



učitel
naživo

Ředitelé škol a zřizovatelé:

*Jak na kvalitní školy, kde jsou děti
na prvním místě?*

17. května 2023 / 14:00 - 19:00
Opero, Salvátorská 931, Praha

Vítejte

Úvodní slovo



Ondřej Andrys

státní tajemník, Ministerstvo školství,
mládeže a tělovýchovy



Milan Vašina

výkonný ředitel, Aspen Institute CE



Martin Kozel

ředitel, Učitel naživo

Topit a svítit dávno **nestačí**

Výstupy z mapování inspirativní praxe
ve vztazích obcí-zřizovatelů a jejich základních škol



THE ASPEN INSTITUTE
CENTRAL EUROPE

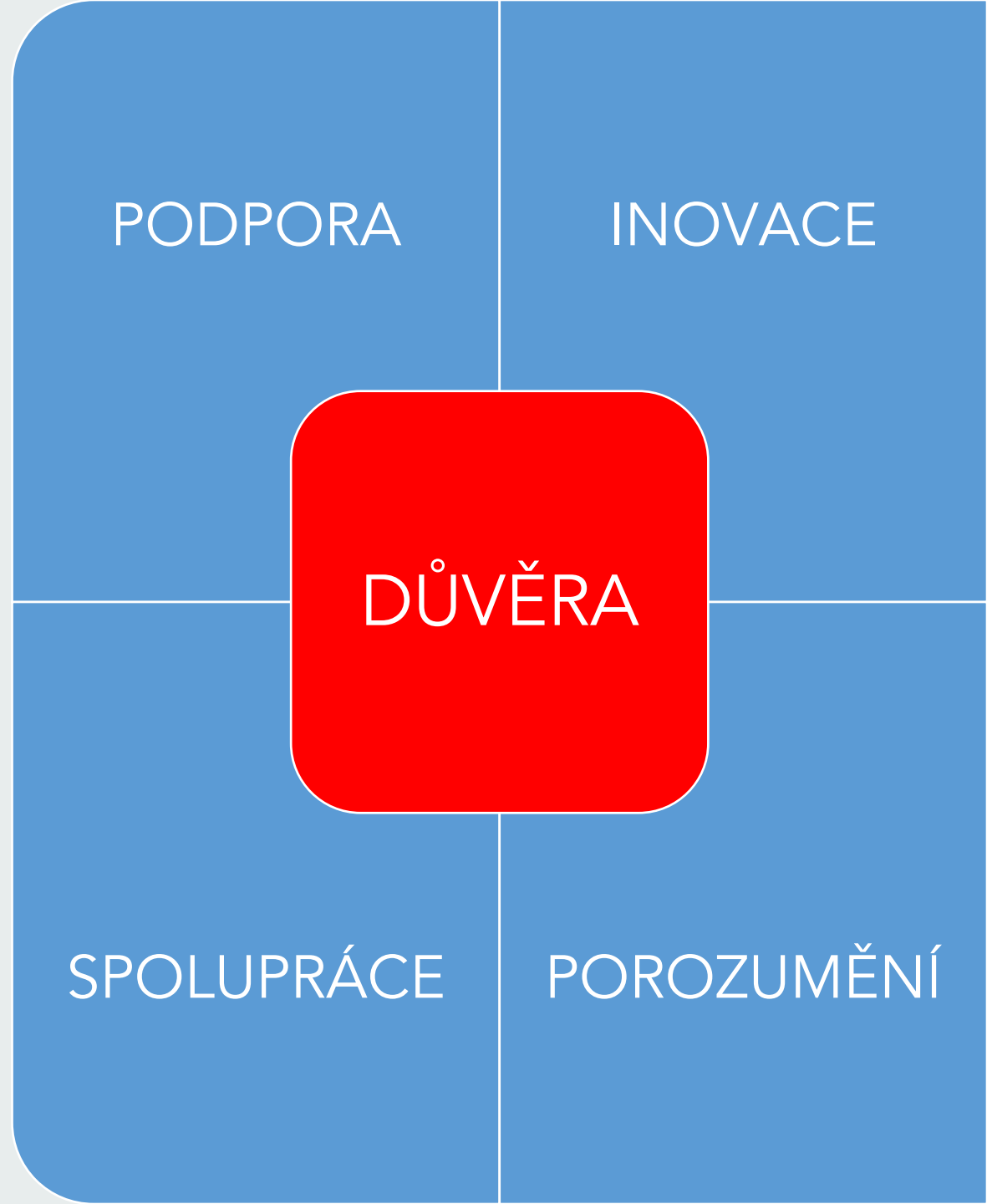
Studie Aspen Institute CE

Jakub Černý (FSV UK)
Magdalena Mouralová (FSV UK)
Karel Gargulák (PAQ Research)

Pedagogický leadership a role **řídícího učitele**

(konceptní rámec)

Řídící učitel má druhý nejvýznamnější vliv na výsledky žáků skrze svou klíčovou roli pro zajištění kvalitního vzdělávání na škole.



