

## Výsledky veřejné konzultace na téma:

**Jak nastavit střední článek, aby zlepšoval učení, wellbeing a rovné šance žáků?**

*10. června 2021*

## Výsledky veřejné konzultace na téma:

### Jak nastavit střední článek, aby zlepšoval učení, wellbeing a rovné šance žáků?

#### Autorský tým:

Vladimír Srb, Silvie Pýchová (SKAV, z. s., projekt Partnerství pro vzdělávání 2030+) – metodika šetření

Michal Pazour, Ondřej Pokorný, Marek Pour, Miroslav Kostić (TC AV ČR) – realizace a vyhodnocení šetření

#### Poděkování:

Děkujeme všem kolegům a kolegyním, kteří v přípravné fázi připomínkovali návrh otázek pro veřejnou konzultaci. Návrh připomínkovali: Martina Běťáková, Karel Gargulák, Miroslav Hřebecký, Jan Husák, Jaroslav Jirásko, Hana Košťálová, Roman Křivánek, Petra Mazancová, Zbyněk Němec, Libor Pospíšil, Markéta Pošíková, Jana Stejskalová, Jan Sýkora a Arnošt Veselý.

Tato studie vznikla za finanční podpory Nadace České spořitelny a Nadace RSJ

**NADACE**   
České spořitelny

**RSJ**  **Foundation**

## Shrnutí hlavních závěrů

- Veřejná konzultace na téma Jak nastavit střední článek, aby zlepšoval učení, wellbeing a rovné šance žáků? byla realizována formou on-line dotazníkového šetření v období od 20. dubna 2021 do 21. května 2021.
- Cílem veřejné konzultace bylo zmapovat míru širší odborné shody aktérů ve vybraných klíčových otázkách, které se týkají středního článku, a dále podpořit diskusi o tom, jak by se měl střední článek postupně vyvíjet, aby měl co největší pozitivní dopad na zlepšování učení, wellbeingu a rovných šancí dětí a žáků.
- Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 181 respondentů, z nichž 166 (tj. 92 %) dotazník kompletně dokončilo. Struktura respondentů pokrývala dominantně veřejný a neziskový sektor. Z hlediska regionálního zastoupení byly v dotazníkovém šetření zastoupeny všechny kraje ČR.
- Výsledky jsou prezentovány podle šesti tematických částí veřejné konzultace:

### CÍLE STRATEGIE 2030+

- S oběma hlavními cíli Strategie 2030+, k jejichž dosahování má školám pomáhat také střední článek, se respondenti v naprostě dominantní většině shodují. S prvním cílem Strategie 2030+ „zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život“ se rozhodně či spíše ztotožňuje 98 % respondentů, s druhým cílem „snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů“ pak 97 % respondentů.

### ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBNOSTI ZMĚN

- Hlavním důvodem potřebnosti změn v systému vedení a podpory škol v ČR je podle respondentů „přetížení ředitelů škol formálními administrativními procedurami“. Na tomto odůvodnění a jeho významnosti se shodují zástupci všech sektorů. Důležitými důvody pro změny v systému vedení a podpory škol jsou rovněž „udržitelnost změn započatých na centrální úrovni a jejich implementace v regionálním a lokálním kontextu“, „nedostatečný pedagogický leadership na úrovni zřizovatelů“, „plýtvání kapacit škol (v důsledku nesdílení některých zdrojů či poskytování některých zdrojů jinými subjekty)“ a „neexistence nikoho v systému, kdo by měl odpovědnost za kvalitu vzdělávání pro určitý územní celek (týká se zejména MŠ a ZŠ“.

### ČINNOSTI PRACOVNÍKŮ STŘEDNÍHO ČLÁNKU S NEJVĚTŠÍM DOPADEM

- Mezi činnosti středního článku s největším dopadem patří podle respondentů jednoznačně „odlehčení ředitelům a učitelům od nepedagogické zátěže“, což koresponduje se zdůvodněním potřebnosti změn v systému vedení a podpory škol. Mezi činnosti s velkým dopadem patří dále „koordinace spolupráce mezi školami a sdílení zkušeností“, „odborné vedení ředitelů a výchova nových pedagogických lídrů“, „poskytování zvýšené péče školám s nedostatečnými podmínkami, procesy a výsledky“ a „průběžné vyhodnocování rozvoje území vzhledem k vizi a cílům, rozpoznávání učebních potřeb ředitelů a učitelů a reakce na ně“. Naopak nejmenší počet respondentů očekává velký dopad od středního článku v oblasti „pečování o dodržování pravidel rovných šancí“.

## KRITÉRIA ÚSPĚCHU

- Mezi hlavní kritéria pro vyhodnocování úspěšného fungování středního článku na úrovni učení žáků patří podle respondentů „zlepšování wellbeingu žáků“. Jako hlavní toto kritérium uvedlo 51 % respondentů. Za důležitá jsou však respondenty považována také zbývající dvě kritéria, tj. „snižování nerovností v učení žáků“ a „zlepšování vzdělávacích výsledků žáků“.
- Mezi hlavní kritéria pro vyhodnocování úspěšného fungování středního článku mimo úroveň učení žáků patří „zvyšování objemu času, který ředitelé škol věnují pedagogickému vedení školy“ a „zlepšování celkového klimatu v učitelských sborech na území středního článku“. Tato dvě kritéria považuje za hlavní či důležitá téměř 90 % respondentů. Nejvíce se lišily názory respondentů na to, jak důležitým kritériem úspěchu by mělo být „zvyšování propojování školy a mimoškolních aktivit“ – pro 56 % respondentů je to důležité kritérium, ale pro 44 % respondentů je to kritérium nedůležité nebo nevhodné.

## ODPOVĚDNOST ZA KVALITU VZDĚLÁVÁNÍ NA ÚZEMÍ STŘEDNÍHO ČLÁNKU

- Z hlediska odpovědnosti za zlepšování vzdělávacích výsledků, wellbeingu a rovných šancí žáků na území středního článku se největší část respondentů shoduje na tom, že tuto odpovědnost by mělo nést „partnerství pracovníků středního článku podpory a místních aktérů s popsányými základními pravidly spolupráce a rolí“. Na tomto se shodují respondenti napříč jednotlivými sektory a typy organizací.
- Na otázce centrálního nebo samosprávného řízení středního článku se respondenti rovněž shodují a 73 % z nich je přesvědčeno, že střední článek má obsahovat vyváženě jak prvky centrálního řízení, tak i samosprávného rozhodování.
- S tvrzením, že důležitou podmínkou pro zlepšování kvality učení a rovných šancí žáků je jasné určení zákonné odpovědnosti za kvalitu vzdělávání na území středního článku, rozhodně či spíše souhlasí 76 % respondentů. Nejnižší míru souhlasu s výše uvedeným tvrzením vyjadřovali zástupci krajů a obcí.

## VÝZNAM STŘEDNÍHO ČLÁNKU

- S tím, že zavádění středního článku patří mezi důležitá opatření nutná pro zlepšování vzdělávacích výsledků, wellbeingu a rovných šancí žáků, rozhodně či spíše souhlasí téměř 80 % respondentů. Relativně nízkou míru souhlasu s tímto tvrzením vyjadřovali opět zástupci krajů a obcí.
- Více než 75 % respondentů vyjádřilo zájem osobně se zapojit do vývoje, pilotáže nebo implementace středního článku.

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Shrnutí hlavních závěrů .....   | 3  |
| O projektu Partnerství 2030+ .....                                    | 6  |
| Úvod .....  | 7  |
| 1 Popis metodického přístupu .....                                    | 8  |
| 1.1 Cíle veřejné konzultace .....                                     | 8  |
| 1.2 Struktura a proces veřejné konzultace .....                       | 8  |
| 1.3 Respondenti .....   | 8  |
| 2 Výsledky .....  | 10 |
| 2.1 CÍLE STRATEGIE 2030+ .....  | 10 |
| 2.2 ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBNOSTI ZMĚN .....                                 | 12 |
| 2.3 ČINNOSTI PRACOVNÍKŮ STŘEDNÍHO ČLÁNKU S NEJVĚTŠÍM DOPADEM .....    | 21 |
| 2.4 KRITÉRIA ÚSPĚCHU .....  | 29 |
| 2.5 ODPOVĚDNOST ZA KVALITU VZDĚLÁVÁNÍ NA ÚZEMÍ STŘEDNÍHO ČLÁNKU ..... | 39 |
| 2.6 VÝZNAM STŘEDNÍHO ČLÁNKU .....                                     | 46 |
| 2.7 RŮZNÉ .....   | 50 |

## O projektu Partnerství 2030+

Tato studie vznikla v rámci projektu Partnerství pro vzdělávání 2030+. Projekt společně zahájilo v červnu 2020 sedm partnerských střešních organizací: Asociace krajských vzdělávacích zařízení, z. s., Asociace ředitelů základních škol ČR, Česká odborná společnost pro inkluzivní vzdělávání, z. s., Česká rada dětí a mládeže, Nadační fond Eduzměna, Národní síť Místních akčních skupin ČR, z. s., a Stálá konference asociací ve vzdělávání, z. s., (koordinátor projektu).

V dubnu 2021 se k Partnerství 2030+ přidalo sedm organizací Odborných partnerů: Asociace výchovných poradců, z. s., Centrum Locika, z. ú, Centrum sociálních služeb Praha – Pražské centrum primární prevence, EDUin, o. p. s., Jednota školských informatiků, z. s., Učitel naživo, z. ú, a Učitelská platforma, z. s.

Zapojené organizace se ztotožňují se dvěma hlavními cíli Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ a chtějí aktivně přispět k jejich naplnění:

1. Zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život.
2. Snižit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů.

Konzultující partneři projektu jsou Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a Česká školní inspekce.

Zástupci projektu působí v odborném panelu MŠMT pro pilotáž středního článku podpory.

Více informací o projektu Partnerství najdete na webových stránkách [Partnerství 2030+](#), na [Facebooku](#) a [Twitteru](#).

## Úvod

V říjnu 2020 vláda ČR schválila Strategii vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ (Strategie 2030+), která má dva hlavní cíle: 1. Zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život, 2. Snižit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů.

Mezi prioritní opatření Strategie 2030+ patří tzv. střední článek podpory, který „poskytne školám cílenou podporu, zajistí koordinaci jejich činnosti v dané lokalitě a stane se prostředníkem v komunikaci mezi centrem a územími, a to především ve smyslu zprostředkování zpětné vazby škol v dané lokalitě vůči centru a poskytování individuální pomoci a podpory jednotlivým školám“.

V roce 2021 MŠMT zahajuje pilotáž středního článku v prvních dvou okresech ČR (Semily, Svitavy). V nejbližších letech se má střední článek zaměřovat pouze na podporu mateřských a základních škol a tohoto rámce se držela i veřejná konzultace, jejíž výsledky jsou prezentovány v této zprávě.

Veřejná konzultace se zaměřila na následující okruhy otázek:

- Které důvody pro zavádění středního článku jsou nejdůležitější?
- Které činnosti pracovníků středního článku budou mít největší dopad na učení dětí a na snižování nerovností?
- Jak by měla být nastavena kritéria úspěchu středního článku?
- Jak by měla být nastavena odpovědnost za kvalitu vzdělávání na území středního článku?
- Máme směřovat spíše k centrálně řízenému, nebo spíše k samosprávnému střednímu článku?
- V čem se shodují očekávání a postoje různých aktérů ve vzdělávacím systému?

Věříme, že závěry veřejné konzultace představené v této studii budou sloužit jako podklad pro diskusi o dlouhodobější vizi středního článku v ČR.

## 1 Popis metodického přístupu

### 1.1 Cíle veřejné konzultace

Cílem veřejné konzultace bylo zmapovat míru širší odborné shody aktérů ve vybraných klíčových otázkách, které se týkají středního článku. Cílem bylo také podpořit diskuzi o tom, jak by se měl střední článek postupně vyvíjet, aby měl co největší pozitivní dopad na zlepšování učení, wellbeingu a rovných šancí dětí a žáků.

Naopak cílem nebylo získat zpětnou vazbu na konkrétní návrh řešení středního článku. Konzultace také neměla sloužit jako „hlasování“ o středním článku jako takovém.

Snahou bylo především získat kvalitní sondu do aktuálních názorů různých aktérů, kterých se téma středního článku nejvíce týká.

### 1.2 Struktura a proces veřejné konzultace

Veřejná konzultace na téma „Jak nastavit střední článek, aby zlepšoval učení, wellbeing a rovné šance žáků?“ byla realizována formou on-line dotazníkového šetření v období od 20. dubna 2021 do 21. května 2021.

Samotné dotazníkové šetření bylo realizováno v prostředí LimeSurvey. Přístup k dotazníkovému šetření byl otevřený, a mohli se tak zúčastnit všichni zájemci o zapojení do veřejné konzultace. Výzva k zapojení byla zahájena v rámci konference Úspěch pro každého žáka 2021 (400 účastníků) a byla připomenuta také v elektronickém newsletteru Beduin. Cílové skupiny aktérů vzdělávacího systému byly navíc přímo osloveny e-mailem s žádostí o zapojení (více než 900 pozvánek).

Strukturovaný dotazník byl rozdělen do šesti tematických částí odrážejících cíle a zaměření veřejné konzultace:

- A. CÍLE
- B. ZDŮVODNĚNÍ
- C. ČINNOSTI PRACOVNÍKŮ STŘEDNÍHO ČLÁNKU S NEJVĚTŠÍM DOPADEM
- D. KRITÉRIA ÚSPĚCHU
- E. ODPOVĚDNOST ZA KVALITU VZDĚLÁVÁNÍ NA ÚZEMÍ STŘEDNÍHO ČLÁNKU
- F. VÝZNAM STŘEDNÍHO ČLÁNKU

Všichni respondenti byli před zahájením vyplňování dotazníku vyzváni, aby se blíže seznámili s tématem a problematikou středního článku. K tomu byly respondentům poskytnuty aktuální informace MŠMT o středním článku podpory (<https://www.edu.cz/stredni-clanek-podpory/>) a videoprezentace členů pracovní skupiny Střední článek projektu Partnerství 2030+, v níž v dialogu s MŠMT otvírají některé z otázek této veřejné konzultace (<https://slideslive.com/38955822/jak-nastavit-stredni-clanek-abyzlepsoval-uceni-vsech-deti>).

### 1.3 Respondenti

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 181 respondentů<sup>1</sup>, z nichž 166 (tj. 92 %) dotazník kompletně dokončilo. Struktura respondentů pokrývala dominantně veřejný a neziskový sektor, soukromý sektor byl zastoupen v omezené míře. Z pohledu typu subjektu, který respondenti v šetření zastupovali, byly nejvíce zastoupeny neziskové organizace (mimo nadací) a školy a školské asociace.

---

<sup>1</sup> Celkem si dotazník otevřelo 370 lidí, část z nich však dotazník opustila nevyplněný nebo s odpověďmi na několik málo otázek. Tyto dotazníky nebyly do vyhodnocení zařazeny.



Společně tyto dvě kategorie typů subjektů byly reprezentovány 52 % všech respondentů. Z hlediska regionálního zastoupení byly v dotazníkovém šetření zastoupeny všechny kraje ČR, přičemž nejvyšší počet respondentů reprezentoval organizace sídlící v Praze.

| <b>Respondenti podle sektoru</b>                        |            |              |
|---|------------|--------------|
|   | Počet      | Podíl        |
| Veřejný   | 91         | 50 %         |
| Soukromý  | 7          | 4 %          |
| Neziskový   | 51         | 28 %         |
| Neuvedeno   | 32         | 18 %         |
| <i>CELKEM</i>   | <i>181</i> | <i>100 %</i> |
| <b>Respondenti podle typu subjektu, který zastupují</b> |            |              |
|   | Počet      | Podíl        |
| Akademická sféra  | 7          | 4 %          |
| Kraje a města   | 19         | 10 %         |
| Mimoškolské svazy                                       | 1          | 1 %          |
| Nadace  | 3          | 2 %          |
| Nezávislí experti                                       | 6          | 3 %          |
| Neziskové organizace (mimo nadací)                      | 49         | 27 %         |
| Podpůrné příspěvkové organizace                         | 10         | 6 %          |
| Státní instituce  | 5          | 3 %          |
| Školy a školské asociace                                | 46         | 25 %         |
| Neuvedeno   | 35         | 19 %         |
| <i>CELKEM</i>   | <i>181</i> | <i>100 %</i> |
| <b>Respondenti podle kraje</b>                          |            |              |
|   | Počet      | Podíl        |
| Jihočeský kraj  | 7          | 4 %          |
| Jihomoravský kraj                                       | 6          | 3 %          |
| Karlovarský kraj  | 9          | 5 %          |
| Kraj Vysočina   | 4          | 2 %          |
| Královéhradecký kraj                                    | 13         | 7 %          |
| Liberecký kraj  | 9          | 5 %          |
| Moravskoslezský kraj                                    | 13         | 7 %          |
| Olomoucký kraj  | 8          | 4 %          |
| Pardubický kraj   | 17         | 9 %          |
| Plzeňský kraj   | 7          | 4 %          |
| Praha   | 32         | 18 %         |
| Středočeský kraj  | 13         | 7 %          |
| Ústecký kraj  | 7          | 4 %          |
| Zlínský kraj  | 3          | 2 %          |
| Neuvedeno   | 33         | 18 %         |
| <i>CELKEM</i>   | <i>181</i> | <i>100 %</i> |

## 2 Výsledky

### 2.1 CÍLE STRATEGIE 2030+

V této části dotazníku se respondenti vyjadřovali ke dvěma hlavním cílům státní vzdělávací Strategie 2030+, k jejichž dosahování má školám pomáhat také střední článek.

Respondenti měli k dispozici škálu 1–4 pro vyslovení názoru, do jaké míry se ztotožňují s každým jednotlivým cílem.

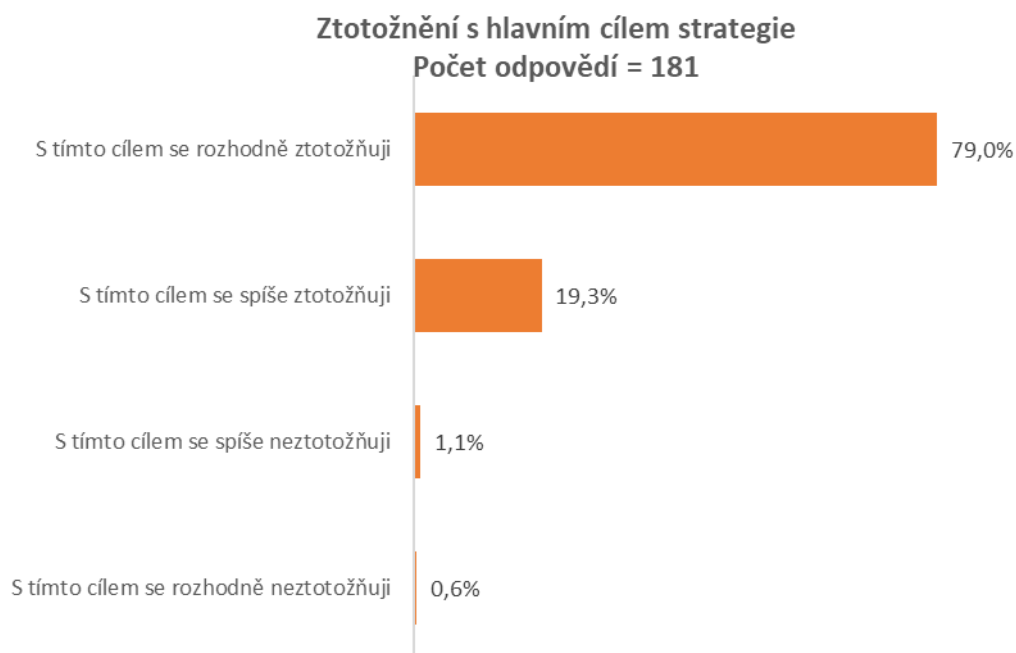
| Číslo cíle | Hodnocený cíl   | Míra souhlasu / nesouhlasu |        |                | Míra souhlasu / nesouhlasu podle sektoru respondenta |        |                 |        |                  |        |                |        |
|------------|---|----------------------------|--------|----------------|--|--------|-----------------|--------|------------------|--------|----------------|--------|
|            |   | Počet odpovědí             | Průměr | Směr. odchylka | Veřejný sektor                                       |        | Soukromý sektor |        | Neziskový sektor |        | Neuvedeno      |        |
|            |   |                            |        |                | Počet odpovědí                                       | Průměr | Počet odpovědí  | Průměr | Počet odpovědí   | Průměr | Počet odpovědí | Průměr |
| 1          | Zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život          | 181                        | 3,77   | 0,23           | 91   | 3,79   | 7               | 3,71   | 51               | 3,86   | 32             | 3,56   |
| 2          | Snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů | 181                        | 3,66   | 0,28           | 91   | 3,62   | 7               | 4,00   | 51               | 3,76   | 32             | 3,56   |

Poznámka: Průměrné hodnoty jsou počítány z číselné transformace odpovědí: S tímto cílem se rozhodně ztotožňuji = 4; S tímto cílem se spíše ztotožňuji = 3; S tímto cílem se spíše neztotožňuji = 2; S tímto cílem se rozhodně neztotožňuji = 1.

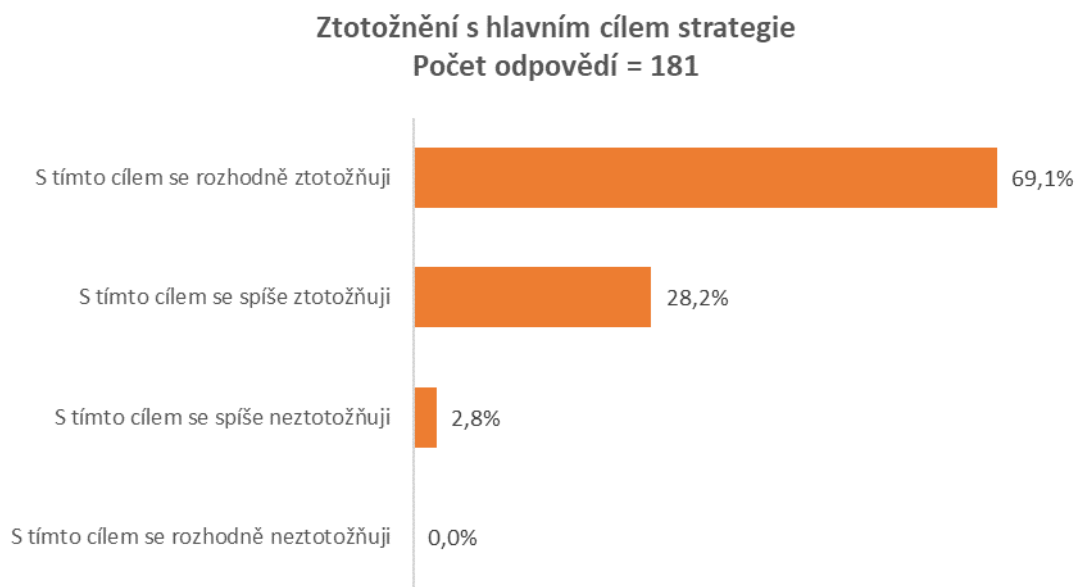
| Typ subjektu                       | Hodnocený cíl  |        |   |        |
|------------------------------------|--|--------|---|--------|
|                                    | Zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život |        | Snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů |        |
|                                    | Počet odpovědí   | Průměr | Počet odpovědí  | Průměr |
| Akademická sféra                   | 7  | 3,29   | 7   | 3,57   |
| Kraje a města                      | 19   | 3,79   | 19  | 3,37   |
| Mimoškolní svazy                   | 1  | 3,00   | 1   | 3,00   |
| Nadace                             | 3  | 4,00   | 3   | 4,00   |
| Nezávislí experti                  | 6  | 4,00   | 6   | 4,00   |
| Neziskové organizace (mimo nadací) | 49   | 3,82   | 49  | 3,73   |
| Podpůrné příspěvkové organizace    | 10   | 3,90   | 10  | 3,50   |
| Státní instituce                   | 5  | 3,80   | 5   | 4,00   |
| Školy a školské asociace           | 46   | 3,85   | 46  | 3,72   |
| Neuvedeno                          | 35   | 3,60   | 35  | 3,63   |
| CELKEM                             | 181  | 3,77   | 181   | 3,67   |

Poznámka: Průměrné hodnoty jsou počítány z číselné transformace odpovědí: S tímto cílem se rozhodně ztotožňuji = 4; S tímto cílem se spíše ztotožňuji = 3; S tímto cílem se spíše neztotožňuji = 2; S tímto cílem se rozhodně neztotožňuji = 1.

**2.1.1 Prvním hlavním cílem Strategie 2030+ je zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život. Do jaké míry se ztotožňujete s tímto cílem?**



**2.1.2 Druhým hlavním cílem Strategie 2030+ je snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů. Do jaké míry se ztotožňujete s tímto cílem?**



## 2.2 ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBNOSTI ZMĚN

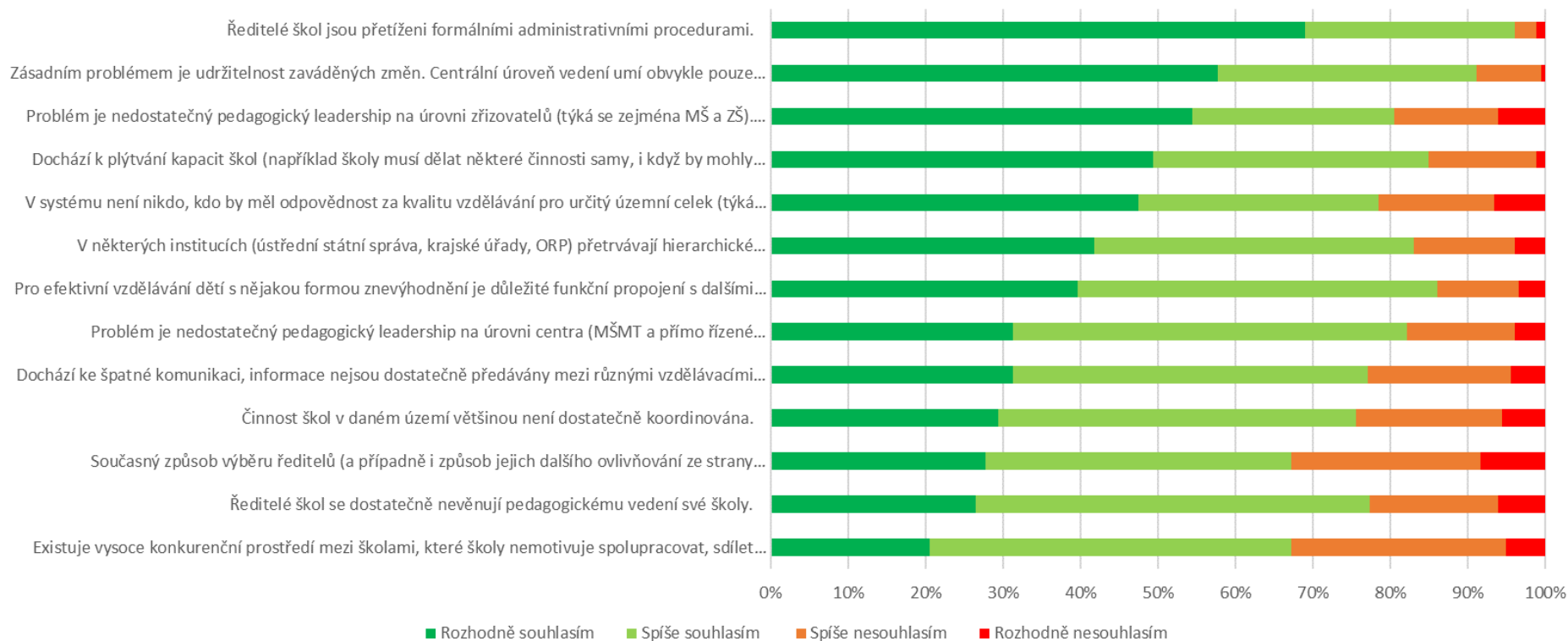
Ve druhé části dotazníku byly respondentům nabídnuty konkrétní výroky zdůvodňující potřebnost změn v systému vedení a podpory škol v ČR. Zdůvodňující výroky byly převzaty z dokumentu Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+, který je jádrem Strategie 2030+. Některé výroky byly předem zkráceny nebo částečně upraveny směrem k větší srozumitelnosti, obsahově však zůstaly v souladu s dokumentem Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. K těmto výroky byly přidány dva nové.

