

Topit a svítit dávno **nestačí**

Jak mohou zřizovatelé podpořit pedagogického lídra v čele škol

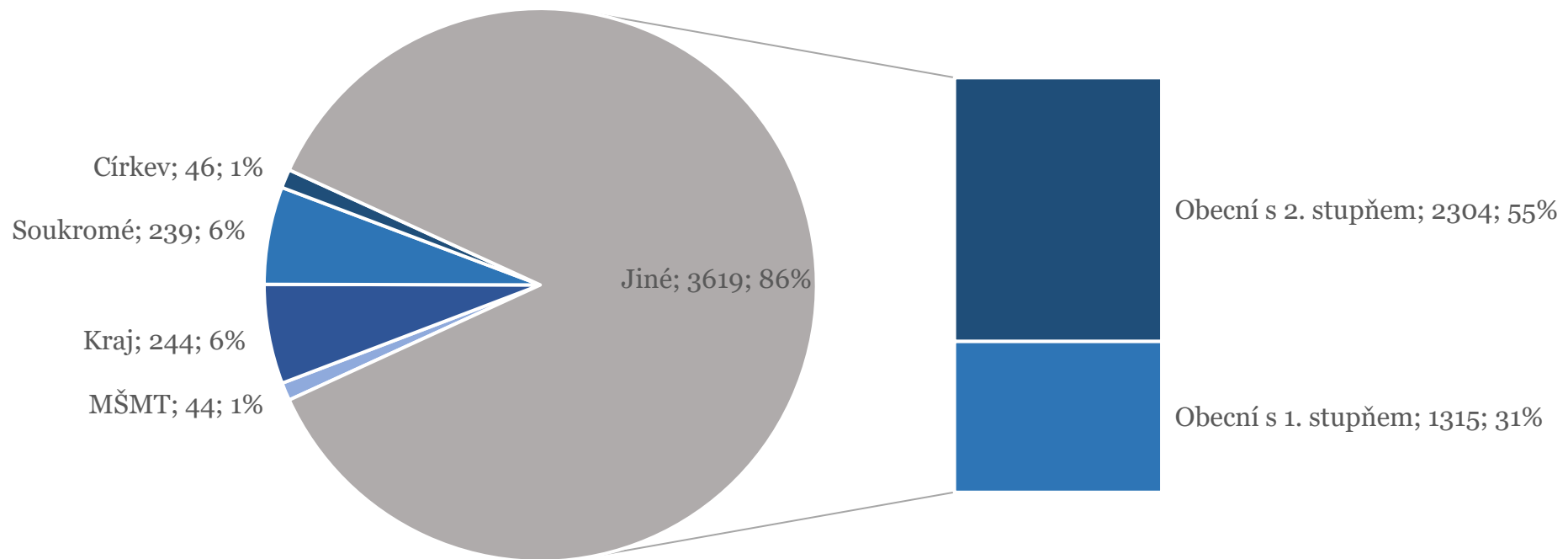
Studie Aspen Institute CE

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

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

Kdo je v ČR **dominantním**
zřizovatelem základního školství?