Klíčová role **zřizovatele**



„Mě vždycky pobaví, když někdo přijde a řekne: V korporátu to všechno funguje – prostě vize, mise, hodnoty – úplně normální, prostě přijdete, zavedete. Ale škola je úplně jiný organismus. (...) Za zřizovatele si uvědomujeme, že zavádění změn je proces a jsme ochotni školu vždycky podpořit nějakými zdroji (...).“

Proč potřebujeme agilní zřizovatele?

205 obcí s průměrně
175 zaměstnanci
Obvykle 10 000 obyvatel.



2 334 obcí s průměrně 4
zaměstnanci
Obvykle 1 000 obyvatel.

DOPORUČENÍ

Výstupy z mapování inspirativní praxe
ve vztazích obcí-zřizovatelů a jejich základních škol
pro Aspen Institute CE

Inspirativní praxe

Albrechtice nad Vltavou, Dolní Břežany,
Pardubice, Plzeň, Turnov, Znojmo

Rozhovor se zástupci zřizovatele + s řediteli

červen až září 2022

VIZE

- ✓ Dlouhodobé **plány** (byť implicitní)
 - ✓ Předvídatelný a transparentní systém odměňování ředitelů
-
- Systematické zapojení školy do života obce
 - Podpora znevýhodněných škol a žáků

KAPACITY

- ✓ **Dofinancování** (zaměstnanci, budovy, pomůcky)
- ✓ Důraz na projektovou práci (i do šuplíku)
- ✓ Pečovat o školníky, kuchařky ad.
- ✓ **Odbřemenění** (právní pomoc, debyrokratizace, automatizace...)
- ✓ Profesionální výběr ředitele a péče o ty začínající
- ✓ Aktivní podpora profesního rozvoje všech zaměstnanců školy

KOHERENCE

- ✓ Sdílená vize
- ✓ Otevřená, srozumitelná a pravidelná **komunikace** se školou
- ✓ (vytváření prostoru pro) síťování a (mezioborovou) spolupráci uvnitř i za hranicemi obce

Topit a svítit dávno nestačí

studie Aspen Institute CE



Příklady dobré praxe v ČR a zahraničí: Co se osvědčuje při podpoře ředitelů?



Tomáš Zatloukal

ústřední školní inspektor, Česká
školní inspekce



Jitka Kmentová

ředitelka, Gymnázium Na
Zatlance



Jakub Černý

analytik, Fakulta sociálních věd
Univerzity Karlovy



Jiří Nantl

náměstek pro vzdělávání,
Jihomoravský kraj



Kateřina Konrádová

analytička, Učitel naživo

Příklady dobré praxe v ČR a zahraničí: Co se osvědčuje při podpoře ředitelů?



Tomáš Zatloukal

Ústřední školní inspektor České školní inspekce od roku 2013. Je zástupcem České republiky v Centru pro výzkum a inovace ve vzdělávání OECD (CERI), v řídicích radách mezinárodních šetření PISA a TALIS, ve Valném shromáždění Mezinárodní asociace pro hodnocení výsledků vzdělávání (IEA) a také ve Valném shromáždění Stálé mezinárodní konference inspektorátů (SICI). Pedagogicky a odborně spolupracuje s akademickými institucemi. Je celoživotním pedagogem, působil jako středoškolský učitel a později ředitel gymnázia. Řízení školství se věnoval také na MŠMT a na úrovni územně samosprávných celků.



