

Jak řídit a měnit vzdělávání?  
Řízení školství v ČR  
Cíle a nástroje vzdělávací politiky

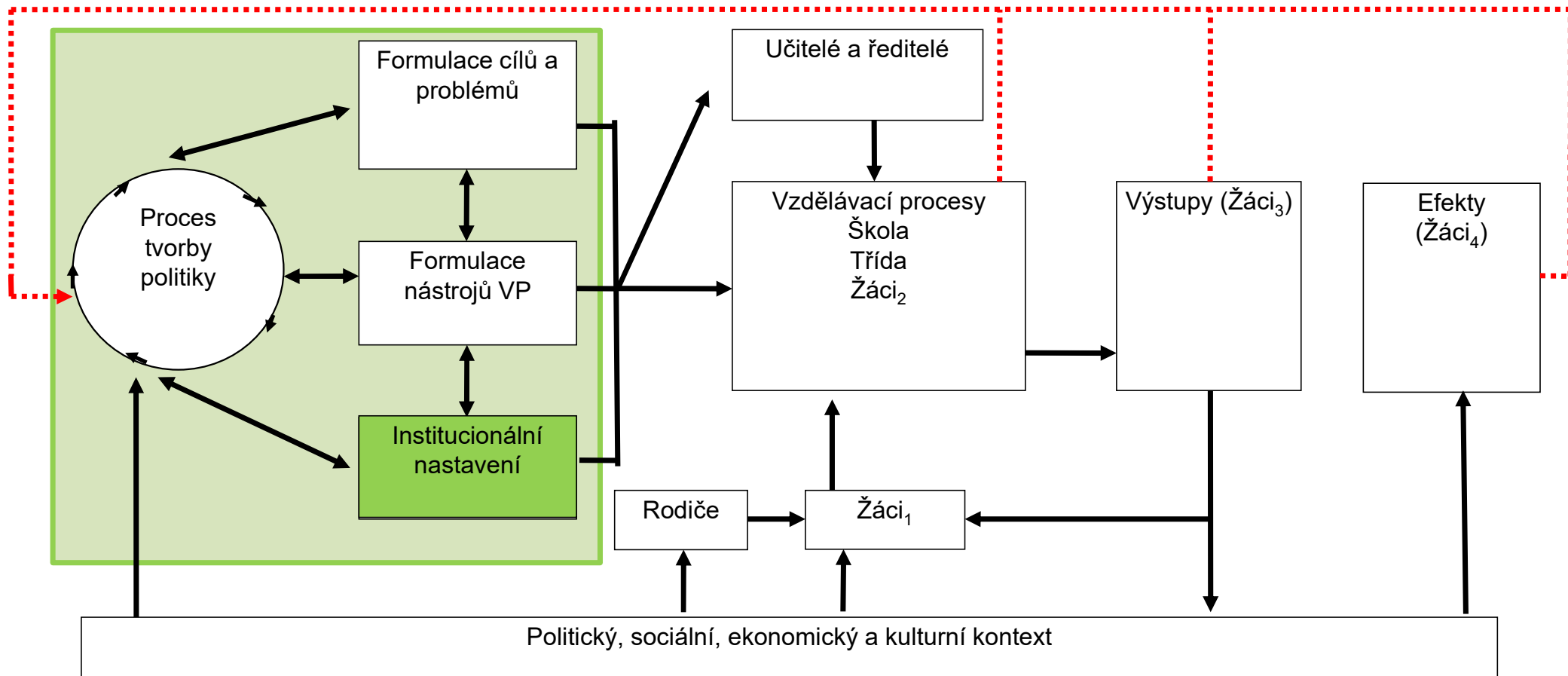
Magdalena Mouralová

12. 3. 2025

# Co nás dnes čeká

1. Kompetence a povinnosti aktérů
2. Rozlišení cílů a nástrojů a rozlišení základních typů nástrojů
3. Aplikace cílů a nástrojů v českém ve vzdělávání
  
4. Pojmy a termíny (opakování i nově)
  - Aktéři – MŠMT, ČŠI, zřizovatel, školská rada
  - Státní správa a samospráva ve školství
  - Centralizace a decentralizace
  - Fázový model
  - SMART cíle
  - Carrots, sticks, sermon