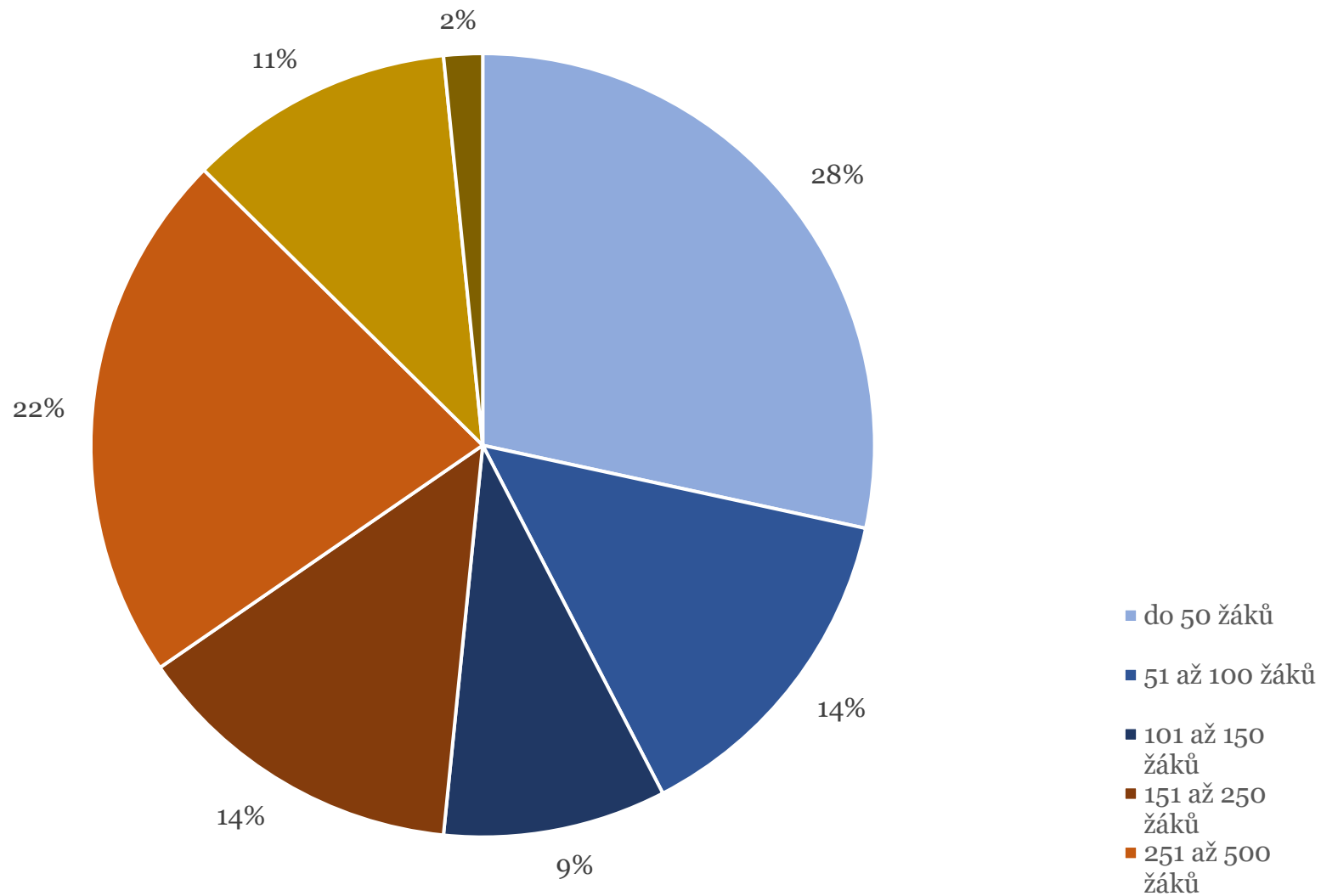
86 % škol zřizují obce



1. Do jak velké základní školy jste chodili?
Kolik měla žáků?

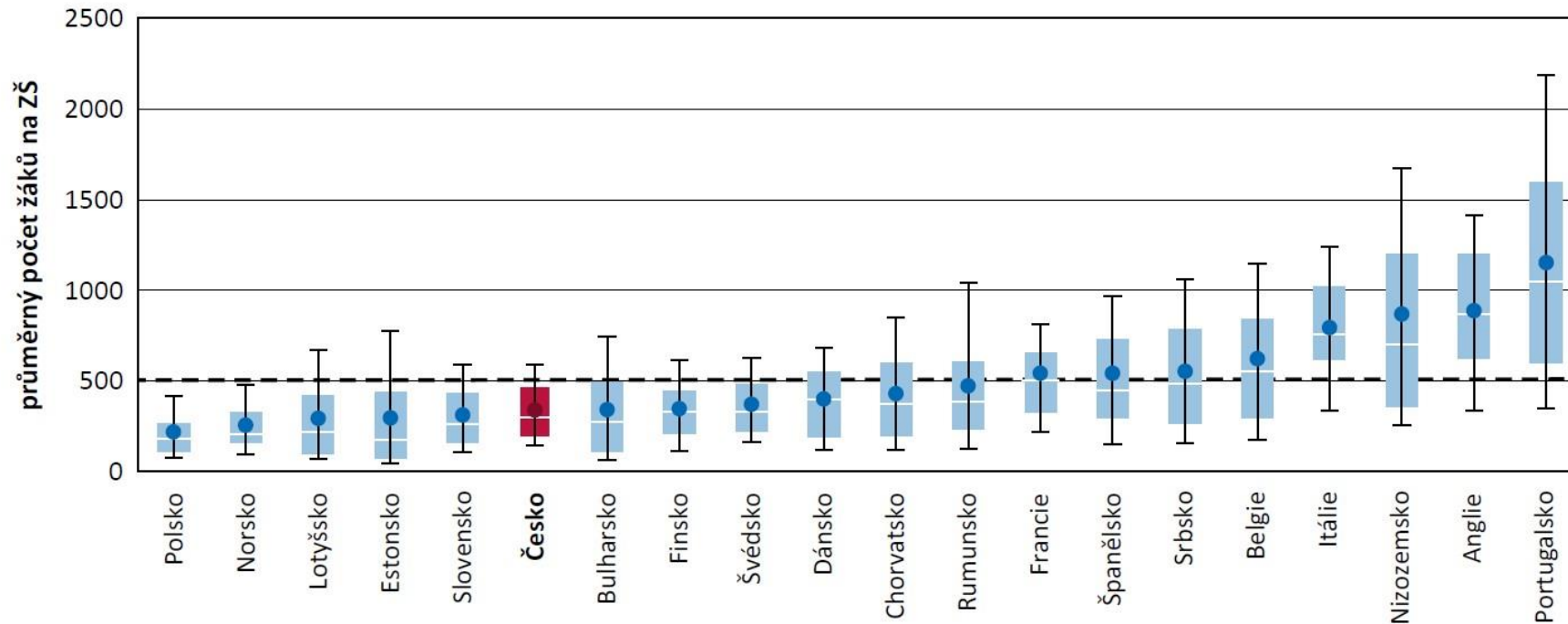
2. Jak si myslíte, že byla **velká v porovnání s ostatními?** (malá, průměrná, velká...)

51 % škol do 150 žáků



Jedny z **nejmenších škol** v EU

**Obrázek 11: Průměrný počet žáků na základní škole
(1. a 2. stupeň společně, nebo jen 2. stupeň základních škol)**



Zdroj: TALIS 2013 (vlastní výpočty)