Česká školní
inspekce

Kvalitní ředitelé škol

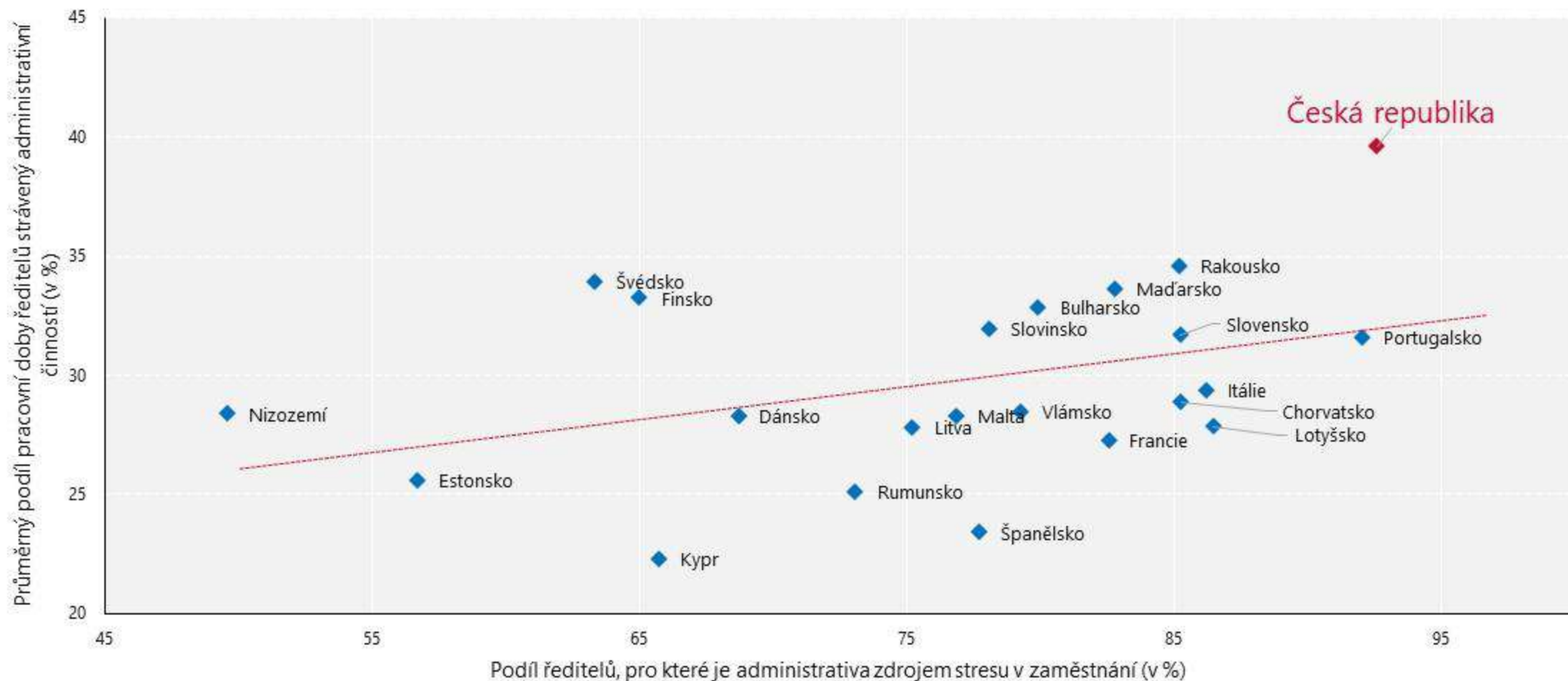
Mgr. Tomáš Zatloukal, MBA, LL.M., MSc. | ústřední školní inspektor



Podíl ředitelů, kteří uvedli, že mají klíčovou odpovědnost při rozhodování v uvedených oblastech

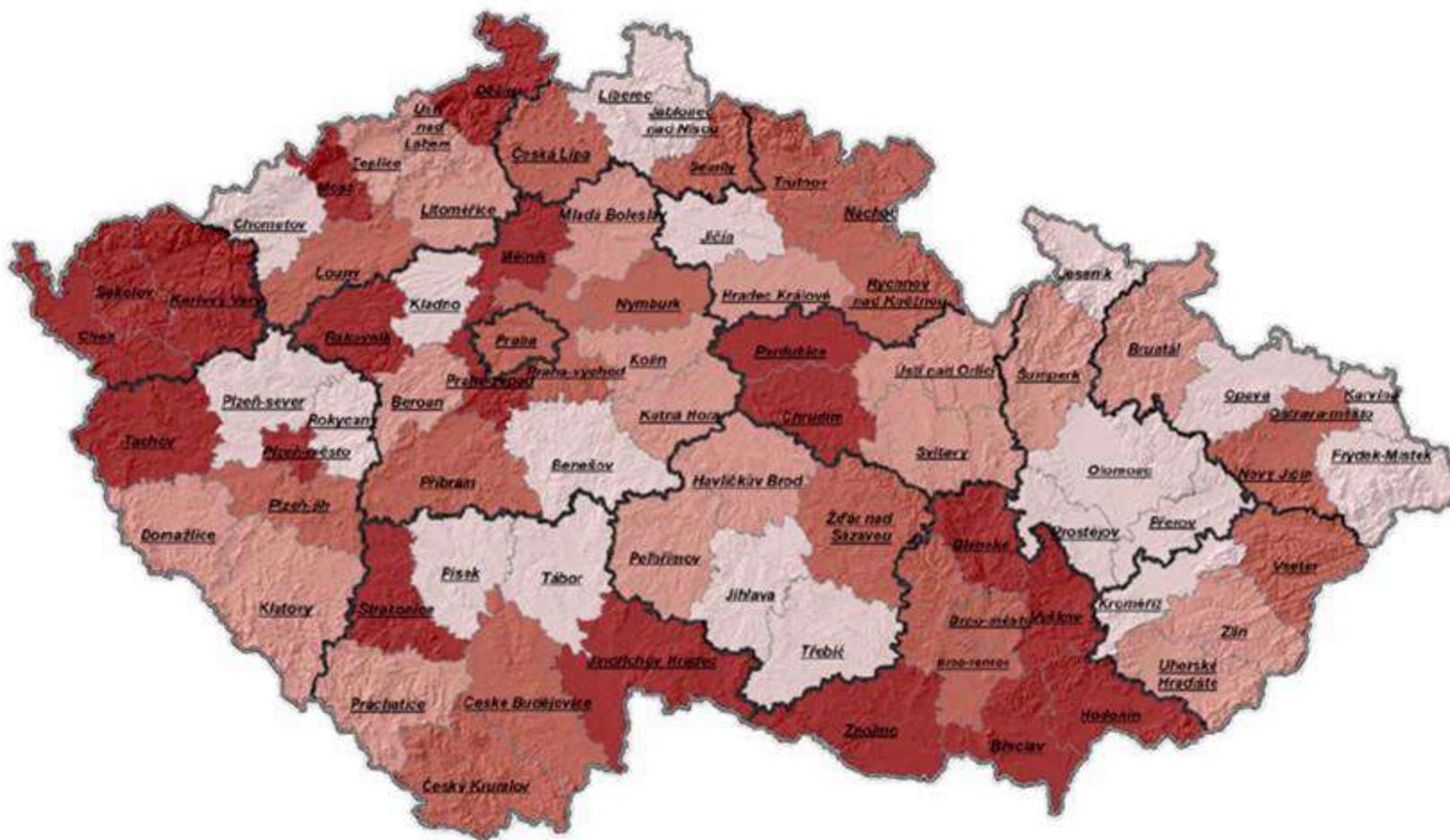
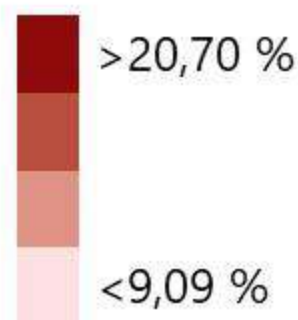


