

# 6 Školský management

Vzdělávací politika

# Související okruhy ke SZZ

**3.** Vzdělávací politika České republiky v kontextu Evropské unie (Lisabonský proces, Boloňská deklarace, Memorandum o celoživotním učení). Principy vzdělávací politiky ČR (Bílá kniha, Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020). Školská legislativa platná v ČR (školské zákony).

**5.** Procesy řízení, vedení a správy škol. Decentralizace, autonomizace, „skládání účtů“, vnitřní rozvoj škol, koncepce řízení kvality, škola jako učící se organizace. Rady škol jako ústřední prvek systému správy škol.

# Vzdělávací politika – globální a nadnárodní úroveň

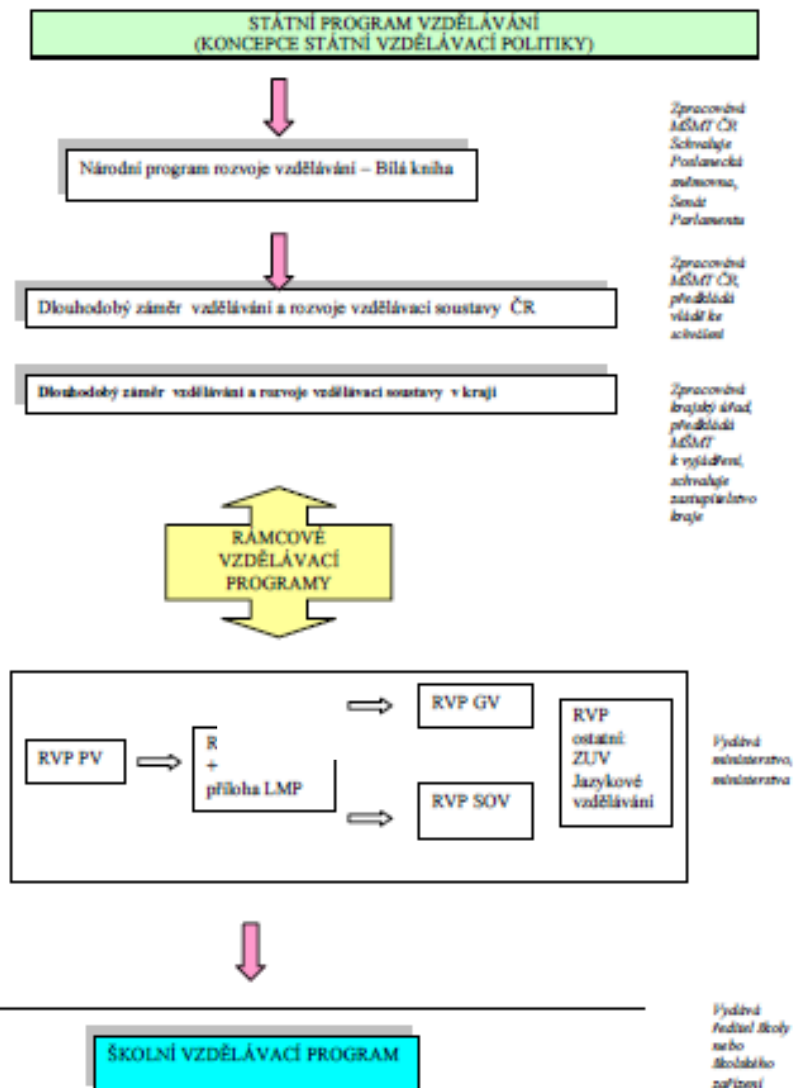
- **OECD** - Výbor pro vzdělávací politiku (EDPC), projekty
- **UNESCO** – program Education 2030 (dosažení kvalitního vzdělání všech do roku 2030)
- **EU** - finanční podpora jednotlivých zemí a regionů prostřednictvím Strukturálních fondů
  
- **Lisabonská deklaráce**
- **Boloňská deklaráce**
- **Memorandum o celoživotním učení**

Skupinová práce:  
Referujte ve skupině o nejdůležitějších informacích z textu

# Státní VP

- „základní systém obecných východisek řešení principiálních problémů vzdělávání a výchovy státem a institucemi jím řízenými“ (Pelikán, 2012, s. 584)
- Podléhá změnám vlivem nestability vlády (změn ministrů)