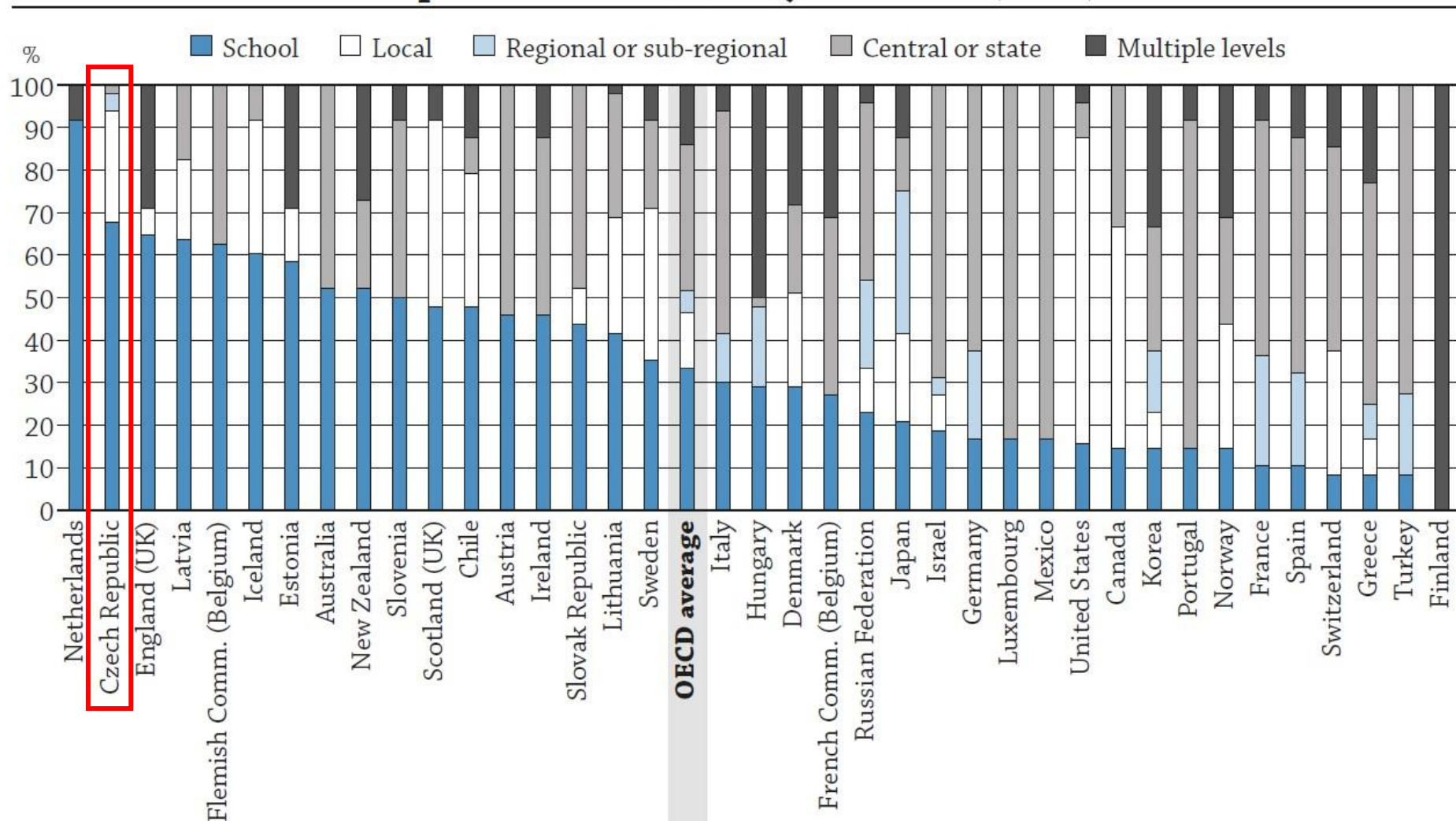
● průměr - - - EU 20

Kdo nejvíce ovlivňuje vzdělávání ve školách?

(Co se bude učit / Kdo bude učit / Jak se bude učit)

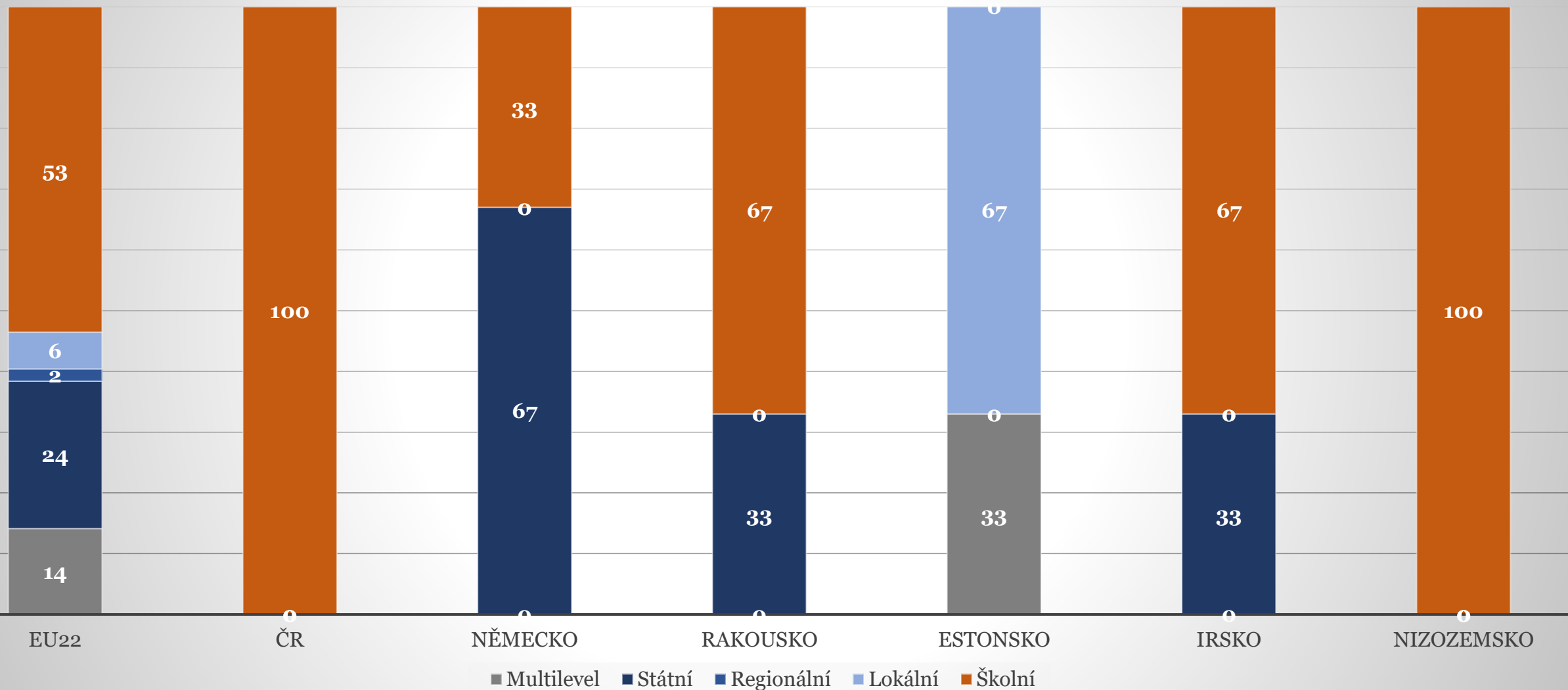
Vysoce autonomní školy s významným vlivem zřizovatelů vs. **bezmocné MŠMT**