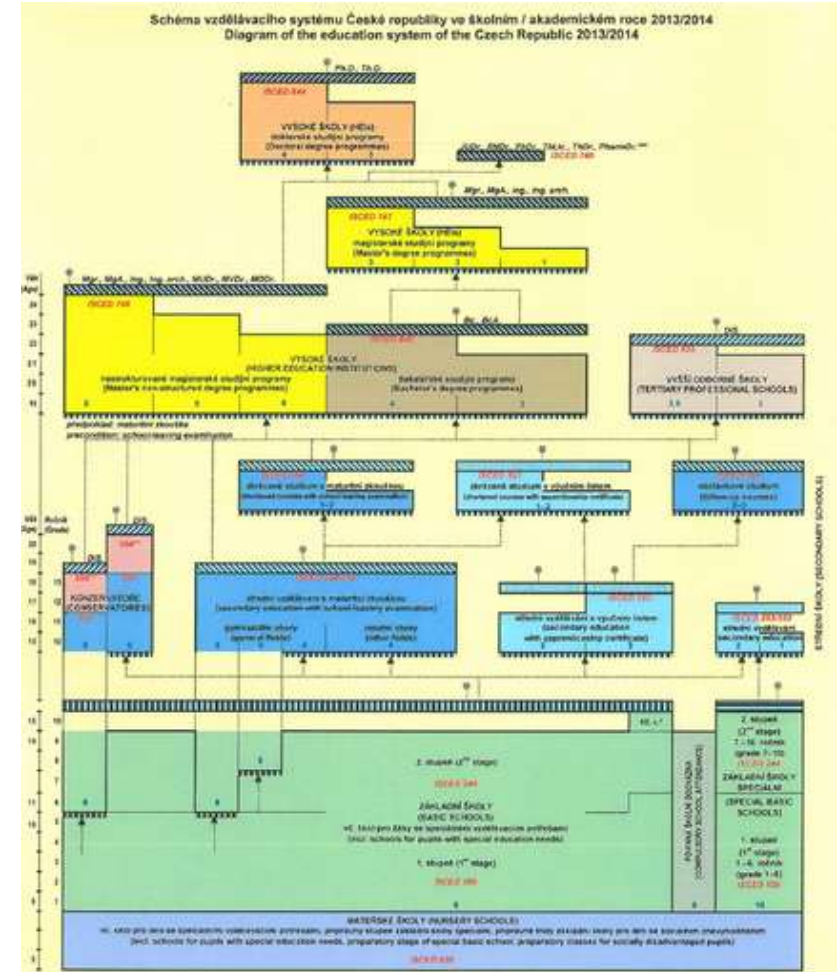
# Rámec pro analýzu VP



Pramen: Veselý (2013)

# Institucionální nastavení

- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT)
- Legislativa
  - Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání – „Regionální“ školství
  - Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách – Vysoké školství



# Hlavní aktéři řízení školství v ČR

- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT)
- Obce
- Kraje
- Školy a školská zařízení (včetně školských rad)
- Česká školní inspekce (ČŠI)
- Samostatná a přenesená působnost
  - přenesená působnost KÚ: dlouhodobý záměr, výroční zpráva, školský rejstřík, přezkoumávání rozhodnutí ředitelů, např. o přijetí ke vzdělávání, přezkoumávání maturit a závěrečných zkoušek, stanovení jiného způsobu plnění povinné školní docházky, stanovování krajských normativů, nostrifikace

**Státní správa** – orgány státní správy vystupují jménem státu, reprezentují jeho zájmy a disponují prostředky mocenské povahy

**Samospráva** – samosprávné subjekty, které při výkonu samostatné působnosti vystupují svým jménem a v zájmu samosprávného celku

# Skupinová aktivita – sdílené priority (část 1)

1. Získat kvalitní nové učitele.
2. Vytvořit podmínky pro profesní učení všech začínajících i stávajících učitelů.
3. Zajistit lidem ve škole podporu od dostatku kvalitních školních poradenských pracovníků.
4. Zesílit, propojit a zvýšit kvalitu podpůrné struktury kolem škol (školská poradenská zařízení, zdravotní a sociální služby).
5. Získat kvalitní nové ředitele – pedagogické leadery.
6. Vytvořit systém trvalého rozvoje ředitelů – pedagogických leaderů.
7. Vytvořit střední článek vedení zaměřený na pedagogický rozvoj škol.
8. Společně zformulovat sdílené hodnoty, vzdělávací cíle a indikátory zlepšení, se kterými se ztotožňuje většina klíčových aktérů.
9. Trvale sledovat dopad na všech úrovních systému (učitel, ředitel, region, stát) s cílem učit se zlepšovat svou práci.
10. Cíleně zvyšovat rovné šance.
11. Odbřemenit ředitele škol.
12. Zvýšit odborné kapacity úředníků (zejména implementace).
13. Zajistit dlouhodobou kontinuitu a konzistenci řízení vzdělávacího systému.
14. Získat podporu veřejnosti pro změny a investice do vzdělávání.
15. Zvýšit účast v předškolním vzdělávání dětí ohrožených školním neúspěchem.
16. Zajistit růst mezd pedagogických pracovníků.
17. Zajistit udržitelné zdroje pro realizaci všech opatření.