# System kurikulárních dokumentů v ČR



Zpracovává  
MŠMT ČR  
Schvaluje  
Poslanecká  
sněmovna,  
Senát  
Parlamentu

Zpracovává  
MŠMT ČR,  
předkládá  
vládní  
akční plán

Zpracovává  
krajský úřad,  
předkládá  
MŠMT  
k vyjádření,  
schvaluje  
zastupitelstvo  
kraje

Vydává  
ministrstvo,  
ministrstvo

Vydává  
ředitel školy  
nebo  
školského  
zařízení

# Bílá kniha (Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, 2001)



- vychází vedle programových dokumentů z analýz a hodnocení českého školství uskutečněných domácími i zahraničními odborníky
- formuje vládní strategii v oblasti vzdělávání v podobě myšlenkových východisek, obecných záměrů a rozvojových programů směřodatných pro vývoj vzdělávací soustavy
- Schválením *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020* vládou Bílá kniha definitivně **pozbývá platnost.**

# Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020

- Jak vznikl dokument Strategie 2020?
- O čem Strategie je?
- Jak se Strategie zaváděla?
- → rozhovor s Jindřichem Fryčem z MŠMT (Komenský)

**Obecný cíl Strategie:** „zlepšení výsledků a motivace dětí, žáků a studentů na všech stupních školského systému od předškolního až po terciální vzdělávání“

## Strategické priority:

- Snižovat nerovnosti ve vzdělávání
- Podporovat kvalitní výuku a učitele jako její klíčový předpoklad
- Odpovědně a efektivně řídit vzdělávací systém

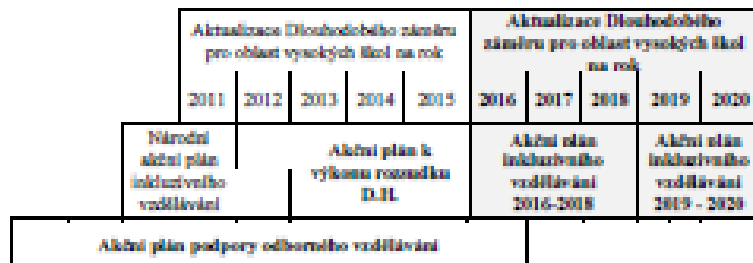
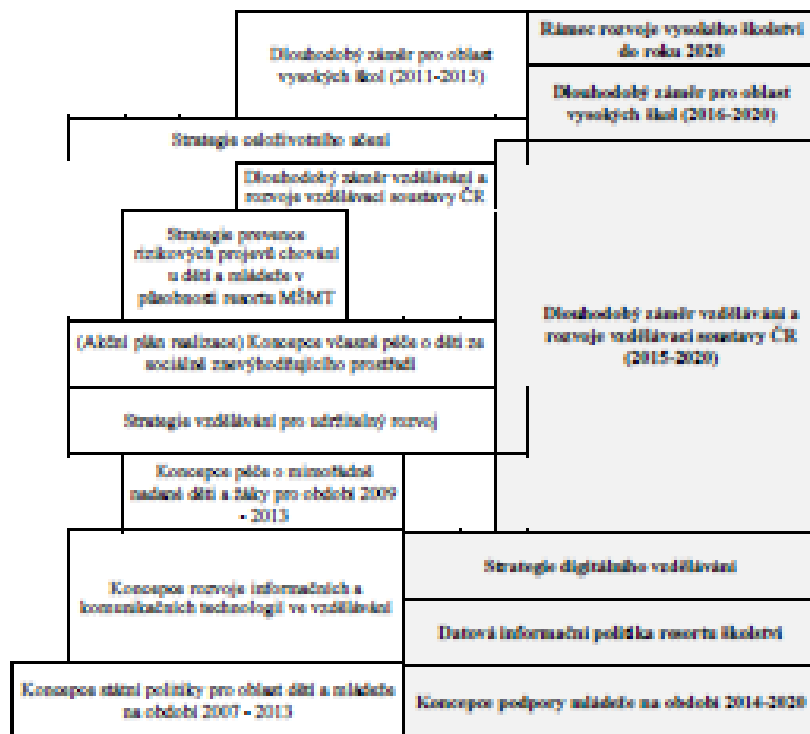
## Hodnocení Strategie

- Co se podařilo?
- → rozhovor s prof. Ivou Stuchlíkovou - z hodnotící expertní komise (Komenský)

**Příloha 2. Návaznosti mezi existujícími a připravovanými strategickými dokumenty**

2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020

Národní program rozvoje vzdělávací soustavy (Bílá kniha)	Strategie vzdělávací politiky ČR do r. 2020
--	---





# Shrnutí principů vzdělávací politiky ČR

- Celoživotní učení pro všechny
- Rovných vzdělávacích příležitostí
- Zaměstnatelnosti
- Sociální soudržnosti a sociální relevance
- Internacionalizace ve vzdělávání

## Diskuse ve skupině + řešerše:

Které strategie/principy VP se podařilo realizovat?