Figure D6.1. Percentage of decisions taken at each level of government in public lower secondary education (2017)



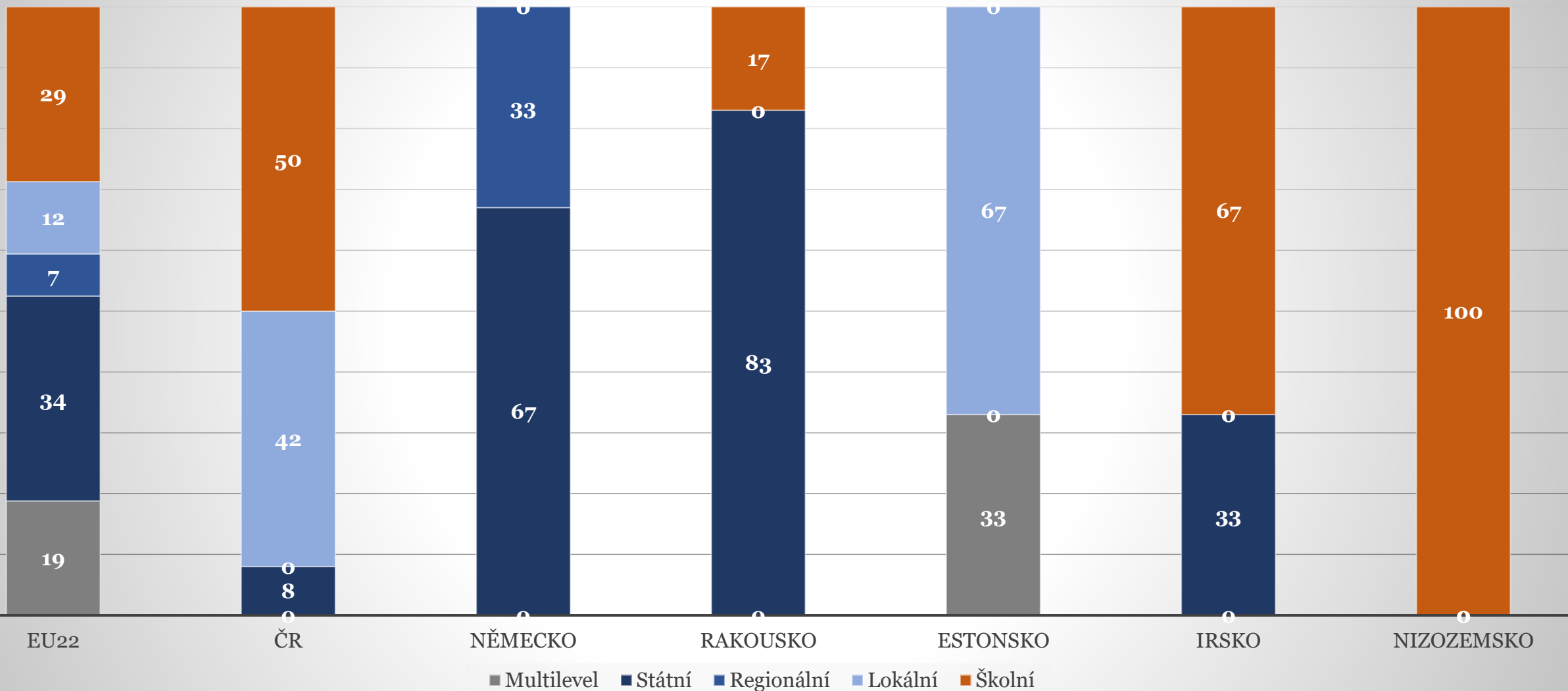
Organizaci vzdělávání si určují výhradně školy

Procento rozhodování náležející daným úrovním v oblasti **organizace vzdělávání**