1. Vytvořte skupiny o 3-5 členech.
2. Diskutujte ve skupinách, které body jsou podle vás prioritní a pokuste se dohodnout na **1-2**.

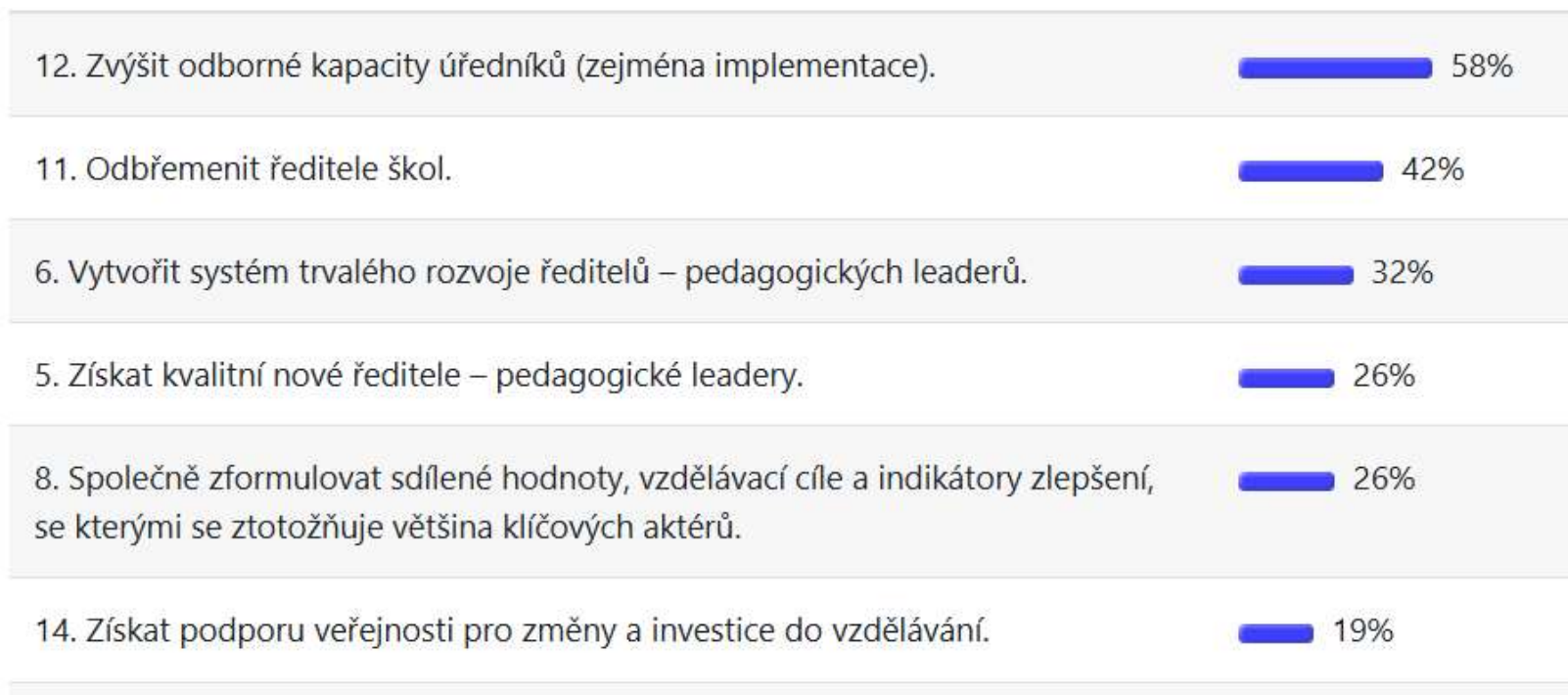
Zatím není nutné psát a nebo vyplnit jen první dvě otázky v Moodle.