Jaké problémy tyto kroky přinesly?

- Ukázky z názorů odborníků a praktiků
  - Boloňská deklarace – formální uplatňování, stále nízký počet vysokoškoláků (Slejška - blog)
  - Strategie 2020 – inkluze, karierní řád (dokument „Hodnocení naplňování Strategie 2020“ – Stuchlíková, Komenský)
  - Kurikulární reforma – formalismus... (Janík et al. - PedOr )

# Co víte o kurikulární reformě?

## Interaktivní kvíz (Kahoot.it)

**1. Jaký typ reformy představuje česká kurikulární reforma?**

a) vstupová b) procesová c) výstupová

**2. Na jakých principech nestaví kurikulární reforma?**

a) celoživotní učení b) propojenost učiva c) implementace Strategie 2020

**3. Kdy vstoupily nové kurikulární dokumenty v platnost?**

a) 2004 b) 2005 c) 2007

**4. Co je novým stěžejním konceptem v kurikulárních dokumentech oproti předchozím?**

a) klíčové kompetence b) mezipředmětové kompetence c) očekávané kompetence

**5. Na jaké RVP navazuje RVP ZV?**

a) RVP CV b) RVP GV c) RVP PV

**6. Kdy byla vydána poslední revize RVP?**

a) 2016 b) 2017 c) 2018

**8. Kdo primárně vytváří ŠVP?**

a) vedení školy b) učitelé c) ČŠI

**9. Očekávané výstupy v ŠVP pro ZŠ jsou formulovány**

a) pro jednotlivé ročníky b) pro jednotlivé stupně c) pro oba stupně dohromady

**10. Povinnou součástí ŠVP není**

a) učební plán b) tematický plán c) charakteristika školy

Zastřešující kurikulární dokument

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání RVP PV	Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání RVP ZV	Rámcový vzdělávací program pro základní školu speciální RVP ZSŠ	Rámcové vzdělávací programy pro střední vzdělávání RVP G RVP GSP RVP DG RVP SOV	Ostatní rámcové vzdělávací programy RVP ZUV RVP JŠ	Vzdělávací programy vyšších odborných škol	Bakalářské studijní programy vysokých škol	Magisterské studijní programy vysokých škol	Doktorské studijní programy vysokých škol	Národní soustava kvalifikací
Školní vzdělávací programy									Kvalifikační a hodnotící standardy profesních kvalifikací

# Práce s RVP

- Které RVP je pro mě relevantní?
- Které pasáže jsou pro mne jako učitele stěžejní?

# ŠVP & TK

- Povinný obsah ŠVP
- Koordinátor ŠVP
- Programy k tvorbě ŠVP: např. Inspis
- Inovace v ŠVP - dodatky
- Zápisy do TK v souladu se ŠVP a TP
- Kontrola inspekcí
- Legitimizace (rodiče)



# Plánované vs. realizované kurikulum

## Formální vs. neformální kurikulum

## Skryté kurikulum

- Vymezení pojmů
- Implementace projektovaného kurikula v praxi – možné problémy? (diskuse)

# Příklad ke skrytému kurikulu

(viz Lojdová, 2015)

Při každé hodině jsem musela snášet jejich posměch... Do této situace nezasáhla ani vyučující hudební výchovy, která nikdy mé spolužáky žádným způsobem nenapomenula a i přes mou neochotu mě nutila účastnit se pěvecké soutěže.

- Žákyně zažila posměch spolužáků v hodinách HV. Má v takovém případě učitel zasahovat? Jak?
- Může učitel ovlivňovat vrstevnické vztahy?



# Kultura školy

- Co si představujete, když se řekne kultura školy?
- Jak ji vnímáte na Vaší škole, kde jste praktikovali/praktikujete?
- Představte si, že jste návštěvník vaší školy, přicházíte ke škole, vcházíte dovnitř, procházíte školou a vstupujete přes kancelář sekretářky k řediteli – ředitelce školy. Cestou potkáváte řadu pracovníků školy a žáky či studenty, protože je přestávka. Jak na vás bude materiálně i nemateriálně působit škola?
- Co napomáhá spolupráci lidí ve škole?
- Co nejvíce podporuje odborný rozvoj jednotlivců ve škole?

# Kultura školy

Z marketingového hlediska používáme definici kultury školy od Jakubíkové (2001):

**„Kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“**

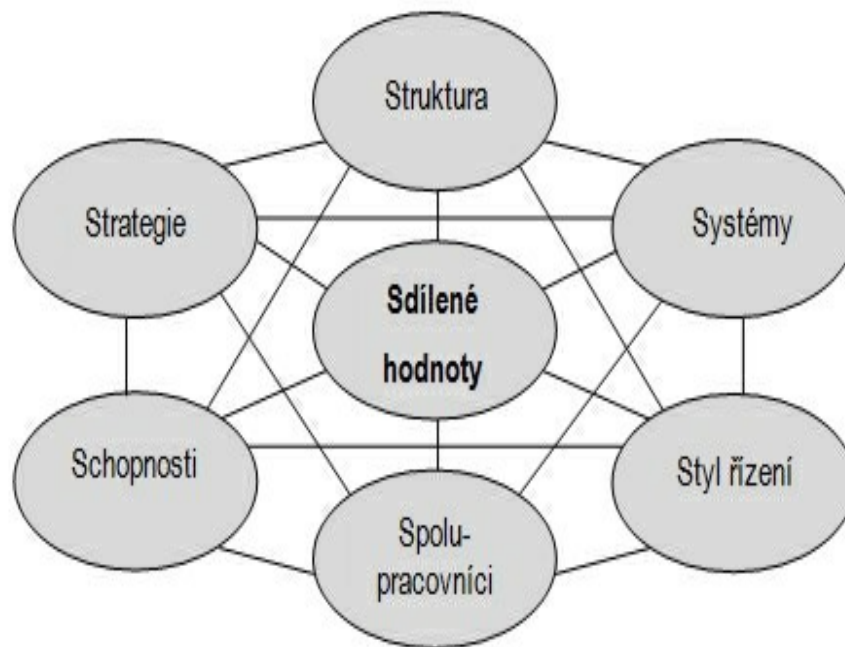
Podobné vymezení předkládá i Barth (2006):

**„Kultura školy je složitým souborem norem, postojů, očekávání, chování, hodnot, ceremoniálů, tradic i mýtů, které jsou hluboce zakořeněny v samotném jádru organizace. Kultura je historicky přenášeným vzorem myšlení v tom smyslu, že má sílu ovlivňovat, co si lidé myslí a jak jednají.“**

Model je nazýván 7S protože názvy sedmi základních prvků začínají v angličtině písmenem S.

## Klasický příklad: „7S McKinsey“

- Strategie (Strategy)
- Struktura (Structure)
- Systémy (Systems)
- Styl práce vedení (Style)
- Spolupracovníci - personál (Staff)
- Schopnosti (Skills)
- Sdílené hodnoty (Shared values)



První tři prvky (strategie, struktura, systémy) jsou považovány za základní, tzv. **tvrdé prvky řízení** - hardware.

Další čtyři prvky (spolupracovníci, styl řízení, schopnosti a sdílené hodnoty) jsou považovány za pomocné prvky úspěchu, tzv. **měkké prvky řízení** - software.

- Předložený model má sdílené hodnoty, které představují jádro kultury organizace, uprostřed.
- **Struktura** = schéma organizační struktury, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, způsob rozdělení a integrace úkolů, formální delegování pravomocí a odpovědnosti v organizaci.
- **Strategie** = zde ji stručně vymezujeme jako definování vize a cílů organizace a cesty jejich dosažení.
- **Systémy** = procesy a postupy při každodenní práci, včetně psaného kodexu chování. Dnes sem také řadíme systém komunikace, informační i kontrolní systémy v organizaci.
- **Schopnosti** = dovednosti, znalost, zkušenosti
- **Spolupracovníci** (zaměstnanci) = lidé v organizaci, respektive struktura lidí, tým, podpora kvalifikace, vztahy mezi nimi aj.
- **Styl** = způsob chování, jednání managementu (jak přistupuje k řízení), hospodaření s časem, zaměření na lidi a úkoly, společný způsob chování a jednání v organizaci atd.
- **Sdílené hodnoty** = toto S, které je uprostřed, můžeme spojovat s pojmem firemní kultura. **Sdílené hodnoty přitom souvisí s vizí a posláním organizace.**