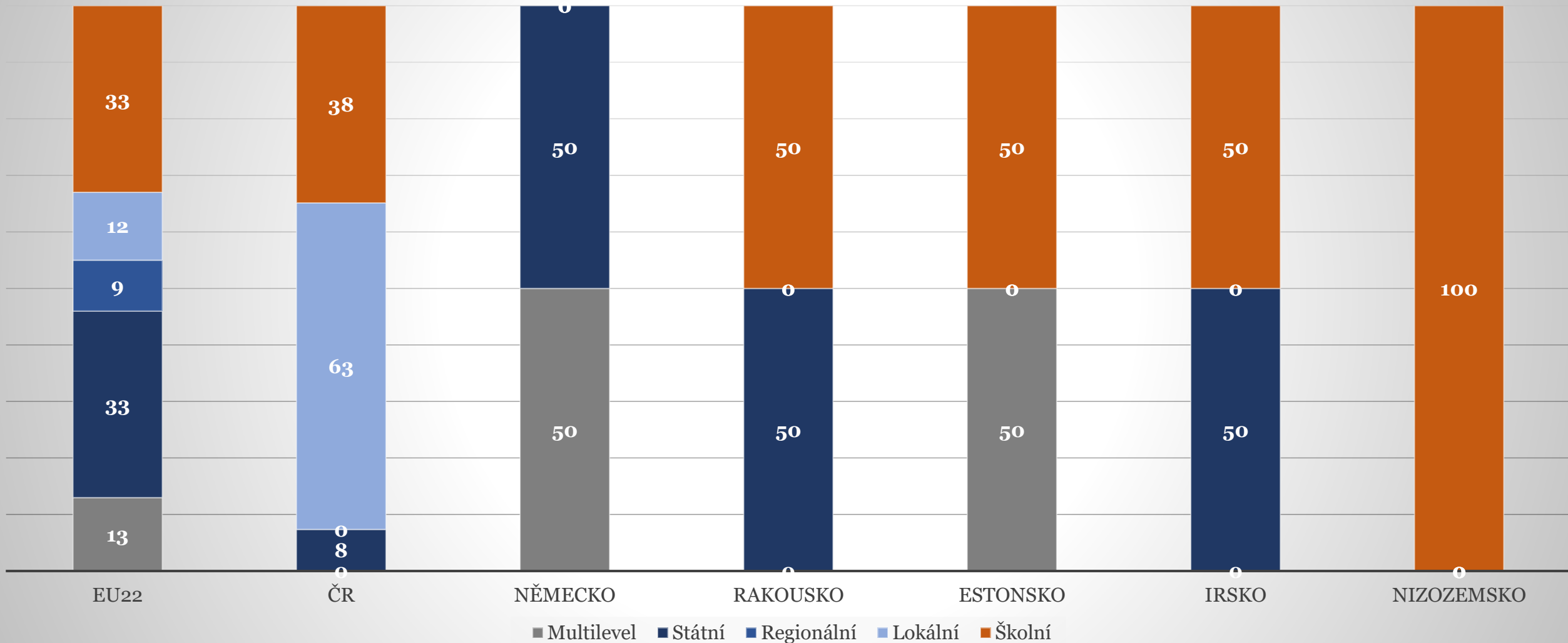
Na **personálie** má významný vliv zřizovatel

Procento rozhodování náležející daným úrovním v oblasti **personální**



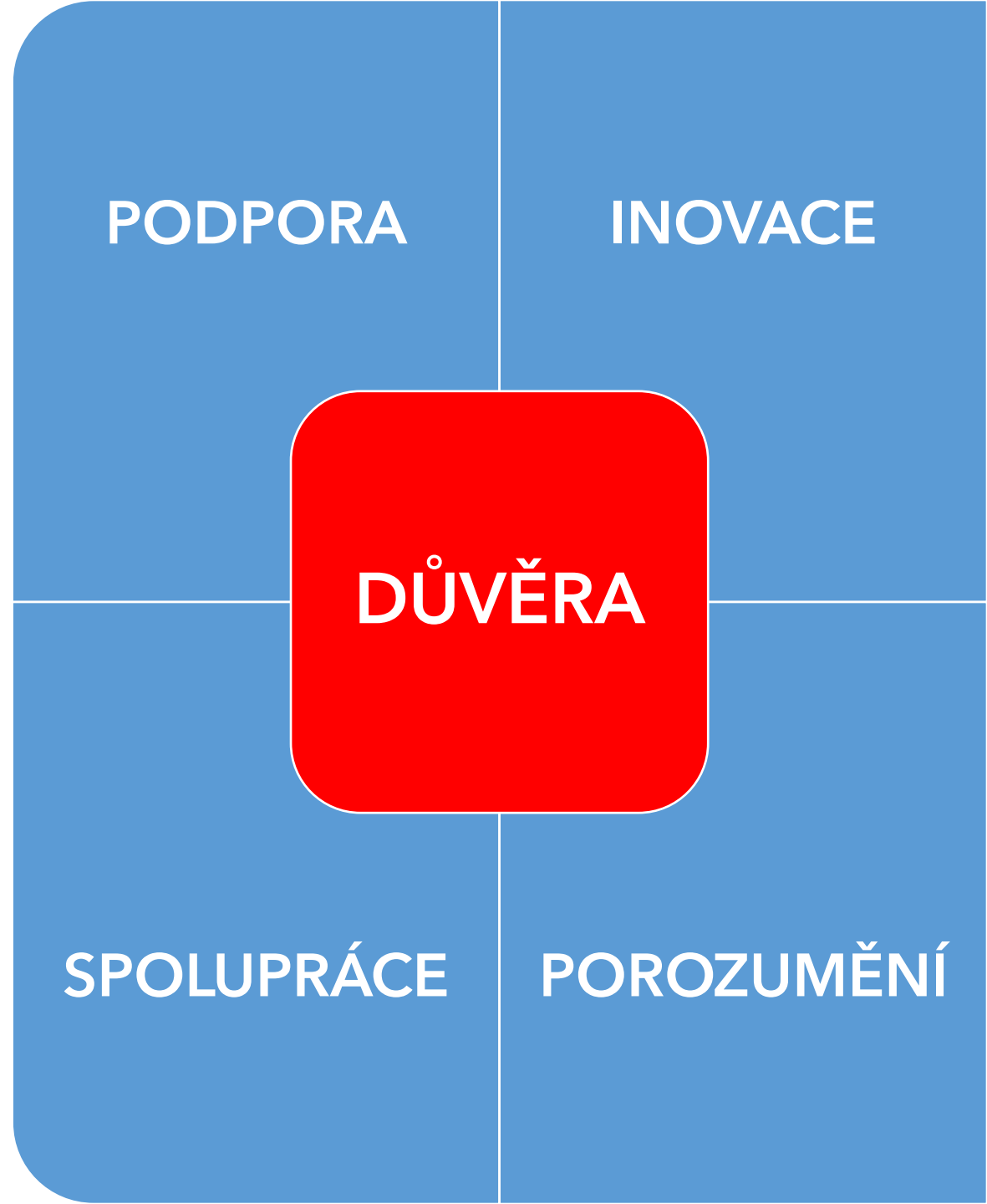
Na **alokaci zdrojů** má zřizovatel dominantní vliv

Procento rozhodování náležející daným úrovním v oblasti zdrojů



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.

