

**MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY**

Podklad pro diskuzi  
ke Strategii vzdělávací politiky do roku 2020

**5. Kvalitní řízení vzdělávacího systému**

**Praha, květen 2013**

## Úvod

V lednu 2013 zahájilo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy přípravu *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020*, která má vytvořit rámec pro dlouhodobý rozvoj celého vzdělávacího systému. V zájmu zohlednění názorů všech klíčových aktérů v oblasti vzdělávání, ale i široké veřejnosti se od počátku snažíme strategii připravovat co nejotevřenějším způsobem. Základní východiska a principy připravované strategie jsou představeny v materiálu *Hlavní směry Strategie vzdělávací politiky do roku 2020*. Na toto obecné shrnutí navazují dílčí materiály pro diskuzi vypracovávané ministerstvem k jednotlivým profilujícím tématům, které budou v průběhu jara 2013 předkládány k veřejné konzultaci v tomto pořadí:

1. Posílení relevance a prestiže školy a školního vzdělávání
2. Odstraňování slabých míst vzdělávacího systému
3. Ověřitelné standardy jako předpoklad zajišťování kvality výuky
4. Učitel jako předpoklad kvalitní výuky
- 5. Kvalitní řízení vzdělávacího systému**

Tyto podklady mají sloužit k iniciaci diskuze o jednotlivých hlavních směrech budoucí strategie.

Posláním předkládaného dokumentu je zahájit diskuzi o problematice strategického řízení vzdělávacího systému na všech jeho úrovních. Hlavní pozornost chceme soustředit k následujícím tématům:

- posilování kapacit jako předpoklad efektivního řízení v decentralizovaném vzdělávacím systému,
- metodická, prakticky orientovaná podpora aktérům na všech úrovních řízení vzdělávacího systému,
- role ministerstva jako strategického centra

## ***Chceme zkvalitnit řízení vzdělávacího systému***

Klíčový problém vzdělávání v České republice spočívá v absenci **funkčního strategického řízení vzdělávacího systému**. Analýza realizace opatření navrhovaných v jednotlivých strategických liniích *Bílé knihy – Národního programu rozvoje vzdělávání v ČR (2001)* ukazuje, že řada z nich nebyla uskutečněna vůbec a mnohá z těch, která realizována byla, měla jen velmi omezený dopad. Další opatření byla realizována do značné míry formálně bez odpovídající finanční a metodické podpory, která by zvýšila šanci na jejich úspěch. To platí v plné míře pro kurikulární reformu i pro kroky v oblasti evaluace. Podpůrné impulzy citelně chyběly i v procesu decentralizace, kde jednotlivé složky (školy, obce, kraje) nebyly odborně připraveny na převzetí nových zodpovědností a pravomocí. Dalším charakteristickým rysem je absence ústřední vize, **sdílení dlouhodobých cílů** a jejich nahrazování často vzájemně spolu nesouvisejících „konceptních dokumentů“. Důsledkem jsou nejen občasné pokusy o zavádění nedostatečně promyšlených a neprodiskutovaných změn, ale rovněž nedůsledná implementace schválených dlouhodobých strategií. Obojí brání při budování vzájemné důvěry mezi klíčovými aktéry, která je v podmínkách decentralizovaného vzdělávacího systému jedním z klíčových předpokladů pro uskutečnění jakékoli pozitivní změny. Zavedení principů strategického řízení vzdělávacího systému je přitom schopné zajistit potřebnou **kontinuitu, předvídatelnost, pozitivní prostředí a vzájemnou důvěru** nezbytnou pro jeho zkvalitnění.

V první řadě je proto třeba **posílit schopnosti, znalosti, motivaci a vedoucí (leadership) dovednosti všech těch, kteří se na řízení vzdělávání podílejí**. V tomto pojetí se jedná jak o jednotlivce, tak i instituce na všech úrovních vzdělávacího systému. Jedinou možností, jak **efektivně řídit vzdělávací systém v decentralizovaných podmínkách**, je proto zajistit, aby všichni aktéři (počínaje základní jednotkou systému, za kterou můžeme považovat školní třídu, následovanou školou, jejím zřizovatelem a v neposlední řadě i ministerstvem) byli vybaveni znalostmi a dovednostmi, které jsou k rozhodování a řízení potřeba. Zejména ministerstvo musí být schopno poskytnout zejména prakticky orientované účinné a nebyrokratické podpůrné prostředky a metodickou podporu, například v podobě metodického a systémového vedení, koučinku, nebo vytváření platform pro sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe.

Zavedení funkčních principů strategického řízení a jejich akceptace vzdělávacím systémem vyžaduje posílení implementačních kapacit, tedy schopností a dovedností příslušných aktérů tento systém řídit. Vedle toho je samozřejmě třeba odstranit řadu systémových nedostatků. Za nejvýznamnější z nich považujeme:

- nízkou míru shody na základní vizi vzdělávání a poslání jednotlivých částí vzdělávací soustavy,
- stávající soustavu platných strategických dokumentů a koncepcí, které v současnosti nejsou hierarchicky podřízeny jednomu zastřešujícímu dokumentu, s nímž by musely být v souladu a to nejen v otázkách základních principů a cílů, ale i v oblasti terminologie a logiky vnitřního uspořádání,

- nedostatečnou metodickou podporu jednotlivců i institucí, které se na vzdělávacím systému podílejí,
- nedostatečnou zpětnou vazbu, chybějící data, nedostatečná informovanost a nízká schopnost přejímání příkladů dobré praxe

Hlavní zamýšlená opatření z pozice ministerstva:

- **Zvýšit schopnosti** jednotlivců i institucí řídit jednotlivé úrovně vzdělávacího systému.
- **Jednoznačně vymezit role, pravomoci a zodpovědnosti** všech aktérů systému.
- **Vytvořit a rozvíjet podpůrné nástroje a instituce**, které pomohou učitelům lépe učit a ředitelům a akademickým orgánům lépe řídit vzdělávací i podpůrné procesy.
- **Prosadit MŠMT jako koncepční a strategické centrum**, které rozvíjí vzdělávací systém na národní úrovni a zajišťuje kontinuitu a sdílení vzdělávací politiky.
- **Zlepšit veřejnou dostupnost dat o vzdělávacím systému a vzdělávání** a nastavit systém pravidelné evaluace vzdělávací politiky.
- **Zkvalitnit výzkum v oblasti vzdělávání a zvýšit jeho využití v praxi.**

### *Otázky pro diskuzi*

1. **Jaké jsou základní a kritické nedostatky v současném způsobu řízení vzdělávacího systému?**
2. **Jakou roli má zastávat ministerstvo v řízení vzdělávacího systému?**
3. **Co je třeba změnit, abychom mohli v našem systému dosáhnout vyšší důvěry mezi klíčovými aktéry?**
4. **Jakými způsoby lze jednotlivé aktéry systému přesvědčit o potřebě změn potřebných k posílení jeho kapacit?**
5. **Pokud by mělo projít vymezení kompetencí v systému řízení vzdělávání nějakou úpravou, pak jakou?**