3 minuty

# Nejvyšší prioritu podle vás má



# Nejnižší prioritu podle vás má



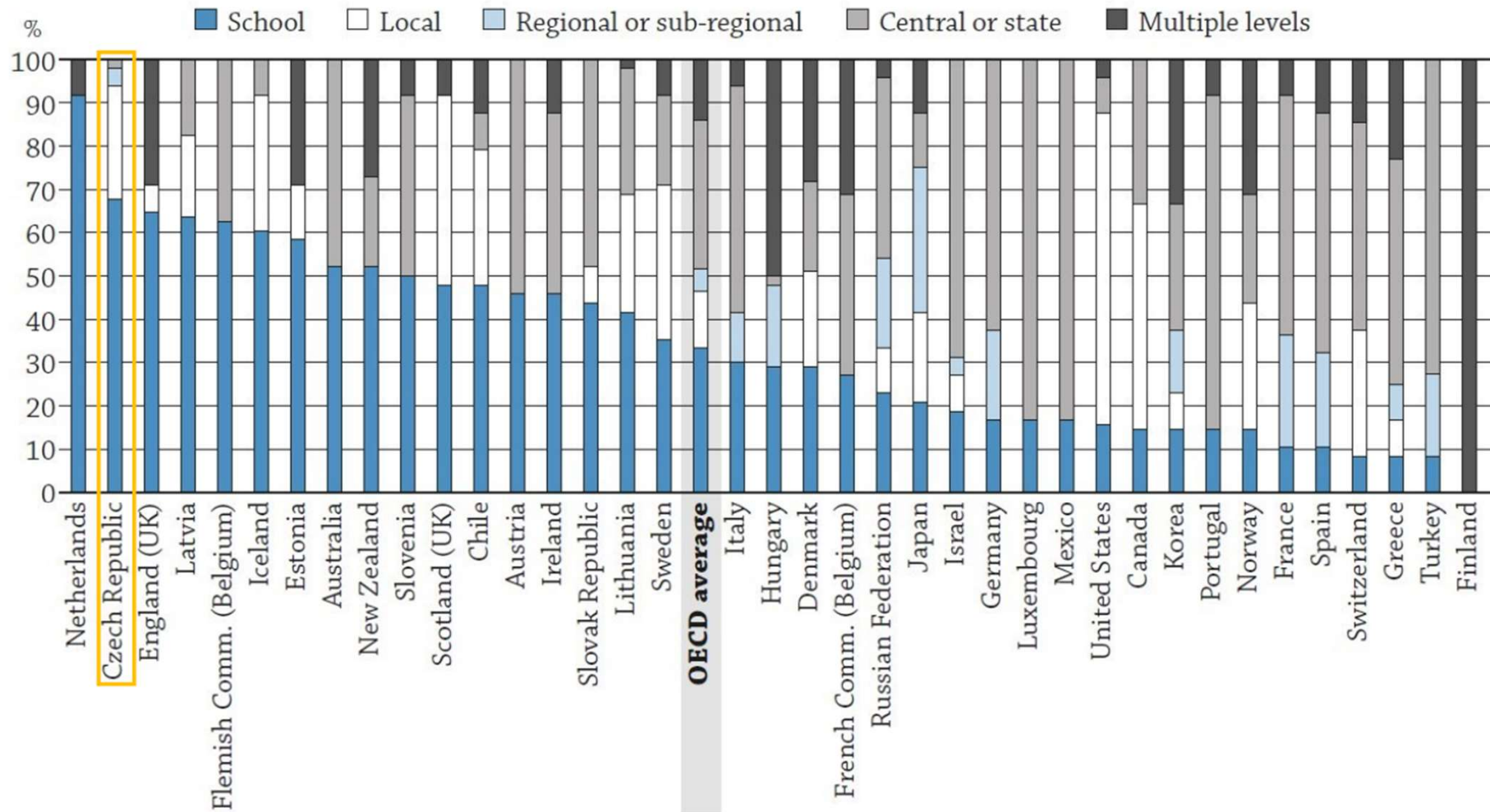
Úředníci  
Ředitelé  
Hodnoty  
Veřejnost



# Centralizace vs. decentralizace

- Centralizace = více kompetencí a vlivu je na straně státu
- Decentralizace = více kompetencí a vlivu je na samosprávných orgánech a školách
- Jaké jsou výhody a nevýhody de/centralizace?
- Nakolik je vzdělávací systém v ČR (de)centralizován?

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



# Centrální úroveň řízení

- MŠMT
- ČŠI, krajské inspektoráty

Přímo řízené organizace MŠMT:

- Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání (CERMAT)
- Národní pedagogický institut (NPI)
- Dům zahraniční spolupráce (DZS)

# MŠMT

- Centrální úřad
- Méně než 200 lidí
- Minimální přímé kompetence
- Hlavní nástroje:
  - Školský rejstřík
  - Financování
  - Česká školní inspekce
  - Vzdělávací programy (RVP), dlouhodobé záměry, strategie
  - Právní předpisy, vyhlášky, směrnice, metodické pokyny
  - (Neformální) podpůrné působení



Mikuláš Bek

# ČŠI

- Správní úřad s celostátní působností
- Malé přímé výkonné pravomoci (nemůže přímo rozhodovat či přikazovat)
- Provádí ovšem hodnocení škol, sbírá informace atd.
- Poměrně nezávislá instituce, fakticky ovšem podřízená MŠMT (ústřední školní inspektor je jmenován ministrem)



Tomáš Zatloukal

# Obce a kraje

## Obce

- Obce jsou hlavními zřizovateli základních a mateřských škol
- Povinnost zajistit pro děti s trvalým bydlištěm na jejich území podmínky pro plnění povinné školní docházky a také podmínky pro předškolní vzdělávání v posledním roce před zahájením povinné školní docházky
- Povinnost zajistit financování s výjimkou těch položek, které financuje stát
- Kompetence: jmenuje a odvolává ředitele škol (nikoli neomezeně), zastoupení ve školské radě, přidělování a kontrolování finančních prostředků

## Kraje

- Zřizovatelem středních a vyšších odborných škol, často též speciálních škol, jazykových škol, základních uměleckých škol, výchovných ústavů
- Povinnost zajistit financování s výjimkou těch položek, které financuje stát
- Kompetence: jmenuje a odvolává ředitele škol (nikoli neomezeně), zastoupení ve školské radě, přidělování a kontrolování finančních prostředků

Aktuální změna: Financování nepedagogických pracovníků

# Školy a školská zařízení

- vzdělávací soustava tvořena školami a školskými zařízeními
- zápis do školského rejstříku
- v drtivé většině případů **právními osobami** a mají právní subjektivitu (v případě škol zřízených obcemi, kraji, MŠMT, církvemi, soukromými institucemi a státními podniky), výjimečně mohou být **organizačními složky státu nebo její součástí** (v případě škol zřízených MV, MO, MPSV, MS)

## Školy

- Mateřská škola,
- Základní škola,
- střední škola (gymnázium, střední odborná škola a střední odborné učiliště),
- konzervatoř,
- vyšší odborná škola,
- základní umělecká škola,
- jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky.

## Školská zařízení

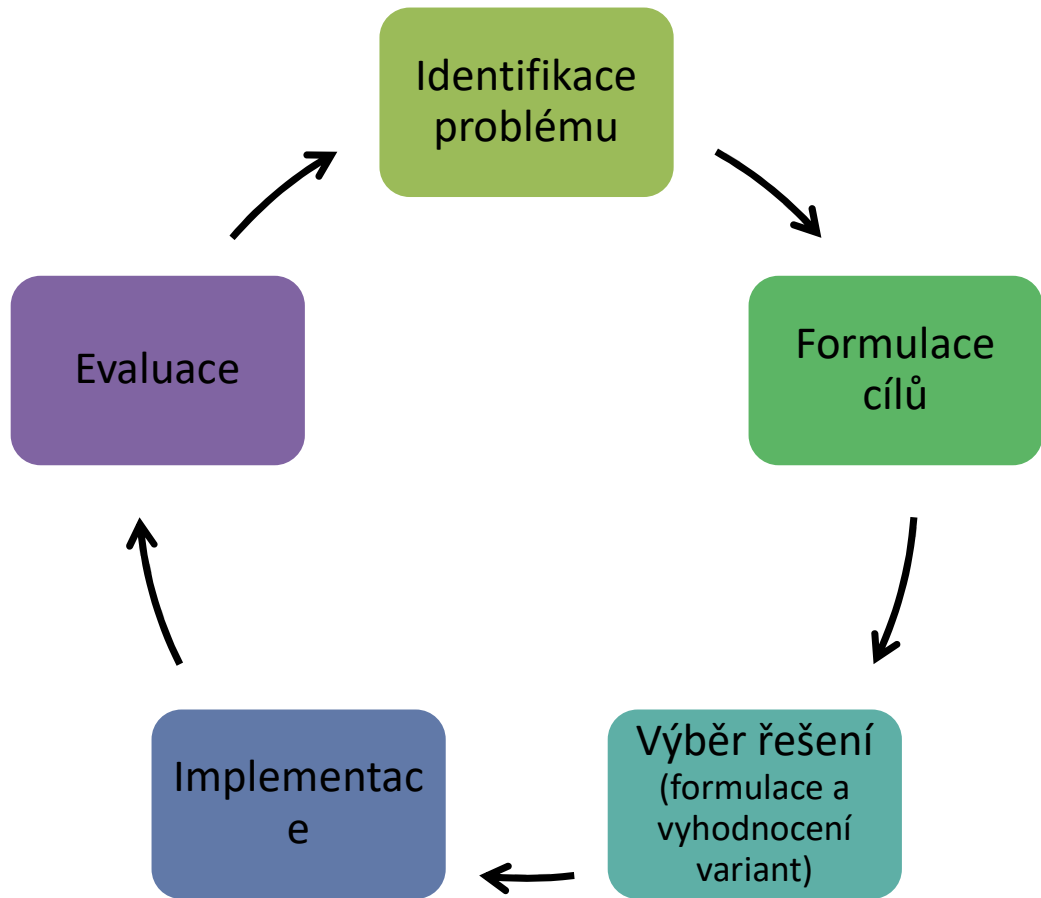
- zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- školská poradenská zařízení,
- školská zařízení pro zájmové vzdělávání,
- školská účelová zařízení,
- školská výchovná a ubytovací zařízení,
- zařízení školního stravování,
- š. z. pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy
- školská zařízení pro preventivně výchovnou péči