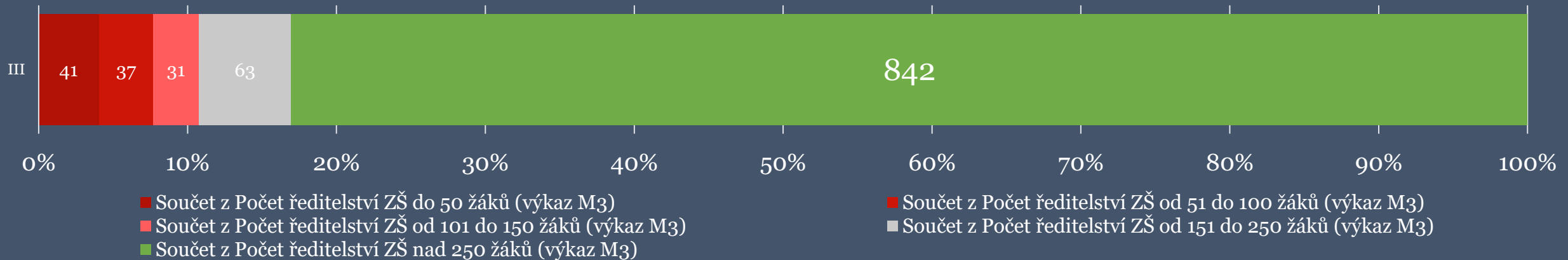


V jak velké obci byla škola, do
níž jste chodili?

Obce s rozšířenou působností (N = 205)

VELKÉ OBCE (typicky nad 5000 obyv.) zřizující **VELKÉ ŠKOLY** (typicky nad 250 žáků)

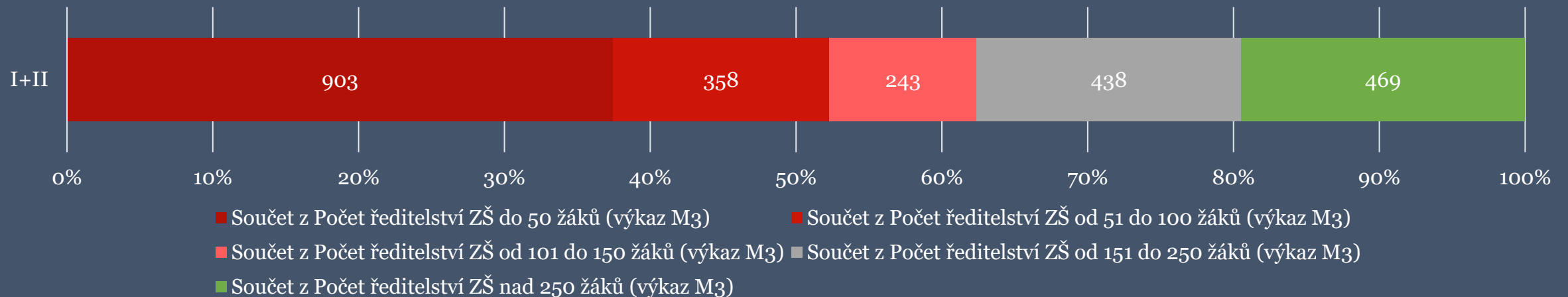
- » Zřizují zhruba **1/3** všech ZŠ (N = 1014)
- » Zřizují cca **2/3** všech velkých ZŠ
- » Více než **80 %** jimi zřizovaných ZŠ jsou velké školy nad 250 žáků (N = 842)
- » Neexistuje ORP, které by nezřizovalo alespoň 1 velkou školu (55,6 % = 114 ORP zřizuje jen velké školy)
- » Malé školy do 150 žáků tvoří cca **10 %** jimi zřizovaných škol (N = 109)
- » Průměrně cca 175 zaměstnanců



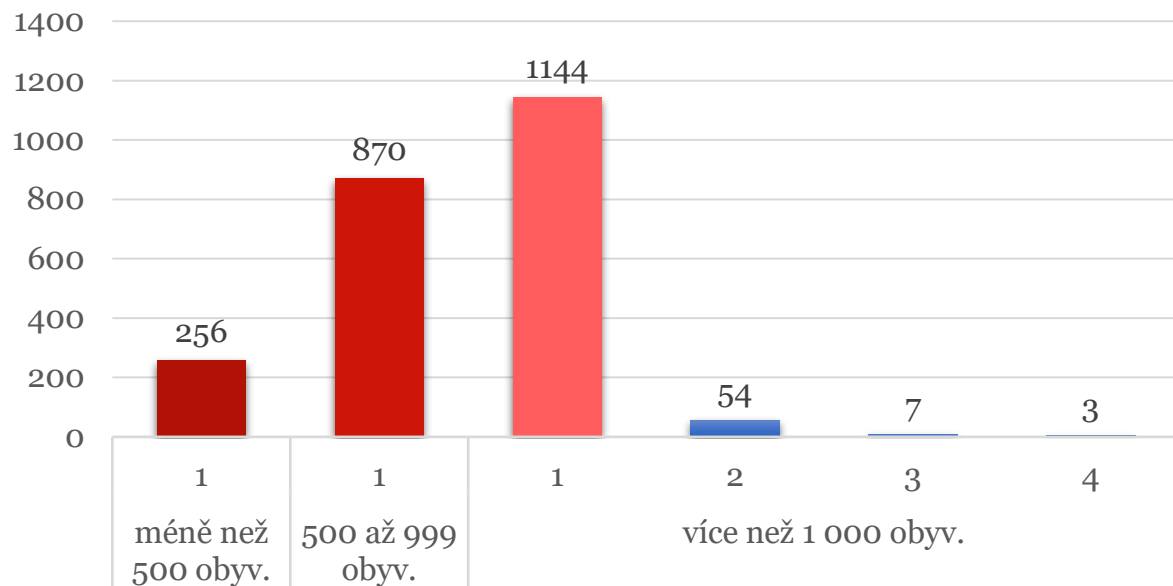
Obce I. a II. typu (N = 3213)