Respondenti hodnotili výroky z hlediska míry souhlasu na škále 1–4.

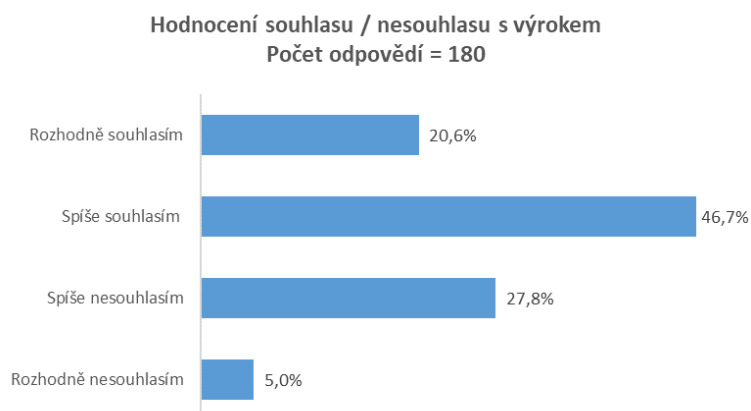
### 2.2.1 Z následujících výroků vyberte ty, které jsou podle vašich osobních zkušeností pravdivé a mají negativní dopad na kvalitu učení a rovné šance dětí a žáků v ČR.

| Číslo výroku | Hodnocený výrok   | Míra souhlasu / nesouhlasu |        |                | Míra souhlasu / nesouhlasu podle sektoru respondenta |        |                 |        |                  |        |                |        |
|--------------|---|----------------------------|--------|----------------|--|--------|-----------------|--------|------------------|--------|----------------|--------|
|              |   | Počet odpovědí             | Průměr | Směr. odchylka | Veřejný sektor                                       |        | Soukromý sektor |        | Neziskový sektor |        | Neuveдено      |        |
|              |   |                            |        |                | Počet odpovědí                                       | Průměr | Počet odpovědí  | Průměr | Počet odpovědí   | Průměr | Počet odpovědí | Průměr |
| 1            | Existuje vysoce konkurenční prostředí mezi školami, které školy nemotivuje spolupracovat, sdílet zkušenosti, předávat si dobrou praxi a případně sdílet kapacity tam, kde by to bylo efektivní.   | 180                        | 2,83   | 0,65           | 90   | 2,88   | 7               | 2,71   | 51               | 2,75   | 32             | 2,84   |
| 2            | Ředitelé škol se dostatečně nevěnují pedagogickému vedení své školy.  | 181                        | 2,99   | 0,67           | 91   | 3,01   | 7               | 2,86   | 51               | 3,10   | 32             | 2,72   |
| 3            | Dochází ke špatné komunikaci, informace nejsou dostatečně předávány mezi různými vzdělávacími subjekty, dochází ke zpoždování a zkreslování informací, což přispívá k nedůvěře.   | 179                        | 3,04   | 0,67           | 90   | 2,93   | 7               | 3,57   | 50               | 3,08   | 32             | 3,16   |
| 4            | V systému není nikdo, kdo by měl odpovědnost za kvalitu vzdělávání pro určitý územní celek (týká se zejména MŠ a ZŠ). Mnoho problémů v území není řešitelné v rámci jedné školy.  | 181                        | 3,19   | 0,85           | 91   | 3,12   | 7               | 3,29   | 51               | 3,47   | 32             | 2,94   |
| 5            | Problém je nedostatečný pedagogický leadership na úrovni zřizovatelů (týká se zejména MŠ a ZŠ). Nelze očekávat, že malá obec jako zřizovatel bude mít dostatečné odborné kompetence a znalosti v oblasti vzdělávání.                    | 180                        | 3,29   | 0,84           | 91   | 3,30   | 7               | 3,43   | 50               | 3,36   | 32             | 3,13   |
| 6            | Dochází k plýtvání kapacit škol (například školy musí dělat některé činnosti samy, i když by mohly sdílet některé zdroje, popř. by zdroje mohl poskytovat jiný subjekt).  | 180                        | 3,33   | 0,57           | 90   | 3,24   | 7               | 3,29   | 51               | 3,49   | 32             | 3,34   |
| 7            | Činnost škol v daném území většinou není dostatečně koordinována.   | 180                        | 2,99   | 0,71           | 90   | 2,88   | 7               | 3,14   | 51               | 3,16   | 32             | 3,03   |
| 8            | Ředitelé škol jsou přetíženi formálními administrativními procedurami.  | 181                        | 3,64   | 0,35           | 91   | 3,59   | 7               | 3,86   | 51               | 3,73   | 32             | 3,59   |
| 9            | Pro efektivní vzdělávání dětí s nějakou formou znevýhodnění je důležité funkční propojení s dalšími službami (sociálními, zdravotními, OSPOD atd.); kvůli resortismu toto propojení nefunguje.  | 179                        | 3,22   | 0,59           | 91   | 3,14   | 6               | 3,17   | 51               | 3,39   | 31             | 3,19   |
| 10           | Zásadním problémem je udržitelnost zaváděných změn. Centrální úroveň vedení umí obvykle pouze započít potřebné změny, ale neumí je adaptovat na regionální a lokální kontext a neumí zařadit udržitelnost započatých změn v praxi škol. | 180                        | 3,48   | 0,45           | 91   | 3,44   | 7               | 3,57   | 50               | 3,56   | 32             | 3,47   |
| 11           | Problém je nedostatečný pedagogický leadership na úrovni centra (MŠMT a přímo řízené organizace).   | 179                        | 3,09   | 0,60           | 91   | 2,97   | 7               | 2,86   | 49               | 3,16   | 32             | 3,41   |
| 12           | V některých institucích (ústřední státní správa, krajské úřady, ORP) přetrvávají hierarchické přístupy, které mají své opodstatnění v procesech správního řízení, ale pro zvyšování kvality učení žáků nejsou účinné.                   | 177                        | 3,21   | 0,66           | 91   | 3,01   | 7               | 3,43   | 48               | 3,48   | 31             | 3,32   |
| 13           | Současný způsob výběru ředitelů (a případně i způsob jejich dalšího ovlivňování ze strany zřizovatelů) je příliš zpolitizovaný a neodborný.   | 180                        | 2,87   | 0,84           | 91   | 2,82   | 7               | 3,43   | 51               | 2,88   | 32             | 2,84   |

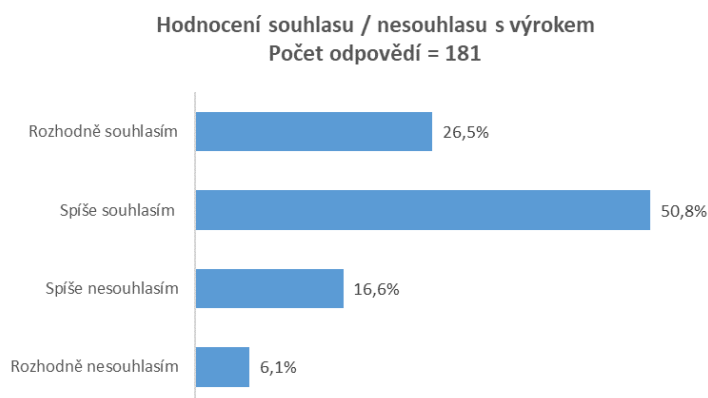
Poznámka: Průměrné hodnoty jsou počítány z číselné transformace odpovědí: Rozhodně souhlasím = 4; Spíše souhlasím = 3; Spíše nesouhlasím = 2; Rozhodně nesouhlasím = 1.



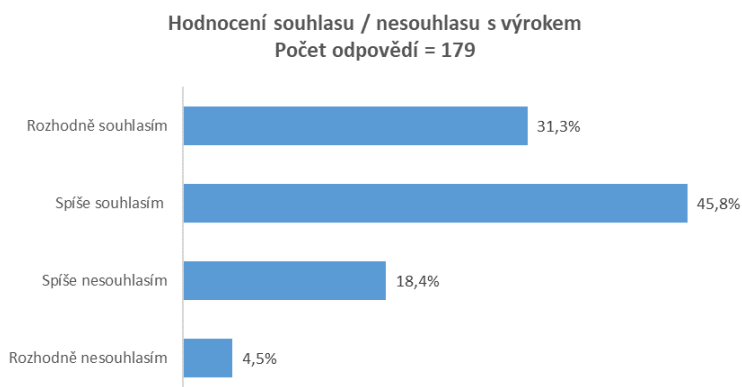
**2.2.2 Existuje vysoce konkurenční prostředí mezi školami, které školy nemotivuje spolupracovat, sdílet zkušenosti, předávat si dobrou praxi a případně sdílet kapacity tam, kde by to bylo efektivní.**



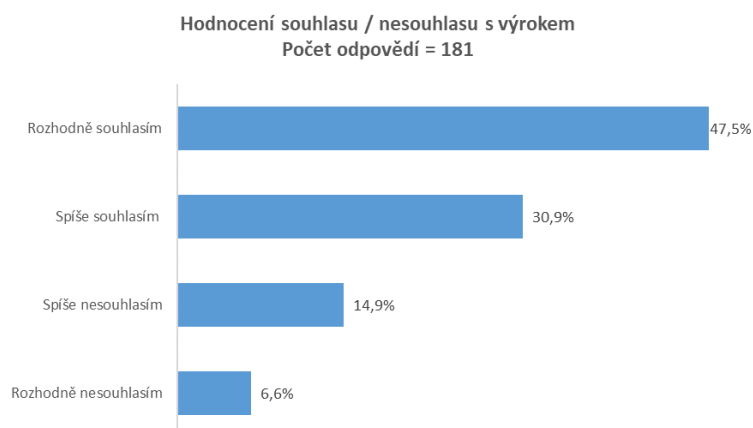
**2.2.3 Ředitelé škol se dostatečně nevěnují pedagogickému vedení své školy.**



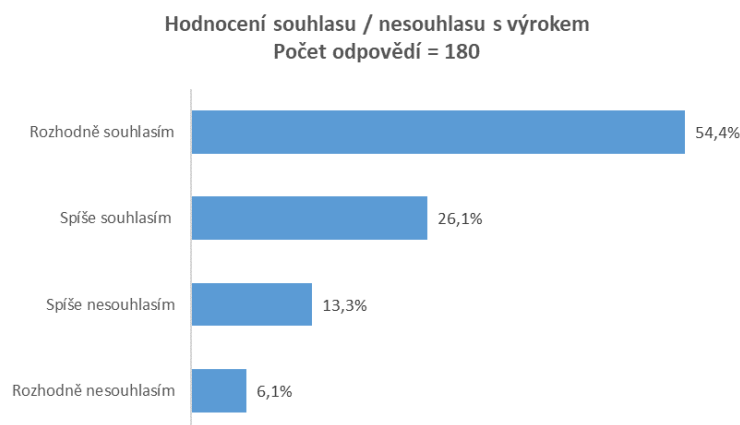
**2.2.4 Dochází ke špatné komunikaci, informace nejsou dostatečně předávány mezi různými vzdělávacími subjekty, dochází ke zpoždování a zkreslování informací, což přispívá k nedůvěře.**



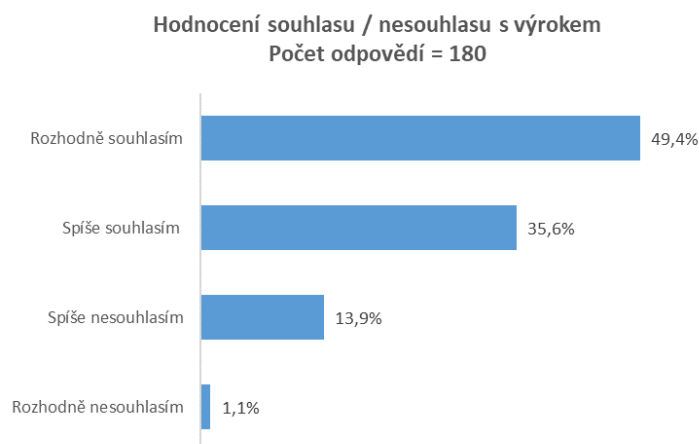
## 2.2.5 V systému není nikdo, kdo by měl odpovědnost za kvalitu vzdělávání pro určitý územní celek (týká se zejména MŠ a ZŠ). Mnoho problémů v území není řešitelných v rámci jedné školy.



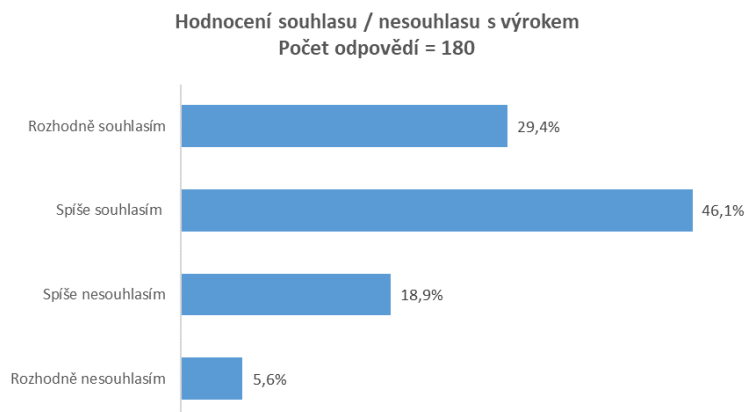
## 2.2.6 Problém je nedostatečný pedagogický leadership na úrovni zřizovatelů (týká se zejména MŠ a ZŠ). Nelze očekávat, že malá obec jako zřizovatel bude mít dostatečné odborné kompetence a znalosti v oblasti vzdělávání.



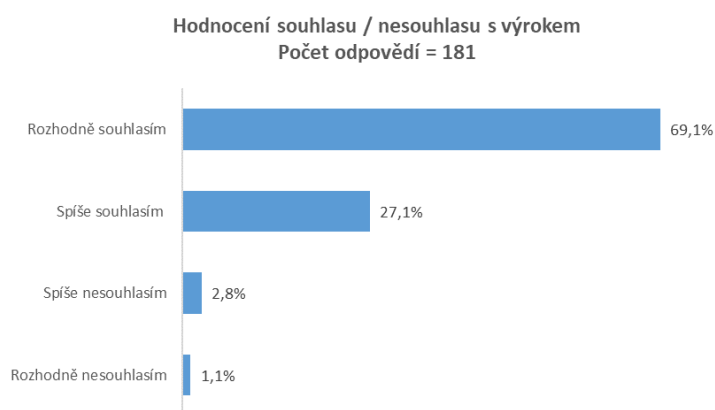
## 2.2.7 Dochází k plýtvání kapacit škol (například školy musí dělat některé činnosti samy, i když by mohly sdílet některé zdroje, popř. by zdroje mohl poskytovat jiný subjekt).



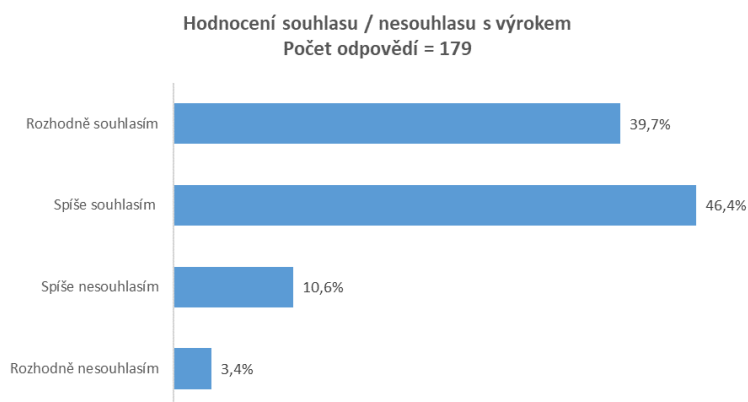
## 2.2.8 Činnost škol v daném území většinou není dostatečně koordinována.



## 2.2.9 Ředitelé škol jsou přetíženi formálními administrativními procedurami.

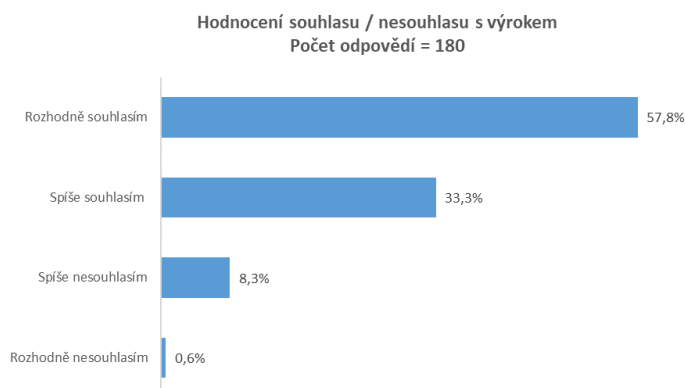


## 2.2.10 Pro efektivní vzdělávání dětí s nějakou formou znevýhodnění je důležité funkční propojení s dalšími službami (sociálními, zdravotními, OSPOD atd.); kvůli resortismu toto propojení nefunguje.

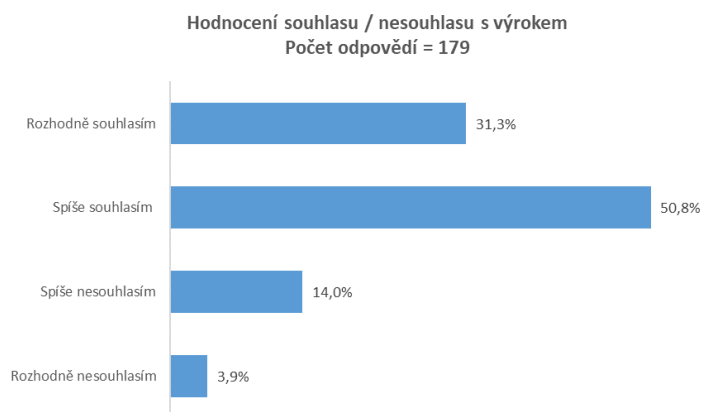




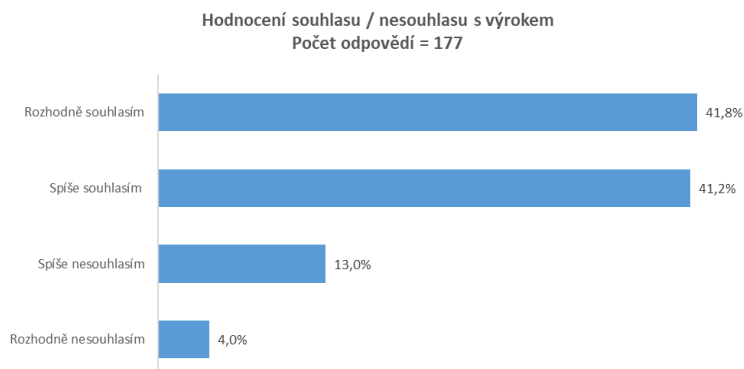
**2.2.11 Zásadním problémem je udržitelnost zaváděných změn. Centrální úroveň vedení umí obvykle pouze započít potřebné změny, ale neumí je adaptovat na regionální a lokální kontext a neumí zařídit udržitelnost započatých změn v praxi škol.**



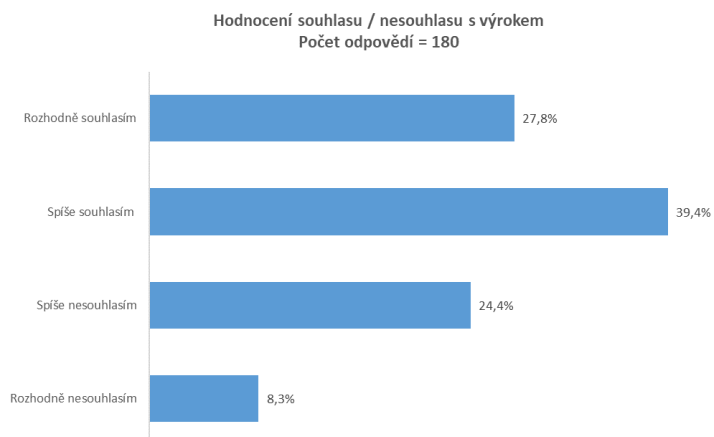
**2.2.12 Problém je nedostatečný pedagogický leadership na úrovni centra (MŠMT a přímo řízené organizace).**



**2.2.13 V některých institucích (ústřední státní správa, krajské úřady, ORP) přetrvávají hierarchické přístupy, které mají své opodstatnění v procesech správního řízení, ale pro zvyšování kvality učení žáků nejsou účinné.**



### 2.2.14 Současný způsob výběru ředitelů (a případně i způsob jejich dalšího ovlivňování ze strany zřizovatelů) je příliš zpolitizovaný a neodborný.



## 2.2.15 Zdůvodnění potřebnosti změn – komentáře

| Číslo komentáře                           | Komentář   |
|---|--|
| <b>Akademická sféra</b>                   |  |
| 1   | Dobry ředitel (osobnost) si i v tomto prostředí najde prostor pro řízení kvality vzdělávání. Problémem úřadů v kraji i v ORP je také jejich smíšené uspořádání - samospráva i státní správa: dominuje personální a organizační vliv samosprávy. Poslední verze konkurzní vyhlášky politickou a osobní preferenci významně omezuje.   |
| 2   | Schopní ředitelé současnou administrativní zátěž zvládají dobře. K lepšímu fungování pedagogického leadershipu nestačí jen omezit administrativní povinnosti ředitelů.   |
| <b>Kraje a města</b>                      |  |
| 3   | ad 2) Situaci lze řešit navýšením nepedagogických pracovníků ve školách; ad 3) Plzeňský kraj poskytuje veškeré informace napřímo všem školám i skrze ORP; ad 4) Odpovědnost za kvalitu vzdělávání nese vždy ředitel konkrétní školy, nástrojem pro zjištění kvality vzdělávání je ČŠI; ad 5) Nevidíme problém v tom, že zřizovatel nemá pedagogické vzdělání, protože za vzdělávání zodpovídá ředitel školy, kontroluje ČŠI, metodickou pomoc poskytuje KÚ (včetně zřízené organizace zajišťující DVPP) a krajské pracoviště NPI; ad 11) V Plzeňském kraji funguje velmi dobře krajské pracoviště NPI  |
| 4   | ad 2) Situaci lze řešit navýšením nepedagogických pracovníků ve školách; ad 3) Plzeňský kraj poskytuje veškeré informace napřímo všem školám i skrze ORP; ad 4) Odpovědnost za kvalitu vzdělávání nese vždy ředitel konkrétní školy, nástrojem pro zjištění kvality vzdělávání je ČŠI; ad 5) Nevidíme problém v tom, že zřizovatel nemá pedagogické vzdělání, protože za vzdělávání zodpovídá ředitel školy, kontroluje ČŠI, metodickou pomoc poskytuje KÚ (včetně zřízené organizace zajišťující DVPP) a krajské pracoviště NPI; ad 11) V Plzeňském kraji funguje velmi dobře krajské pracoviště NPI  |
| 5   | Dodáváme, že výuka některých učitelů je pravděpodobně na velmi špatné úrovni, to má značný dopad na vzdělávání. Velmi by pomohl objektivizovaný hodnotící model pro posuzování práce jednotlivých učitelů. Špatní nebo demotivovaní učitelé by měli být nahrazeni. Zájemci o místa učitelů by měli dostat velmi dobrou kariérní nabídku, generační obměna je nutná, nezbytná.  |
| 6   | Problém jsou přeplněné školy a přeplněné třídy. Učitel, který má 30 někde i 34 žáků ve třídě, nemůže být schopen individuálního přístupu. Nutná je výstavba nových škol, aby bylo cca 22 dětí ve třídě. U tříd s integrovanými žáky 18!  |
| <b>Nadace</b>                             |  |
| 7   | Ředitelům nezbyvá energie na pedagogické vedení škol. Z druhého trzení by se mohlo zdát, že třeba to není jejich zájem. Řadu z nich, kteří jsou výbornými lidry umožní administrativa.   |
| <b>Nezávislí experti</b>                  |  |
| 8   | SČP by měl školy odbřemnit a případně koordinovat zejména v oblastech, které jsou předmětem rezortního tlaku a zájmu. MŠMT nevidí správně do skutečných potřeb učitelů a žáků. Politická zadání nejen, že používají odtažitý jazyk, ale svou "iluzorností a mocí" komplikují dosud zavedené a praxí některé vyzkoušené zdravé mechanismy. SČP by měl podporovat subsidiaritu škol a pomáhat sdílet - nabízet dobrou praxi. SČP by měl podporovat supervize výkonu učitelů a ředitelů, neboť ti se už dávno ocitli v pomáhající profesi. SČP by měl zajišťovat řešení místně systémových problémů. SČP by se měl zasazovat o vytváření podmínek pro práci škol a nikoli o kvašení dokumentů.  |
| 9   | Vzdělávací systém České republiky je třeba zásadně reformovat. Orientovat se na klíčové kompetence žáků, změnit přijímací řízení na střední školy, zvýšit financování škol, normativně zavést na školách pozice asistentů pedagoga bez doporučení PPP či SPC, školních speciálních pedagogů a školních psychologů.   |
| <b>Neziskové organizace (mimo nadací)</b> |  |
| 10  | Neexistuje odborný garant - nikdo nemá odpovědnost za kvalitní vzdělávání - ČŠI se zaměřuje na formality, její obroda postupuje pomalu, ředitelé nejsou motivováni se zabývat kvalitou vzdělávání, stačí mít dobré vztahy se zřizovatelem a dělat dobře věci na papíru.  |
| 11  | Problém je rozhodně převedení Strategii do praxe a vysoká administrativní zátěž nejen ředitelů a ředitelek škol.   |
| 12  | Škoda, že jednotlivé otázky nejsou označeny písmeny či čísly - proto pro přehlednost zavádím písmena dle pořadí:<br><br>3 b) "Ředitelé škol se dostatečně nevěnují pedagogickému vedení své školy." Vyhodnocování odpovědí na takto formulovanou otázku může být zavádějící - důležité je zjistit příčinu - ne, že by nechtěli, ale protože řeší spoustu byrokratických zbytečností. Často to zdárně řeší zástupce ředitele pro pedagogické záležitosti - což je na jedné straně vhodná kompenzace, a druhou stranu by to nemělo sloužit jako omluva na přebujelou byrokracii! Nejsem si jistý, jestli "střední článek" toto vyřeší nebo NAOPAK přinese další řadu byrokratických povinností - hlášení, statistiky, atd.<br><br>3 d) "V systému není nikdo, kdo by..." - a je nutné, aby byl? A když ano, musí to být subjekt? Nelze využít jen nějakou nárazovou platformu (např. konference) nebo elektronický prostor pro sdílení? Určitě by to vyšlo levněji.<br><br>3 h) viz 3 b)<br><br>3 j) "Zásadním problémem je udržitelnost zaváděných změn..." - Toto je zcela zásadní! Nejhorší ale velmi pravděpodobně je právě to, že se něco začne budovat s velkými náklady a další "reforma" to smete. Doufám, že Váš tým má dobře zpracovanou SWOT analýzu, žel v případě HROZEB se opatření těžko hledají. V tomto případě bych dokonce (obávám se realisticky) sázel na to, že tato hrozba je při své pravděpodobnosti de facto diskvalifikující pro jakékoliv další pokračování v tomto projektu. (Problém je ve formulaci otázky - nedá se na ni jednoznačně odpovědět, protože obsahuje více výroků, z nichž některé považuji za pravdivé, jiné ne.)<br><br>PS: Jednotlivé výroky jsou formulovány dosti manipulativně, takže na první rychlé přečtení svádí k vyslovení souhlasu. Pokud respondent nereaguje impulzivně, reaguje uvážlivěji, promyslí kontexty a jeho odpověď je méně kritická. |
| 13  | U nevyplněných otázek z našeho pohledu nebyla otázka formulována jednoznačně. Ocenili bychom kategorií Nedovedu posoudit.  |
| 14  | ve vedení malých obcí mohou být zastupitelé, kteří pracují ve školství, a mají potřebné znalosti   |
| 15  | Všechny jmenované jevy jsou dobře pojmenované důležité příčiny toho, co lze v současné situaci označit za slabiny nebo problémy českého vzdělávacího systému. Vzdělávání je "komplexní problém". Nedomnívám se, že by bylo nutné mezi těmito jevy dále hierarchizovat nebo jinak mezi nimi rozlišovat. Je důležité je bát všechny v potaz a se všemi kontinuálně pracovat. Proto nemám potřebu rozlišovat jejich významnost. Bylo by chybné některé z jmenovaných jevů upřednostnit a věnovat se pouze jim. Kromě toho u většiny příčin bude jejich řešení obnášet podobné intervence a změny. Tyto se sbíhají samozřejmě u středního článku.  |

