



OECD – Improving School Leadership

Informace o metodických nástrojích na podporu vedení škol

Mgr. Eva Filipová

KSH, koordinátor KA Spolupráce

24. 10. 2018 – panel Propojování – aktivita Spolupráce, KSH - ČŠI



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání





Struktura prezentace

- ◀ 1. Kontextová informace o šetření OECD – Improving School Leadership
- ◀ 2. OECD Toolkit
 - Diferenční analýza (gap analysis)
 - Prioritizace
 - Akční plánování
- ◀ Diskuzní část



Improving School Leadership : Volume 1: Policy and practice I.



- ◀ Výsledky rozsáhlé studie OECD zaměřené na podporu vedení škol
- ◀ Realizace v letech 2006-2008 za účasti 22 členských zemí OECD.
- ◀ Každá z účastnických zemí připravila detailní národní podkladovou zprávu obsahující analýzu národního přístupu k vedení škol

PONT, Beatriz, Deborah NUSCHE a Hunter MOORMAN. *Improving School Leadership : Volume 1: Policy and practice*. Paříž: OECD Publications, 2008. ISBN 978-92-64-04467-8.

Dostupné z: <http://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>

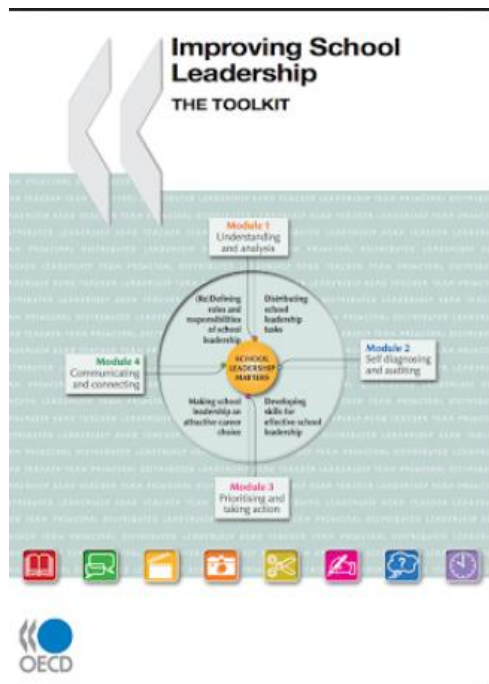


Improving School Leadership : Volume 1: Policy and practice II.

- ◀ 4 hlavní tematické oblasti doporučení pro tvůrce vzdělávací politiky:
 - (re)definice odpovědnosti v oblasti vedení škol se zaměřením na role, které mohou zlepšit výsledky školy
 - distribuce odpovědností souvisejících s vedením škol, zapojení a ocenění širší participace v týmech vedení
 - Rozvoj dovedností pro efektivní vedení škol v různých fázích praxe
 - Zatraktivnění profese vedoucích pracovníků ve školství zajištěním odpovídajících platů a kariérních vyhlídek



Improving School Leadership: The Toolkit I.



Nástroj, který může pomoci odborníkům z praxe, tvůrcům politik, a dalším partnerům analyzovat stávající politiku a praxi v oblasti vedení škol a podpořit sdílené porozumění cest k její podpoře a rozvoji.

STOLL, Louise a Julie TEMPERLEY. *Improving School Leadership: The Toolkit*. Paříž: OECD Publications, 2009.

Dostupné z: <http://www.oecd.org/education/school/improvingschoolleadership-home.htm>



Improving School Leadership: The Toolkit II.

4 výukové moduly, které mohou být přizpůsobeny pro specifické skupiny nebo určitý kontext

- 1. **Shrnutí hlavních zjištění** studie prokládané aktivizujícími otázkami.
- 2. Autodiagnostika a auditní činnost - **dotazník pro diferenční analýzu (gap analysis)**, který mohou uživatelé nástroje použít pro srovnání stavu vlastních postojů a kontextu se závěry zprávy OECD a rozpracovat odpovědi na otázky „**kde jsme**“ a „**kde bychom chtěli být**“.



Diferenční analýza (Gap analysis)

- < GAP analýza (tzv. diferenční analýza; v marketingu také analýza tržních/strategických mezer) – jednoduchý nástroj pro kvantitativní i kvalitativní porovnání aktuální situace firmy (organizace, organizačního segmentu atp.) a jejího potenciálu v budoucnosti
- < Využita jako nástroj pro tvorbu a řízení politiky v oblasti vedení škol – využití výstupů šetření OECD Improving School Leadership



Improving School Leadership: The Toolkit III.


- 3. Usnadnění **prioritizace a přijímání konkrétních kroků** (scénář akčního plánování)
- 4. Metodický **návod pro organizaci jednodenního workshopu** uzpůsobeného pro účast širokého spektra aktérů, který navazuje na předchozí modely a vytváří možnosti vytvořit vazby mezi různými oblastmi podpory a zlepšení.