Souvislost mezi mírou administrativy v práci ředitele a jejím vnímáním jako zdroje stresu



3.5 Pedagogové aktivně spolupracují na svém profesním rozvoji (oblast Kvalita pedagogického sboru)

Podíl škol v okrese pod hodnocením 3





Česká školní
inspekce



NÁRODNÍ RÁMEC KVALITY

Tematické oblasti, ke kterým směřovaly dotazy členů konkurzní komise

OSOBNÍ MOTIVACE
ÚČASTNÍKA, DŮVOD
PŘIHLÁŠENÍ

PROFESNÍ MINULOST,
VZDĚLÁNÍ, ZKUŠENOSTI
ÚČASTNÍKA

OSOBNOSTNÍ PROFIL
ÚČASTNÍKA (KONCEPČNÍ
MYŠLENÍ, KOMUNIKAČNÍ
SCHOPNOSTI)

ZNALOST PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ
PRO OBLAST ŠKOLSTVÍ

ZNALOST EKONOMICKÝCH
PŘEDPISŮ, ÚČETNICTVÍ

FUNDRAISING, SCHOPNOST
ZÍSKÁVAT GRANTY

PUBLIC RELATIONS,
PROPAGACE ŠKOLY (AKCE,
WEB, SOCIÁLNÍ SÍŤ)

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI
(POUŽÍVANÉ POSTUPY,
ORGANIZAČNÍ NÁSTROJE)

PERSONALISTIKA
(DOPLŇOVÁNÍ A VEDENÍ
UČITELSKÉHO SBORU)

VIZE ORGANIZAČNÍHO
FUNGOVÁNÍ ŠKOLY

PEDAGOGICKÉ SMĚŘOVÁNÍ
ŠKOLY (ZMĚNY KONCEPCE, ŠVP
APOD.)

KOMUNIKACE SE ZÁKONNÝMI
ZÁSTUPCI, ŽÁKY,
ZŘIZOVATELEM



Příklady dobré praxe v ČR a zahraničí: Co se osvědčuje při podpoře ředitelů?



Jitka Kmentová

Ředitelka a pedagogická lídryně Gymnázia Na Zatlance v Praze 5. Spolu se svými spolupracovníky se snaží posouvat školu tak, aby naplňovala cíle školy 21. století. Ve škole ji nejvíc zajímá pedagogický proces a lidé, snaží se, aby škola nabízela různorodé možnosti k rozvoji silných stránek žáků i učitelů. Dlouhodobě se věnuje vzdělávání těch, které zajímá budování školy, kde je dobře učitelům i žákům a kde se od sebe všichni učí. Působí jako koučka, mentorka a lektorka, například v programu Ředitel naživo a Lídr školy.

Příklady dobré praxe v ČR a zahraničí: Co se osvědčuje při podpoře ředitelů?

Jakub Černý

Doktorand na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy, kde se odborně věnuje veřejné a vzdělávací politice a podílí se na vedení příslušných kurzů. Působí v týmu Rekonstrukce státu jako analytik a lobbista. Zaměřuje se zejména na problematiku efektivity státní správy, služebního zákona a transparentních pravidel pro lobbying. Zkušenost s veřejnou správou získal kromě studia také při práci pro Ministerstvo vnitra, na oddělení projektového řízení, a školství, kde se podílí na implementaci a datovém základu nové národní vzdělávací strategie.



Příklady dobré praxe v ČR a zahraničí: Co se osvědčuje při podpoře ředitelů?

