Duschinská, K., Urbánek, P. Schollaert, R. et al. (2010). *Metodická podpora učitele, nové organizační formy práce směřující k postupnému přechodu k vzdělávacím strategiím, které naplňují individuální rozvoj potřeb žáka*. Závěrečná zpráva pro MŠMT ČR.
- Dvořák, D. Trunda J. (2010). *Pedagogické vedení škol*. Analytická zpráva (dosud nepublikováno). Praha: NIDV
- Lazarová, B., Pol, M., & Sedláček, M. (2015). *Souhrnná zpráva mapující pedagogické vedení ředitelů základních škol v ČR*. Praha: ČŠI.
- NEZVALOVÁ, Danuše. *Kvalita ve škole*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. ISBN 80-244-0452-4.
- Český statistický úřad; <https://www.czso.cz/>

Rámec plánování školského managementu Pardubický kraj



Problém posuzování kvality práce školského manažera

- Výsledky činnosti vedoucích pracovníků školy jsou posuzovány řadou aktérů na základě odlišných kritérií a od vzdělávacího systému se očekává, že bude dosahovat mnoha různých, někdy obtížně slučitelných cílů.
- Podle ekonoma vzdělávání Daniela Münicha (*HN*, 30. 08. 2016) představuje nesmiřitelnost v názorech na žádoucí vývoj vzdělávání jeden ze tří největších problémů českého školství (vedle dlouhodobého podfinancování a zahrnování ředitelů administrativou a nepedagogickou organizací). Jakákoli diskuse o pedagogickém vedení školy se nemůže vyhnout otázce pedagogických cílů, kterou dále nemůžeme řešit nezávisle na proměňujícím se kontextu a výzvách, před kterým stojí naše země a obecněji evropská civilizace, jejíž součástí jsme a chceme být.

Dva cíle vzdělávání

- Znalosti a dovednosti na jedné straně a postoje a hodnoty na straně druhé – jsou obsaženy v tzv. rescholarizačních scénářích budoucího vývoje školy zpracovaných OECD:
- scénář *učící se školy* klade důraz na zkvalitnění učení žáků a na jejich kognitivní rozvoj (s důrazem na vyšší úroveň myšlení, propojování informací),
- scénář *komunitní školy* klade důraz na non-kognitivní stránku rozvoje žáků, především na řešení sociálních problémů a znevýhodnění (vzdělanostních nerovností), vyplývající z eroze rodinných a společenských vazeb. Rozvoj školy ve scénáři učící se školy znamená důraz na profesní vzdělávání učitelů, zvyšování jejich odbornosti i pedagogické způsobilosti, v modelu komunitní školy je zlepšování spojeno rozšířeným využíváním externích zdrojů – profesionálních i dobrovolných pracovníků z komunity (tzv. multi-agency working) a rodičů (Dvořák et al., 2010).

Doporučení na úrovni škol

- Stanovit systém ukazatelů, které lze kvantifikovat, a které pokrývají kognitivní (prospěch, výsledky testů) i non-kognitivní (např. docházka) cíle školy.
- Motivace k dalšímu studiu.
- Vytvořit systém včasného varování, který umožňuje na celoškolní úrovni prostřednictvím měřitelných ukazatelů podchytit rané signály o možných problémech žáků nebo tříd.
- Celoškolní systém podpory.
- **Personální politika.** V poslední době řada výzkumů signalizuje, že klíčovým způsobem, jak ředitel ovlivňuje kvalitu výuky a výsledků své školy, je výběr učitelů a budování sboru. Protože nelze očekávat, že by se v krátkodobém horizontu podařilo uvolnit ředitele pro pedagogické řízení, v podstatě je nutno doporučit, aby se ředitel snažil do školy získat takové pracovníky, kteří nebudou soustavně pedagogické vedení (mikromanagement) a podporu potřebovat. Když se škola rozejde se špatným učitelem, může se to projevit velmi rychlým zlepšením situace.
- **Monitorování a přímé ovlivňování výuky ředitelem.** Výsledky zahraničních výzkumů jsou nejednoznačné. Některé výzkumy ukazují, že žádoucí míra ředitelovy direktivity v oblasti podoby výuky je kulturně podmíněná a může záviset na situaci školy – u školy s vážnými problémy mohou být na místě přesnější pokyny ředitele učitelům.

Doporučení na úrovni systému

- Formulování jasných cílů a jejich komunikace rodičům a dalším partnerům
- Jedním z největších problémů českého školství je vágnost a nejasnost vzdělávacích cílů. Výzkumy ukázaly, že jazyk rámcových vzdělávacích programů je překážkou jejich implementace. Zároveň tyto dokumenty, které koncepčně začaly vznikat před více než patnácti lety, zastarávají.
- Je proto nutné jasně, jednoduše, v maximální míře s využitím termínů známých a srozumitelných učitelům, rodičům a zřizovatelům, formulovat úkoly jednotlivých stupňů školy. V situaci, kdy většina mladých lidí bude získávat terciální vzdělání, je nutné vzít v úvahu očekávání rodičů a dalších aktérů, že školy nižších stupňů připraví své žáky a studenty také na studium škol vyšších stupňů.
- Navázat na vykonanou práci v oblasti konkretizace cílů prostřednictvím vzdělávacích standardů, popř. katalogů požadavků k maturitní zkoušce a rozvíjet je.

Doporučení na úrovni systému

- Tvorba a koordinace školního kurikula
- Kriticky přehodnotit princip povinného vytváření všech komponent školního vzdělávacího programu v každé škole, naopak podporovat spolupráci škol a sdílení dobré praxe v oblasti učebních plánů a osnov. Snížit důraz, který je v kontrolní činnosti kladen na ŠVP, zvýšit důraz na reálný průběh a výsledky výuky.

Doporučení na úrovni systému

Sledování výsledků žáků – práce s daty

- Pokračovat v budování systému InspIS a vytvářet legislativní, odborné, ekonomické a technické předpoklady pro to, aby školám byly dostupné nástroje pro validní a reliabilní posuzování žákovských předpokladů ke studiu a pro hodnocení různých aspektů výuky, především základních dovedností/gramotností v mateřském a cizím jazyce, v matematice, přírodních vědách, informatice a pokud možno i v transversálních klíčových kompetencích (k učení, k řešení problémů aj.), ale také nonkognitivních (postoje občanské, ke škole apod.).

Příklady špatné praxe

- neexistence sdílené vize - každý pracuje samostatně,
- kvalita, která je jen rétorikou - realitou je primární plnění cílů,
- rigidita v hierarchii školy – vedení je autoritativní,
- vytváření cílů vedením bez ohledu na možnosti plnění,
- absence dostatečné zpětné vazby poskytované pracovníkům o efektivitě jejich práce, jakož i informovanosti o tom, jak jejich práce odpovídá celkové strategii školy.

Děkuji za pozornost