Modul 2 – Autodiagnostika a auditní činnost

- < Diferenční analýza (gap analysis) – univerzální metoda usnadňující strategické řízení a plánování; založena na porovnání stávající situace s potenciální nebo zamýšlenou situací v budoucnu
- < dotazník vytvořený pro usnadnění reflexe a diskuze nad současným stavem a příštími kroky
- < Položky vybírány všeobecně s tím, že některé jsou relevantnější pro tvůrce politik a jiné pro ředitele škol nebo další účastníky. Cílem je přivést k jednomu stolu lidi s různými úhly pohledu



Dotazník - ukázka

Current situation						Preferred future				
Strongly agree	Agree	Uncertain	Disagree	Strongly disagree		Crucial	Important	Fairly important	Not very important	Not at all important
5	4	3	2	1	<p><i>Part 1</i></p> <p>(RE)DEFINING SCHOOL LEADERSHIP RESPONSIBILITIES</p> 	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	School leaders have sufficient autonomy to lead the practices most likely to improve student learning.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	School leaders are encouraged and supported in building collaborative cultures among teachers.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	School leadership frameworks exist to provide coherence and guidance on the characteristics and responsibilities of school leaders.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	School leaders have the capacities to carry out teacher monitoring and evaluation.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	School leaders are involved in teacher recruitment decisions.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	School leaders take an active role in teachers' professional development.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	School leaders have discretion over strategic direction setting.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	School leaders have the knowledge and skills to use data effectively to improve practice.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	School leaders have access to appropriate financial expertise to align resources with pedagogical priorities.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	School leaders are encouraged and supported to collaborate with surrounding schools.	5	4	3	2	1



Dotazník – zkrácená verze

OECD - Improving School Leadership Diferenční analýza - dotazník										
Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Mělo by se tak být	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nástroj pro tvorbu a řízení strategie zlepšení v oblasti vedení škol - zkrácená verze <i>(Pozn. Metodika pro následující fáze procesu: skupinovou prioritizaci a tvorbu akčního plánu nejsou součástí tohoto materiálu)</i> Převzato z publikace STOLL, Louise a Julie TEMPERLEY. Improving School Leadership: The Toolkit. Paříž: OECD Publications, 2009.	Zcela	Děle	Dobře	Nem moc dobře	Neodpovídá
(RE)DEFINICE ODPOVĚDNOSTÍ V OBLASTI VEDENÍ ŠKOL										
5	4	3	2	1	Ředitelé škol mají dostatek autonomie k tomu, aby se věnovali řízení praxe, která nejpravděpodobněji povede ke zlepšení výsledků učení žáků.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Ředitelé škol jsou povzbuzováni a podporováni k tomu, aby mezi učiteli budovali kulturu spolupráce.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Struktury ve školách podporují rozvoj pracovních týmů zaměřených na řešení aktuálních témat.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Ředitelé škol hrají aktivní roli v profesním rozvoji učitelů.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Ředitelé škol mají přístup k potřebné odbornosti v ekonomické oblasti, aby mohli zajistit přizpůsobit pedagogickým prioritám.	5	4	3	2	1
DISTRIBUCE ODPOVĚDNOSTÍ V OBLASTI VEDENÍ ŠKOL										
5	4	3	2	1	Učitelé jsou podporováni k tomu, aby se účastnili na aktivitách vedení školy a posílili následné plánování.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Mechanismy odpovědnosti odpovídají rozdělení úkolů spojených s vedením školy.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Odborné týmy se v rámci školy pravidelně scházejí a zabývají se kontextovými a aktuálními problémy.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Pracovníci středního managementu a další potenciální lídři mají příležitost k rozvoji v oblasti vedení.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Struktury ve školách podporují rozvoj pracovních týmů zaměřených na řešení aktuálních témat.	5	4	3	2	1
ROZVOJ DOVEDNOSTÍ PRO EFEKTIVNÍ VEDENÍ ŠKOLY										
5	4	3	2	1	Vzdělávání spojené s rozvojem dovedností potřebných k vedení školy je poskytováno v průběhu všech fází kariéry ředitele školy.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Vzdělávání spojené s rozvojem dovedností potřebných k vedení školy zahrnuje vhodný poměr teoret. i prakt. znalostí/dovedností a samostudium.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Je vynakládáno úsilí k tomu, aby byli vyhledáváni vhodní kandidáti pro úvodní vzdělávání v oblasti vedení škol.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Vzdělávání spojené s rozvojem dovedností potřebných k vedení školy je založeno na analýze potřeb.	5	4	3	2	1
SYSTÉMOVÉ VEDENÍ ŠKOL										
5	4	3	2	1	Rozvoj systémového vedení škol podporuje ředitele tak, aby bylo dosaženo zmenšení rozdílu ve výsledcích škol.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Ředitelé škol sdílejí zájmy.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Ředitelé škol jsou zapojeni do sítě zaměřených na zlepšení učení.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Ředitelé škol spolupracují v partnerství s řediteli jiných škol.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Existují odměny, které motivují ředitele škol k podpoře úspěchu jiných škol (např. odměny, ocenění atp.)	5	4	3	2	1



Analýza zjištění

Účastníci diskuze ohodnotí tvrzení na 5ti bodové škále.