| Podpůrné příspěvkové organizace |  |
|---------------------------------|--|
| 16                              | Doporučuji v českém systému řešit také "celý tým vedení školy". Soustředíme se často na "ředitele školy", ale v ČR je zvykem dle velikosti školy mít zástupce ředitele, na různé segmenty vedení lidí ve škole, čím dál častěji jsou zástupci ti, kteří se pedagogickému lídršpitu mohou více věnovat.   |
| 17                              | Min. u výroků níže platí, že aktuálně nadesignovaný střední článek tuto problematiku neřeší. Otázky proto pokládám za účelové.<br>Výběr výroků:<br>V systému není nikdo, kdo by měl odpovědnost za kvalitu vzdělávání pro určitý územní celek (týká se zejména MŠ a ZŠ). Mnoho problémů v území není řešitelné v rámci jedné školy. - Odpovědnost za kvalitu vzdělávání má MŠMT a jako právní subjekt každá škola. Další přenesení odpovědnosti (na územní celky) je nadbytečnou úrovní. Kvalitu vzdělávání je nutné hodnotit přes jednotný model Kvalitní školy ČŠI, se kterým musejí postupně pracovat všichni aktéři právě proto, aby docházelo k synergickému řízení a podpoře škol.<br>Dochází k plýtvání kapacit škol (například školy musí dělat některé činnosti samy, i když by mohly sdílet některé zdroje, popř. by zdroje mohl poskytovat jiný subjekt). - Školy jsou právními subjekty, z čehož jasně vyplývají jejich povinnosti, sdílení zdrojů může stát zajišťovat přes současnou strukturu, nikoliv přes další umělé tvoření.<br>Činnost škol v daném území většinou není dostatečně koordinována. = Co myslíme činností škol? Jejich vzdělávací služby? Jejich organizací? ... Kterou činnost chceme koordinovat, s jakým cílem? Už nyní od roku 2015, resp. 2016 tato koordinace probíhá přes tzv. místní akční plány, tj. min. 5letá podpora, za stovky milionu Kč.... Jak tyto projekty fakticky ovlivnily kvalitu regionálního školství? Máme k dispozici evidence based policy o posunu zapojených škol? Jak byly naplněny cíle těchto projektů? Jaké poučení/opatření budou z realizace MAP/KAP využita pro SČ? ... |
| 18                              | Ředitelé škol jsou vybíráni z konkurzních řízení dle svých aktivit v politické straně, je zkušeno z ekonomického chodu škol nikoliv z pedagogického. Komise u konkurzních řízení - zástupci ČŠI a zřizovatelů nemají moderní pedagogické názory a přístupy.  |
| Státní instituce                |  |
| 19                              | Nároky a zodpovědnost, které jsou na ředitele v současné době kladeny, a které nesouvisejí s pedagogickým řízením školy, vedou k malému zájmu o tuto pozici a zřizovatelé často mají problém obsadit místo kvalitním kandidátem.   |
| Školy a školské asociace        |  |
| 20                              | Charakter otázek je účelově návodný s cílem podpořit myšlenku středního článku řízení. Pro funkční školství je třeba:<br>- co nejméně stupňů řízení,<br>- systém, který stanoví jasné a jednoznačné povinnosti všech účastníků vzdělávání (včetně vynutitelnosti jejich plnění - především plnění povinností žáků a rodičů ve vztahu ke školní docházce)<br>- kvalitní učitele a ředitele škol<br><br>Vše ostatní je pouze suplování (ve většině případů drahé a neefektivní) něčeho, co dobře nefunguje.  |
| 21                              | Přetíženi ředitelů administrativními a organizačními záležitostmi neumožňuje řediteli se dostatečně věnovat vedení lidí, metodické podpoře učitelů, nestihá být pedagogickým lídrem a vzdělávat se v oblasti pedagogiky.   |
| Neuveдено                       |  |
| 22                              | Můj nesouhlas s komunikací mezi školami vychází pouze ze zkušenosti z jednoho ORP, u nás díky MAP školy spolupracují a komunikují. Z pohledu ČR je to jistě jinak.   |
| 23                              | Na většině území ORP v rámci celé ČR operují již řadu let projekty Místních akčních plánů rozvoje vzdělávání (aktuálně se chystá MAP III, v OP JAK se počítá s MAP IV) jejichž hlavním cílem je zlepšení kvality společného vzdělávání dětí a žáků MŠ a ZŠ. Taktéž propojení všech významných aktérů v území, koordinace naplňování místně specifických potřeb škol, podpora a síťování ředitelů, pedagogů, analyzují území, zjišťují potřeby škol, nastavují strategické rámce, priority a konkrétní aktivity. Kvalita a výstupy místního akčního plánování jsou však v územích velmi rozdílné, různorodé.... Jsou známé konkrétní dopady dlouhodobých investic do regionálního vzdělávání a celková evaluace vlivu a přínosů projektů MAP? Střední článek působí, že v některých oblastech splývá nebo duplikuje činnost MAP...  |
| 24                              | Některé pojmy nejsou zcela jasné.  |
| 25                              | Pokud mám z výše uvedeného něco vypíchnout, tak to bude:<br>- zkvalitnění způsobu výběru ředitelů škol,<br>- zavést odpovědnost a pravomoci pro nějakého aktéra na úrovni ORP, Okresu, asi i kraje a udržet vztah a vliv centra MŠMT (především v oblasti pedagogického vedení - ale spíše ve smyslu podpory a metodického vedení, aby byly naplňovány centrální veřejné vzdělávací politiky a strategie MŠMT až do poslední školy při zachování volnosti samotných škol v tom, jak k naplňování přistoupí - např. dát na výběr ředitelům a učitelům, co budou naplňovat a jak to budou naplňovat, ale přitom, aby se např. přizpůsobili změně RVP, zvyšovali rovné příležitosti mezi dětmi, žáky a studenty atd.).<br>- metodická podpora z centra musí být jasnější, cílená a regionální a lokální (minimálně na úrovni kraje a okresu, LÉPE na ORP).<br>- nutné odstranění rezortismu na úrovni státu, ale také kraje a nižších úrovních. Sborovna na škole musí také pracovat jako celek.  |
| 26                              | Postrádám možnost "nedokáži posoudit"<br>Dotazník nutí každého respondenta odpovědět i tam, kde nemá dostatek informací. Výsledky mohou být zcela nerelevantní.  |
| 27                              | Problém je přeplněnost škol, nedostatečné kapacity pedagogicko-psychologických poraden a špatné financování mateřských škol (po zavedení PH Max jsou na tom větší mateřské školy velmi špatně). MŠMT nezná reálnou situaci ve školství a Pedagogické VŠ nenabízí dostatek praxe v rámci výuky.   |
| 28                              | Problém je větší u menších škol a zřizovatelů v sociálně vyloučených lokalitách - nedostatek kvalifikovaného personálu, nedostatek času na kvalifikační studia při zaměstnání, malá míra silnění zkušeností - především z důvodu chybějící komunikační platformy (např. SČ) - nesystematické řetězení změn a jejich nedostatečné ukotvení prováděcími protokoly - malá legislativní opora ředitelů - "každý dělá vše a nic" - viz ujasnění kompetencí ČŠI, NPI a školských úřadů (metodická podpora, vzdělávání, ekonomický provoz).   |
| 29                              | Předposlední otázka je obsahově o tom, že školy nejsou součástí struktury veřejné správy, ale poskytovatelé veřejné služby, proto nejsou v "podřízeném" postavení vůči nikomu. Správní řízení také není hierarchická struktura, ale rozhodování o právech a povinnostech klientů veřejné služby a o jejich ochraně, pokud má ředitel školy postavení správního orgánu 1. stupně.   |
| 30                              | Ředitel školy jako pedagogický lídr je pouze zbožné přání těch nahoře - za stávajících platných právních předpisů si jako statutár organizace neumím představit, že bych delegoval jiné povinnosti na někoho jiného. Zřizovatel a úřady komunikují výhradně se statutárem, statutár podepisuje smlouvy, rozhodnutí aj, statutár zodpovídá za chod organizace, bezpečnost dětí a zaměstnanců, statutár běhá po soudech apod. Proto řízení pedagogického procesu delegují na vedoucí učitele a zástupce ředitele.  |

## 2.3 ČINNOSTI PRACOVNÍKŮ STŘEDNÍHO ČLÁNKU S NEJVĚTŠÍM DOPADEM

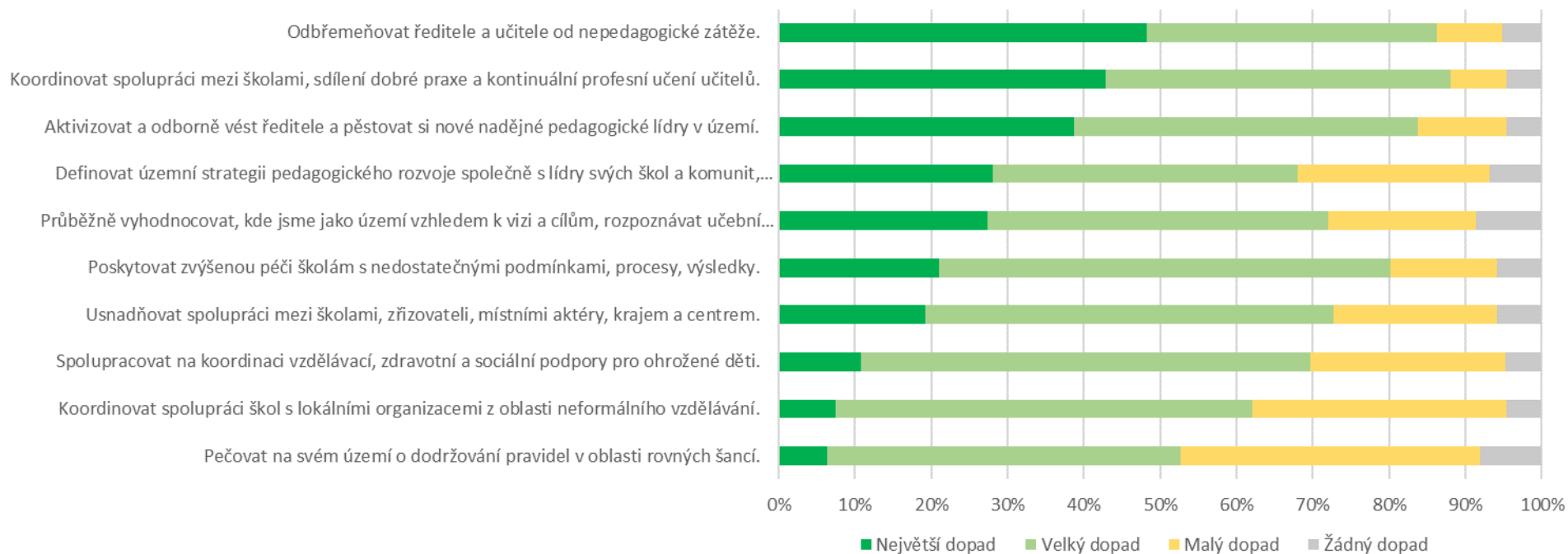
Tato část dotazníku byla věnována posouzení činností pracovníků středního článku, které mohou mít největší dopad na kvalitu výsledků vzdělávání, wellbeing a rovné šance žáků ve vzdělávání. Popis činností byl převzat od pracovní skupiny Střední článek v projektu Partnerství 2030+.

Respondenti hodnotili jednotlivé činnosti na škále 1–4 (žádný dopad, malý dopad, velký dopad, největší dopad), přičemž možnost „největší dopad“ (4) mohla být použita nejdříve u tří činností.

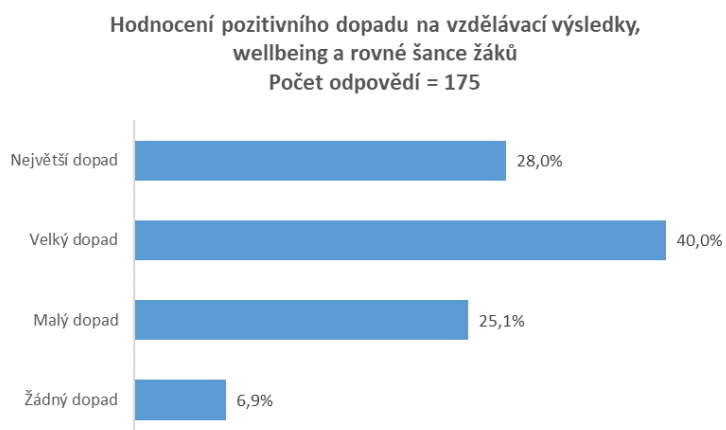
### 2.3.1 Které z následujících činností budoucích pracovníků středního článku budou mít podle vašeho odborného odhadu největší pozitivní dopad na vzdělávací výsledky, wellbeing a rovné šance žáků, pokud budou vykonávány kvalitně?

| Pořadové číslo činnosti | Popis činnosti   | Významnost dopadu |        |                | Významnost dopadu podle sektoru respondenta |        |                 |        |                  |        |                |        |
|-------------------------|--|-------------------|--------|----------------|---|--------|-----------------|--------|------------------|--------|----------------|--------|
|                         |  | Počet odpovědí    | Průměr | Směr. odchylka | Veřejný sektor                              |        | Soukromý sektor |        | Neziskový sektor |        | Neuvedeno      |        |
|                         |  |                   |        |                | Počet odpovědí                              | Průměr | Počet odpovědí  | Průměr | Počet odpovědí   | Průměr | Počet odpovědí | Průměr |
| 1                       | Definovat územní strategii pedagogického rozvoje společně s lídry svých škol a komunit, navazovat na centrálně vyjednanou vizi a strategii a adaptovat ji na místní kontext. | 175               | 2,89   | 0,79           | 88  | 2,77   | 7               | 3,14   | 50               | 3,06   | 30             | 2,90   |
| 2                       | Průběžně vyhodnocovat, kde jsme jako území vzhledem k vizi a cílům, rozpoznávat učební potřeby ředitelů a učitelů a reagovat na ně. V dialogu pojmenovávat náročné výzvy.    | 175               | 2,91   | 0,80           | 88  | 2,76   | 7               | 3,00   | 50               | 3,12   | 30             | 2,97   |
| 3                       | Aktivizovat a odborně vést ředitele a pěstovat si nové nadějně pedagogické lídry v území.  | 173               | 3,18   | 0,66           | 87  | 3,17   | 7               | 2,71   | 50               | 3,34   | 29             | 3,03   |
| 4                       | Koordinovat spolupráci mezi školami, sdílení dobré praxe a kontinuální profesní učení učitelů.   | 175               | 3,26   | 0,62           | 88  | 3,20   | 7               | 3,14   | 50               | 3,40   | 30             | 3,23   |
| 5                       | Koordinovat spolupráci škol s lokálními organizacemi z oblasti neformálního vzdělávání.  | 174               | 2,65   | 0,47           | 87  | 2,49   | 7               | 3,00   | 50               | 2,84   | 30             | 2,70   |
| 6                       | Odbřemeňovat ředitele a učitele od nepedagogické zátěže.   | 174               | 3,29   | 0,69           | 88  | 3,40   | 6               | 3,17   | 50               | 3,22   | 30             | 3,13   |
| 7                       | Spolupracovat na koordinaci vzdělávací, zdravotní a sociální podpory pro ohrožené děti.  | 168               | 2,76   | 0,49           | 85  | 2,71   | 6               | 2,67   | 47               | 2,85   | 30             | 2,77   |
| 8                       | Poskytovat zvýšenou péči školám s nedostatečnými podmínkami, procesy, výsledky.  | 171               | 2,95   | 0,58           | 86  | 2,93   | 7               | 3,00   | 48               | 3,02   | 30             | 2,90   |
| 9                       | Uspadňovat spolupráci mezi školami, zřizovateli, místními aktéry, krajem a centrem.  | 172               | 2,86   | 0,62           | 86  | 2,83   | 6               | 3,00   | 50               | 2,90   | 30             | 2,87   |
| 10                      | Pečovat na svém území o dodržování pravidel v oblasti rovných šancí.   | 173               | 2,51   | 0,54           | 87  | 2,45   | 7               | 2,71   | 49               | 2,63   | 30             | 2,43   |

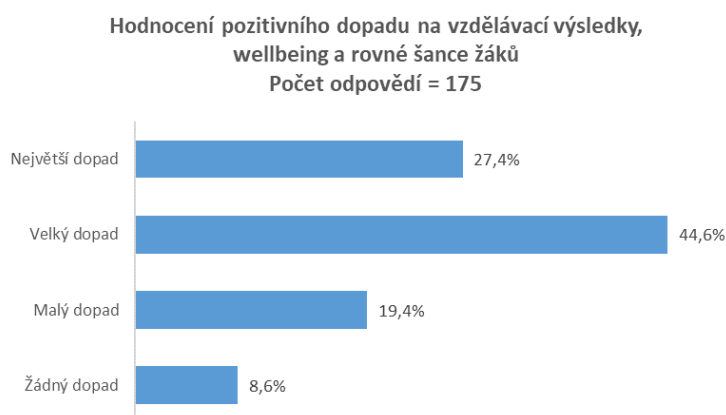
Poznámka: Průměrné hodnoty jsou počítány z číselné transformace odpovědí: Největší dopad = 4; Velký dopad = 3; Malý dopad = 2; Žádný dopad = 1.



### 2.3.2 Definovat územní strategii pedagogického rozvoje společně s lídry svých škol a komunit, navazovat na centrálně vyjednanou vizi a strategii a adaptovat ji na místní kontext.



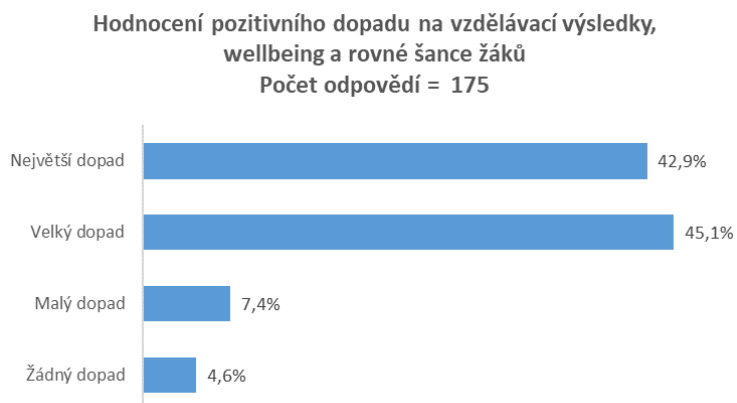
### 2.3.3 Průběžně vyhodnocovat, kde jsme jako území vzhledem k vizi a cílům, rozpoznávat učební potřeby ředitelů a učitelů a reagovat na ně. V dialogu pojmenovávat náročné výzvy.



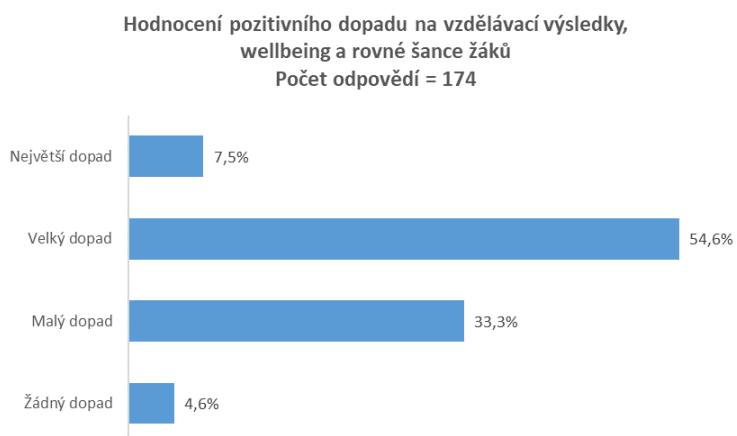
### 2.3.4 Aktivizovat a odborně vést ředitele a pěstovat si nové nadějně pedagogické lídry v území.



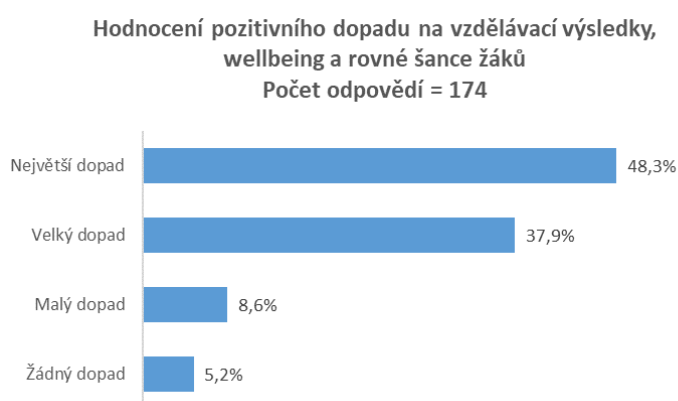
### 2.3.5 Koordinovat spolupráci mezi školami, sdílení dobré praxe a kontinuální profesní učení učitelů.



### 2.3.6 Koordinovat spolupráci škol s lokálními organizacemi z oblasti neformálního vzdělávání.



### 2.3.7 Odbřemeňovat ředitele a učitele od nepedagogické zátěže.

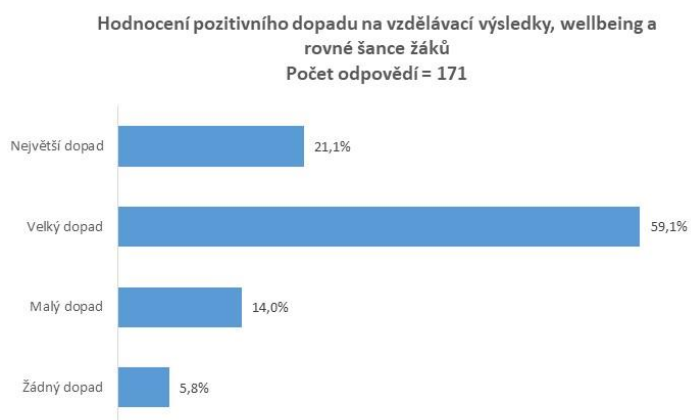




### 2.3.8 Spolupracovat na koordinaci vzdělávací, zdravotní a sociální podpory pro ohrožené děti.



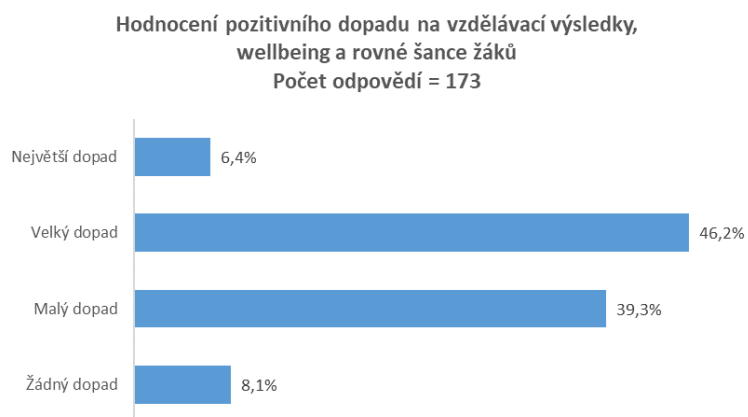
### 2.3.9 Poskytovat zvýšenou péči školám s nedostatečnými podmínkami, procesy, výsledky.



### 2.3.10 Usnadňovat spolupráci mezi školami, zřizovateli, místními aktéry, krajem a centrem.



### 2.3.11 Pečovat na svém území o dodržování pravidel v oblasti rovných šancí.



### 2.3.12 Činnosti pracovníků středního článku s největším dopadem – komentáře

| Číslo komentáře                           | Komentář   |
|---|--|
| <b>Akademická sféra</b>                   |  |
| 1   | Analýza potřeb a organizace místně/regionálně organizovaného DVPP podle potřeb jednotlivých škol.  |
| 2   | Další činnosti: přesunem některých kompetencí, např. zaměstnanecké role, na střední článek v souvislosti s fakultativní právní subjektivitou.<br>Koordinace vzdělávací, zdravotní a sociální podpory je primárně třeba řešit systémově.<br>Střední článek by měl převzít všechny činnosti, které jsou v ORP.   |
| 3   | Ustanovit a podporovat metodická sdružení/učící se komunity učitelů blízkých vzdělávacích/předmětových oblastí v ORP.  |
| <b>Kraje a města</b>                      |  |
| 4   | Domníváme se, že střední článek na úrovni okresů způsobí velkou rozdílnost přístupu ke vzdělávání v rámci ČR. Efektivnější by bylo posílení kapacit dosavadních institucí (např. ČŠI, školských poradenských zařízení apod.)   |
| 5   | Domníváme se, že střední článek na úrovni okresů způsobí velkou rozdílnost přístupu ke vzdělávání. Efektivnější by bylo posílení kapacit dosavadních institucí, např. pracovníků ČŠI, pracovníků ŠPZ, apod.  |
| 6   | Navrhované činnosti povětšinou zatíží vedení školy i pedagogy dalšími povinnostmi. Každá škola má svá specifika a ředitel školy ve spolupráci se zřizovatelem a dalšími partnery, které si vybere, zvládá procesy velmi dobře. O tom svědčí závěry kontrol ČŠI i audit hospodaření. Střední článek hodnotím pro naši ZŠ a MŠ jako nadbytečný s v tom se shoduji i s ředitelem naší školy.  |
| 7   | Věříme, že velký efekt by měla cílená pomoc školám, jejichž žáci neprospívají. Pomoc by měla být partnerská, respektující. Něco jako „inkluzí“ na úrovni škol, tj. podpůrná opatření směřovaná ke slabým článkům. Velmi se přimlouváme za odbřemeňování učitelů i ředitelů. U ředitelů jde zejména o administrativu (např. spojenou s přijímacím řízením) a v péči o investiční akce, např. zateplení školy.   |
| 8   | Základem je, aby nebyly školy přeplněné a aby byly řádně financované. Po zavedení PH Max není dostatek pedagogů v MŠ a MŠMT to nijak nereflexuje. Střední článek nesmí vyvolat další zatížení učitelů a ředitelů. Měl by školám nabízet právní, psychologickou a speciálně pedagogickou pomoc.   |
| <b>Nadace</b>                             |  |
| 9   | Podporovat takové aktivity, které umožňují pracovníkům středního článku se společně učit, sdílet, být napojeni na společnou vizi, prověřovat, hodnotit. Myslím si, že by měli také společně tvořit.  |
| <b>Nezávislí experti</b>                  |  |
| 10  | Jako problém vidím neznalost metod a implementace systému "zahradnictví", jak ho popsal prof. Arnošt Veselý. Jde totiž o formativní přístup v oblasti managementu. Tento problém je tím větší, čím vyšší manažerská pozice chce implementaci provádět.   |
| 11  | Je třeba změnit systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, přípravu budoucích ředitelů škol.  |
| <b>Neziskové organizace (mimo nadace)</b> |  |
| 12  | Nedomníváme se, že je důležité prioritizovat pouze tři ze sepsaných tak, aby střední článek dával smysl. Schází pak stále neméně dvě oblasti, které tak jako tak musí být nutnou součástí těch vybraných tří. Pokud mám dále tedy diferencovat, jdu cestou hledání ucelenějších formulací: U 1. a 2. řádek popisují jinými slovy totéž. Pokud vám jde o formulace, volím druhý řádek. 4. řádek "koordinovat spolupráci ..." a 8. řádek "poskytovat zvýšenou péči..." a 5. řádek "neformální vzdělávání" je nutnou podmínkou vyhodnocení a strategie (řádek 1. a 2.). "Rovné příležitosti" jsou jinak nazvány 8. řádek a 7. řádek "spolupracovat na koordinaci". Z hlediska dětí s potřebou podpory (nebo dětí v ohrožení) považuji za nejvýstižnější 7. řádek, tedy ho volím jako prioritu. Odbřemeňování ředitelů - je východiskem, aby se vůbec vše ostatní mohlo dít, ale je otázka, zda to může střední článek realizovat efektivně a nebylo by třeba spíše přesměrovat nějaké zdroje jinde a jinak (provozní ředitel nemusí být zaměstnancem středního článku - není v souladu s nutnou potřebou odborných kompetencí, které primárně střední článek vyžaduje). Další činnost: schází mi explicitněji: sledovat dopady na učení dětí, nést vizi, zajišťovat bezpečné prostředí pro zpětnou vazbu. |
| 13  | pečovat o prooučící spolupráci mezi okresy (regiony) napříč republikou (společné učení a vytváření společného vědění i praxe, myšlenková soudržnost); poskytovat / zajišťovat přístup k odbornosti, expertíze); poskytovat individualizovanou péči sborům  |
| 14  | (mám komentář k formě odpovědi, poměrně zásadně mi chybí odpověď – nevím nebo například "nejasný či různorodý dopad")<br>Co se přesně rozumí pod bodem "Poskytovat zvýšenou péči školám s nedostatečnými podmínkami, procesy, výsledky"? Co si mám představit pod péčí a jak lze charakterizovat nedostatečné podmínky apod..  |
| 15  | Další činnosti s velkým dopadem na kvalitu učení a rovné šance (uveďte níže)<br>- zkvalitnit přípravu pedagogických pracovníků na vysokých školách, zkvalitnit výběr studentů na vysokých pedagogických školách podle jejich předpokladů k výkonu práce pedagogického pracovníka;<br>- zkvalitnit a systematizovat vzdělávání pedagogických pracovníků škol, zavést obdobný systém jako mají lékaři tedy akreditované vzdělávání;<br>- zavést větší účast rodičů na vzdělávání svých dětí, přizvat rodiče jako partnery vzdělávání dětí;<br>- revize RVP, vzdělávání pedagogických pracovníků při práci se ŠVP škol;<br>- posílit týmy ŠPP ve školách i formou sdílených týmů pro větší počet škol;<br>- pravidelná obměna výpočetní techniky na školách bez nutnosti vstupovat do projektů  |
| 16  | Každý ředitel má mít svého pedagogického lídra - kouče v oblasti rozvoje školy, se kterým konzultuje a posouvá se, umí koučovací techniky se svými pedagogy, společně s nimi pracuje na jejich rozvoji. Pedagogové, pokud budou bráni vážně a budou systematicky vedeni k seberozvoji, budou schopni toto zprostředkovat i svým dětem a žákům.   |
| 17  | Malý dopad u péče o školy s nedostatečnými podmínkami, procesy a výsledky a dodržování rovných šancí uvádí, u důvodu, že zde se v praxi jedná často právě o školy, které o pomoc nestojí. Nelze pomoci někomu, kdo o to nestojí. Jsou to neaktivní školy.  |
| 18  | Nabízet školám podpůrné profese pro ně nedostupné - etoped, dvojjazyčný asistent apod.   |
| 19  | Posilovat vztah k procesu učení  |
| 20  | Srozumitelně a pravidelně komunikovat aktuální stav veřejnosti, zvyšovat porozumění změnám   |
| 21  | stabilizovat systém = nezavádět další nové přístupy, ale vyhodnocovat ty aktuální + stabilní financování podpůrných nepedagogických profesí v rámci škol. dát školám dostatek peněz, aby nemuseli kromě své práce dělat nejrůznější projekty   |
| 22  | zajišťovat dodržování pravidel hry u zřizovatelů, což předpokládá jasně vymezené kompetence vůči nim (kontrasignace nastavování spádovosti škol, výběru ředitelů apod.).   |

| Podpůrné příspěvkové organizace |   |
|---------------------------------|---|
| 23                              | <p>K činnostem SČ výše se nemohu vyjádřit, protože ustavení „nových středních článků“ nepokládám za užitečné. Již současný stav školy přivádí do chaotické situace, kdy jsou oslovovány dalšími a dalšími „iniciativami“ s cílem jejich podpory, koordinace..., které v důsledku vedou k vyčerpání „volných“ kapacit škol (primárně personálních a časových) pro zapojování se „tu i onde“, vedení škol má obavy, aby „jim něco důležitého neuteklo“ aj. Jednoduchá struktura se ztrácí a vznikají nekoordinované nabízené aktivity často se stejným obsahem, pro stejné cílové skupiny, ve stejném čase ...</p> <p>Dle mého vnímám už dnes střední články a to v rozlišení SČ řízení a SČ podpory. Navíc v tom smyslu, že máme pro oba typy SČ de facto strukturu vytvořenou. SČ ŘÍZENÍ v linii MŠMT – kraj – ORP a SČ PODPORY pak v linii MŠMT – NPI ČR (přes krajská pracoviště) + ČŠI ČR (přes krajské inspektoráty) v úzké a partnerské spolupráci s dalšími aktéry v oblasti školství, např. s krajskými vzdělávacími zařízeními, PPP, KAPy, MAPy, př. VŠ aj.</p> <p>SČ ŘÍZENÍ by pak bylo nutné podložit právně (např. navrácením povinnosti metodické podpory krajských úřadů na území kraje a to v oblasti řízení školy jako organizace), dále pak povinností zřizovat pro území všech ORP odbory školství a ty obsadit odborně kvalifikovanými pracovníky atd. Plánovaný počet úvazků pro SČ by mohly být využity právě pro tuto transformaci.</p> <p>Tyto SČ ŘÍZENÍ by pak jednotně v celé ČR mohly naplnit všechny cíle klíčového opatření 4 a také povinnosti SČ deklarované body č. 4, 5, 6, 7, 9 v opatření 1 S2030+.</p> <p>V případě SČ PODPORY by pak šlo o realizaci (a leckde už k tomu dochází) plánovaných úkolů SČ s č. 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9 a 10. Podmínkou pro funkčnost obou středních článků by musela být aktivní spolupráce všech aktérů založená na vizi MŠMT v souladu s vizí jednotlivých krajů. Opětovně již v menší či větší míře probíhá, min. přes povinné DZ ČR a krajů, KAPy, ŠIKK a další strategické dokumenty, v mnoha případech opravdovou součinností při zvyšování kvality regionálního školství.</p> <p>V této době navrhované řešení středního článku de facto „vyřazuje“ ze hry ORP, ústně zdůvodňované negativně hodnocenou spoluprací ORP a MŠMT v případě reformy financování regionálního školství. Nepokládám to za relevantní důvod pro hledání jiných cest s jinými aktéry. Naopak bych se pokusila tuto jasnou, přímou a životaschopnou strukturu maximálně využít. Určitě i v rámci samotného pilotu MŠMT!</p> |
| 24                              | <p>prvek "Průběžně vyhodnocovat, kde jsme jako území vzhledem k vizi a cílům, rozpoznávat učební potřeby ředitelů a učitelů a reagovat na ně. V dialogu pojmenovávat náročné výzvy" bych delegoval na externího kvalitního evaluátora.</p> <p>Rád bych, aby semi-centrální prvky rozvoje prostředí škol pro kvalitní učení (ICT správa, kariérové poradenství, podpora nadaných, sdílení praxe u specifických žáků s podpůrnými opatřeními, ...) byla také řešena sdruženě z pozice středního článku. Střední článek by měl být ombudsmanem učitelů, žáků rodičů.</p>   |
| Školy a školské asociace        |   |
| 25                              | "edukovat" zřizovatele ve školské problematice  |
| 26                              | Odpovídám z pohledu člena vedení školy. Určitě významný dopad může mít i adaptace centrálně vyjednaných vizí a strategií na místní kontext. Školy mají nedostatečnou podporu v implementaci doporučení MŠMT (např. Návrat žáků do škol - pedagogická část, zavádění formativního hodnocení apod.).  |
| 27                              | Podílet se na zajištění srovnatelných podmínek (materiálních i personálních a technologických) pro vzdělávání v rámci regionu i celé ČR.  |
| 28                              | Podporovat aktivně učící se skupiny učitelů, kteří pod pedagogickým lídršípem mohou prohlédnout do důležitých témat (Wellbeing, Formative assessment and responsive teaching, RWCT, kompetence pro budoucí život žáků nad učivem - tedy samotným obsahem)   |
| 29                              | Podporovat nárokost podpůrných pozic: sociální pedagog, školní psycholog, speciální pedagog, koordinátor inkluze,...  |
| 30                              | teď mne nic nenapadá  |
| 31                              | Wellbeing - bezpečné prostředí pro učení  |
| 32                              | <p>Z řízení školství se dělá zbytečná věda. Většina pozitivních přínosů, které si klade za cíl zřízení středního článku řízení, lze dosáhnout správným nastavením systému řízení školství, důslednou aplikací nastavených pravidel a působením kvalitních učitelů.</p> <p>Vše ostatní je mrhání veřejnými prostředky. Na úrovni základní školy bylo v uplynulých třiceti letech prováděno tolik organizačně - pedagogických experimentů (které mimochodem stály obrovské prostředky a zaměstnaly mnoho zbytečných lidí), které z hlediska úrovně vzdělání žáků přinesly negativní výsledky - viz. inkluze, viz. umělá transformace učebních osnov na rámcové vzdělávací programy, viz. víceletá gymnázia atd. A jaký je výsledek - úroveň poznání žáků opouštějících základní školu se neustále snižuje a mnozí z nich neumí naprosto základní věci - gramatiku rodného jazyka, násobilku, nemají základní hygienické a sociální návyky - a přesto jsou hodnoceni průměrnými známkami (nebo nešťastným slovním hodnocením). Mnozí z nich však mají takové sebevědomí, že se s takovými "znalostmi" hlásí na střední školy do maturitních oborů. Absence náročnosti, důslednosti v procesu vzdělávání a strachu z rodičů (resp. nadřízených či kontrolních orgánů) je to, co daný stav způsobuje, ale čím se - bohužel, nikdo nezabývá. Pokud pravdivě nepojmenujeme hlavní příčiny nedobrého stavu našeho školství a nepřijmeme odpovídající jednoduchá, funkční a transparentní řešení, je vše, tedy i myšlenka středního článku řízení, jen dalším plýváním sil a prostředků.</p> <p>Už nyní je ale zřejmé, že pilotáž ve vybraných regionech podpoří myšlenku středního článku řízení, protože takový byl výsledek naprosté většiny dosud realizovaných pilotních ověřování.</p>   |
| Neuveдено                       |   |
| 33                              | Největší dopad na kvalitu vzdělávání má nyní personalistika - "školu dělá učitel" - a dobrých učitelů je na trhu práce málo.  |
| 34                              | Některé navržené body mohou být i kontraproduktivní. Na mnohých místech je mnoho žáků ve třídách a učitelé jsou přetížení. Chybí odborné učebny, tělocvičny jsou zastaralé a s malou kapacitou, na okrajích velkých měst schází i kmenové učebny. Při individuálním přístupu ve třídě, kde je 30 žáků a z toho někteří s poruchami učení, si učitel dělá přípravu po nocích... Zatížit ho ještě sdílením zkušeností, apod. je kontraproduktivní. Směřujme nejprve k méně početným třídám a k nižšímu počtu vyučovacích hodin. Střední článek nasměřujme k právnímu, psychologickému a speciálně pedagogickému poradenství. Nikoliv ke kontrole učitelů, ředitelů a zřizovatelů.   |
| 35                              | odborně vést učitele (koučink) :<br>- prožít, nastavit si a udržet wellbeing pro ně samotné<br>- metodické vedení při zavádění nových poznatků a metod ve výuce   |
| 36                              | U stanovené vize je nutné ji naplňovat a vyhodnocovat, ale bez jejího stanovení se nedá směřovat k cíli.<br>Nejvíce pomůže dát prostor na pedagogické lídrovství a umožnit větší spolupráci mezi aktéry (především školami mezi sebou, s místními aktéry, krajem a centrem). Základem je minimálně oboustranný přenos informací mezi aktéry. Ostatní věci pak navazují. Střední článek má být určitým vybudováním kapacity, která dokáže propojovat aktéry, předávat navzájem informace ale i aplikovatelné / přenositelné příklady dobré praxe a také ocenit dobrou práci, dát zpětnou vazbu a přenášet pak cenná data a informace na krajskou a centrální úroveň pro cílení politik.  |
| 37                              | Velké nebezpečí vidím v rozvíjení již dnes existujících klik přátel a využívání osobních vazeb k posílení a konzervaci stávající ředitelské hierarchie.   |
| 38                              | vše záleží na legislativním uchopení, každý bod může mít zcela jiný dopad. Osobně se obávám, aby nedošlo k dalšímu navýšení byrokracie.   |
| 39                              | využít stávající kapacity ve školách - ubrat metodikům prevence vzdělávací předměty (zohlednit "správně nequalifikované" metodiky) - "styčný důstojník" za školu se SČ  |
| 40                              | Začít už na pedagogických fakultách.  |

## 2.4 KRITÉRIA ÚSPĚCHU

Další část dotazníku byla věnována identifikaci hlavních kritérií pro vyhodnocování úspěšného fungování středního článku. Kritéria byla hodnocena odděleně na dvou úrovních. První úroveň se týkala pouze učení žáků, druhá úroveň naopak ostatních aspektů fungování středního článku mimo úroveň učení žáků.

Jednotlivá kritéria hodnotili respondenti na škále 1–4 (nevhodné, nedůležité, důležité, hlavní), přičemž jako „hlavní“ mohli označit pouze jedno kritérium.

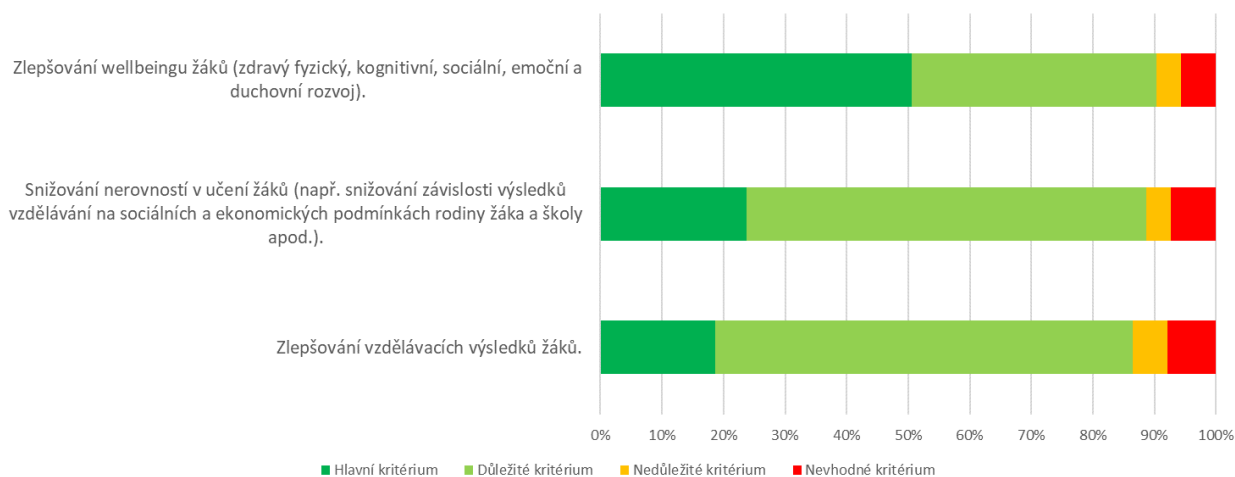
### 2.4.1 Co má patřit mezi kritéria pro vyhodnocování úspěšného fungování středního článku? Hodnocena jsou pouze kritéria na úrovni učení žáků.

| Číslo kritéria | Hodnocené kritérium   | Významnost kritéria |        |                | Významnost kritéria podle sektoru respondenta |        |                 |        |                  |        |                |        |
|----------------|---|---------------------|--------|----------------|---|--------|-----------------|--------|------------------|--------|----------------|--------|
|                |   | Počet odpovědí      | Průměr | Směr. odchylka | Veřejný sektor                                |        | Soukromý sektor |        | Neziskový sektor |        | Neuvedeno      |        |
|                |   |                     |        |                | Počet odpovědí                                | Průměr | Počet odpovědí  | Průměr | Počet odpovědí   | Průměr | Počet odpovědí | Průměr |
| 1              | Zlepšování vzdělávacích výsledků žáků.  | 177                 | 2,97   | 0,56           | 89  | 2,94   | 7               | 3,29   | 51               | 3,00   | 30             | 2,93   |
| 2              | Zlepšování wellbeingu žáků (zdravý fyzický, kognitivní, sociální, emoční a duchovní rozvoj).  | 176                 | 3,35   | 0,65           | 88  | 3,27   | 7               | 3,29   | 51               | 3,39   | 30             | 3,53   |
| 3              | Snižování nerovností v učení žáků (např. snižování závislosti výsledků vzdělávání na sociálních a ekonomických podmínkách rodiny žáka a školy apod.). | 177                 | 3,05   | 0,57           | 89  | 3,03   | 7               | 3,14   | 51               | 3,16   | 30             | 2,90   |

Poznámka: Průměrné hodnoty jsou počítány z číselné transformace odpovědí: Hlavní kritérium = 4; Důležité kritérium = 3; Nedůležité kritérium = 2; Nevhodné kritérium = 1.

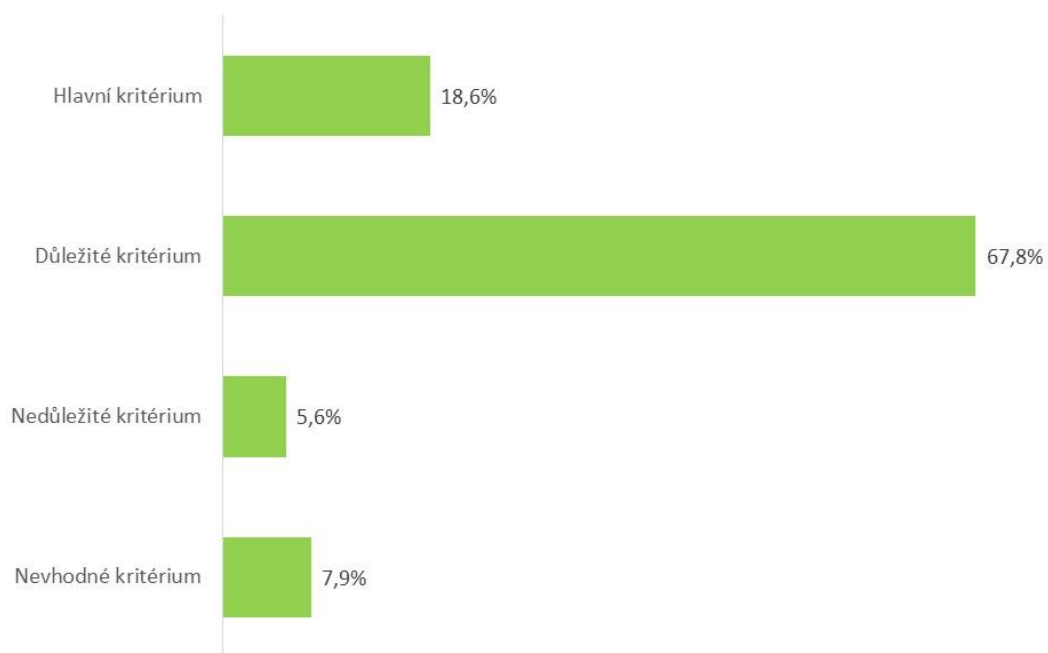
| Typ subjektu                       | Významnost kritéria                    |        |  |        |   |        |
|------------------------------------|--|--------|--|--------|---|--------|
|                                    | Zlepšování vzdělávacích výsledků žáků. |        | Zlepšování wellbeingu žáků (zdravý fyzický, kognitivní, sociální, emoční a duchovní rozvoj). |        | Snižování nerovností v učení žáků (např. snižování závislosti výsledků vzdělávání na sociálních a ekonomických podmínkách rodiny žáka a školy apod.). |        |
|                                    | Počet odpovědí                         | Průměr | Počet odpovědí   | Průměr | Počet odpovědí  | Průměr |
| Akademická sféra                   | 7                                      | 3,29   | 7  | 3,14   | 7   | 3,43   |
| Kraje a města                      | 18                                     | 2,44   | 17   | 2,76   | 17  | 2,47   |
| Mimoškolní svazy                   | 1                                      | 4,00   | 1  | 3,00   | 1   | 3,00   |
| Nadace                             | 2                                      | 4,00   | 2  | 3,00   | 3   | 3,33   |
| Nezávislí experti                  | 6                                      | 3,17   | 6  | 3,33   | 6   | 3,50   |
| Neziskové organizace (mimo nadací) | 49                                     | 2,96   | 49   | 3,39   | 49  | 3,18   |
| Podpůrné příspěvkové organizace    | 10                                     | 2,70   | 10   | 3,20   | 10  | 3,10   |
| Státní instituce                   | 5                                      | 3,00   | 5  | 3,40   | 5   | 3,60   |
| Školy a školské asociace           | 46                                     | 3,09   | 46   | 3,50   | 46  | 3,02   |
| Neuvedeno                          | 33                                     | 3,03   | 33   | 3,47   | 33  | 2,91   |
| CELKEM                             | 177                                    | 2,98   | 176  | 3,34   | 177   | 3,05   |

Poznámka: Průměrné hodnoty jsou počítány z číselné transformace odpovědí: Hlavní kritérium = 4; Důležité kritérium = 3; Nedůležité kritérium = 2; Nevhodné kritérium = 1.

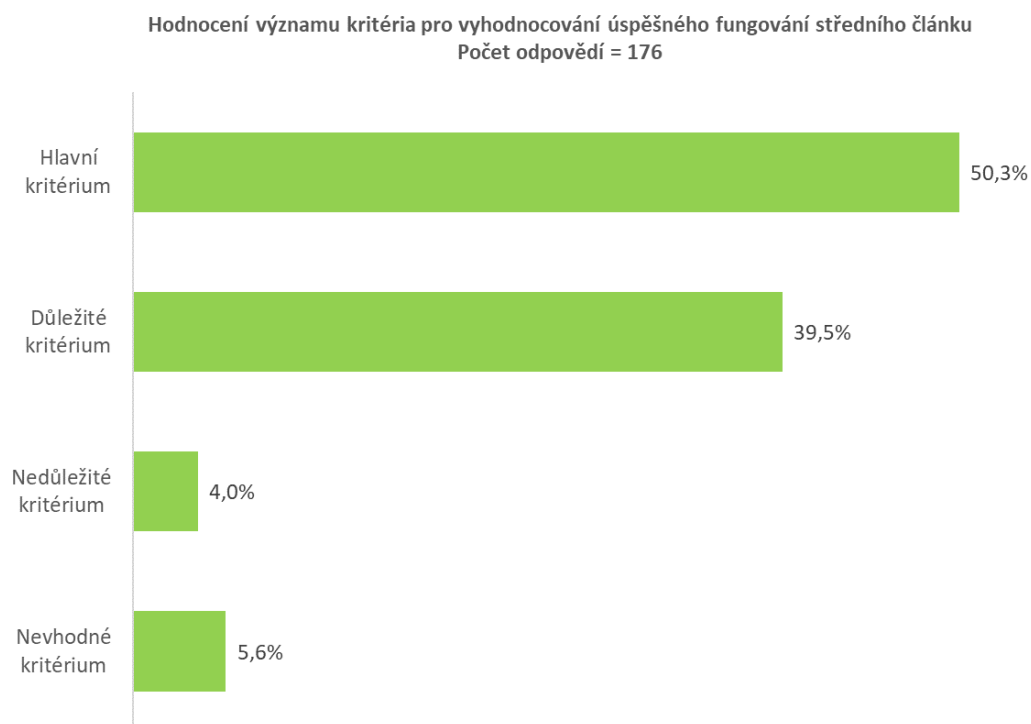


## 2.4.2 Zlepšování vzdělávacích výsledků žáků

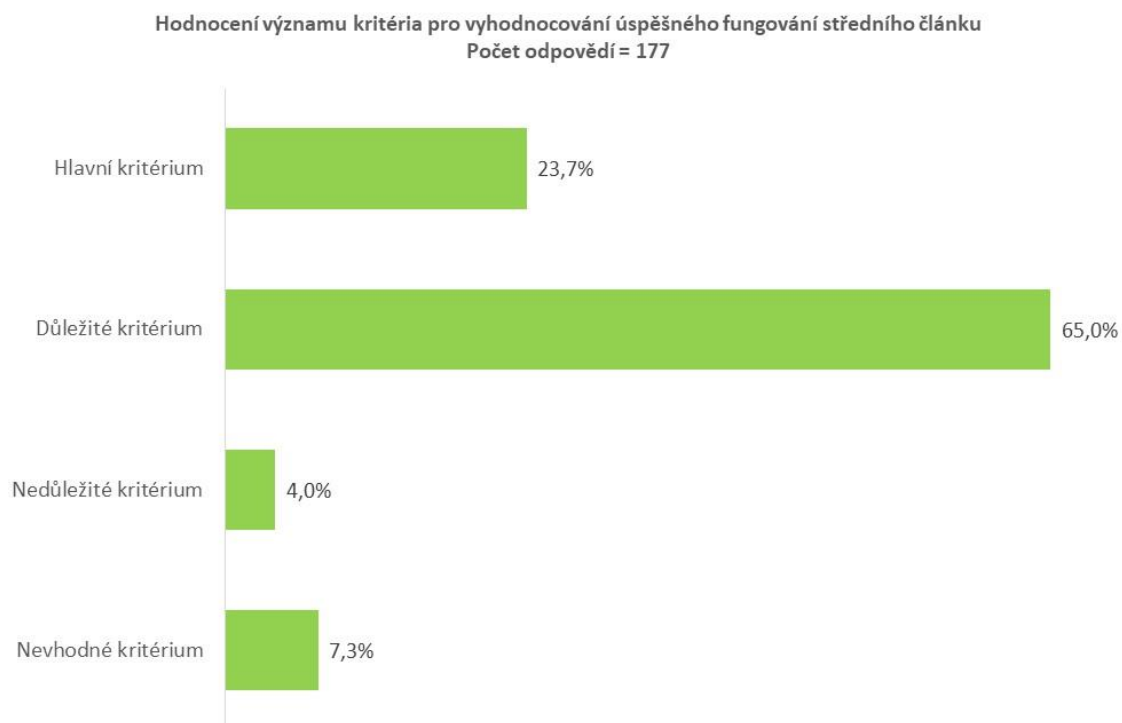
Hodnocení významu kritéria pro vyhodnocování úspěšného fungování středního článku  
Počet odpovědí = 177



### 2.4.3 Zlepšování wellbeingu žáků (zdravý fyzický, kognitivní, sociální, emoční a duchovní rozvoj)



### 2.4.4 Snižování nerovností v učení žáků (např. snižování závislosti výsledků vzdělávání na sociálních a ekonomických podmínkách rodiny žáka a školy apod.)



## 2.4.5 Navrhněte případně jiná kritéria na úrovni učení žáků, která považujete za důležitější než ta shora jmenovaná

| Číslo odpovědi | Odpověď  |
|----------------|--|
| 1              | Hodnoty, smysl vzdělání  |
| 2              | zvyšování občanské angažovanosti žáků-zvýšení počtu voličů v regionu   |
| 3              | nepodmiňovat školní úspěchy od míry zvládnutí přijímacích testů (SCIO - CERMAT).... vše je směřováno v základní vzdělání ke zvládnutí testů, které v současné době (ani jindy) neměly odpovídající výpovědní hodnotu právě v oblasti budoucího uplatnění na trhu práce, které je přímo odvislé od míry well-being.   |
| 4              | veškerý obsah vzdělávání je směřován ke zvládnutí penza učiva, aby bylo možné zvládnout jednotné přijímací zkoušky na SŠ - testy CERMAT/SCIO nemají žádnou výpovědní hodnotu o tom, jestli najde žák uplatnitelnost na trhu práce - a jestli bude schopen se učit i v zaměstnání s chutí nové poznatky....   |
| 5              | Ředitelé škol hodnotí fungování střední článku jako přínosnou pro svou práci a pro rozvoj školy. Toto souvisí s učením žáků, neboť kultura školy jde shora od ředitele. Spokojený ředitel má vliv na kulturu školy a celkově na učení žáků. Jestliže má střední článek mimo jiné odbřemenit ředitele škol, aby měli více času na pedagogické vedení, pak to má jasný dopad na učení žáků. Podle mne je zásadní zjišťovat názor ředitelů škol na střední článek, protože ten zde má být nejen kvůli žákům a ředitelé budou úzce spolupracovat s pracovníky středního článku. Bylo by evidentně nesmyslné, kdyby působením středního článku se třeba zlepšovaly výsledky škol, ale přitom by to přidávalo další práci ředitelům škol.  |
| 6              | - zjišťování přidané hodnoty vzdělávání žáků na školách, zejména na základních, tedy rozdíl mezi vstupní a výstupní úrovní žáků. Primárně zjišťovat úroveň čtenářské, matematické, digitální gramotnosti a cizích jazyků.  |
| 7              | Každý pedagog cítí podporu na cestě k profesnímu a osobnostnímu rozvoji, komunikuje symetricky se žáky i rodiči.   |
| 8              | jen poznámka: já si stále jen pokládám otázku... a to už více jak deset let... co je to "zlepšování vzdělávacích výsledků"...jak to pořád měřit? Opět testy? Opět srovnávat? Víte, pořádam příměstské tábory, kam se mi sejdou různé děti, některé nejprve vůbec neznám, zaměřujeme se na tvorbu animovaného filmu, kde pracují ve skupině, ale i samy. Musí mít tyto kompetence: domluvit se, pomáhat si, jeden maluje, druhý střihá, spolu vymýšlí, musí číst, tvořit, manuálně pracovat, pracovat s digitálními technologiemi, hrát... a někdy jsem až zaskočená, když se průběžně dozvídám, že tenhle je ve třídě premiant, samé jedničky, chodí na olympiády a tenhle je ve škole propadlík. A k čemu je nám to, když zvládnou úplně to samé, to, co je potřeba, jsou k sobě vstřícní.... |
| 9              | žák vidí ve vzdělávání smysl   |
| 10             | Spokojenost zákonných zástupců se vzděláváním dětí ve škole.   |
| 11             | Zdravé klima ve sborovně, dostatek motivovaných PP   |
| 12             | Rovnoměrné rozvrstvení žáků ve středních školách (učiliště, obory maturitní; různé druhy zaměření).  |
| 13             | Ad 1) ve vztahu k dovednostnímu učení, kompetencím a ne měřitelným nabířovaným učivem.   |
| 14             | Oblasti jsou zvláštěně definovány. Tematizují spíše obecné cíle, které dle mého jedno jsou. Jsou to aspekty jedné věci. Očekávala jsem definici toho, jak sledovat dopady na úrovni učení žáků. Tedy bych doplnila kompetence, docházka (absence), předčasná odchody, obecně přestupy na ZŠ (postoje a spokojenost spadají do wellbeingu).   |
| 15             | Kooperativní učení, kritické myšlení, samostatné učení.  |
| 16             | Výuka by měla probíhat tak, aby se žáci co nejvíce naučili a přitom téměř nevěděli, že se učí. Jako problém vidím pojmenování "duchovní rozvoj", přesto že o duchovních hodnotách mluví RVP. Jako duchovno je dnes chápána jakákoli esoterika i kultura s magickými prvky. Duchovno křesťanských hodnot je neztřídka chápáno jako přežitý folklór, byť pracuje se smyslem, seberegulací a osobností.   |
| 17             | Posilování sebeřizení žáků, žáci budou ve větší míře spolurozhodovat o svém učení  |
| 18             | Uvedená kritéria jsou podstatná a dostačující.   |
| 19             | ne úroveň učení žáků bych střední článek vůbec nestavěla. vnímám střední článek jako potřebný pro management škol a nesouhlasím s jeho metodickou funkcí   |
| 20             | Kritéria kvalitní školy jsou stanovena již nyní v rámci ČŠI a jsou kontrolována v průběhu inspekční činnosti na školách.   |
| 21             | Kritéria "kvalitní školy" jsou stanovena již nyní v rámci ČŠI a jsou kontrolována inspekční činností na školách.   |
| 22             | poznání a maximální rozvoj osobního potenciálu žáků - velmi důležité kritérium   |
| 23             | vztah žáků ke vzdělávání a škole   |
| 24             | Snižování počtu předčasných odchodů ze školy ; Snížování počtu předčasných odchodů ze vzdělávání; Zvyšování shody vystudovaného oboru a pracovního uplatnění – u odborných škol  |
| 25             | Ano hlavním cílem má být zlepšení podmínek a možností dětí, žáků a studentů, ale neměli bychom zapomínat na "nástroj" k tomuto cíli a to je wellbeing ředitelů škol a pedagogů, bez kterých tohoto jen těžko dosáhneme. Měla by to být společná cesta.   |
| 26             | Posilování komunikačních schopností žáků, posilování emoční inteligence, respektu k druhým, spolupráce s druhými   |
| 27             | Nestavme bariéru mezi WB a učení, mezi vzdělávací výsledky a WB. Držme se dvojice "naplno a s radostí". A rovné šance = každý žák se učí naplno a s radostí.   |
| 28             | Nenapadá mě žádné rozumné. V zásadě chápou, že by střední článek měl směřovat ke zlepšování studijních výsledků a wellbeingu žáků etc., ale s přihlédnutím k lokálním a dočasným disparitám si neumím představit, že by bylo možné střední článek hodnotit podle toho, jak duté děti přijdou ten či onen rok v té či oné škole k zápisu a jaké pak budou mít studijní výsledky. Na to je v každé škole málo dětí a metodicky zde hrozí riziko analýzy z malého okruhu dat. Zeptejte se statistiků metodiků, co vám na to řeknou. Taky mě vůbec nenapadá, jak se dají některá uvedená kritéria měřit  |
| 29             | Kriteriální rámec ČŠI je dán a stát podle něho dlouhodobě školy hodnotí, tj. tato kritéria lze využít pro vyhodnocování kvality škol na kterékoli "územní" úrovni. Snížování nerovnosti v učení žáků je primárně závislé na schopnosti státu řešit problémy dotčených dětí v oblasti sociální a ekonomické. Je třeba odstraňovat faktické příčiny, nikoliv jejich následky. Směrem k žákům pak jde o dlouhodobě realizovaná mezinárodní šetření v gesci ČŠI.   |
| 30             | Podle našeho názoru nelze označit pouze jedno kritérium, protože jsou vzájemně ruku v ruce a jedno bez druhého by nebylo realizovatelné. Zlepšení wellbeingu podle našeho názoru povede ke zlepšování vzdělávacích výsledků a ke snížení nerovnosti v učení.   |
| 31             | počet otevřených bodů/stížností/pochval a stav jejich řešení ze směru žáků/rodičů ke střednímu článku, role článku jako ombudsmana; snížení této role u ČŠI nebo sdílená odpovědnost   |



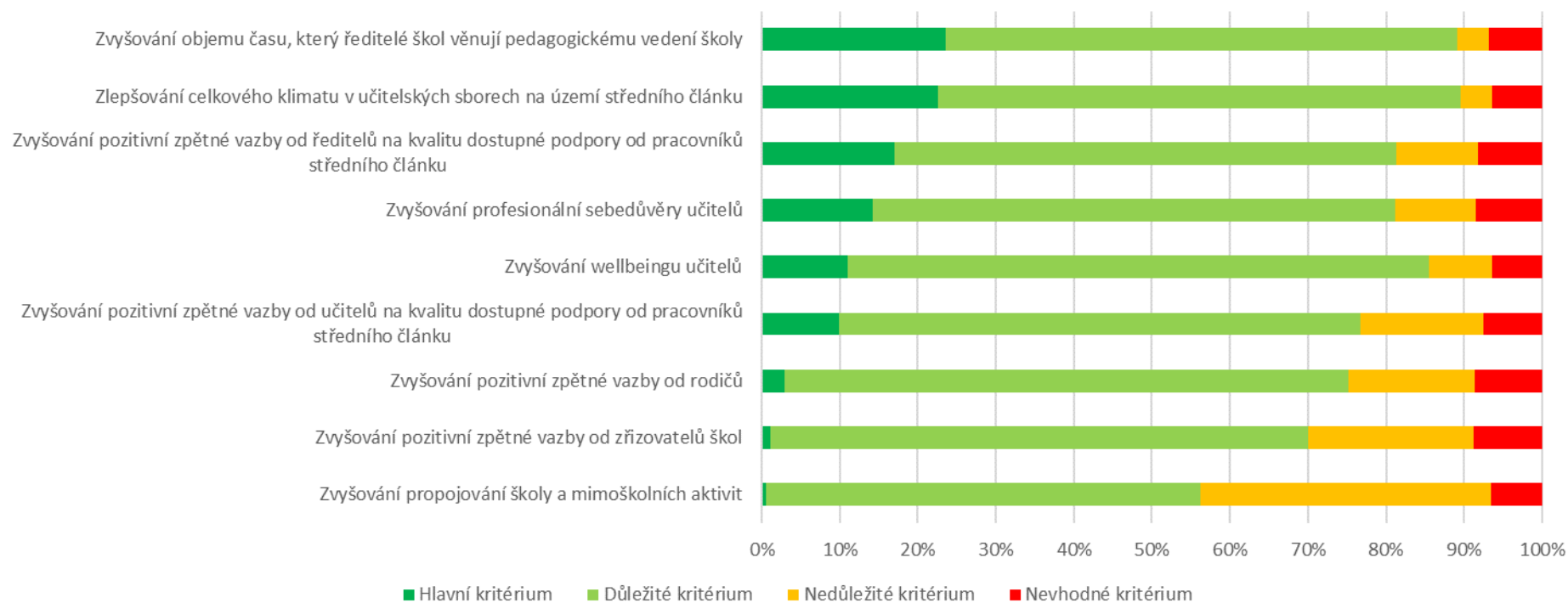
## 2.4.6 Co má patřit mezi kritéria pro vyhodnocování úspěšného fungování středního článku? Hodnocena jsou pouze kritéria, která nejsou na úrovni učení žáků.

| Číslo kritéria | Hodnocené kritérium   | Významnost kritéria |        |                | Významnost kritéria podle sektoru respondenta |        |                 |        |                  |        |                |        |
|----------------|---|---------------------|--------|----------------|---|--------|-----------------|--------|------------------|--------|----------------|--------|
|                |   | Počet odpovědí      | Průměr | Směr. odchylka | Veřejný sektor                                |        | Soukromý sektor |        | Neziskový sektor |        | Neuvedeno      |        |
|                |   |                     |        |                | Počet odpovědí                                | Průměr | Počet odpovědí  | Průměr | Počet odpovědí   | Průměr | Počet odpovědí | Průměr |
| 1              | Zvyšování pozitivní zpětné vazby od učitelů na kvalitu dostupné podpory od pracovníků středního článku  | 172                 | 2,79   | 0,51           | 87  | 2,70   | 7               | 2,71   | 50               | 2,90   | 28             | 2,89   |
| 2              | Zvyšování pozitivní zpětné vazby od ředitelů na kvalitu dostupné podpory od pracovníků středního článku | 171                 | 2,90   | 0,59           | 87  | 2,78   | 7               | 3,14   | 49               | 3,04   | 28             | 2,96   |
| 3              | Zvyšování objemu času, který ředitelé škol věnují pedagogickému vedení školy                            | 174                 | 3,06   | 0,55           | 87  | 3,13   | 7               | 2,86   | 50               | 3,10   | 30             | 2,83   |
| 4              | Zlepšování celkového klimatu v učitelých sborech na území středního článku                              | 173                 | 3,06   | 0,52           | 87  | 2,97   | 7               | 3,14   | 51               | 3,12   | 28             | 3,21   |
| 5              | Zvyšování profesionální sebedůvěry učitelů  | 175                 | 2,87   | 0,57           | 88  | 2,85   | 7               | 3,14   | 50               | 2,76   | 30             | 3,03   |
| 6              | Zvyšování wellbeingu učitelů  | 172                 | 2,90   | 0,44           | 87  | 2,84   | 7               | 3,14   | 49               | 2,86   | 29             | 3,10   |
| 7              | Zvyšování pozitivní zpětné vazby od zřizovatelů škol  | 170                 | 2,62   | 0,43           | 87  | 2,62   | 7               | 2,29   | 48               | 2,65   | 28             | 2,68   |
| 8              | Zvyšování pozitivní zpětné vazby od rodičů  | 173                 | 2,69   | 0,44           | 87  | 2,74   | 7               | 3,00   | 50               | 2,62   | 29             | 2,62   |
| 9              | Zvyšování propojování školy a mimoškolních aktivit  | 169                 | 2,50   | 0,39           | 87  | 2,48   | 7               | 2,43   | 48               | 2,46   | 27             | 2,67   |

Poznámka: Průměrné hodnoty jsou počítány z číselné transformace odpovědí: Hlavní kritérium = 4; Důležité kritérium = 3; Nedůležité kritérium = 2; Nevhodné kritérium = 1.

| Typ subjektu                       | Významnost kritéria                                  |        |  |        |  |        |
|------------------------------------|--|--------|--|--------|--|--------|
|                                    | Zvyšování pozitivní zpětné vazby od zřizovatelů škol |        | Zvyšování pozitivní zpětné vazby od rodičů |        | Zvyšování propojování školy a mimoškolních aktivit |        |
|                                    | Počet odpovědí                                       | Průměr | Počet odpovědí                             | Průměr | Počet odpovědí                                     | Průměr |
| Akademická sféra                   | 7  | 2,29   | 7  | 2,86   | 7  | 2,43   |
| Kraje a města                      | 18   | 2,17   | 18   | 2,39   | 18   | 2,17   |
| Mimoškolní svazy                   | 1  | 2,50   | 1  | 2,00   | 1  | 2,00   |
| Nadace                             | 2  | 2,50   | 2  | 3,50   | 2  | 2,00   |
| Nezávislí experti                  | 6  | 2,83   | 6  | 2,83   | 6  | 2,33   |
| Neziskové organizace (mimo nadací) | 47   | 2,70   | 48   | 2,63   | 45   | 2,53   |
| Podpůrné příspěvkové organizace    | 9  | 2,78   | 9  | 2,78   | 9  | 2,67   |
| Státní instituce                   | 5  | 2,40   | 5  | 2,80   | 5  | 2,40   |
| Školy a školské asociace           | 44   | 2,73   | 45   | 2,84   | 45   | 2,56   |
| Neuvedeno                          | 31   | 2,65   | 32   | 2,63   | 31   | 2,65   |
| CELKEM                             | 170  | 2,62   | 173  | 2,69   | 169  | 2,50   |

Poznámka: Průměrné hodnoty jsou počítány z číselné transformace odpovědí: Hlavní kritérium = 4; Důležité kritérium = 3; Nedůležité kritérium = 2; Nevhodné kritérium = 1.



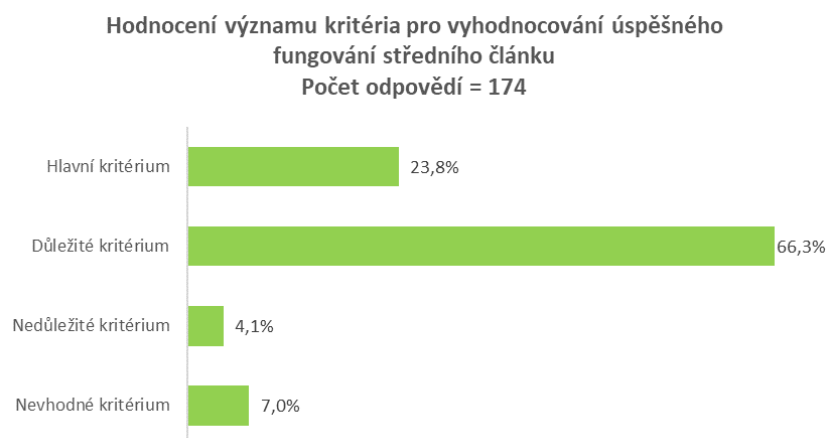
#### 2.4.7 Zvyšování pozitivní zpětné vazby od učitelů na kvalitu dostupné podpory od pracovníků středního článku



#### 2.4.8 Zvyšování pozitivní zpětné vazby od ředitelů na kvalitu dostupné podpory od pracovníků středního článku



#### 2.4.9 Zvyšování objemu času, který ředitelé škol věnují pedagogickému vedení školy



#### 2.4.10 Zlepšování celkového klimatu v učitelských sborech na území středního článku



#### 2.4.11 Zvyšování profesionální sebedůvěry učitelů



#### 2.4.12 Zvyšování wellbeingu učitelů



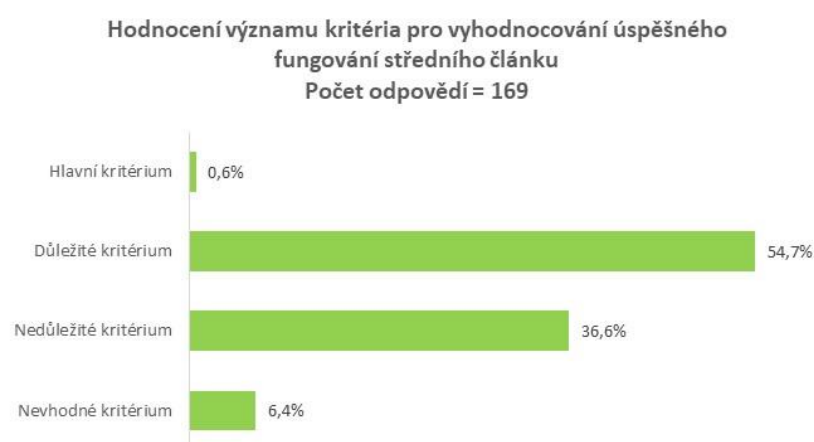
### 2.4.13 Zvyšování pozitivní zpětné vazby od zřizovatelů škol



### 2.4.14 Zvyšování pozitivní zpětné vazby od rodičů



### 2.4.15 Zvyšování propojování školy a mimoškolních aktivit



## 2.4.16 Navrhněte případně další kritéria, která nejsou na úrovni učení žáků, jež považujete za důležitější než ta shora jmenovaná

| Číslo odpovědi | Odpověď  |
|----------------|--|
| 1              | existence funkčního partnerství (rovné zapojení aktérů), které dokáže vyhodnocovat pokrok a stanovovat priority a navrhovat reálná místní řešení.  |
| 2              | Rodiči je v podstatě jedno, co za organizace a administrativu stojí, jde mu vzdělávací výsledky a pohodu svého dítěte. Zřizovatelé jsou velice nesourodá skupina s různorodými očekáváními, zde by se těžko vyhodnocovala přímá úspěšnost středního článku. Teoreticky negativní hodnocení středního článku ze strany některých zřizovatelů by mohlo naopak znamenat, že střední článek přispívá ke snižování nerovností. Opatrná bych byla rovněž u kritéria času, který ředitelé věnují pedagogickému vedení školy. Na první pohled to vypadá jako jasná věc, protože střední článek má ředitele odbřemenit, aby měli více času na pedagogické vedení, ale může nastat v budoucnu situace, že už další zvyšování času věnovanému pedagogickému vedení nebude potřeba, bude naopak i nežádoucí, protože učitelé ve škole už dosáhnou určité úrovně, včetně samostatnosti a další přidávání času pro další a další pedagogické vedení pak nemá smysl. Rovněž toto může být značně individuální dle velikosti školy, stability sboru, podílu nástupů nových učitelů, zda do školy chodí budoucí učitelé na praxi atd. |
| 3              | Zvyšování dostupnosti právních, psychologických a speciálně pedagogických služeb.  |
| 4              | Snižování maximálních počtů žáků ve třídách (wellbeing pro všechny)-   |
| 5              | zvyšování PODÍLU času, který ředitelé věnují pedagogickému vedení školy ve vztahu k ostatnímu (nikoli absolutní doba)  |
| 6              | Nemám.   |
| 7              | Zvyšování pozitivní zpětné vazby od žáků   |
| 8              | Zvyšování pozitivní zpětné vazby od žáků   |
| 9              | pozitivní zpětná vazba od ředitelů a učitelů je jen obecnější pojmenování toho, když se bude zlepšovat wellbeing učitelů, profesní sebedůvěra a klima. Když to bude, bude pozitivní. Vybrala jsem profesionální sebedůvěru, ale schází definování toho, že sebedůvěra je založena na skutečné profesionální výkonu.  |
| 10             | Profesní rozvoj učitelů.   |
| 11             | Kritérium: Škola sama hledá, pojmenovává a precizuje kritéria své kvality a hledá pro ně implementační řešení.   |
| 12             | Asi není důležitější, ale jako významné kritérium bych označila zvýšení autonomie učitelů, jejich propojování napříč školami v lokalitě podle jejich zájmů, zvýšení jejich důvěry v to, že mohou skutečně něco měnit a že v tom jedou spolu.   |
| 13             | Vzhledem ke skutečnosti, že pokládám střední článek řízení za zbytečný (mimořádně z dosud dostupných informací není příliš zřejmé, jakým způsobem a v jakých personálních rozměrech by měl fungovat), na uvedeno otázku neodpovídám.   |
| 14             | úspěšný střední článek by měl fušovat pouze do organizační podpory škol, nikoliv metodické   |
| 15             | Navržená kritéria v bodě 7 nejsou měřitelná.   |
| 16             | Promyslet indikátor na zapojování samospráv.   |
| 17             | Navržená kritéria nelze hodnotit. Vyhodnocování kritérií naopak zvýší administrativní zátěž škol.  |
| 18             | Zvyšování pozitivní zpětné vazby od žáků (spokojenost a radost chodit do školy) - důležité kritérium   |
| 19             | měřený posun všech škol v kvalitě v oblasti řízení školy, pedagogických pracovníků a výchovně vzdělávacího procesu dle předem nastavených kritérií pro každou oblast   |
| 20             | Na velký pokrok by ukazovalo to, kdyby se zvýšil zájem o práci učitelů na odborných školách. Pokud by se z práce učitelů odborných předmětů a odborného výcviku v oborech H a E stalo prestižní zaměstnání, pak můžeme mluvit o revoluční změně.   |
| 21             | - vytváření a dlouhodobé fungování učičích se skupin pedagogů uvnitř škol i napříč školami zaměřených na řešení výzev souvisejících přímo s výukou a učením (počty pedagogů dlouhodobě a ne jednorázově zapojených do učičích se skupin)   |
| 22             | Pominu-li kritéria, která se středním článkem vůbec nemusí souviset (např. zvyšování propojování školy a mimoškolních aktivit, zvyšování profesionální sebedůvěry učitelů), jsou zde kritéria, jejichž důvěryhodné měření si neumím představit   |
| 23             | Zvyšující se míra spolupráce škol a snižování pocitu, že každá jiná škola je konkurent.  |
| 24             | Sladění vzdělávací strategie státu se strategiemi škol/školských zařízení. Dosažená úroveň škol při naplňování kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání ČŠI pro dané území, resp. sledování vývojového trendu.   |
| 25             | Zvyšování pozitivní zpětné vazby od všech výše zmíněných aktérů nám nepříjde jako dobré kritérium, protože může být subjektivní a zároveň může být ovlivněno tím, co bude mít střední článek v kompetenci (účelové lezení do .... s cílem získání výhod).  |
| 26             | ad zřizovatelé, předpokládám, že budou nedílnou součástí středního článku, tedy jejich pozitivní zpětná vazba na sebe sama není vhodné kritérium; kritéria kvantitativní může být "počet sdílených služeb", "počet aktivit center výměny zkušeností a center kolegiální podpory ředitelů/učitelů"; kvalitativními kritérii by mohl být externě vedený audit vyhodnocení strategického plánu participace školy na svém dílu spolupráce v rámci "rodiny škol" pod středním článkem - každá škola by měla nést svůj díl odpovědnosti na společné práci a měly by kapacity/zdroje být alokovány na participaci samotných škol na službách středního článku (snižovaný úvazek dotovaný středním článkem na někoho, kdo kontakt školy a středního článku zajistí -viz například model školního koordinátora gramotnosti v PPUČ/NPI)  |

## 2.5 ODPOVĚDNOST ZA KVALITU VZDĚLÁVÁNÍ NA ÚZEMÍ STŘEDNÍHO ČLÁNKU

Samostatná část dotazníku byla věnována tématu odpovědnosti za kvalitu vzdělávání na úrovni středního článku. Konkrétně bylo záměrem zjistit názory:

- kdo by v úvodních letech realizace Strategie 2030+ měl nést odpovědnost za zvyšování kvality vzdělávání na území středního článku,
- jaká má být míra centrálního či samosprávného řízení středního článku,
- zda je jasné stanovení zákonné odpovědnosti za kvalitu vzdělávání na celém území středního článku důležitou podmínkou pro zlepšování kvality učení a rovných šancí žáků.