# „efektivní škola“ a její znaky:

Mortimore a kol, 1988

In Everard a Morris (1996)

- cílevědomé vedení školy ředitelem;
- angažovaný zástupce ředitele;
- velký podíl učitelů na přípravě obsahu a organizaci výuky;
- shoda mezi učiteli ve vykonávání profesních povinností;
- přesná struktura vyučovacího dne;
- intelektuálně náročná výuka;
- pracovní atmosféra školy;
- soustředěnost výuky na daná témata;
- maximální komunikace mezi učiteli a žáky;
- hodnocení výkonů žáků;
- spolupráce školy s rodiči;
- pozitivní klima.

Sammons, Hillmann a Mortimore, 1995

In Fidler (2002)

- profesionální vedení;
- sdílená vize a cíle;
- učící se prostředí;
- zaměřenost na vyučování;
- vysoká očekávání;
- pozitivní povzbuzování;
- monitorování pokroku;
- práva a odpovědnost žáků;
- smysluplné vyučování;
- učící se organizace;
- spolupráce školy s rodiči.

V učebnici pro management škol z Anglie upozorňuje Fidler (2002) na to, že faktory „dokonalosti“ jsou sice spojovány s efektivní školou, ale neznámá to, že k její efektivnosti automaticky přispívají. Jsou pouze obecné a nejsou specifikovány pro konkrétní školu.

**Na základě identifikace faktorů však může škola ovlivňovat svojí efektivnost.**

Zvažte:

Efektivnost organizací jako je škola je možné vymezit také na základě určitého stupně uspokojení lidí, kteří jsou s ní spjati, nebo zhodnocením procesů, které uvnitř školy probíhají. (Průcha, 1997)

„Efektivnost školy nemůžeme v úplnosti hodnotit jen z jejích produktů bez ohledu na podmínky, ze kterých vznikají, a na druhé straně vnitřní procesy školy musí být uvažovány ve spojení s tím, k jakým výstupům vedou“.

(Průcha, 1997)



Pojem kultura školy není ale zcela ustálen v oblasti školského managementu v ČR. Například ve Výroční zprávě ČŠI za rok 2014/2015 se pojem „kultura školy“ nevyskytuje.

Nicméně na s. 41 najdeme: Z hodnocení ČŠI vyplynulo, že 97,2 % ředitelů škol (z toho 54,8% rozhodně ano) **se daří úspěšně vytvářet pozitivní klima školy**, jen necelá 3% ředitelů škol jsou v tomto směru neúspěšná.

Ředitelé škol vyjádřili převážně spokojenost s jednotlivými oblastmi školního klimatu... **Podle učitelů je nejméně pozitivně hodnocenou oblastí možnost podílet se na rozhodování o škole.** (Náš dodatek: jak je to možné po realizaci implementace RVP-ŠVP?)

## Jednodušší přehled můžete získat zadáním dotazníku pro kulturu školy (informace o vytvoření dotazníku jsou in Eger a kol. 2002).