Current situation

5	Strongly agree
4	Agree
3	Uncertain
2	Disagree
1	Strongly disagree

Preferred future

5	Crucial
4	Important
3	Fairly important
2	Not very important
1	Not at all important

Pro analýzu odpovědí se 5 kategorií rozdělí na 3.

Current situation

Strongly agree (5) & Agree (4)	= Agree
Uncertain (3)	= Uncertain
Disagree (2) & Strongly disagree (1)	= Disagree

Preferred future

Crucial (5) & Important (4)	= Important
Fairly important (3)	= Less important
Not very important (2) & Not at all important (1)	= Unimportant

Materiál (The Toolkit) je dále doplněn o diskuzní otázky k výstupům dotazníku.



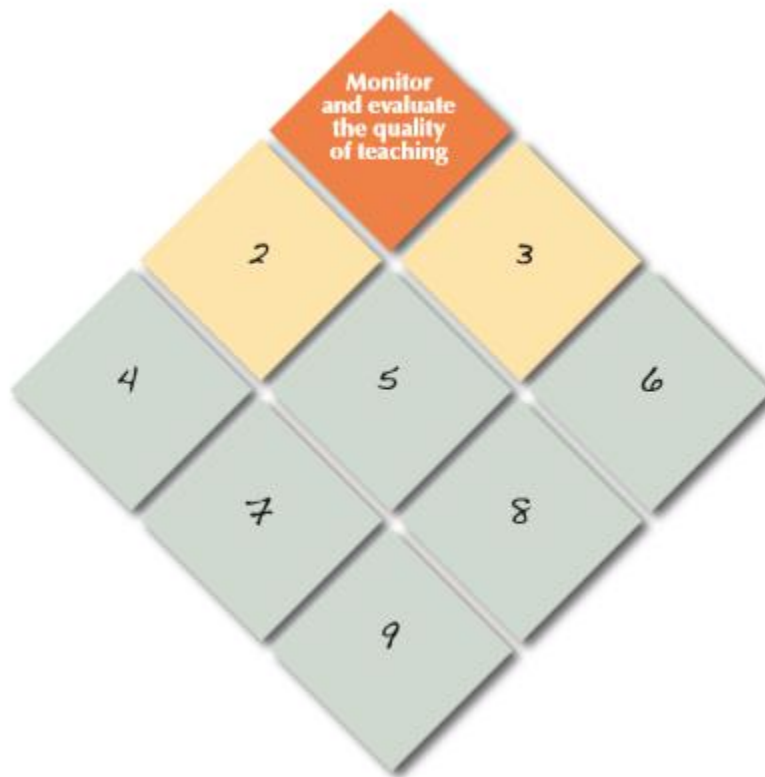
Využití dotazníku

- ⟨ V závislosti na čase a počtu účastníků:
- ⟨ 40 položek (všechny 4 oblasti doporučení pro vzdělávací politiku)
- ⟨ 50 položek – 4 oblasti doporučení + otázky k systémovému leadershipu
- ⟨ Zkrácená verze - 20 položek
- ⟨ Upravená verze – výběr položek, které jsou obzvláště relevantní k dané situaci



Modul 3 - Prioritizace a akční plánování I.

„Devítihranný diamant“





Prioritizace a akční plánování II.

- < „**Děvítíhranný diamant**“ – způsob skupinového určení priorit. Usnadní diskuzi a výběr ze seznamu možných priorit, sdílené porozumění a vytvoření základu pro kolektivní akční plánování.
- < Modul dále obsahuje **návod pro akční plánování**, které umožní posun od prioritizace k akci, plánování a efektivnější alokaci zdrojů.



Akční plánování – jednoduchý scénář

Akční plánování

1. Jaké jsou vaše akční priority?
2. Jak přesně vypadá současná situace?
3. Co je potřeba udělat?
4. Jaké zdroje jsou potřeba?
5. Jaké jsou hlavní hybné síly a překážky? (možnost využití modelu analýzy silového pole „force field analysis“)
6. Jak poznáte, čeho bylo dosaženo? (vymezení hlavních cílů a způsobů jejich evaluace)
7. Kdo bude za které kroky zodpovědný?
8. Jaký je časový plán?



Modul 4

Komunikace a propojování

Metodický návod na organizaci jednodenního facilitačního workshopu

Communicating and Connecting



This workshop requires skilled facilitation during the large and small group discussions.



Diskuzní část – cíl

Praktické ověření– využití dotazníku OECD pro práci ve skupinách

Ověřovací otázky

K dotazníku:

Jak hodnotíte dotazník z obsahového hlediska?

(Je pro účastníky diskuze sám o sobě dostatečně srozumitelný? Je využitelný v praxi např. pro práci MAP?)

K metodice: *(diferenční analýza+skupinová prioritizace +tvorba akčního plánu)*

Myslíte si, že může tento postup fungovat také pro jiné téma, kterým se potřebujete jako ředitel se svými pedagogy aktuálně zabývat?



Děkuji za pozornost

Mgr. Eva Filipová

Koordinátor KA7 – Spolupráce, KSH

Fráni Šrámka 37, 150 21 Praha 5

Tel.: +420 604 935 432

Email: eva.filipova@csicr.cz | www.csicr.cz



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY