

**T A
Č R**

Tento projekt je financován se státní podporou
Technologické agentury ČR
v rámci programu BETA2

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost



Analytický výstup realizace fokusních skupin s ORP a kraji

Konečný uživatel výsledků:

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Karmelitská 529/5, 118 12 Praha 1

Název projektu: **Evaluace pilotáže středního článku podpory řízení ve vzdělávání**

Číslo projektu: **TIRDMSMT015MT04**

Řešitel projektu: **Masarykův ústav vyšších studií, ČVUT v Praze**

Doba řešení projektu: **15. 4. 2022 – 30. 6. 2023**

Informace o řešiteli:

Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Kolejní 2637, 160 00 Praha 6

IČ: 68407700, DIČ: CZ68407700

Tel: +420 22435 3163, e-mail: muvs@cvut.cz,

**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE****Řešitelský tým:**

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc. – hlavní řešitelka

doc. Ing. Petr Vymětal, Ph.D.

Mgr. Ing. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED. IGIP

PhDr. Radim Bureš

Mgr. Ing. Tomáš Doseděl, Ph.D.

Mgr. Jan Husák

JUDr. Veronika Smutná, Ph.D.

Ing. Petr Svoboda, Ph.D., ING.PAED. IGIP

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.

PhDr. Marta Vohlídalová, Ph.D.

Tento dokument je zpracován v rámci řešení projektu TIRDMSMT015MT04 Evaluace pilotáže středního článku podpory řízení ve vzdělávání. Zadavatelem projektu je Technologická agentura České republiky, zadavatelem výzkumné potřeby je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

Celkem bylo úspěšně realizováno osm rozhovorů (*focus group*) online formou v okresech Semily a Svitavy. Pouze jeden rozhovor se nemohl zrealizovat. Důvodem byla velká zaneprázdněnost dotčených osob a neochota spolupracovat. Konkrétně se jednalo o zřizovatele z Turnova (Semily).

Při rozhovorech byli vždy přítomni tito členové projektového týmu:

Mgr. Jan Husák – vedení odborných prací.

PhDr. Radim Bureš – odborník na řízení vzdělávací soustavy.

Ing. Bc. Petr Svoboda, Ph.D., ING.PAED. IGIP – odborník na vzdělávání.

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D. – odborník na vzdělávání.

Rozhovory se uskutečnily v těchto termínech za účasti těchto osob:

- 1.8.2022 v 10 hodin. Zřizovatelé Semily (město Jilemnice) – pan starosta Bc. David Hlaváč a paní Helena Kotasová za oblast školství.
- 1.8.2022 v 14 hodin. Zřizovatelé Svitavy (město Moravská Třebová) – pan starosta Ing. Miloš Mička a paní Bc. Ivana Kelčová, DiS. za oblast školství.
- 2.8.2022 v 10 hodin. Zřizovatelé Semily (Liberecký kraj) - pan Ing. Dan Ramzer (náměstek hejtmána, řízení resortu školství, mládeže, tělovýchovy, sportu a zaměstnanosti) a JUDr. Helena Vašková, vedoucí oddělení vzdělávání a organizace školství.
- 2.8.2022 v 13 hodin. Zřizovatelé Svitavy (město Polička) – pan místostarosta Pavel Štefka, paní Klára Lorencová za oblast školství a paní Bc. Tereza Novotná také za oblast školství.
- 3.8.2022 v 10 hodin. Zřizovatelé Semily (město Semily) – paní starostka Bc. Lena Mlejnková a paní Mgr. Kateřina Šromová (vedoucí Odboru školství, kultury a vnějších vztahů).
- 4.8.2022 v 14 hodin. Zřizovatelé Svitavy (město Svitavy) – pan starosta Mgr. Bc. David Šimek, MBA a paní Bc. Světlana Češková (vedoucí odboru školství a kultury).
- 5.8.2022 v 9 hodin. Zřizovatelé Svitavy (Litomyšl) - pan starosta Mgr. Daniel Brýdl, LL.M. a PhDr. Mgr. Milada Nádvorníková (vedoucí odboru školství a sociální péče) a Renata Šulcová za oblast školství.
- 8.9.2022 v 10 hodin. Zřizovatelé Svitavy (Pardubický kraj) – pan Mgr. Martin Kiss (vedoucí odboru školství a kultury) a jeho zástupkyně paní Ing. Miloslava Drábková (odbor školství, vedoucí oddělení).