### 2.5.1 Kdo by měl v prvních letech Strategie 2030+ nést odpovědnost za zlepšování vzdělávacích výsledků, wellbeingu a rovných šancí žáků na území středního článku?

V této otázce respondenti mohli označit více relevantních možností.

| Odpověď   | Celkem |        | Odpověď podle sektoru respondenta |        |          |        |           |        |           |        |
|---|--------|--------|-----------------------------------|--------|----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
|   |        |        | Veřejný                           |        | Soukromý |        | Neziskový |        | Neuvedeno |        |
|   | počet  | podíl  | počet                             | podíl  | počet    | podíl  | počet     | podíl  | počet     | podíl  |
| Pracovníci MŠMT, kteří v daném místě pracují jako "střední článek podpory"  | 66     | 30,8%  | 37                                | 33,3%  | 2        | 25,0%  | 22        | 31,9%  | 5         | 19,2%  |
| Neformální partnerské uskupení pracovníků "středního článku podpory" a místních aktérů (zřizovatelů, neziskových organizací, ...) | 25     | 11,7%  | 12                                | 10,8%  | 1        | 12,5%  | 7         | 10,1%  | 5         | 19,2%  |
| Partnerství pracovníků "středního článku podpory" a místních aktérů s popsány základními pravidly spolupráce a rolemi             | 107    | 50,0%  | 53                                | 47,7%  | 5        | 62,5%  | 35        | 50,7%  | 14        | 53,8%  |
| Partnerství místních aktérů s popsány základními pravidly spolupráce a rolemi (bez pracovníků "středního článku podpory")         | 16     | 7,5%   | 9                                 | 8,1%   | 0        | 0,0%   | 5         | 7,2%   | 2         | 7,7%   |
| CELKEM  | 214    | 100,0% | 111                               | 100,0% | 8        | 100,0% | 69        | 100,0% | 26        | 100,0% |

| Typ subjektu                       | Odpověď  |        |   |        |   |        |   |        |
|------------------------------------|--|--------|---|--------|---|--------|---|--------|
|                                    | Pracovníci MŠMT, kteří v daném místě pracují jako "střední článek podpory" |        | Neformální partnerské uskupení pracovníků "středního článku podpory" a místních aktérů (zřizovatelů, neziskových organizací, ...) |        | Partnerství pracovníků "středního článku podpory" a místních aktérů s popsány základními pravidly spolupráce a rolemi |        | Partnerství místních aktérů s popsány základními pravidly spolupráce a rolemi (bez pracovníků "středního článku podpory") |        |
|                                    | počet  | podíl  | počet   | podíl  | počet   | podíl  | počet   | podíl  |
| Akademická sféra                   | 2  | 3,0%   | 1   | 4,0%   | 5   | 4,7%   | 1   | 6,3%   |
| Kraje a města                      | 4  | 6,1%   | 1   | 4,0%   | 8   | 7,5%   | 2   | 12,5%  |
| Mimoškolní svazy                   | 0  | 0,0%   | 0   | 0,0%   | 1   | 0,9%   | 0   | 0,0%   |
| Nadace                             | 0  | 0,0%   | 0   | 0,0%   | 3   | 2,8%   | 0   | 0,0%   |
| Nezávislí experti                  | 3  | 4,5%   | 0   | 0,0%   | 6   | 5,6%   | 0   | 0,0%   |
| Neziskové organizace (mimo nadací) | 19   | 28,8%  | 8   | 32,0%  | 33  | 30,8%  | 5   | 31,3%  |
| Podpůrné příspěvkové organizace    | 1  | 1,5%   | 0   | 0,0%   | 8   | 7,5%   | 2   | 12,5%  |
| Státní instituce                   | 3  | 4,5%   | 1   | 4,0%   | 3   | 2,8%   | 0   | 0,0%   |
| Školy a školské asociace           | 27   | 40,9%  | 7   | 28,0%  | 25  | 23,4%  | 4   | 25,0%  |
| Neuvedeno                          | 7  | 10,6%  | 7   | 28,0%  | 15  | 14,0%  | 2   | 12,5%  |
| CELKEM                             | 66   | 100,0% | 25  | 100,0% | 107   | 100,0% | 16  | 100,0% |

## 2.5.2 Kdo by měl v prvních letech Strategie 2030+ nést odpovědnost – komentář

| Číslo komentáře | Komentář  |
|-----------------|---|
| 1               | ...Já trochu vnímám jako problém to "nést odpovědnost". Přece i když se všichni ve středním článku budou snažit a stejně to s pedagogy a řediteli "nehne", tak bych tu odpovědnost za zlepšování vzdělávacích výsledků, wellbeingu a rovných šancí na území středního článku nést nechtěla. Část odpovědnosti by měl přece nést každý. A částečně i rodiče a děti.  |
| 2               | Bohužel vedení škol je podřízené politicky voleným zřizovatelům, tedy máme tady vysoký vliv politiky na odbornou oblast jako je vzdělávání. Mnoho ředitelů si svůj post pojišťuje členstvím v městské radě a pokud by se podíleli také na SC, může to setrvávání v neohroženosti a nekalitě ještě posílit. Takže MŠMT by mělo být zárukou odbornosti SC, na druhou stranu, to se také může řídit politickými tlaky...Tedy ideálně kombinace MŠMT - odbor kvality a další lokální odborná společnost, která má zkušenost s kvalitou ve vzdělávání mimo MŠMT, ale NPI ČR to rozhodně není. Ani NPI ČR nemá dostatek kvalitních lidí. Ti jsou většinou ve školách či v NNO, které se zabývají dalším vzděláváním. NPI ČR bude jen hájit své úvahy bez ohledy na odbornost pracovníků SC. |
| 3               | Do jednoho pracovního týmu zahrnout pracovníky MŠMT i středního článku + další organizace.  |
| 4               | Domnívám se, že v úvodní fázi je to spíše o evaluování procesů a hledání cest. Při rozevřených nůžkách, které mezi školami mohou být vidím jako nutnost mít spoluodpovědnost na více úrovních.  |
| 5               | Jako problematické vidíme „nesení odpovědnosti“ za něco, na co mají vliv i síly mimo dosah možných aktérů SČP – to se týká zejména vzdělávacích výsledků žáků. Problém je také u wellbeingu a rovných šancí - vzhledem k jejich obtížné měřitelnosti. To nesení odpovědnosti za efekty bude hodně delikátní problém. Dobře si umíme představit nesení odpovědnosti za realizaci dostatečných, dosažitelných opatření, za profesionální práci, tj. to, co zjišťuje ČŠI. Myslíme si, že pokud by v prvních letech nesli zodpovědnost buď a) pracovníci MŠMT nebo b) neformální uskupení, tak by se vlastně nic pořádně nezjistilo ve smyslu pilotáže.   |
| 6               | Je nutné, aby byl v té skupině někdo, kdo má přímou "placenu" zodpovědnost, ale neměl by se stát samovládcem.   |
| 7               | K odpovědnosti za efekty však nutné legislativně pověřit i pravomoci aktérů začleněných do partnerství.   |
| 8               | Kdo jiný má nést odpovědnost za výsledky své práce než ten, kdo tuto práci dělá?  |
| 9               | místní aktéři mohou být i velmi selekovaná skupina, vzniklá na základu společných znalostí, nepřipouštějící do uskupení další účastníky.  |
| 10              | Mluvíte o prvních letech a zde to dle mého osobního názoru bez intervencí ze strany centrální úrovně nepůjde, zejména ne ve složitých územích.  |
| 11              | Nabízí velkou míru autonomie.   |
| 12              | Nemáme hlavní funkční předpoklady samosprávného řízení středních článků - občanská společnost, smysl pro kolektivní zodpovědnost, důvěru. Budou se rozvíjet a posilovat časem. Dílčí posílení role státu považují proto za nezbytné.  |
| 13              | Není jasně stanoveno, co znamená "nést odpovědnost za zlepšování vzdělávacích výsledků..." co má být výstupem? Jakákoliv výše uvedená kombinace povede k nepochopení ze strany škol, budou to vnímat jako nátlak ze strany MŠMT, zřizovatele apod.. Pokud se bavíme o nějaké formě partnerství ve středním článku (tzn. s celou řadou aktérů s různými cíli a pohledy), nemůže to být spojováno se zodpovědností. Jaká budou kritéria pro to, že škola zlepšila své vzdělávací výsledky? Kdo to bude posuzovat?   |
| 14              | Nerozumím pojmu místní aktéři - zárukou kvality ve vzdělávání mají být hlavně zřizovatelé škol a ČŠI  |
| 15              | Nerozumím zcela definicím, jako roli a kde tam mají ředitelé? Jsou zahrnuti mezi "místními aktéry"? Samozřejmě je lepší, když jsou definovány role. A samozřejmě, máme-li dosáhnout akontability, je nesmyslné někoho z odpovědnosti vyčleňovat. Třetí formulaci chápu jako nejširší s vymezenými rolemi  |
| 16              | Nesmi to byt urad,byrokracie,MSMT   |
| 17              | Neumíme si zatím konkrétně představit, jak by mělo partnerství nést odpovědnost, protože podle zákona je toto stále v kompetenci ředitele školy. Výše vybraná možnost se nejvíce podobá a nejvíc přispěje ke zlepšení výsledků. Odpovědnost za zlepšení vzdělávacích výsledků nést toto partnerství pracovníků středního článku podpory nemůže.   |
| 18              | Nevím, jak je definováno "území středního článku". Z hlediska zodpovědnosti za kvalitu vzdělávání je evidentní, že již tento pojem je out. Za kvalitu vzdělávání musí zodpovídat stát prostřednictvím ředitelů škol.  |
| 19              | nově zbudovaná struktura řízená z MŠMT, která bude mít zmíněnou pravomoc vůči zřizovatelům. Partnerství založená na dobrovolnosti neprosadí nepopulární opatření (např. desegregaci školy, nepopulární změnu spádových oblastí...)  |
| 20              | Odpovědnost je primární odpovědnost má MŠMT za vzdělávací soustavu ČR, krajské úřady za krajské soustavy, pak je již s legislativního hlediska další zodpovědnost je spíše částečná u zřizovatelů škol a samotných ředitelů škol.   |
| 21              | odpovědnost jediné pracovník MŠMT, v žádném případě skupiny či aktivisté ve vzdělávání, místní MAS aj.  |
| 22              | Odpovědnost za kvalitu vzdělávání bude mít vždy stát a vždy příslušná škola. Střední článek PODPORY nemůže mít odpovědnost za kvalitu vzdělávání, podporuje rozhodnutí ředitele školy, zřizovatele..., ale konečnou zodpovědnost za výsledné rozhodnutí z ředitele nesejme.   |
| 23              | podmínkou je schopnost vyhodnotit pokrok, stanovit reálné priority  |
| 24              | Pokračování nastavené spolupráce v rámci MAP  |
| 25              | pracovník SČ bez podpory místních aktérů nemůže dostatečně dobře propojit více rovin obsahu jejich práce....  |
| 26              | Pracovníky "středního článku podpory" v tomto případě míním delegované pracovníky zřizovatele a krajského úřadu.  |
| 27              | Snad jsem otázku pochopil správně. Odpovědnost by měl nést subjekt vybavený kompetencemi. Odpověděl jsem, kdo si myslím, že by těmi kompetencemi a tím pádem i odpovědností vybaven být měl   |
| 28              | Stávající systém má definovanou odpovědnost a role. Pokud nefunguje vyvozujeme zodpovědnost - ČŠI, NPI, zřizovatelé, řada systémových projektů a dalších podpůrných aktivit .....   |
| 29              | V dialogu s daným územím zvolit jednu z uvedených variant. Všechny mohou fungovat svým způsobem, ať si území vybere pro sebe nejlepší variantu.   |
| 30              | V případě, že MŠMT bude diktovat podobu středního článku, tak jednoznačně pracovníci MŠMT.  |
| 31              | Za kvalitu vzdělávání zodpovídá ředitel konkrétní školy a nikoliv jakákoliv jiná instituce.   |
| 32              | Za kvalitu vzdělávání zodpovídá ředitel školy a nikoliv žádná jiná instituce!   |
| 33              | Zapojila bych určitě pracovníky Místních akčních plánů v území, kteří mají navázané kontakty, znají terén, potřeby, mají již vybudovanou důvěru a jejich odbornost je často na dobré úrovni.....je to již fungující platforma pro spolupráci se širokým spektrem aktérů ve vzdělávání.  |



### 2.5.3 Jakým směrem se má střední článek vyvíjet v nejbližších pěti až deseti letech, aby plnil svůj účel co nejlépe? Má být spíše centrálně řízený, nebo má mít spíše samosprávnou podobu?

V této otázce mohli respondenti označit pouze jednu z nabízených možností.

| Odpověď  | Celkem |        | Odpověď podle sektoru respondenta |        |          |        |           |        |           |        |
|--|--------|--------|-----------------------------------|--------|----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
|  | počet  | podíl  | Veřejný                           |        | Soukromý |        | Neziskový |        | Neuvedeno |        |
|  |        |        | počet                             | podíl  | počet    | podíl  | počet     | podíl  | počet     | podíl  |
| Střední článek má být převážně centrálně řízený (pouze některá rozhodnutí mají vznikat společně s místními aktéry) | 19     | 11,2%  | 14                                | 15,9%  | 0        | 0,0%   | 2         | 3,9%   | 3         | 12,5%  |
| Střední článek má být převážně samosprávně řízený (pouze některá rozhodnutí mají vznikat společně s ministerstvem) | 27     | 15,9%  | 12                                | 13,6%  | 0        | 0,0%   | 10        | 19,6%  | 5         | 20,8%  |
| Střední článek má být vyvážený (vyvážené prvky centrálního a samosprávného rozhodování)                            | 124    | 72,9%  | 62                                | 70,5%  | 7        | 100,0% | 39        | 76,5%  | 16        | 66,7%  |
| CELKEM   | 170    | 100,0% | 88                                | 100,0% | 7        | 100,0% | 51        | 100,0% | 24        | 100,0% |

| Typ subjektu                       | Odpověď  |        |  |        |   |        |
|------------------------------------|--|--------|--|--------|---|--------|
|                                    | Střední článek má být převážně centrálně řízený (pouze některá rozhodnutí mají vznikat společně s místními aktéry) |        | Střední článek má být převážně samosprávně řízený (pouze některá rozhodnutí mají vznikat společně s ministerstvem) |        | Střední článek má být vyvážený (vyvážené prvky centrálního a samosprávného rozhodování) |        |
|                                    | počet  | podíl  | počet  | podíl  | počet   | podíl  |
| Akademická sféra                   | 0  | 0,0%   | 0  | 0,0%   | 7   | 5,6%   |
| Kraje a města                      | 3  | 15,8%  | 3  | 11,1%  | 12  | 9,7%   |
| Mimoškolské svazy                  | 0  | 0,0%   | 0  | 0,0%   | 1   | 0,8%   |
| Nadace                             | 0  | 0,0%   | 1  | 3,7%   | 2   | 1,6%   |
| Nezávislí experti                  | 1  | 5,3%   | 0  | 0,0%   | 5   | 4,0%   |
| Neziskové organizace (mimo nadací) | 2  | 10,5%  | 7  | 25,9%  | 40  | 32,3%  |
| Podpůrné příspěvkové organizace    | 2  | 10,5%  | 2  | 7,4%   | 6   | 4,8%   |
| Státní instituce                   | 0  | 0,0%   | 0  | 0,0%   | 5   | 4,0%   |
| Školy a školské asociace           | 8  | 42,1%  | 6  | 22,2%  | 30  | 24,2%  |
| Neuvedeno                          | 3  | 15,8%  | 8  | 29,6%  | 16  | 12,9%  |
| CELKEM                             | 19   | 100,0% | 27   | 100,0% | 124   | 100,0% |

## 2.5.4 Jakým směrem se podle vás má střední článek vyvíjet – komentář

| Číslo komentáře   | Odpověď / Komentář  |
|---|---|
| <b>Střední článek má být převážně centrálně řízený (pouze některá rozhodnutí mají vzniknout společně s místními aktéry)</b> |   |
| 1   | bez příkazů shora se jen těžko něco změní, takže pro start bych jistě volil centrální řízení  |
| 2   | K názoru se připojuji sice nerad, ale přece po třicetileté zkušenosti s činností samospráv v oblasti školství. Vyvažovat prvky centrálního a samosprávného rozhodování se vzhledem k častým změnám v samosprávách i současně úrovni volených zástupců nepodaří. K tomu navíc přispívá velké množství "malých" a nekompetentních zřizovatelů.  |
| 3   | má zajišťovat plnění jasných pravidel hry, což ale neznamená, že je vše řízeno z centra   |
| 4   | OD SČ očekávám podporu škol v administrativě dotačních titulů, v současné době je zbytečně vydáváno spousta fin. prostředků subjektům, které tuto činnost vykonávají.   |
| 5   | představuji si toho zodpovědného člověka jako delegáta MŠMT, který zodpovídá za jednotnou vzdělávací politiku na daném území  |
| 6   | Střední článek by zcela jistě využil zkušeností MAP a měl by mít působnost na území ORP.  |
| 7   | Viz komentář k části C. Struktura ŘÍZENÍ I PODPORY existuje, tvorba nové nevyzkoušené je riziková, neefektivní, navíc v době vzniku MAP na úrovni ORP zmatečná. Pokud by byla současná struktura personálně posílena dle návrhu personálního obsazení navrhovaného SČ, došlo by ke skutečně účelné a maximálně spravedlivé pomoci školám.   |
| <b>Střední článek má být převážně samosprávně řízený (pouze některá rozhodnutí mají vzniknout společně s ministerstvem)</b> |   |
| 8   | Fungující Střední článek musí mít jednoznačně samosprávnou podobu. Ministerstvo není schopné rozlišovat mezi rozdílnými potřebami krajů. Např. zavedení nového financování škol většinou prospělo, ale větším MŠ výrazně uškodilo. Ministerstvo to dodnes není schopné reflektovat a udělat nápravu.  |
| 9   | Chápu to tak, že regiony jsou velmi odlišné a jistě budou fungovat jiné přístupy a opatření na Šluknovsku a jiné např. v Plzni. Proto se domnívám, že je lepší spíše samosprávné řízení. Bude důležitá důkladná znalost území.  |
| 10  | metoda leader   |
| 11  | Střední článek by podle mě měl vzniknout a působit evolučně (postupnými kroky) podle potřeb místních. MŠMT neumí ani jedno z toho   |
| <b>Střední článek má být vyvážený (vyvážené prvky centrálního a samosprávného rozhodování)</b>                              |   |
| 12  | ale bude to složité vybalancovat, je třeba jasně definovat pravidla...  |
| 13  | Centrální úroveň by měla udávat směr celostátní vzdělávací politiky a v rámci středního článku toto pomáhat budovat v jednotlivých územích. Zároveň by centrální úroveň měla stále mít určitou míru zodpovědnosti, protože v ČR je vzdělávání veřejnou službou. Na druhou stranu v místní úrovni by měli vzejít konkrétní pracovníci středního článku, hlavně lidé se zkušenostmi a určitým respektem v daném území. Tito lidé by ale měli mít možnost být zařazeni centrální úrovni, zejména v případě konání nepopulárních kroků, jejichž smyslem ale je právě snižování nerovností. Otázkou míra povinnosti a dobrovolnosti, pokud by byl střední článek čistě samosprávný a dobrovolný, vypadnou z něj ti, co změnu nechtějí, ti neaktivní. Jistá míra povinnosti musí mít oporu z centrální úrovně. Místní úroveň nemůže nařídít povinnou účast školy ve středním článku, nemá na základě čeho. Zde se pak už dostáváme do roviny legislativních změn, kde kterým bude muset dojít, pokud nebude střední článek jen jakousi dobrovolnou poradnou bez kompetencí a zodpovědnosti. |
| 14  | Důležité je naplňování Strategie 2030 ve spolupráci s místními aktéry, ale osobně si od SČ slibuji, že bude mít rozhodovací pravomoc - vidím řadu ředitelů, kteří jsou zábrany na prameni, kteří zvyšování kvality vzdělávání v jejich škole - "zlepšování" je vázáno na lepší PR školy a nebo získání certifikátu pro ČSÍ, i když to nemá žádný reálný dopad do ped. práce - hlavně že máme papír, že jsme absolvovali školení na formativní hodnocení.  |
| 15  | Hlavně by jeho směřování a vývoj měl mít tendenci zdola nahoru. Jinak opět vznikne byrokratický nástroj k ničemu. Nutní spolupráce s MŠMT, příp. NPI ČR   |
| 16  | Iniciace zřejmě bude v rukou státu, způsob zapojování samospráv bude klíčový pro úspěšný rozvoj SČ.   |
| 17  | Je třeba, aby se centrální a samosprávní zástupci navzájem respektovali a zpětná vazba bude brána vážně a MŠMT ji bude reflektovat. Pokud bude SČ diktován pouze shora, nebude brán školami pozitivně, ale jen jako další úřednická nařízení a určitě nepovede k těm cílům, které si SČ klade (tzn. snižování zátěže škol).   |
| 18  | Je velmi obecné, příliš obsáhlé. Co to je "pouze některá rozhodnutí"? Samozřejmě, střední článek by měl "vyvažovat. Je to vedení "ze středu" na principu subsidiarity. Tak nejpřesněji za mne.  |
| 19  | Klíčová bude strategie pro dané území, na které by se měli podílet všichni zainteresovaní aktéři a měla by být v souladu s centrální Strategii 2030+.   |
| 20  | Myslím si, že perspektivně, ale s vizi už od začátku, má směřovat k převzetí zodpovědnosti na úrovni regionu. V začátcích se to však bez výrazné pomoci centra neobejde. Důležité je, aby bylo nastaveno zaváděcí (zvyšené) financování a potom v dalších letech finanční podpora pro udržitelnost. SČ musí být vždy v souladu s centrální vizi a směřováním školství.  |
| 21  | Osvícený monarcha :)  |
| 22  | Pokud by měl střední článek vzniknout, tak by měl být na úrovni krajů.  |
| 23  | Pokud by měl střední článek vzniknout, tak by měl být na úrovni krajů.  |
| 24  | Pořád vnímám, že to má být prostředek organizačního a metodického řízení ze strany ministerstva.  |
| 25  | Pro jeho zavedení a směřování ke státním vzdělávacím cílům je nutné centrální metodické vedení, legislativní úpravy a finanční podpora. Zároveň pro zvýšení šance implementace a efektivní fungování aktérů vzdělávací politiky na daném území je nutné pracovat s jejich motivací a tedy je zapojit do procesu řízení a rozhodování. Jinak nadále půjde o nařizování shora. Legislativní a finanční ukotvení středního článku je v českých podmínkách nutností vzhledem k historickým zkušenostem.   |
| 26  | Předpokládám, že většina odpovědí bude u prostřední varianty. První varianta je pro řadu lidí nepřijatelná kvůli apriorní obavě z centralismu. Poslední bude zase reagovat na přímou zkušenost z možnými problematickými lidmi na místní úrovni, či obavou z možné nepodpory středního článku na místní úrovni. Tato otázka má malou vypovídací hodnotu. Každopádně plán na 5 či 10 let je vzhledem k počtu různých reforem v oblasti školství spíše iluzí.   |
| 27  | Tak, jako se potřebují učit lidé nebo školy, stejně tak se potřebují učit úředníci, bez ohledu na velikost židle. Mezi aktéry musí být transparentní a sdílená zpětná vazba, která bude působit formativně na všechny zainteresované. Ne všechny současně propagované hodnoty a vzorce chování nás vedou užitečným a lidsky udržitelným směrem.   |
| 28  | TJ. partnerství pracovníků SČ a místních aktérů s jasně popsánými pravidly spolupráce, rolemi a zodpovědností.  |
| 29  | Vyvážený ve smyslu informovanosti a sladování ne porovnávání a soutěžení tak, aby byla zachována co největší míra autonomie jednotlivých samospráv.   |
| <b>Neuvedeno</b>  |   |
| 30  | Střední článek je z mého pohledu zcela zbytečný. Pro lepší fungování školství a kvalitnější výsledků vzdělávání žáků je třeba stávající strukturu řízení školství zefektivnit ve všech dotčených oblastech (především legislativní, exekutivní).  |

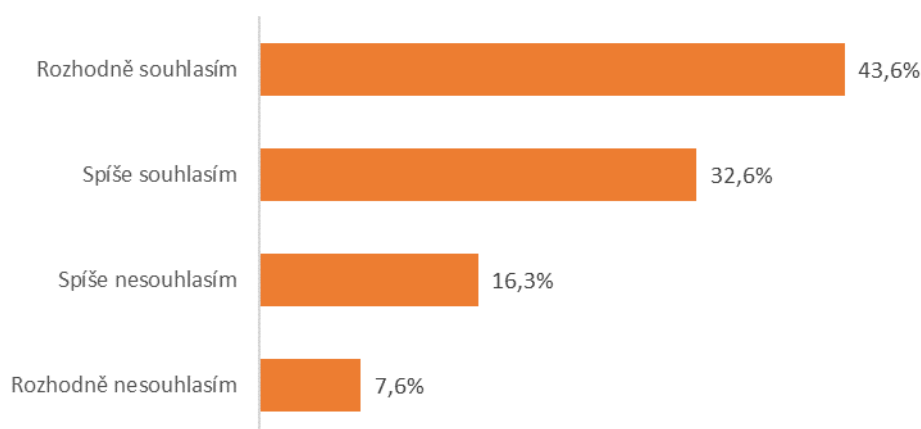
### 2.5.5 Souhlasíte s tím, že důležitou podmínkou pro zlepšování kvality učení a rovných šancí žáků bude během pěti až deseti let jasně stanovit, kdo ponese zákonnou odpovědnost za kvalitu vzdělávání na území středního článku?