# Školská rada

- Proč?
  - povinnost se zákona u ZŠ, SŠ a VOŠ
  - idea: zapojení zainteresovaných aktérů do správy školy
- Kdo v ní je?
  - rodiče a zletilí žáci, učitelé, zřizovatel
- Co dělá?
  - schvaluje některé dokumenty školy: výroční zprávu, školní řád, stipendijní řád, pravidla pro hodnocení
  - projednává ŠVP, rozpočet školy, inspekční zprávy
  - podílí se na koncepci rozvoje školy, navrhuje úpravy rozpočtu,
  - podává podněty řediteli, zřizovateli, orgánům státní správy
- Problémy
  - Formální fungování, nedostatek lidí, kompetence ze zákona nekorespondují se zájmy členů



# Cíle a nástroje



- Cíle – Proč? Kam?
- Nástroje – Jak? Kudy?

# Cíle a nástroje

## Cíle – Proč? Kam?

- Žádoucí stav
- Odvíjí se od hodnot
- Politické rozhodnutí
- Existuje množství dobrých cílů, vyjednává se o prioritách
  - omezené zdroje
- SMART?
  - Specifický, měřitelný, dosažitelný (adekvátní), realistické, termínované

## Nástroje – Jak? Kudy?

- Řešení, cesta
- V ideálním případě odborné rozhodnutí
  - Posouzení variant
- Konkrétní politika většinou obsahuje mix nástrojů
- Nedává smysl bez cíle
  - v politických a mediálních diskusích ale cíle často zapomínány

# Typy nástrojů

- Finanční (mrkev)
  - Daně, daňové úlevy, dotace, pobídky, dávky, granty
- Regulační (klacek)
  - Zákony, regulace, pravidla a sankce za jejich porušení
- Informační (kázání)
  - Strategie, plány, standardy, metodiky, kampaně