MALÉ OBCE (typicky do 5000 obyv.) zřizující **MALÉ ŠKOLY** (typicky do 150 žáků)

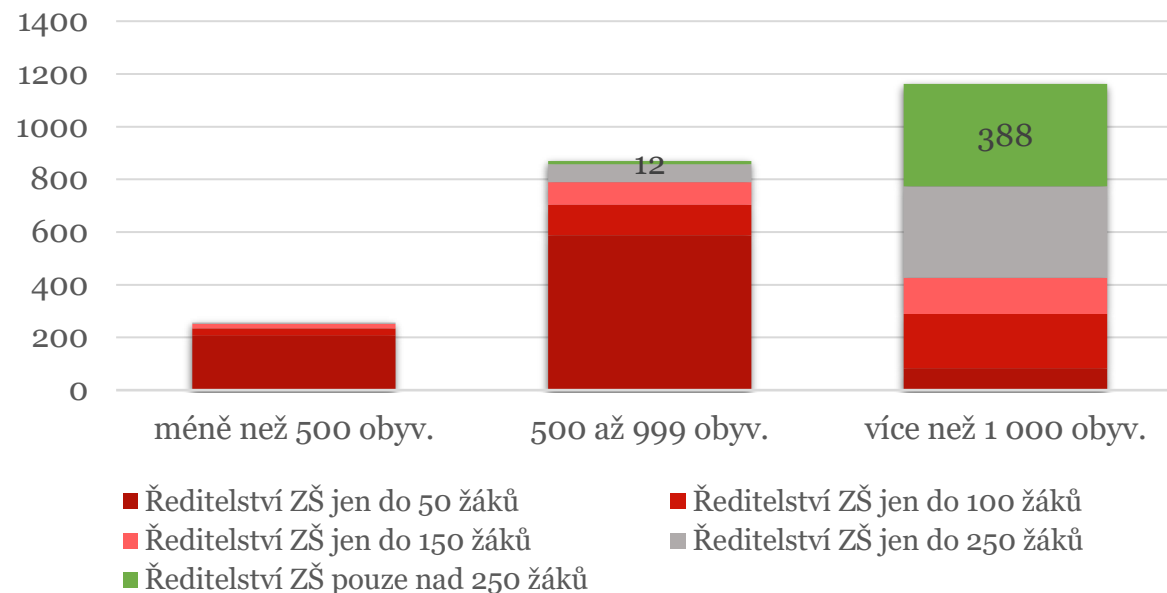
- » Zřizují cca **2/3** všech ZŠ (N = 2334)
- » Zřizují **93 %** všech malých škol
- » Méně než **20 %** jimi zřizovaných ZŠ jsou velké školy nad 250 žáků (N = 469)
- » Malé školy do 150 žáků tvoří cca **64,4 %** jimi zřizovaných škol (N = 1504)
- » Průměrně cca 4 zaměstnanci



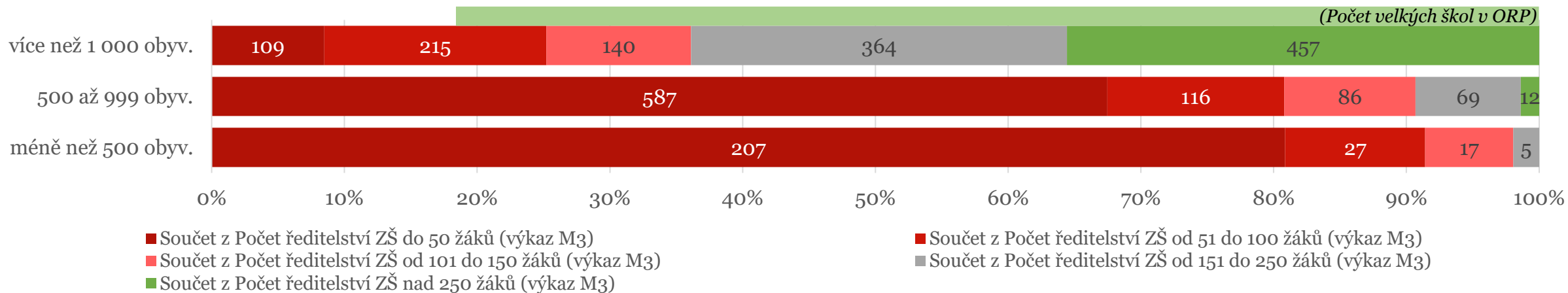
Počet ředitelství ZŠ v obcích I. a II. typu



Ředitelství ZŠ jen jednoho velikostního typu



Velikost ředitelství v obcích I. a II. typu



1040 malých ZŠ je zřizováno nejmenšími obcemi (do 1000 obyv.)
(typicky 1 zřizovatel = 1 malá ZŠ)

Proč potřebujeme agilní zřizovatele?

205 obcí s průměrně
175 zaměstnanci
Obvykle 10 000 obyvatel.

Obce III



= 1 014 ZŠ (30 %)
= 452 tis. žáků (56 %)

Obce I+II

= 2 411 ZŠ (70 %)
= 358 tis. žáků (44 %)

...zejména protože 44 % malých ZŠ mimo Prahu v malých obcích

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

■ do 50 ■ 51-150 ■ 151-250 ■ 251 a více

Velikost obecních ZŠ (bez Prahy) měreno počtem žáků

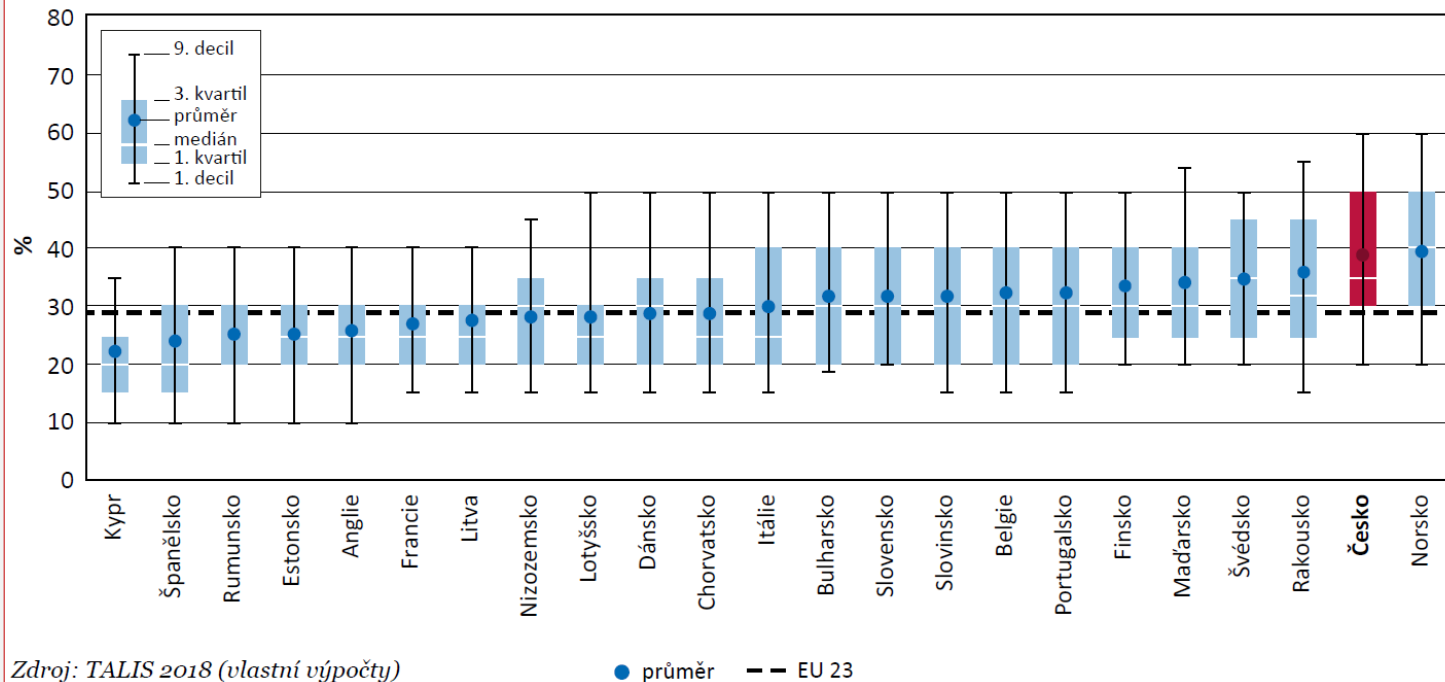
2 334 obcí s průměrně
4 zaměstnanci
Obvykle 1 000 obyvatel.

1. Co obec pro školu **dělala**?

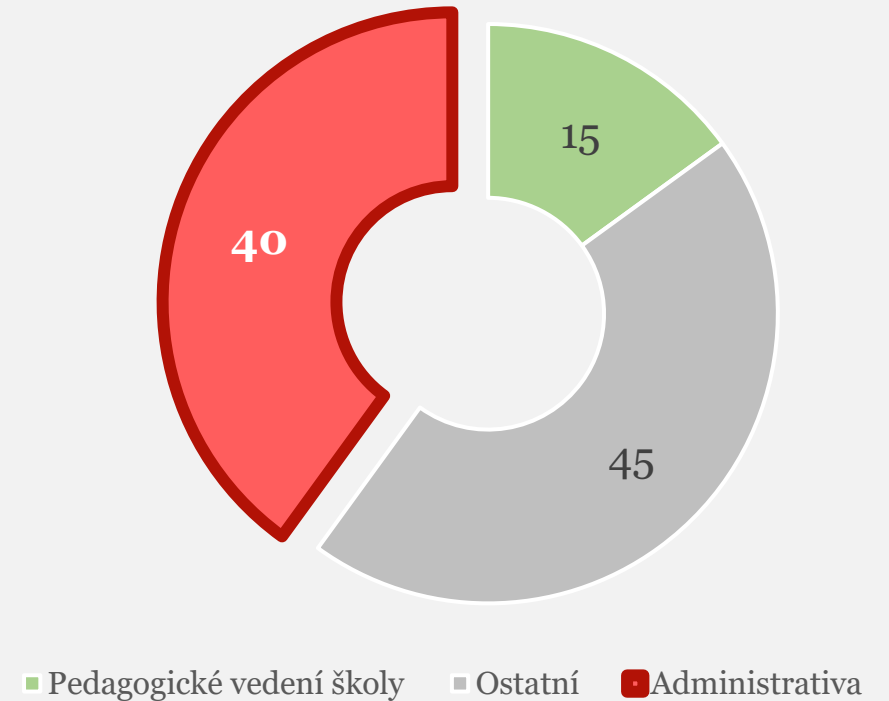
2. Co by **dělat měla**?

Čeští ředitelé jsou přetížení

Obrázek 7: Administrativní zátěž ředitelů, mezinárodní srovnání



Zdroj: TALIS 2018 (vlastní výpočty)



10 hodin denně

pracují ředitelé průměrně pro školu

(Zdroj: Asociace ředitelů ZŠ)

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 (...).“*

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 **system** 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