Jiří Nantl

Náměstek hejtmana Jihomoravského kraje pro oblast vzdělávání a strategie chytrého regionu. Od roku 2016 působí jako ředitel Středoevropského technologického institutu (CEITEC) na Masarykově univerzitě v Brně. Dlouhodobě se zabývá vzdělávací a vědní politikou, působil jako první náměstek ministra školství. Stál u zrodu Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020, podílel se na přípravě změn vysokoškolské legislativy a zavedení nového modelu podpory kvality vysokých škol. Konceptně se zabýval tvorbou národní kvalifikační soustavy jako nástroje pro komunikaci mezi vzdělávacím systémem a praxí. Byl členem Národní rady pro kvalifikace, Výboru pro vzdělávací politiku OECD a dodnes je členem Rady vlády SR pro vědu, techniku a inovaci.



Příklady dobré praxe v ČR a zahraničí: Co se osvědčuje při podpoře ředitelů?

Kateřina Konrádová

Analytička vzdělávací politiky a členka vedení neziskové organizace Učitel naživo. Aktuálně v organizaci působí jako vedoucí Advokačního týmu. Je současně doktorandkou na Katedře veřejné a sociální politiky Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy, zaměřuje se na vzdělávání a vzdělávací politiku, analýzu a tvorbu politik. Věnuje se také problematice státní správy a leadershipu. V minulosti pracovala na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, kde měla na starosti přípravu Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+, nebo ve Finské národní vzdělávací radě.

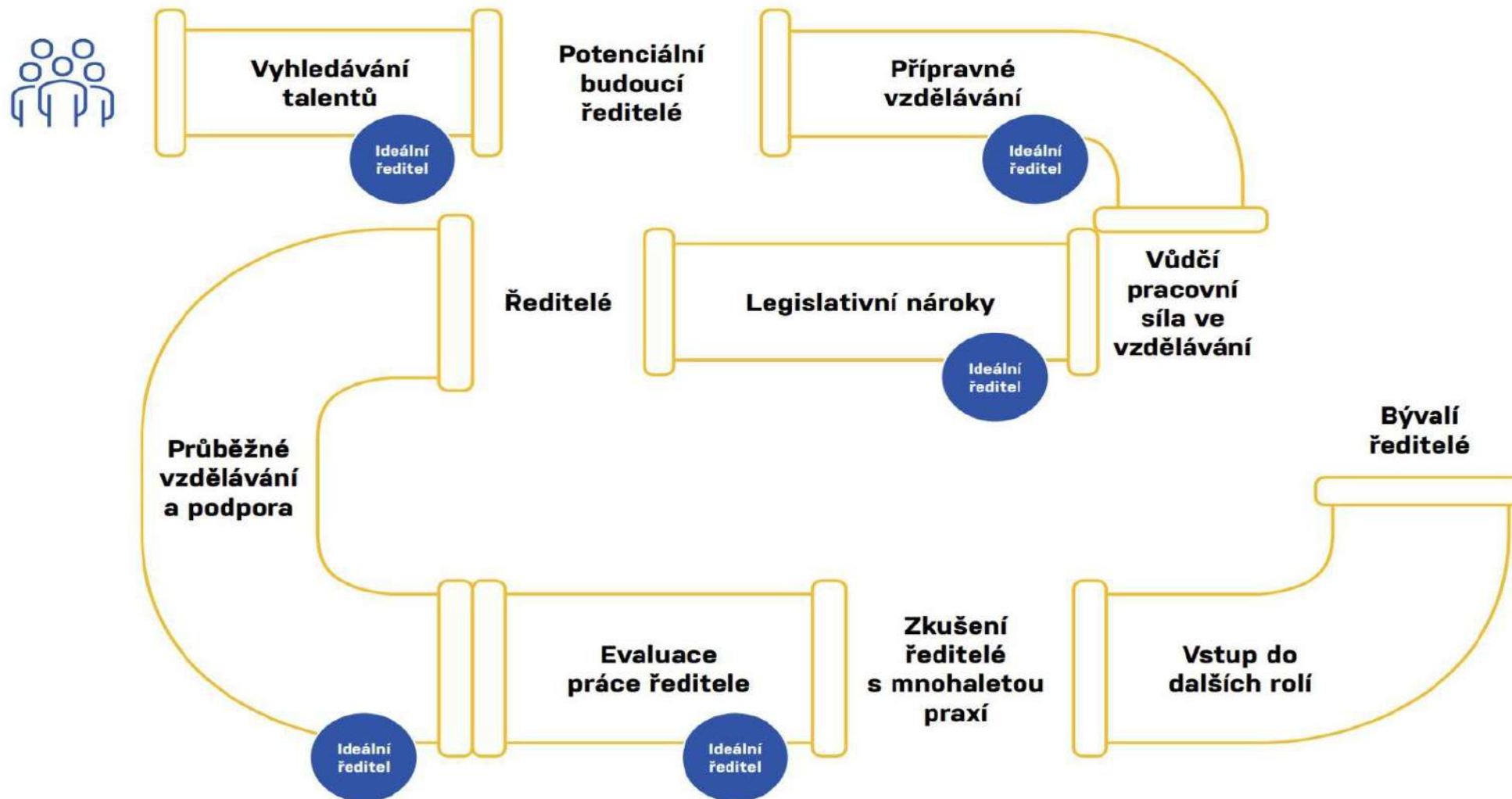

**Komunita ředitelů
a další relevantní strany**




**Státní
instituce**



**Ideální
ředitel**



Příklady dobré praxe v ČR a zahraničí: Co se osvědčuje při podpoře ředitelů?