S dostatečným časovým předstihem byly účastníkům rozhovorů zaslány okruhy pro online rozhovor v této struktuře:

1. V čem vidíte přínos středního článku a v čem by mohl pomoci.
2. Nahlédnutí do činností, zkušeností a kapacit daných ORP a jejich škol – monitoring terénu a zvláštností, strasti a slasti vzdělávání v daném území.
3. Spolupráce s ostatními aktéry – MŠMT, Kraj, Obce, školy, krajská vzdělávací střediska, MAPY, další instituce a organizace.
4. Případné diskuze nad dalšími koncepty SČ, sdílené odpovědnosti za vzdělávání v území, podpora spolupráce a výsledků vzdělávání v ORP, přístupy k učení zaměřené na jednotlivce, vnímání transformace vzdělávání dle Strategie vzdělávací politiky 2030+.
5. Sekce a zpětná vazba – viz rozeslaný dotazník.

Okruhy rozhovoru byly také k dispozici v chatu. Rozhovor trval vždy 1 hodinu a moderátorem byl z projektového týmu pan Svoboda. Rozhovory začaly přivítáním a poděkováním za vyplnění zasláního dotazníku. Bylo shrnuto, že náš projektový tým se zabývá výzkumem středního článku, který je pilotován v období 2021–2023 v okresech Semily a Svitavy. Podpora je cílena na řídicí, právní, ekonomické a dotační procesy a personální a administrativní záležitosti škol včetně optimalizace a digitalizace procesů. Střední článek se má stát podpůrným a koordinačním nástrojem a tzv. „prvním místem podpory“ pro jednotlivé školy. Svou činností ve školách přispěje ke snižování administrativní zátěže vedení škol a nepedagogické zátěže škol.

Všichni účastníci rozhovoru byli obeznámeni s průběhem rozhovoru, časovými dispozicemi a nahráváním. Před rozhovorem jsme se všichni krátce představili. Rozhovor začal obecnou otázkou č. 1: v čem vidíte přínos středního článku a v čem by mohl pomoci? Poté následovaly další otázky dle připravené struktury rozhovoru a diskutovalo se i volným způsobem. Na závěr bylo všem poděkováno za zajímavý rozhovor a předání cenných informací.

Výstupy z fokusních skupiny se zástupci ORP a krajů byly zpracovány výzkumníky obsahovou analýzou do formy SWOT analýzy. Pro toto zpracování byla využita perspektiva zadání projektu, tedy evaluace pilotního ověřování SČ MŠMT.

SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
• I přes nejasná prvotní očekávání od pilotáže, samotná pilotáž probíhala z pohledu respondentů nad očekávání dobře. • Všichni respondenti hodnotí střední článek jako užitečný, a to pro zkušené pracovníky i nováčky. • Vysoká spokojenost v oblasti podpory řízení nepedagogických procesů: „SČ naplnil očekávání“; „Kraj a SČ se pěkně doplňuje“. • Odborná administrativní podpora vedení škol. • Jasný a funkční kanál jednotných informací z MŠMT. • Pilotované nastavení SČ MŠMT dobře pracuje s hrozbou politizace pracovních kapacit středního článku, tj. pracovníci pod gescí MŠMT se opravdu věnují tomu, čemu mají a nehrozí využívání těchto kapacit na jiné úkoly (jak by se např. mohlo stávat při ukotvení těchto kapacit na ORP, či krajích, jak sami respondenti konstatovali). • Pomoc a podpora s aktuálními problémy vedení škol – COVID, Ukrajinské děti, obecně celospolečenské krizové události. • Jasně zjednodušování nařízení, vyhlášek, směrnic MŠMT ve vztahu k cílovým skupinám vedení škol a zřizovatelů („přečtu a vím, co mám dělat“). • Právní podpora vedení škol • Operativní pomoc při řešení problémových situací pro vedení škol. • Metodické webináře SČ MŠMT (např. se zaměř. na problematiku řízení škol v době epidemie způsobené koronavirem; začleňování žáků OMJ) - živě i dostupné nahrávky. • Individuální telefonická komunikace a podpora – zodpovídání dotazů, rady. • Tvorba nových metodik (např. se zaměřením na odměňování ředitelů, správní procesy, začleňování dětí z Ukrajiny...)	• Nejasnost pravidel – kdo poradí v té či dané oblasti, jednoduché postupy. • Z pohledu krajů během rozhovoru opakovaně zazněla výzva k ujasnění si odpovědi na otázku „kdo nese zodpovědnost?“ • Zatím nejsou jasně formulované a v terénu sdílené cíle podpory SČ MŠMT. • Ve školství jsou jiné vyšší priority než střední článek - „Více bychom se měli zajímat o to kdo bude učit... měla by se vymáhat efektivita i kvalita vyučovacího procesu...“ • Nejasnost profilu pracovníků SČ MŠMT: „Budou to kreativci nebo spíše jen úředníci?“, „Jaká bude jejich prof. kvalita?“, „Budou to specialisté na jednu či více oblastí?“ • SČ MŠMT nemůže v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (kurzů DVPP) nahradit absentující nedostatečnou nabídku zejména pro vzdělávání ředitelů škol a vedoucích školských organizací v oblasti leadershipu, zvyšování kvality výchovně-vzdělávacího procesu a hodnocení ve školách. • Nízká míra personální stability odborných pracovníků SČ MŠMT v pilotovaných územích. • Nevyužití plného potenciálu SČ MŠMT. • V několika málo případech zaznamenali respondenti ztrátu důvěry některých ředitelů vůči pracovníkům SČ MŠMT – staly se případy „nedostatečné“ nebo i zavádějící podpory (mylné a chybné informace) ze strany pracovníků SČ MŠMT. • Slabá vazba SČ MŠMT na prosazování a implementaci Státní vzdělávací politiky (Strategie 2030+)

Osobnost a práce vedoucí, tj. Mgr. Martiny Běťákové – kvalitní práce, dobré výsledky a záruka kvality pro cílové skupiny.	
Příležitosti - Doposud nebyl potenciál SČ MŠMT dostatečně využíván, protože cílové skupiny o něm zatím plně neví/neuvědomují si/nemají informace. „SČ by měla být podpora zřizovatelů s důrazem na řádné zacílení... na jasné formulování cílů“. - Pomocí jasné, strukturované a dlouhodobé podpory SČ MŠMT může docházet k podpoře setrvávání kvalitních lidí ve školství obecně – na úrovni podpory, vedení škol, ale i pedagogických pracovníků. - Odborná administrativní podpora vedení škol. - Obecně existuje málo podpůrných nástrojů na jednotnou podporu hodnocení ve školách, kdy SČ MŠMT může pomoci být sjednocujícím prvkem v terénu. - SČ MŠMT může pomoci sjednocovat vnímání a porozumění terminologii ve školském terénu. - Většina oslovených respondentů hodnotí podporu v oblasti řízení pedagogických procesů jako „část. dostatečnou“ nebo „nedostatečnou“ („zcela chybí pedagogická podpora“). - SČ MŠMT by měl více podporovat zlepšování přístupů k učení s důrazem na jednotlivce - SČ MŠMT by měl více šířit informace o možnostech dalšího vzdělávání pro ředitele škol, zástupce škol a další pracovníky ve školství. - SČ MŠMT by měl více podporovat a vytvářet příležitosti pro další vzdělávání ředitelů škol (např. trénink se zaměřením na efektivní vedení lidí – leadership, koučování apod.)	Hrozby - Vysoká finanční náročnost. - Bobtnání systému podpory školské soustavy (bez vzájemné koordinace podpůrných aktérů mohou dále pokračovat negativní dopady decentralizace a fragmentace našeho školského systému). - Riziko obtíží při personálním zajištění pracovních pozic SČ MŠMT kvalitními pracovníky. - Riziko rozporů mezi informacemi od SČ MŠMT a od jiných struktur na krajské či ORP úrovni. - Silná vnímaná spolehlivá pozice vedoucí SČ MŠMT Mgr. Martiny Běťákové vs. potenciál udržení kvality a systemizace činností v budoucím systému podpory SČ MŠMT. - Nedostatečná systematizace a zakotvení podpůrných procesů ze strany SČ MŠMT a vztahů k ostatním aktérům. - Zřizovatelé (ORP/kraj) ne vždy věděli, co SČ MŠMT posílalo na vedení škol – jaké informace / „Instrukce“. - Nárůst „byrokratizace“ a „administrativy“ pro vedení škol. „Musí být dál zajištěno prolínání mezi krajem a SČ – kraj z toho nesmí vypadnout!“ - Většina respondentů při hodnocení SČ MŠMT poukazuje na problematiku „vážnosti“ nastavení. Vznikají obavy, zda „budou funkční, když bude potřebovat pomoc více lidí – nejen ředitelé, ale i učitelé..., nejen pomoc s tabulkami, zakázkami, ale také např. s pedagogickými postupy a přístupy, modernizací výuky?“ - Značné části respondentů (ORP/kraje) by se líbilo více, kdyby byl po stránce personální posílen přímo kraj – „šlo by

- SČ MŠMT by měl více šířit informace o kvalitním DVPP pro pedagogy (např. aktivizační metody, moder. výuk. trendy a využívání nových technologií..., reflexe výuky a zvyšování kvality vzdělávacího procesu)
- SČ MŠMT může být vhodným podpůrným nástrojem i kvalitních a dlouhodobě funkčních a udržitelných metodických kabinetů ve spolupráci s NPI ČR.
- „SČ může vytvářet otázky a řešit kvalitu prostředí“ – spolupráce s ČŠI, které zajišťují kontrolu, NPI ČR, MAS a dalšími aktéry.
- Příležitost posílit připravenost řešit a akčně reagovat na aktuální problémy a výzvy.

z jednoho místa“. Vysloveny obavy o vytváření dalšího „nástroje“ tzv. zvenčí. Podle jejich názoru by šlo o nejlepší variantu také pro školy, nemluvě o výhodách pro společnost.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**