Carrot



Stick



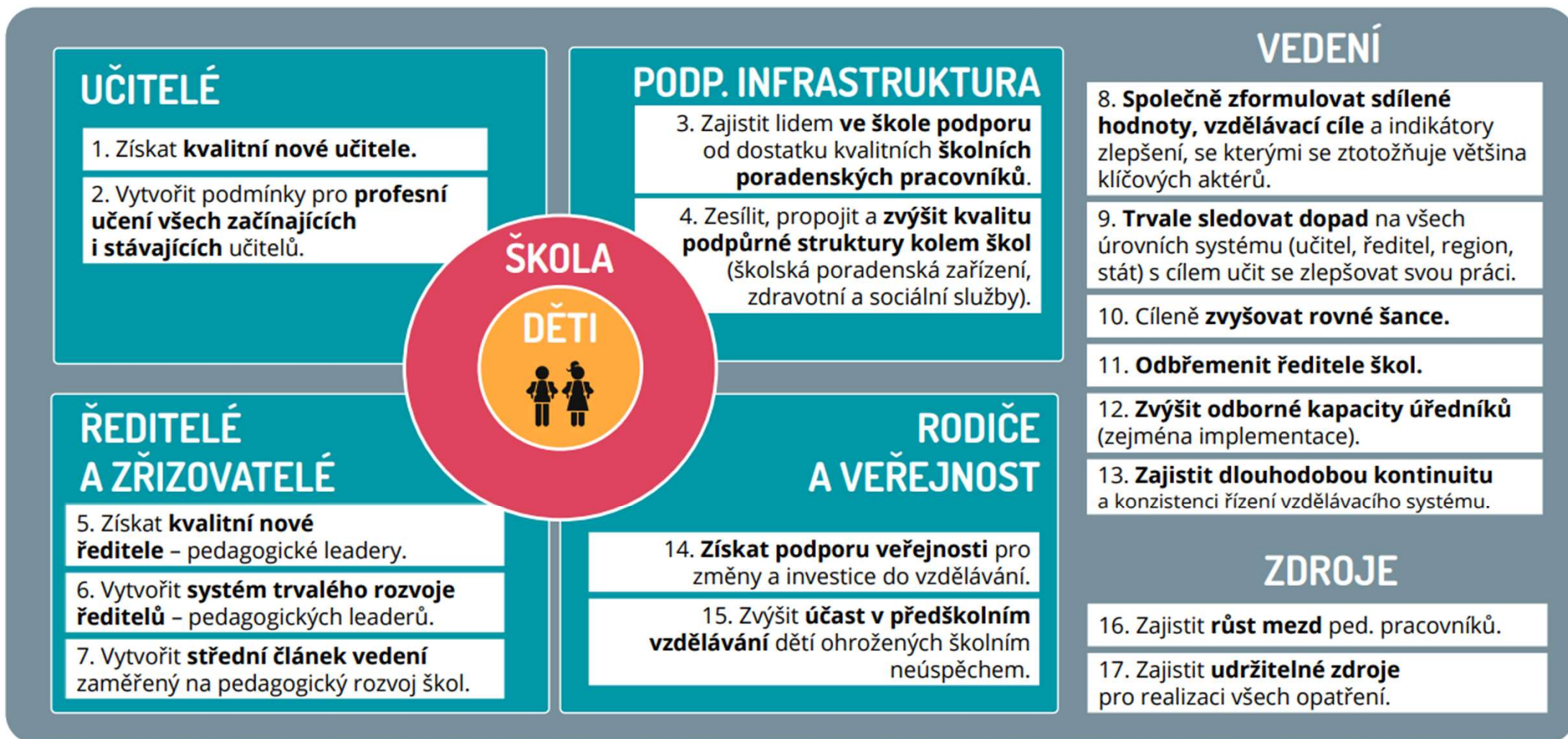
Sermon

# Skupinová aktivita – sdílené priority (část 2)

1. Získat kvalitní nové učitele.
2. Vytvořit podmínky pro profesní učení všech začínajících i stávajících učitelů.
3. Zajistit lidem ve škole podporu od dostatku kvalitních školních poradenských pracovníků.
4. Zesílit, propojit a zvýšit kvalitu podpůrné struktury kolem škol (školská poradenská zařízení, zdravotní a sociální služby).
5. Získat kvalitní nové ředitele – pedagogické leadery.
6. Vytvořit systém trvalého rozvoje ředitelů – pedagogických leaderů.
7. Vytvořit střední článek vedení zaměřený na pedagogický rozvoj škol.
8. Společně zformulovat sdílené hodnoty, vzdělávací cíle a indikátory zlepšení, se kterými se ztotožňuje většina klíčových aktérů.
9. Trvale sledovat dopad na všech úrovních systému (učitel, ředitel, region, stát) s cílem učit se zlepšovat svou práci.
10. Cíleně zvyšovat rovné šance.
11. Odbřemenit ředitele škol.
12. Zvýšit odborné kapacity úředníků (zejména implementace).
13. Zajistit dlouhodobou kontinuitu a konzistenci řízení vzdělávacího systému.
14. Získat podporu veřejnosti pro změny a investice do vzdělávání.
15. Zvýšit účast v předškolním vzdělávání dětí ohrožených školním neúspěchem.
16. Zajistit růst mezd pedagogických pracovníků.
17. Zajistit udržitelné zdroje pro realizaci všech opatření.

3. Vyberte jednu prioritu a zkuste u ní formulovat
  - **Proč** je to důležité
  - **Jak** by se toho dalo dosáhnout
  - **Jací aktéři** by měli být zapojeni do řešení

# Koho a čeho se týká které opatření



## 1

# Získat kvalitní nové učitele



## Cíle

1. Do pregraduální přípravy a do profese každoročně vstupuje dostatečné množství (tj. cca 7500) zájemců s vysokou motivací učit a s nejvyššími studijními předpoklady.
2. Přípravné programy sledují kvalitu absolventů, která systematicky roste.
3. Příprava je propojená s podporou začínajících a uvádějících učitelů.