Tomáš Zatloukal

ústřední školní inspektor, Česká
školní inspekce



Jitka Kmentová

ředitelka, Gymnázium Na
Zatlance



Jakub Černý

analytik, Fakulta sociálních věd
Univerzity Karlovy



Jiří Nantl

náměstek pro vzdělávání,
Jihomoravský kraj



Kateřina Konrádová

analytička, Učitel naživo

Coffee Break

30 min



Současný stav podpory ředitelů v ČR: Co je potřeba změnit?



Martin Kozel

ředitel, Učitel naživo



Hana Vellánová

manažerka vzdělávání,
Eduzměna



Karel Gargulák

výzkumník, PAQ Research



Martina Běťáková

náměstkyně, Ministerstvo
školství, mládeže a tělovýchovy



David Šimek

poslanec, zastupitel
Pardubického kraje, starosta
města Svitavy

Současný stav podpory ředitelů v ČR: Co je potřeba změnit?



Martin Kozel

Ředitel a spoluzakladatel organizace Učitel naživo, která rozvíjí pedagogický leadership u vedení škol v programu Ředitel naživo a ve spolupráci s MŠMT a Národním pedagogickým institutem ČR také v kvalifikačním programu Lídr školy. Zabývá se hledáním nejefektivnějších strategií, jak pomáhat zlepšovat práci učitelů a ředitelů a pomáhat tak dětem ve školách vyrůst. Buduje týmy schopné vznešené myšlenky přeměňovat v žitou praxi.

MAPA SYSTÉMU PODPORY ŘEDITELŮ - cíle

1) Máme a udržujeme **sdílenou vizi** systému podpory ředitelů škol, které aktéři rozumí, přijímají ji a spolupracují na jejím dosahování.

VIZE

2) Do výběrových řízení se hlásí více motivovaných a připravených kandidátů.

4) Začínající ředitel během prvních dvou let cíleně zaměřuje pozornost na svůj rozvoj, vedení ped. sboru a pracuje na zvyšování kvality výuky ve své škole.

8) Z neúspěšnějších ředitelů vybíráme ty s předpokladem podporovat/vést ostatní ředitele. Každý rok jich dostatek zapojíme do realizace systému podpory ředitelů škol a vybavíme potřebnými kompetencemi.

VYHLEDÁVÁNÍ A
PŘÍPRAVA

KONKURZ

POČÁTEČNÍ VZDĚLÁNÍ

DLOUHODOBÁ PODPORA

LEADŘI LEADRŮ

3) Na pozice ředitelů vybíráme kandidáty s nejlepšími předpoklady stát se pedagogickými lídry. Výběrová řízení jsou transparentní a uchazeči vnímána jako férová.

5) a 6) Každý ředitel díky podpoře a spolupráci s kolegy rozvíjí své dovednosti v pedagogickém leadershipu a viditelně posouvá svou školu směrem ke sdílené vizi.

7) Ředitelé, kterým se nedaří svou školu posouvat směrem k vizi nebo výrazně zaostávají za ostatními školami, dokáží díky intenzivní podpoře trend do 2(3) let zvrátit, nebo dojde ke změně vedení školy.

POJMENOVÁNÍ KVALITY

9) Máme pojmenované konkrétní **konkrétní charakteristiky popisující kvalitu** ředitelů a škol dle jednotlivých fází tak, aby mohly sloužit k učení zapojených aktérů a sloužily k vyhodnocování dopadů jednotlivých intervencí.

SLEDOVÁNÍ DOPADU

10) Aktéři v kterékoli roli a fázi **sledují a vyhodnocují dopad** svého působení s ohledem na vizi a pojmenovanou kvalitu a činí **rozhodnutí opřená o z toho plynoucí důkazy** (evidence based).

Současný stav podpory ředitelů v ČR: Co je potřeba změnit?

Hana Vellánová

Průvodkyně průvodců v Eduzměně, průvodkyně v programu Ředitel naživo a lektorka nového kvalifikačního programu pro ředitele škol Lídr školy, na jehož přípravě se podílela. Organizuje také vzdělávání pro vedení škol ve ZVASu České Budějovice a je jednou ze zakladatelek Trvalé obnovy školy. Působila 18 let jako ředitelka Základní školy v Plané nad Lužnicí. Celý profesní život podporovala hledání cest ke kvalitní škole, pracovala s řediteli i celými pedagogickými sbory. Věnovala se osobnostní a sociální výchově, komunikačním dovednostem, individuální podpoře vedení škol při tvorbě vize a strategickém plánování i projektovému řízení.



Současný stav podpory ředitelů v ČR: Co je potřeba změnit?



Karel Gargulák

Výzkumník v organizaci PAQ Research. Jako analytik a konzultant spolupracuje či spolupracoval s organizacemi Technologická agentura ČR, Dům zahraniční spolupráce či EDUin a s místními či krajskými samosprávami. Profesně se zabývá strategickým řízením vzdělávacích systémů a analýzou, tvorbou a realizací vzdělávací politiky. Působil také jako analytik na Úřadu vlády ČR, tři roky strávil na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, kde měl na starosti koncepční a analytické materiály i profilaci resortního výzkumu. Stál za projektem přípravy Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+.

Odpoř�ednost za (nejen) pedagogickŷ leadership

Karel Gargulák

17. 5. 2023

The logo for PAQ RESEARCH is located in the bottom right corner. It features the letters 'PAQ' in a large, bold, sans-serif font. The 'P' is white, while the 'A' and 'Q' are yellow. Below 'PAQ', the word 'RESEARCH' is written in a smaller, yellow, all-caps sans-serif font. The logo is partially overlaid by a dark blue circular graphic element and a hand holding a white marker, which is positioned as if writing on the chalkboard background.

PAQ
RESEARCH

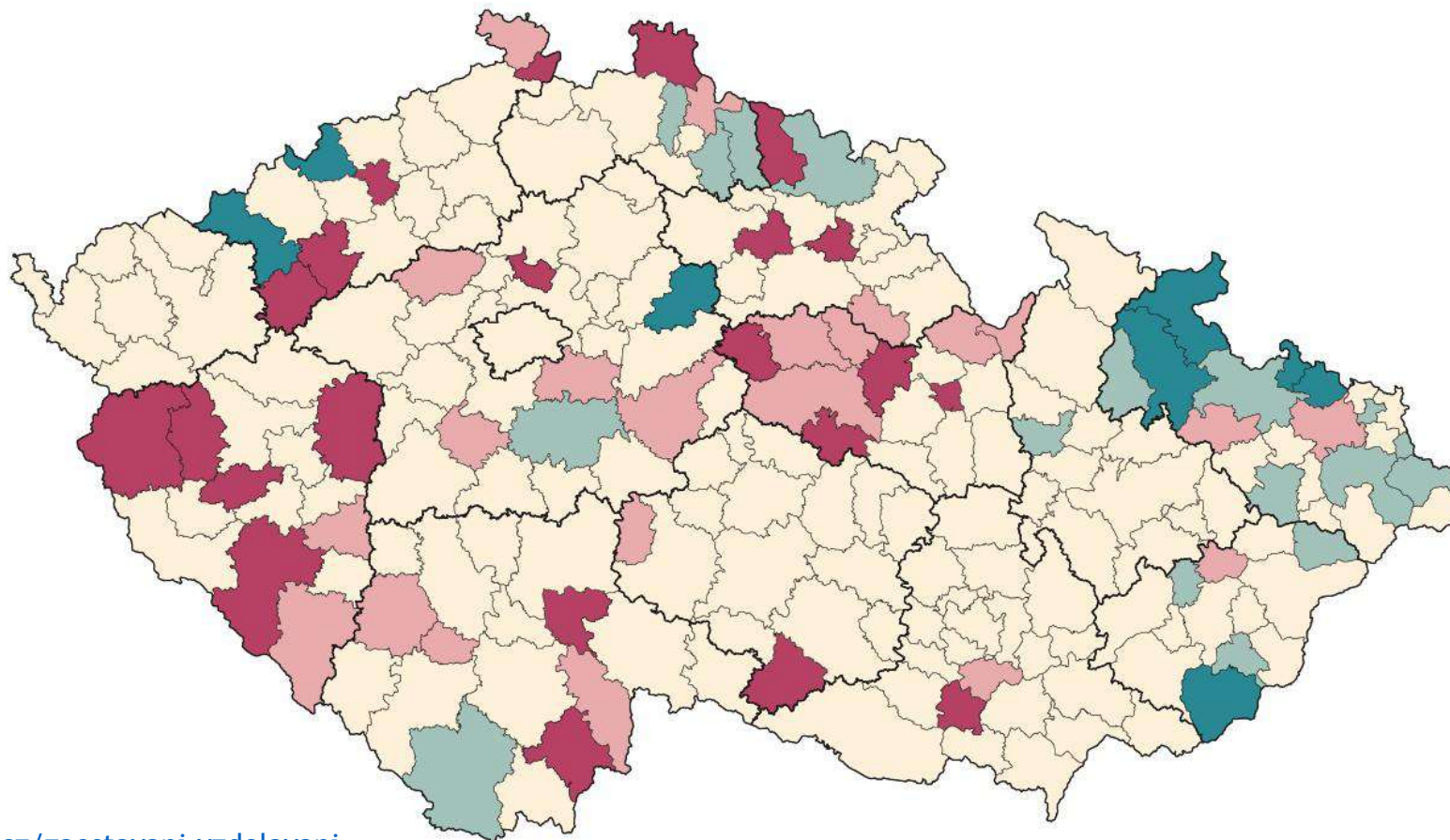
Regiony překonávající soc. problémy = klíčový je leadership

INDEX ZAOSTÁVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZA SOCIÁLNÍ SITUACÍ

Rozsah vzdělávacích problémů vzhledem k sociální situaci v ORP



- výrazně vyšší, než bychom očekávali ● vyšší ● odpovídá ● menší ● výrazně menší, než bychom očekávali



Zdroj:

<https://www.mapavzdelavani.cz/zaostavani-vzdelavani>

Mikroregionální leadership: příklady

- * **Krnovsko:** „desegregace“ a zvyšování úspěchu všech dětí: zřizovatel, ředitel(é), sociální služby
- * **Litvínovsko:** „snižování neúspěchu“ a „maximální využívání dostupné podpory“: zřizovatel, poradenské služby (ŠPZ), vedení škol
- * **Hlučínsko:** „pedagogický leadership v území a síťování“: zřizovatelé, ředitelé

Studie: Role zřizovatele školy v zemích s vynikajícími vzdělávacími výsledky a rovnými šancemi

Představení: 8.6. od 15:00 do 16:30 (online diskusní panel)

Otázka: Je zřizovatelem škol zajišťován systém aktivit zaměřený na rozvoj talentů na vedoucí pozice ve školách, rozvoj ředitelů a nástupnictví ředitelů (leadership pipeline)?

země	Estonsko	Finsko	Nizozemsko	Kanada (Ontario)
název zřizovatele	Tartu	Jyväskylä	Staij	GECDSD
Kdo nese odpovědnost?	školský odbor města	školský odbor města	úřad místní školské správy	úřad obvodní školské správy
Zajišťuje zřizovatel leadership pipeline?	NE - hlavně školy	ANO	ANO	ANO

Kdo nyní „podporuje leadership“

Oblasti a činnosti spojené s leadershipem	Kdo aktuálně podporuje leadership (či může podporovat)?
Podmínky vzdělávání, provozní, administrativní správa škol	<ul style="list-style-type: none"> - zřizovatel - částečně MŠMT (projekt střední článek)
Pedagogická práce škol, ped. leadership (výchovně-vzdělávací činnost), průběh, výsledky vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - ČŠI (inspekční činnosti, data) - NPI ČR (činnost, projekty) - částečně MŠMT (projekt střední článek) - projekty MAP - omezeně zřizovatel
Propojování vzdělávání a dalších služeb (sociální, zdravotní)	<ul style="list-style-type: none"> - zřizovatel (ORP) - projekty MAP - částečně MŠMT (projekt střední článek)

Současný stav podpory ředitelů v ČR: Co je potřeba změnit?



Martina Běťáková

Náměstkyně člena vlády na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy. Na MŠMT nastoupila již v roce 2019 a v rámci oddělení strategie a analýz se podílela na tvorbě Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. Stála také u zrodu tzv. středního článku podpory. V minulosti působila jako zástupkyně ředitele ZŠ a MŠ Psáry a manažerka soukromé Základní školy Navis. Řadu let byla neuvolněnou místostarostkou obce Psáry, kde měla na starost školství a neformální vzdělávání. Zde také měla příležitost stát u zrodu zcela nové moderní školy pro 21. století a založila obecní centrum pro volnočasové vzdělávání.

Současný stav podpory ředitelů v ČR: Co je potřeba změnit?



David Šimek

Poslanec Parlamentu ČR za KDU-ČSL a člen Výboru pro vědu, vzdělání, kulturu, mládež a tělovýchovu. Dále také zastupitel Pardubického kraje, předseda tamního Výboru pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, a starosta města Svitavy. Současně je předsedou školské komise a členem komise pro regionální rozvoj Svazu měst a obcí ČR. V minulosti působil jako učitel přírodopisu a zeměpisu a později také jako ředitel na Základní škole Sokolovská ve Svitavách.

Současný stav podpory ředitelů v ČR: Co je potřeba změnit?



Martin Kozel

ředitel, Učitel naživo



Hana Vellánová

manažerka vzdělávání,
Eduzměna



Karel Gargulák

výzkumník, PAQ Research



Martina Běťáková

náměstkyně, Ministerstvo
školství, mládeže a tělovýchovy



David Šimek

poslanec, zastupitel
Pardubického kraje, starosta
města Svitavy

**Chceme-li kvalitní ředitele, musíme je
najít, dobře připravit, vést a motivovat.
Za podpory těch nejzdatnějších z nich.**

**Jakou roli v tom mají hrát jednotliví aktéři
vzdělávací politiky?**

Co nám v současném systému chybí?

**Jaké nápady k realizaci si z dnešní konference
odnášíme ze své pozice?**

Děkujeme