V této otázce respondenti vyjadřovali míru souhlasu s uvedeným výrokem na škále 1–4. V případě, že odpověděli „Rozhodně souhlasím“ (4) nebo „Spíše souhlasím“ (3), byla jim nabídnuta navazující otevřená otázka, kdo by měl nést zákonnou odpovědnost za kvalitu vzdělávání na území středního článku (viz bod 2.5.7).

| Respondenti         |                                    | Míra souhlasu / nesouhlasu |        |
|---------------------|------------------------------------|----------------------------|--------|
|                     |                                    | Počet odpovědí             | Průměr |
| CELKEM              |                                    | 172                        | 3,12   |
| Podle sektoru       | Veřejný sektor                     | 90                         | 3,13   |
|                     | Soukromý sektor                    | 7                          | 3,43   |
|                     | Neziskový sektor                   | 50                         | 3,14   |
|                     | Neuvedeno                          | 25                         | 2,96   |
| Podle typu subjektu | Akademická sféra                   | 7                          | 3,43   |
|                     | Kraje a města                      | 18                         | 2,56   |
|                     | Mimoškolské svazy                  | 1                          | 4,00   |
|                     | Nadace                             | 3                          | 3,67   |
|                     | Nezávislí experti                  | 6                          | 3,50   |
|                     | Neziskové organizace (mimo nadací) | 48                         | 3,10   |
|                     | Podpůrné příspěvkové organizace    | 10                         | 3,30   |
|                     | Státní instituce                   | 5                          | 3,80   |
|                     | Školy a školské asociace           | 46                         | 3,15   |
|                     | Neuvedeno                          | 28                         | 3,04   |

Poznámka: Průměrné hodnoty jsou počítány z číselné transformace odpovědí: Rozhodně souhlasím = 4; Spíše souhlasím = 3; Spíše nesouhlasím = 2; Rozhodně nesouhlasím = 1.

Hodnocení souhlasu / nesouhlasu s výrokem  
Počet odpovědí = 172



## 2.5.6 Jasně stanovení zákonné odpovědnosti za kvalitu vzdělávání na území středního článku – komentář

| Číslo komentáře                           | Odpověď / Komentář   |
|---|--|
| <b>Akademická sféra</b>                   |  |
| 1   | Odpovědnost a s tím spojené kompetence (pravomoci i odborné kapacity) jsou podmínkou kvalitní činnosti.  |
| <b>Kraje a města</b>                      |  |
| 2   | Pokud bude stanovena zákonná odpovědnost za kvalitu, jaká bude vymahatelnost tohoto zákonného ustanovení? Pokud kvalita vzdělávání bude slabá nebo příliš pomalu se zvyšující, bude za to někdo sankcionován, postihován? Komu se tento, ze zákona odpovědný subjekt bude zodpovídat, bude mít možnost se případně obhájit? Bude to řešit MŠMT?  |
| 3   | Spíše souhlasíme, ale je to pro nás dost revoluční myšlenka. Jestliže totiž některý článek převeze odpovědnost, co se stane s odpovědností ostatních článků? Tj. odpovědnosti na úrovni žáků/studentů, rodin, učitelů, ředitelů, zřizovatelů? Toto vyladit bude oříšek. Jaké důsledky bude mít nedosahování cílů? Nebude to pak formalita? Nevvolá to např. soudní spory? Doporučujeme týmu SKAV udělat si swot analýzy pro různé varianty – jde zejména o nezamýšlené efekty, nechtěné efekty.  |
| 4   | Ten kdo určí podobu Středního článku, musí jednoznačně nést odpovědnost. V případě, že se ubere pravomoc zřizovatelům a zhorší se kvalita vzdělávání v dané lokalitě, tak by lokalita měla být odškodněna (finanční kompenzace obci).  |
| 5   | Za kvalitu vzdělávání v konkrétní škole zodpovídá ředitel školy.   |
| 6   | Za kvalitu vzdělávání zodpovídá ředitel školy a nikoliv žádná jiná instituce!  |
| <b>Nezávislí experti</b>                  |  |
| 7   | Odpovědnost má mít především ředitel a zřizovatel školy.   |
| 8   | Otázkou vždy zůstane, co je to kvalita. Do některých kvalit se totiž dnes snaží zabydlet různé ideologie.  |
| <b>Neziskové organizace (mimo nadací)</b> |  |
| 9   | Bez zodpovědnosti není dlouhodobá kvalita  |
| 10  | Na takto formulovanou otázku nelze odpovědět - za zlepšování kvality učení a rovných šancí žáků odpovídá škola a rodiče. Střední článek může přispět jako pomocná instituce školám a rodičům, přebírat za to odpovědnost je naborování systému.  |
| 11  | Nyní není reálně nikdo odpovědný. Nikdo nesleduje rozvoj a posun škol, podpora je nahodilá a sporadická, zda má reálný dopad na učení žáků. SČ musí mít i exekutivní složku, jen podpora nestačí - nabídky podpory dostávají ředitelé každý den 30 - NNO, projekty MŠMT, MAP - ale dopad to má velmi malý, tristní je porovnání cena/výkon.<br>Bez ředitelů jako ped. lídrů se nikam neposuneme. Musím řadu ředitelů propustit a dostat na místa lidi s otevřeným myšlením - nemyslím si, že to musí být nutně pedagogové, ale člověka se zkušeností vedení lidí a znalostí školství a pedagogického procesu...dobrého personálního manažera.  |
| 12  | Pozor, střední článek ale nemůže nést zodpovědnost bez kompetencí. Dostáváme se do roviny nutnosti změn legislativy.   |
| 13  | Připouštím, že ve vzdělávacím systému není pořádek. Na druhou stranu, školy a další organizace působící ve vzdělávání, výchově a v souvisejících oblastech se s tím musely a musí vypořádávat každý den. Než mít špatný střední článek, je lepší nemít žádný. Kdokoli se toho chopí, by si měl být vědom, že vstupuje do prostředí desetiletí budované křehké rovnováhy  |
| 14  | Rozumím tomu, že odpovědnost by někdo nést měl, ale nejsem si jista výkladem spojení "zákonnou" odpovědnost za kvalitu vzdělávání. Kdo a jakým způsobem bude postížen?   |
| 15  | Spíše souhlasím s tím, že zákon by měl definovat odpovědnost za kvalitu zřetelněji, jasněji. Stávající definice je velmi vágní, téměř nicneříkající. Nejenom "zajistit dostupné kvalitní vzdělání" a tečka. Bude muset být ale být ale vyjasněn vztah mezi zákonem a tím, co vyplývá z toho, jak jsou definované role ve vzdělávacím systému (právní subjektivita škol). Veškerou odpovědnost nese v současném systému v podstatě ředitel a to se těžko změni bez změny právní subjektivity škol. Tedy by se pak muselo uvažovat i těchto vzájemných procesech. A především, nebude-li definována kvalita, jak jí lze v nějaké podobě očekávat. Respektive, zákony definují mnoho věcí, které v praxi nefungují, nejsou kvalitní, nerealizují se dobře.  |
| 16  | v oblasti zodpovědnosti za kvalitu vzdělávání je potřeba nejprve ujasnit přístup MŠMT, dokud bude každý odbor MŠMT kráčet metodicky jiným směrem, nemá šanci ani střední článek, ani škola   |
| <b>Podpůrné příspěvkové organizace</b>    |  |
| 17  | Za kvalitu učení žáků je odpovědný učitel. Pokud není podporován a není vymyšlen systém, kdy se nezodpovídá jen vedení školy ale nějaké profesní/podpůrné skupině pedagogů a podobně, pak nelze nic vymáhat zákonem. Jsme příznivcem "doporučeného" členství učitelů v profesních asociacích, spolcích a klubech na podporu "úspěchužáka", kde je vyvíjen mírný tlak a poskytována podpora pro řešení každodenních věcí. Učitel zároveň povinné minimum podpory musí chtít po škole, ale pokud nejsou na to systémově vytvořeny ve škole podmínky a zdroje, je třeba hledat mimo "ekosystém školy". Střední článek může fungovat jako místo poskytování supervize, výměny zkušeností, přenosu příkladů inspirativní praxe z jiných regionů. Rizikem je uzavření ekosystému jednoho středního článku vůči světu, aby nevznikla další bublina. |
| 18  | Zákonná odpovědnost za kvalitu vzdělávání na území SČ nemůže mít ten, kdo podporuje. Je naprosto zásadní rozlišit SČ ŘÍZENÍ A SČ PODPORY. A i přesto bude mít vždy zákonnou odpovědnost ředitel školy, potažmo jeho zřizovatel, který ho do funkce jmenuje. Na úrovni státu pak MŠMT.  |
| <b>Státní instituce</b>                   |  |
| 19  | Bez odpovědnosti a jasně stanovených pravomocí např. na úrovni zřizovatele, vedoucího středního článku či jiných těles nelze očekávat posun k lepší kvalitě učení.   |
| <b>Školy a školské asociace</b>           |  |
| 20  | Zodpovědnost musí mít pouze ředitelé.  |
| <b>Neuvedeno</b>                          |  |
| 21  | ??? Odpovědnost za vzdělávání bude vždy na státu, při delegaci musí mít stát efektivní kontrolní nástroje a hlavně je musí také používat i ke zlepšení standardu vzdělávací služby.  |
| 22  | zase pokusy a vyhozené peníze  |

## 2.5.7 Kdo by měl nést zákonnou odpovědnost za kvalitu vzdělávání na území středního článku?

Tato otevřená otázka byla položena pouze respondentům, kteří „souhlasili“ či „rozhodně souhlasili“ s tím, že důležitou podmínkou pro zlepšování kvality učení a rovných šancí žáků bude během pěti až deseti let jasně stanovit, kdo ponese zákonnou odpovědnost za kvalitu vzdělávání na území středního článku (viz bod 2.5.5).

| Číslo odpovědi                            | Odpověď   |
|---|---|
| <b>Akademická sféra</b>                   |   |
| 1   | Ředitelé škol, zřizovatelé škol, MŠMT.  |
| 2   | Stát (MŠMT) díky střednímu článku a ředitelům škol (potažmo tedy zřizovatelé)   |
| 3   | Zpočátku stát.  |
| <b>Kraje a města</b>                      |   |
| 4   | Ředitel školy - za předpokladu, že za tuto dobu bude mít vytvořeny podmínky pro kvalitní pedagogický leadership a řízení školy.   |
| 5   | Ten kdo ho bude reálně naplňovat, realizovat v území.....   |
| 6   | Ten, kdo určí jeho podobu. Pakliže si zřizovatelé dostanou finance a určí jeho podobu, tak oni. Když určí podobu MŠMT, tak MŠMT.  |
| <b>Mimoškolní svazy</b>                   |   |
| 7   | Kraj ve spolupráci s místními samosprávami.   |
| <b>Nadace</b>                             |   |
| 8   | Pracovníci MŠMT, kteří v daném místě pracují jako "střední článek podpory".   |
| <b>Nezávislí experti</b>                  |   |
| 9   | MŠMT.   |
| 10  | Odpovědnost by měla být čitelná a smysluplně odstupňována podle pravomocí. Pro SČP bude někdo také vytvářet podmínky a schvalovat jeho pravomoci.   |
| 11  | Společně se středního článku, jeho tým, ředitelé škol.  |
| <b>Neziskové organizace (mimo nadací)</b> |   |
| 12  | Jedna osoba - ředitel SČ - pokud to bude gremium nebude akce schopné, vzájemné vazby ubíjí nutnost obměny minimálně třetiny ředitelů.   |
| 13  | místní partnerství resp definovaným klíčem určená rada z více stran procesu   |
| 14  | MŠMT  |
| 15  | MŠMT - ale region by měl mít zpracovanou svou regionální strategii, která by byla poplatná potřebám území a vycházela by z rozvoje vzdělávání v ČR  |
| 16  | MŠMT spolu s vedením středního článku a zároveň je nutné zachovat roli ředitele školy jako zodpovědné osoby za to, co se děje v jeho škole. Jestliže je vzdělávání v ČR veřejnou službou, musí státní centrum garantovat její úroveň. Nicméně za konkrétní kroky ve škole stále musí zodpovídat ředitel školy, to se nedá někam přesunout. Vedení středního článku by ale rovněž mělo mít nějakou míru odpovědnosti, protože pak by se střední článek vznášel v systému jako nějaká dobrovolná poradna. |
| 17  | Navazují na komentář výše - ve škole by to měl být ředitel, v rámci území středního článku ředitelé škol a někdo jako "ředitel" tohoto území. Kdo bude kvalitu ověřovat?  |
| 18  | Nedokážeme odpovědět.   |
| 19  | odpovědnost může specifikována mezi vícero aktéry, ale významným má být právě střední článek jako jedna z formálních úrovní reálného řízení soustavy  |
| 20  | Partnerství pracovníků "středního článku podpory" a místních aktérů s popsányými základními pravidly spolupráce a rolí-rada   |
| 21  | Pestrá a vyvážená rada založená konsensuálně nikoli mocensky (ani shora MŠMT, ani pouze zřizovateli nebo pouze experty), taková, která umožní kultivovat odpovědnost a partnerství ve směřování k cíli.   |
| 22  | Předpokládám funkci nějakého "okresního" koordinátora - tato pozice je v zahraničních systémech obvyklá. Tedy někdo, pro koho je to "osobní" projekt a osobní úkol a je hodnocen podle pravidel projektového řízení.  |
| 23  | sám střední článek  |
| 24  | Spolek složený ze zástupců regionu  |
| 25  | Ten, kdo bude vybaven kompetencemi  |
| 26  | T.j. partnerství pracovníků SČ a místních aktérů s jasně popsányými pravidly spolupráce, rolí a zodpovědností- RADA   |
| 27  | To je složitá otázka. Každopádně vzhledem k počtu zřizovatelů je nutné přemýšlet o větších územních celcích. Střední článek samozřejmě musí nést díl odpovědnosti. Ale dále viz výše (právní subjektivita, velká autonomie, co je kvalita? atd.)  |
| 28  | To zatím nevím.   |
| 29  | Zřizovatelé škol  |
| <b>Podpůrné příspěvkové organizace</b>    |   |
| 30  | Jasně dané partnerství pracovníků středního článku a místních aktérů  |
| 31  | ORPII   |
| 32  | Řídící výbor panelu odborníků (psychologové, sociální pracovníci, učitelé, ředitelé, ...), který navrhuje intervence ve spolupráci s "bublinou podpory", kterou si učitel vybere. Nabídka pro učitele musí být široká a musí vzniknout povinná participace učitele v nějaké síti, která splňuje kritéria "úspěchu každého žáka". Promyslet ekosystém takové sítě, aby byla dostatečně široká a pro učitele opravdu podporující, je opravdu složité.   |
| 33  | Škola, Zřizovatel. Střední článek při vzájemné kooperaci a nastavení kvalitního prostředí pro vzdělávání.   |
| 34  | Školy i samotný střední článek.   |
| 35  | zástupci MŠMT - ve spolupráci s místními aktéry   |
| <b>Státní instituce</b>                   |   |
| 36  | Ideálně je to soubor zřizovatelů a zástupců škol a zaměstnanců MŠMT, krajského úřadu. Ale zároveň je nutné, aby takové těleso mělo předsedu - ideálně v podobě vedoucího buňky středního článku, který bude mít výkonnou moc např. jako starosta a bude se této skupině zodpovídat jako radě či zastupitelstvu obce ale také s rolí MŠMT (krajského úřadu) - které nadále bude zřizovatelem středního článku - nebo minimálně odvolacím orgánem jako je v případě obce krajský úřad.                    |
| 37  | ředitel školy a zřizovatelé   |
| 38  | Za kvalitu vzdělávání musí nést zodpovědnost stát (tedy MŠMT)   |
| <b>Školy a školské asociace</b>           |   |
| 39  | Jednotlivé školy  |
| 40  | Nejsem v této chvíli schopná říci.  |
| 41  | Odpovědnost za kvalitu vzdělávání by i nadále měla ležet na ředitelích.   |
| 42  | Okresní ředitel vzdělávání společně s radou školského okresu.   |
| 43  | Pracovník středního článku společně s řediteli škol   |
| 44  | ředitel školy, zřizovatel, ředitel středního článku podpory v daném území   |
| 45  | ředitelé škol a jejich zřizovatelé společně s leadershipem "instituce" středního článku   |
| 46  | stát a zřizovatelé společně   |
| 47  | státní správa - mšmt na pověřených obcích   |
| 48  | škola   |
| 49  | Škola   |
| 50  | viz bod 9. Tam uvedené partnerství je však třeba institucionalizovat.   |
| 51  | Všichni zúčastnění...   |
| 52  | Vzhledem k tomu, že podle mě by měly být v oblasti řízení středního článku vyvážené prvky jak centrálního tak samosprávného rozhodování, tak by zákonnou odpovědnost měli nést obě tyto části.  |
| <b>Neuvedeno</b>                          |   |
| 53  | A to jde? Zákonnou odpovědnost za kvalitu vzdělávání dnes nese ředitel školy, který zároveň disponuje pravomocemi. Jak by jí mohl nést ten úředník?   |
| 54  | Bude to vždycky stát, otázkou je jak bude střední článek právně nastaven :-).   |
| 55  | Odborníci do toho zapojení  |
| 56  | Pokud se budou ředitelé soustředit skutečně POUZE na pedagogické aktivity, tak samozřejmě ředitelé.   |
| 57  | samospráva  |
| 58  | SČ a místní aktéři  |
| 59  | Střední článek  |
| 60  | To je závislé podle nastavení kompetencí a prováděcích protokolů - každopádně odpovědnost by měl nést konglomerát zřizovatelů (místních aktérů) a členů či ředitele SČ.   |

## 2.6 VÝZNAM STŘEDNÍHO ČLÁNKU

Poslední část dotazníku se zaměřila na posouzení, do jaké míry respondenti souhlasí s tím, že zavádění středního článku patří mezi důležitá opatření nutná pro zlepšování vzdělávacích výsledků, wellbeingu a rovných šancí žáků. Současně měli respondenti možnost se vyjádřit, zda by se případně zapojili do vývoje, pilotáže nebo implementace středního článku.

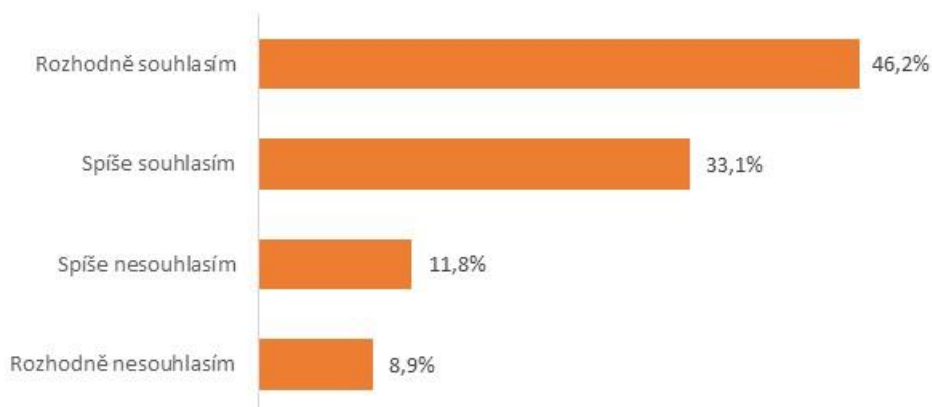
### 2.6.1 Souhlasíte s tím, že zavádění středního článku patří mezi důležitá opatření nutná pro zlepšování vzdělávacích výsledků, wellbeingu a rovných šancí žáků?

V této otázce respondenti odpovídali na škále 1–4 podle míry souhlasu s uvedeným výrokiem.

| Respondenti         |                                    | Míra souhlasu / nesouhlasu |        |
|---------------------|------------------------------------|----------------------------|--------|
|                     |                                    | Počet odpovědí             | Průměr |
| CELKEM              |                                    | 169                        | 3,17   |
| Podle sektoru       | Veřejný sektor                     | 90                         | 3,10   |
|                     | Soukromý sektor                    | 7                          | 3,43   |
|                     | Neziskový sektor                   | 50                         | 3,32   |
|                     | Neuvedeno                          | 22                         | 3,00   |
| Podle typu subjektu | Akademická sféra                   | 7                          | 3,14   |
|                     | Kraje a města                      | 18                         | 2,39   |
|                     | Mimoškolské svazy                  | 1                          | 2,00   |
|                     | Nadace                             | 3                          | 4,00   |
|                     | Nezávislí experti                  | 6                          | 3,67   |
|                     | Neziskové organizace (mimo nadací) | 48                         | 3,27   |
|                     | Podpůrné příspěvkové organizace    | 10                         | 3,30   |
|                     | Státní instituce                   | 5                          | 3,80   |
|                     | Školy a školské asociace           | 46                         | 3,22   |
| Neuvedeno           | 25                                 | 3,08                       |        |

Poznámka: Průměrné hodnoty jsou počítány z číselné transformace odpovědí: Rozhodně souhlasím = 4; Spíše souhlasím = 3; Spíše nesouhlasím = 2; Rozhodně nesouhlasím = 1.

Hodnocení souhlasu / nesouhlasu s výrokiem  
Počet odpovědí = 169



## 2.6.2 Zavádění středního článku jako opatření nutné pro zlepšování vzdělávacích výsledků, wellbeingu a rovných šancí žáků – komentář

| Číslo komentáře             | Odpověď / Komentář  |
|-----------------------------|---|
| <b>Rozhodně souhlasím</b>   |   |
| 1                           | Decentralizace vzdělávacího systému je asi tou největší decentralizací veřejných politik v ČR a i ve světovém měřítku. Chybějící články pod úrovní krajských úřadů je nutno nějakým způsobem řešit a tím snižovat negativní vlivy této decentralizace. Zároveň samozřejmě záleží na přesném nastavení. Cílem musí být, aby se střední článek nestal pouze schránkou, úřadem či byrokratickým molochem. O tom je třeba také přesvědčit aktéry vzdělávací politiky (hlavně ředitele škol a zřizovatele), jinak k žádnému posunu nedojde.  |
| 2                           | Důležité činnosti školských úřadů nebyly ničím nahrazeny, kraje fungují spíše jako subcentra, místní samosprávy nevykazují integrační (koordinační) trend.  |
| 3                           | důležitý nástroj ve smyslu řízení, se zmíněnými jasnými pravomocemi   |
| 4                           | Jde o celkové nastavení - všichni v resortu dělají "vše a nic" -<br>- má ČŠI dělat metodickou pomoc? S největší pravděpodobností ano - znají veškeré vyhlášky, předpisy i pokyny, viděl je někdo někdy ve SZ vyjma kontrol - pokud jsou schopni udělat SWOT analýzu, pak by také měli být schopni poradit nápravu? - tedy metodické vedení)<br>- školské úřady mohou zvládat velkou část ekonomických operací - zatím je to pouze - vyplň - pošli - máš chybu - najdi si ji sám a oprav ji... to přece máte vědět vy!<br>- NPI ČR - dříve philo především DVPP, nyní se nabídky služeb třístí - pedagogové se ptají, proč nenajdou přehled o všech vzdělávacích aktivitách v kraji na jejich webu.... |
| 5                           | Je to absolutně nutné!!!!!!! Zřizovatelé roli lídrů nemohou převzít, nedělají ji a nevidím šanci, že by mohli, chybí tady odpovědná osoba a tým, který by školám nabízel podporu, ale i jednal, v případě, že ředitel školy neplní svou funkci, učitelé jsou vyhořelí a demotivováni, učí po staru...<br>Dobré fungování SČ by mohl propojit ty nainvestované peníze do projektů, které nyní vyznívají na mnoha místech slepě. SČ nesmí jít o úvazky a kamarády, ale skutečně o děti a učitele, aby se do školy těšili a promýšleli co v životě potřebují.  |
| 6                           | Je však třeba aby střední článek nezvyšoval administrativu.   |
| 7                           | Po zrušení resortního řízení došlo k příliš nepříjemnému vlivu (jeho oslabení) centra na kvalitu vzdělávání a současně nezvládnutá decentralizace a deregulace také výrazně přispěla k zvětšování rozdílů mezi školami, pokud jde o kvalitu vzdělávání. Střední článek je slabým pokusem to napravit. Je to eufemistická ("poradní a podpůrná") náhrada chabějících středních článků řízení.  |
| 8                           | Pokud bude funkční a podaří se propojit a nastartovat spolupráci škol, tak určitě ano. Pokud by byl jen formální, nikoli.   |
| <b>Spíše souhlasím</b>      |   |
| 9                           | Každá organizační struktura je nástrojem, záleží tedy na tom, kdo nástroj ovládá a jakými referenčními hodnotami je nástroj řízen. Podle toho může wellbeing žáků vypadat různě, zejména v neoliberalní kultuře.  |
| <b>Spíše nesouhlasím</b>    |   |
| 10                          | domnívám se, že při dobře fungujícím ORP a jeho strategického vedení ve vzdělávání by střední článek nebyl třeba, střední článek je důležité opatření za předpokladu, že bude fungovat v těch oblastech, které dnes nefungují, tj. komunikace a zpětná vazba centrum-region   |
| 11                          | mám obavu, že to úroveň vzdělávání spíše sníží  |
| 12                          | Nejdůležitější byla reforma financování škol. Nyní si školy nemusejí krást vzájemně děti a mohou tak dobře spolupracovat  |
| 13                          | Nejsem přesvědčena o tom, že je střední článek to důležité opatření "nutné" pro zlepšování... žáků". Ale myslím, že je důležitý pro to, aby se skutečně školy měly na koho obrátit, kdo jim poskytne kompetentní podporu v různých oblastech (jak právní, profesní, mentorskou,...). Stále jsem přesvědčena o tom, že wellbeing, rovné šance atd. budou vždy odvislé od konkrétní osoby pedagoga. Velice důležité je otevírat všem oči, ukázat, že spolupráce, sdílení dobré praxe, rozšiřovat si obzory, "vylézt ze své ulity" atd. je pro ně dobré...Z A ano, sebedůvěra, ale také pokora. Pokora k životu.   |
| 14                          | Střední článek nemůže být funkční, pokud nebude zcela změněna zřizovatelská struktura.  |
| <b>Rozhodně nesouhlasím</b> |   |
| 15                          | Drahé, neefektivní, neperspektivní (3 reformy za rok) opatření...   |
| 16                          | O mnoho více by pomohlo více peněz na pedagogy, psychology, speciální pedagogy a nepedagogický personál.  |

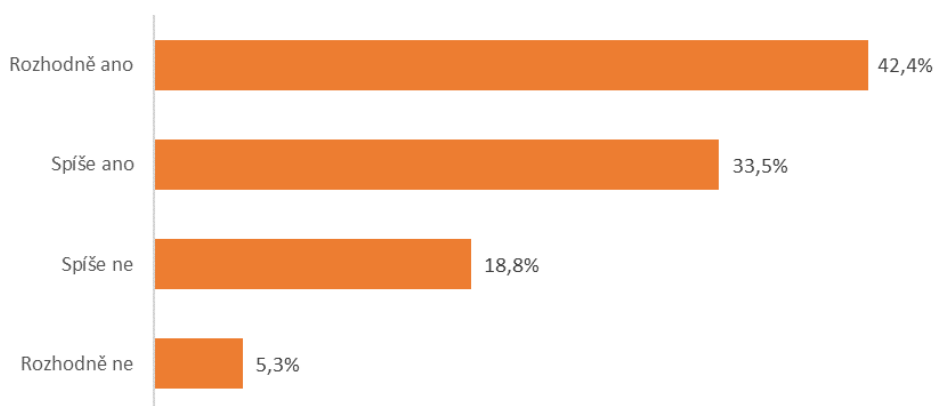
### 2.6.3 Měl(a) byste zájem osobně se zapojit se do vývoje, pilotáže nebo implementace středního článku, pokud byste k tomu měl(a) příležitost?