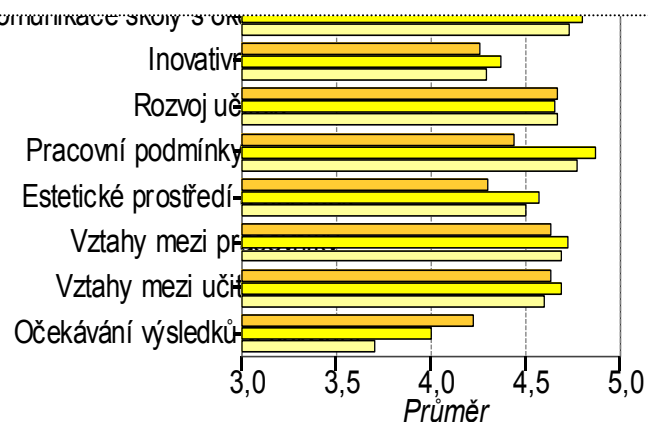
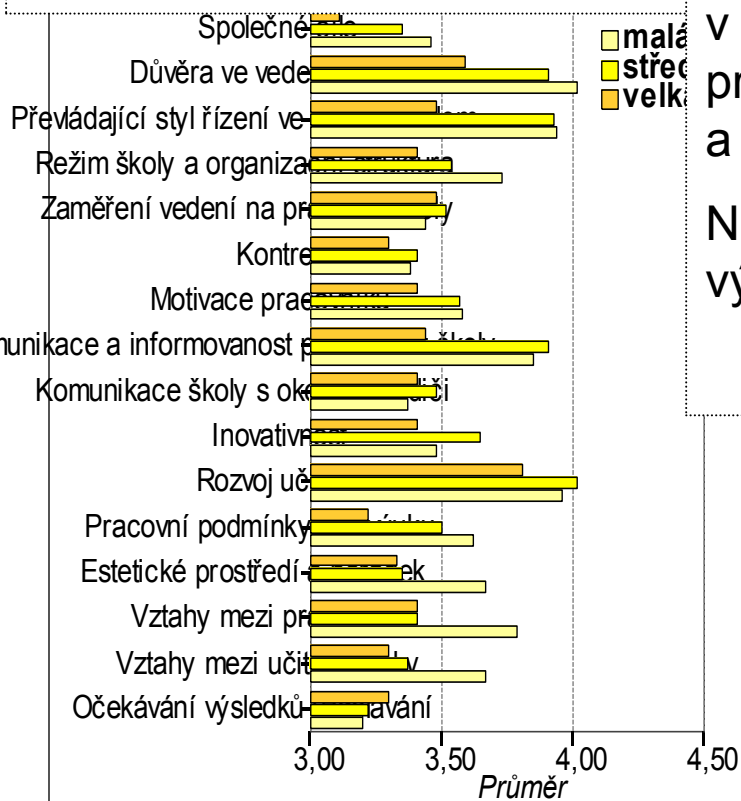
- Výhodou dotazníku je jeho rychlé vyplnění, možnost zadání pro členy sboru a popř. pro členy vedení zvlášť. Po jeho vyhodnocení je opět možné jej využít pro následnou diskusi ve sboru na téma kultura školy jako součást její **autoevaluace**.
- Pro komplexnější pohled je možné jej kombinovat s výše uvedeným postupem nebo se SWOT analýzou školy, auditem či dalšími autoevaluačními materiály, ale i hodnocením ČŠI atd.

Respondenti z velkých škol jsou ve svém hodnocení obvykle více kritičtí než ostatní, nejvíce shovívaví jsou naopak respondenti z malých škol.

Čím je škola menší, tím vyšší má nároky na následující oblasti: společné cíle, důvěra ve vedení školy, převládající styl řízení ve vztahu k lidem, režim a organ. struktura a komunikace a informovanost pracovníků školy.

Malé a střední školy mají také o něco vyšší nároky v oblasti komunikace školy s okolím a rodiči, pracovních podmínek pro výuku, estetického prostředí a pořádku.

Naopak čím je škola větší, tím vyšší má očekávání výsledků vzdělání.





# Charakteristiky dobré základní školy z pohledu rodičů (Simonová, 2017)

Pedagogická orientace

PedOr

Cílem stati je popsat **charakteristiky dobré školy z pohledu českých rodičů** s využitím dat získaných v longitudinálním šetření CLoSE od reprezentativního vzorku 2008 rodičů dětí v předškolním věku.



Co pod

*Charakteristiky školy, které jsou důležité pro rozhodování rodičů*

	% velmi důležité	Průměr	SD
Přátelská atmosféra, vlné prostředí, příjemní učitelé	90,5	1,11	0,35
Ochota a schopnost učitelů zohlednit individuální potřeby jednotlivých žáků	75,7	1,28	0,53
Dobrá pověst školy, prestiž	59,2	1,47	0,61
Kvalitní výuka cizích jazyků	58,5	1,47	0,61
Atraktivní, zajímavý způsob výuky	58,3	1,48	0,61
Kvalitní stravování pro žáky	46,4	1,63	0,67
Vybavení moderní technikou a učebními pomůckami, učebnami	45,4	1,61	0,61
Nabídka a zázemí pro využití volného času, sportovní či kulturní vyžití	41,2	1,72	0,71
Poloha školy	38,6	1,85	0,84
Počet žáků ve třídě, velikost školy	37,1	1,82	0,76

ežité?

Odhadli jste to správně? Zvažte, jak to souvisí s klimatem a kulturou školy.