## Proč je to důležité

Kvalita učitelů na vstupu do profese je prokazatelně důležitá z pohledu výzkumu i odborné veřejnosti. Investice do přípravy učitelů je nejefektivnější investicí do kvality učitelské práce.



## Jak na to

1. Zmapovat motivační faktory pro vstup (kvalitních) kandidátů do studia a do profese.
2. Vytvořit sdílenou představu kvalitního absolventa, způsob sledování dopadu, ověřit inovativní systémové modely přípravy.
3. Vzdělávat učitele budoucích učitelů na VŠ, podporovat jejich odbornost, propojení s praxí a dostávat na VŠ ty nejlepší z nejlepších jako součást kariérního posunu.
4. Výrazně zvýšit financování přípravy budoucích učitelů účelově vázaně na kvalitní programy.



## Aktéři (příklady)

Potenciální zájemci o učitelství (maturanti, bakaláři, lidé s chutí změnit profesi), VŠ (pedagogické fakulty a další fakulty vzdělávající učitele, Asociace děkanů pedagogických fakult, Česká konference rektorů, vybrané výrazné osobnosti akademického světa), MŠMT, vláda a poslanecká sněmovna, Národní akreditační úřad, Učitel naživo, Otevřeno, lokální studentské spolky.





### Cíle

Všichni aktéři (učitelé, ředitelé, regionální i celostátní leadership a další experti podílející se na zkvalitňování výuky) cíleně zvyšují rovné šance (snižují vliv rodinného zázemí, rasy, regionu, zdravotních znevýhodnění atd.) v rámci svých běžných aktivit i formou specifických reformních opatření.



### Proč je to důležité

Rozdělení dětí do různých vzdělávacích proudů dle socioekonomického zázemí, národnosti nebo rasy vede k velice odlišné kvalitě vzdělání, kterou jednotlivé skupiny dostanou, což ohrožuje soudržnost společnosti. Přístup ke stejné kvalitnímu vzdělání a) je ústavní hodnota, b) lépe rozvine potenciál všech, c) je podmínkou pro ekonomický růst jak zvýšením produktivity budoucích zaměstnanců, tak úsporou na sociálních dávkách, službách, zdravotních výdajích i snížení kriminality.

### Jak na to

1. Zajistit cílenou koordinaci sociálních a vzděl. reforem na státní úrovni v souladu s principy zvyšování rovných šancí a naplňování národních strategií soc. a vzděl. politiky.
2. Snížit diferenciaci vzdělávací soustavy (strukturální selekce – víceletá gymnázia, rozdílnosti v kvalitě pedagogů, rasová selekce – romské školy aj.).
3. Zvýšit schopnost škol individualizovat výuku v heterogenních kolektivech.
4. Zvýšit kvalitu, skutečnou účast a její délku v předškolní výchově se zaměř. na znevýhodněné děti.
5. Ve financování prioritizovat mateřské a základní vzdělávání v porovnání s ostatními stupni a zajistit stabilitu ve financování podpůrných opatření (doučování aj.).
6. Snížit počty studentů, kteří opouštějí vzdělávání předčasně, např. navýšením šk. docházky nahoru.
7. Propojit meziresortní spolupráci ve vzdělávací, zdravotní a sociální oblasti (podp. infrastruktura – op. č. 3 a 4), vytvářet a systematizovat programy rozvoje rodičovských kompetencí.



### Aktéři (příklady)

Učitelé, ředitelé, podpůrná infrastruktura, MŠMT, Asociace krajů ČR, rodiče, Poslanecká sněmovna PČR, Senát PČR, vláda ČR, Agentura pro sociální začleňování, NNO (sociální, zdravotní i vzdělávací oblast), MPSV, MF, ...

# Co bylo v plánu

1. Kompetence a povinnosti aktérů
2. Rozlišení cílů a nástrojů a rozlišení základních typů nástrojů
3. Aplikace cílů a nástrojů v českém ve vzdělávání
4. Pojmy a termíny (opakování i nově)
  - Aktéři – MŠMT, ČŠI, zřizovatel, školská rada
  - Státní správa a samospráva ve školství
  - Centralizace a decentralizace
  - Fázový model
  - SMART cíle
  - Carrots, sticks, sermon