V této otázce respondenti vyjádřili míru zájmu na škále 1–4.

| Respondenti         |                                    | Míra zájmu / nezájmu |        |
|---------------------|------------------------------------|----------------------|--------|
|                     |                                    | Počet odpovědí       | Průměr |
| CELKEM              |                                    | 170                  | 3,13   |
| Podle sektoru       | Veřejný sektor                     | 90                   | 3,13   |
|                     | Soukromý sektor                    | 7                    | 3,43   |
|                     | Neziskový sektor                   | 51                   | 3,16   |
|                     | Neuvedeno                          | 22                   | 2,95   |
| Podle typu subjektu | Akademická sféra                   | 7                    | 2,71   |
|                     | Kraje a města                      | 18                   | 3,00   |
|                     | Mimoškolské svazy                  | 1                    | 1,00   |
|                     | Nadace                             | 3                    | 2,67   |
|                     | Nezávislí experti                  | 6                    | 3,67   |
|                     | Neziskové organizace (mimo nadací) | 49                   | 3,31   |
|                     | Podpůrné příspěvkové organizace    | 10                   | 3,60   |
|                     | Státní instituce                   | 5                    | 3,60   |
|                     | Školy a školské asociace           | 46                   | 3,07   |
| Neuvedeno           | 25                                 | 2,84                 |        |

Poznámka: Průměrné hodnoty jsou počítány z číselné transformace odpovědí: Rozhodně ano = 4; Spíše ano = 3; Spíše ne = 2; Rozhodně ne = 1.

Zájem o zapojení do vývoje, pilotáže či implementace "středního článku"  
Počet odpovědí = 170





## 2.6.4 Zájem osobně se zapojit do vývoje, pilotáže nebo implementace středního článku – komentář

| Číslo komentáře     | Odpověď / Komentář   |
|---------------------|--|
| <b>Rozhodně ano</b> |  |
| 1                   | ...na úrovni např. organizačního pracovníka apod. související se současnou pozicí manažera MAP.  |
| 2                   | ale zřejmě už nebudu na pozici ŘŠ  |
| 3                   | Cokoli implementovat, neznamená jen rozumět širokému kontextu ovlivňujících věcí. Dobrá implementace je práce s vlastní pokorou. Nesnažme se všechno zavést rychle, hraničí to nejen s instantností a se zbytečně proinvestovanými penězi, ale hlavně se ztrátou lidské motivace. Kořenem věci je transparentní průběžná zpětná vazba a implementační kapacita liniových pracovníků.   |
| 4                   | Jsem sociální pedagog a se školami spolupracuji 5. rokem, nejsem učitel, ale za dobu realizace MAP jsem absolvovala stovky hodin kurzů a jsem v každodenním kontaktu s učiteli a řediteli. Ráda bych se podílela na rozvoji škol v jakékoli podobě. Vidím to jako nezbytné pro rozvoj celé společnosti.  |
| 5                   | MAP ORP Dobříš   |
| 6                   | Mohu se podílet na metodické podpoře škol, zavádění nových metod vzdělávání, snižování frontální výuky. Podpora práce asistentů pedagoga, formativního hodnocení žáků, vlastního hodnocení školy, školská legislativa, školní řády, školní vzdělávací programy. Pracoval jsem v pozicích: učitel, speciální pedagog PPP, ředitel školského úřadu, ředitel školy, ředitel inspektorátu ČŠI, zástupce vedoucí odboru školství, mládeže, tělovýchovy a sportu krajského úřadu. Několik let realizuji metodickou podporu v rámci ORP Turnov a učím na Technické univerzitě v Liberci budoucí učitele.  |
| 7                   | Na základě mých komentářů by se jistě jednalo o roli "Děblova advokáta" :-), nicméně svoje názory opírám o mnohaletou vlastní profesní zkušenost a každodenní kontakt se školami/vedením škol. Dá se tomu také říct "empirická expertiza" :-).   |
| 8                   | nastavení středního článku v současné podobě vnímám jako velmi nesrozumitelné: původní záměr byl odbřemenit ředitele od jejich administrativních povinností, ale v současné podobě se střední článek naopak soustředí na pedagogické vedení škol. měla jsem za to, že to chceme nechat ředitelům a ubrat jim přípravu směrnic, smluv, knih regálů a výběrových řízení - to je potřeba, kterou ředitelé mají, pak se budou moci věnovat svému leadershipu, vedení učitelů a wellbeingu dětí. S tím do té pozice obvykle také nastupují. Pokud jde o kvalitu vzdělávání, tak tam je potřeba jasné a jednoznačné zadání od MŠMT - nikoliv doporučení (viz v současné chvíli doporučení k hodnocení v době pandemické). Zjednodušení systému musí vycházet shora, zdola to nikdy nedokážeme. |
| 10                  | Tímto tématem se zabývám přes 2 roky na MŠMT i když v současnosti je to aktivita jiných útvarů a já mám jiné agendy. Ale přesto toto téma pečlivě sleduji a podporuji. Např. úpravami webu Edu.cz, jehož rozvoj mám na starosti. Či prací na lepším strategickém řízení přes dlouhodobé záměry vzdělávání a vzdělávací soustavy ČR a krajů. Či jinými výzkumnými projekty MŠMT přes TA ČR, EK a zpracováváním dat k nerovnostem ve vzdělávání a pedagogickým pracovníkům.  |
| 11                  | Věnovala jsem se tři roky koncepci středního článku pro metodiku a celý svůj profesní život se věnuji zlepšování kvality vzdělávání a snižování "disparit".  |
| 12                  | za JŠI nás zajímá sdílené ICT služby, podpora ICT metodiků, přenos zkušeností za NPI mne zajímá "hromadnost" tématu, aby "žádný učitel a žádná škola nezůstala bez možnosti získat a čerpat podporu adresně a smysluplně"  |
| 13                  | zejména v oblasti nastavování cílů a kritérií, analýzy potřeb, měření posunu a propojování aktérů vzdělávání, stejně tak v metodické podpoře (mnoholeté zkušenosti a online nástroje, např. www.rodičovskatypologie.cz pro zjišťování potřeb rodičů v daném územním celku nebo škole, Mapa kvality školy a metodika analýzy a měření progressu škol za dané období i jejich podpora v oblasti řízení i oblasti metodické; online Mapy učebního pokroku klíčových kompetencí - www.mupyonline.cz aj.)   |
| <b>Spiše ano</b>    |  |
| 14                  | aktivní učitel vidí problematické oblasti, ale nemá čas je řešit systémově, člověk mimo kmenovou školu zase vidí vyšší struktury, ale bez návaznosti ke konkrétním vztahovým a místním problémům - ideální je spojení obého...   |
| 15                  | Dotazník jsme vyplnili jako realizační tým projektu KAP.   |
| 16                  | podpora spolupráce škol a sdílení je velmi potřebná, avšak v praxi často obětována tzv. konkurencí škol  |
| 17                  | Představa, že jeden metodik bude na 10 škol je sice pěkná, ale pokud nejste dennodenně v terénu, stejně ztrácíte kontakt. Metodici prevence mohou fungovat jako styčný důstojník   |
| 18                  | Samozřejmě by záleželo spíše na konkrétním zadání.   |
| 19                  | Tak samozřejmě to bude rozhodování ohledně výhodnosti nové pracovní nabídky v souvislosti s implementací středního článku v porovnání se stávající pracovní činností.  |
| 20                  | V nějaké pozici koordinační, poradní.  |
| 21                  | Záleželo by na roli... přesto, že jsou mé poznámky spíše kritické, tak pokud se zavádění středního článku opravdu uskuteční, tak bych měl zájem, aby fungovalo co možná nejlépe.   |
| 22                  | Záležít na podobě, která bude navržena.  |
| 23                  | ze zkušenosti praktika vím, že když nejste ve škole pravidelně - stejně jsou vztahy narušeny a spolupráce je složitější. Například odbřemenění metodiků prevence (těch bez odpovídající vzdělání) - ubrat vzdělávací předměty a více nasměrovat na well-being a jako styčného důstojníka školy a SČ.   |
| <b>Spiše ne</b>     |  |
| 24                  | Ráda budu podporou, ale vzhledem k věku si netroufám na větší zatížení .   |
| 25                  | Vzhledem k věku maximálně na přípravě a připomínkách.  |
| <b>Rozhodně ne</b>  |  |
| 26                  | Rok a půl nikam nevedoucí diskuse a pilotáž, o níž nemám žádné informace, mě utvrzují v tom, že je lepší dát od toho ruce pryč   |

## 2.7 RŮZNÉ

Na závěr měli respondenti možnost v otevřené odpovědi doplnit další komentáře k tématu dotazníkového šetření.

### 2.7.1 Napadá vás ještě něco, co by určitě mělo zaznít?

| Číslo odpovědi                            | Odpověď  |
|---|--|
| <b>Akademická sféra</b>                   |  |
| 1   | Důležité je, kdo bude mít odpovědnost za střední články - jejich vznik, rozvoj, systémovost. To lze určitě na úrovni státu. Pokud to nebude stát, tak kdo? Jaká samosprávná úroveň a jak bude odpovědnost vyžadována? Kraje asi v brzké době nebudou zrušeny, v procesu vzniku středních článků mohou mít důležitou (zajímavou) roli. Střední články by neměly vznikat v projektech EU.  |
| 2   | Možná se mýlím ale pravopis "středního článku" v těchto dokumentech se mi jeví nejednotný - pokud je to název, pak má mít velké písmeno, pokud je to pracovní pojem, má být důsledně kurzívou či úvozovkami oddělen od textu. Pokud je to chytlivá fráze pro nové operační období, lze setrvat u stávající neukotvenosti neb je to úplně jedno.  |
| 3   | Obávám se, aby se diskuse o středním článku nesoustředila příliš na "odbfemeňování" ředitelů. To se dá řešit tím, že MŠMT bude omezovat administrativní zátěž škol. Školy mají velkou autonomii a bylo by škoda, kdyby někteří ředitelé střední článek chápali jako omezení autonomie. Mohlo by to oslabit soustředění na zlepšení pedagogického leadershipu.  |
| <b>Kraje a města</b>                      |  |
| 4   | Hodně se o SČP zatím mluví v kontextu ZŠ a MŠ. Doporučujeme rychlé zohlednění středního vzdělávání, zejména odborného. Myslíme si, že obecně by ředitelé nechtěli přijít v důsledku odbfemeňování a právní subjektivitu, omezení právní subjektivitu by nebylo správné. Stačilo by ubrat administrativu, ubrat péči o majetek a rozšířit tak prostor pro pedagogické vedení.   |
| 5   | Cesta do pekla bývá dlážděna dobrými úmysly.<br>Snad výsledkem zavedení tohoto středního článku nebude ještě větší rozdílnost vlivu různých aktérů na vzdělávací podmínky škol.  |
| 6   | Domníváme se, že vznik středního článku řízení škol by byl finančně náročný. Problém vidíme i v obsazení nově vzniklých pozic kvalifikovanými lidmi. Nově vzniklá instituce by kopirovala již nastavenou a zbráňtou spolupráci v území.  |
| 7   | Navrhujeme zachování současného stavu s posílením odborných kapacit. Zřízení středního článku by bylo finančně velmi náročné, ušetřené finance lze použít přímo do škol (např. na posílení nepedagogických pracovníků, psychologů apod.).  |
| 8   | Střední článek měl být uveden do činnosti v době, kdy zřizovatel a škola byly před více jak 15 lety zavedením právní subjektivitu škol postaveny před holý fakt: "postarejte se jak dokážete". Za naši obec a školu odpovědně prohlašuji, že "střední článek" nepotřebujeme a vidíme v něm další nástroj administrativní zátěže a zasahování do samostatnosti škol a vztahu školy se zřizovatelem.   |
| 9   | Střední článek nesmí být dalším aktérem vzdělávací politiky, ale aktérem, který jiné nahradí.  |
| 10  | Střední článek nesmí školy zatížit. Musí být nabídkou pomoci a nikoliv něčím, co bude školu zatěžovat, kontrolovat, nebo úkolovat.   |
| 11  | Školy již podporu dostávají a to od zřizovatelů a pracovníků ORP, případě i kraje  |
| <b>Mimoškolní svazy</b>                   |  |
| 12  | Střední článek vnímám jako vhodný nástroj na „odbfemeňování ředitelů“, ale i ostatních pedagogických pracovníků od administrativní a správní zátěže (personalistika, BOZP, správní činnosti, právní otázky, správa budov a opravy, účetnictví, výkaznictví, granty...), které může umožnit získat potřebný čas na pedagogické a strategické řízení školy. Zajímalo by mě, jak bude vyřešena kompatibilita právní subjektivitu škol a jejich řízení/vedení z úrovně středního článku. Zásadní otázkou pak také je, zda v konečném důsledku střední článek nepřinese další zátěž školám a zvýšení výdajů na nepedagogické činnosti v rozpočtu kapitol školství.  |
| <b>Nadace</b>                             |  |
| 13  | Cítím velmi důležité propojení s ministerstvem školství, aby ředitelé nebyli zatíženi "dvoukolejností" řízení a věřím, že tento projekt pomůže "kultivovat" i MŠMT.  |
| 14  | Pečovat o bezpečné a tvůrčí prostředí na úrovni pracovníků středního článku  |
| <b>Nezávislí experti</b>                  |  |
| 15  | Díky   |
| 16  | Je toho mnoho, spíše je to na dialog, budete-li mít zájem, napište (kontakt uveden, ve výsledcích nezveřejněn).  |
| 17  | Nejdůležitější je navazování vztahů spolupráce a vzájemná důvěra na všech úrovních.  |
| 18  | V každé průběžné zpětné vazbě by mělo vždy zaznít, jestli vykazovaná činnost a dopad práce SČP je nejen podporou a vede ke zlepšení podmínek, ale také, jestli směřuje v pravdě užitečným a hodnotově nosným směrem.   |
| <b>Neziskové organizace (mimo nadací)</b> |  |
| 19  | aby se střední článek nestal úřednickým, aby jeho tým byl v terénu, flexibilní, podporující, vstřícný...držím palce všem   |
| 20  | díky, jde o významné téma, decentralizace je jednou z příčin rostoucích nerovností   |
| 21  | Institut "středního článku" si představuji (pokud tomu dobře rozumím) jako náhradu zrušeného SISŠ, ale s vyššími kompetencemi. Se SISŠ mám z minulosti dobré zkušenosti, ale nedokážu posoudit jak byla efektivní.   |
| 22  | Mít na paměti školy, kde ředitelé nefungují, kde řídí jen vykazování tabulek, mít na paměti školské odbory, které tabulky přeposílají - kteří nevidí ani potřeby dětí, ani učitelů, ani rodičů - toto je třeba napravit. Těm ředitelům, kteří na sobě chtějí pracovat nabídnout kontinuální podporu a v první fázi také vzdělávání - ale ne formou povrchního 8 hodinového semináře, který neustále surfuje po povrchu nebo ke změně přistupuje technicky manažersky jako z učebnice z roku 1970....Školy s dobrým vedením, které na sobě pracuje a je zasítované s dalšími řediteli takovou podporu nepotřebuje tolik - je by nemělo SČ otravovat hloupostmi a metodikami, které dávno tato škola naplňuje (tím by se SČ diskreditoval)- je třeba mít dobré evaluační nástroje a navrhuji rozdělit školy na vyskorychlostní - malá podpora - naplňují cíle 2030 již dnes, střední rychlost - v určitých oblastech potřebují větší podporu, ale pracují na sobě, jsou vnímaví, jen ředitel nemá tah na branku, ale s pomocí to budou na dobré cestě. Nizkorychlostní, kde je třeba radikální navrácení důvěry po letech špatného vedení - výměna vedení a krizový management, zasítování, vzdělávání ped. systematické, které ale odpovídá potřebám, na základě vyhodnocení spolupráce s pedagogickým konzultantem - jako má PSÚ, aby se zvýšila motivace na sobě pracovat i u pedagogů, kteří jsou znechuceni neefektivností povrchních seminářů DVPP..Prostě vyhodnocení na základě kritérií - nástroje máme, ne že ne. Tak aby SČ pomáhal všem s něčím, některým s dalšími agendami a vybraným školám ve stavu klinické smrti poskytl maximální součinnost a zbavil je cynického vyhořelého vedení. Dále by byla ještě speciální skupina škol - segregovaných - umístěných v blízkosti vyloučených lokalit - tam by měla přijít větší finanční ohodnocení pedagogů, ale i větší nároky, více podpůrných profesí - sociální pedagog, sociální pracovník, volnočasový pracovník, speciální pedagogové - pravidelná supervize, případové semináře s odborníky, systematické spolupráce s OSPOD....Vychází mi z toho 4 kategorie škol. Každému podle jeho potřeb, které ale budou vyhodnoceny na základě objektivních kritérií. |
| 23  | Největším rizikem plánovaného zavedení středního článku v ČR je formalismus a "hierarchické" pojmání vedení. Málo se tematizuje, že pro odborný růst pedagogů je jádrem zpětná vazba. Proto musí být součástí vedení ředitelů i učitelů zajištění "absolutního bezpečí" slovy H. Košťálové. A dále nezaznělo důležité téma kurikula. Je klíčové. Zahraničí zkušenost potvrzuje, že tam, kdes se v rámci cíli pracovalo s kurikulem a od toho se dovějela podpora, tam se zlepšovali dokonce i výsledky učení.) Dokonce tak vznikají regionální podoby kurikula. A pak téma času. Čas na sdílení budou potřebovat nejenom ředitelé, ale i učitelé a zástupci dalších podpůrných, sociálních služeb.   |
| 24  | Otázky dle našeho názoru nebyly zvoleny úplně šťastně. Některé byly trochu návodně položené. Některé šly proti sobě. Některé nedávaly úplně smysl a nejsme si zcela jisti, zda jsme je pochopili správně. V této fázi jsme již očekávali vyšší míru promyšlenosti navrhovaného konceptu Středního článku. Dotazník nám svým charakterem a typem otázek přijde podobný, jaký jsme vyplňovali cca před 3 měsíci. Přesto nám přijde realizace Středního článku vedení v územích velmi důležitá a budeme diskusí dále sledovat a do pilotáže v územích se rádi zapojíme. Klíčová je z našeho pohledu strategie respektující lokální specifika v území a způsob jejího naplňování a hodnocení.  |
| 25  | Prosím věnujte čas přímé komunikaci vlastně s každým jednotlivým ředitelem školy a zřizovatelem.   |
| 26  | V tuto chvíli nikoliv.   |
| 27  | Více propojovat činnost obou PS-SČ i wellbeing (v praxi nejde oddělit)<br>Potřeba výrazného zapojení škol(a to nejen ředitelů), pedagogové to(změny, aktivní zapojení, zájem o jejich názor) musí přijmout za věc profesní cti a hrdosti na svůj obor  |
| 28  | Vše (celý koncept SČ) plánovat komunitně, nikoliv direktivně. Jinak se bohužel efekt celé myšlenky opět ztratí v propadlišti dějin.  |
| 29  | Zajímalo by mě, jestli rok a půl diskusí a vyplněných dotazníků k něčemu jsou  |
| 30  | Ze středního článku nám prakticky úplně vypadávají střední školy. Rozumím, že zodpovědnost za jejich řízení mají v případě veřejných středních škol primárně kraje, ale máme i školy soukromé a církevní.  |

| Podpůrné příspěvkové organizace |   |
|---------------------------------|---|
| 31                              | považují za důležité nabídnout určité modely, které by místní aktéři za supervize jejich autorů aplikovali a společně reflektovali, na základě této implementace a reflexe by mělo dojít k jasnějšímu možnému fungování, které by pak mohlo být zakotveno i do legislativy a systémově podpořeno i finančně   |
| 32                              | Pozor na to, aby se střední článek nestal nástrojem kontroly a mocenského tlaku.  |
| 33                              | V rámci S2030+ je střední článek zcela novým konceptem s naprosto zásadním dopadem do života škol. I proto doporučuji do připravované "akce SC" zapojit v maximální možné míře samotné ředitele škol. Nejen všechny nás, kteří jsme sice v jejich blízkosti, ale přesto ne přímo s nimi. Mělo by nám jít o názory hlavně těch ředitelů, kteří nepatří mezi ty již mediálně známé, zkušené, s širším přehledem... Věnujme diskuzi dostatek času. Už ze samotné S2030+ i všech následných aktivit vyplývá nevyjasněnost účelu SC především v rozlišení ŘÍZENÍ/PODPORY. V tom je opravdu velký rozdíl. A pokud vezmeme v úvahu, proč se o SC vlastně uvažuje a jaké důvody "autoři" zdůrazňují, pak mnohé z nich SC bohužel nevyřeší. Např. odborný deficit zřizovatelů, velkou míru administrativy = duplicity v reportingu a výkaznictví pro různé resorty, chybějící jednotný informační systém atd. Do určité míry pokládám tento dotazník za účelový, vyplývá z něho, že "jinudy než přes SC cesta nevede". Proč ale potom probíhá pilotáž SC MŠMT? Jak to že už nyní předjímáme jeho výsledky? A opravdu vidíme po 5 letech realizace místních akčních plánů tak zásadní posun v kvalitě vzdělávání, že jim velmi podobný koncept středních článků naplní cíle S2030+? |
| 34                              | Zajímala by mne evaluace a vyhodnocení, až se kontury středního článku zpřesní, jaké aspekty a parametry už nyní splňují odbory školství na obcích, MAPy, NPI, ČŠI, podpůrné sítě různých inovačních projektů (TOŠ a spol) a podobně. Chybí mi pohled kontinuity, zdá se mi, že stavíme na zelené louce, ale na mnoho dobrého je možné navázat a přechodový proces nějak promyslet.   |
| Státní instituce                |   |
| 35                              | V případě potřeby můj kontakt je: <i>(kontakt uveden, ve výsledcích nezveřejněn)</i> .  |
| Školy a školské asociace        |   |
| 36                              | Je načase! Rozdíly mezi regiony se prohlubují. Zájem o práci ředitele škol mezi učiteli klesá právě z důvodu nadměrného a nereálného počtu pracovních úkolů.  |
| 37                              | Je potřeba přesně stanovit pravomoci středního článku. To znamená odejmouti některých pravomocí obcím a krajům - to nebude jednoduché... Pouze důraz na spolupráci bez pravomocí situaci nevyřeší<br>Jmenování a odměňování ředitelů (ZŠ, MŠ) rozhodně odebrat z pravomocí obcí<br>Role středního článku při plánování územního rozvoje - určení kapacity škol, tvorba a funkce školních obvodů...  |
| 38                              | Jedná se o dlouhodobý proces. Je potřeba sehnat dostatečné množství kvalitních ped. lídrů např. z řad lidí spolupracujících s PSÚ, ředitelů naživo, atp. kteří umí pracovat na pokroku školy v přirozeném vývoji. Mám obavu, že při špatném uchopení celého středního článku, může dojít k nepřijemnému formalismu a neefektivitě.  |
| 39                              | ne, díky za anketu  |
| 40                              | Nerozsířovat další úřednický aparát a více využít stávající systém  |
| 41                              | Obsah vzdělávání v ZŠ je směřován ke zvládnutí přijímacích zkoušek SCIO/CERMAT - není čas na wellbeing - natož u žáků s SVPU/CH nebo u žáků ze sociálně-znevýhodněného prostředí. Testy nerespektují individualitu talentů a jsou zadávány celoplošně (stejně jako ATB) - jsou SS, které nepotřebují vysokou úroveň např. z matematiky a uchazeči se specifickými schopnostmi a talenty jsou nahrazeni neúspěšnými zájemci o studium na Gymnázích.... Již dlouhodobě je za inteligenci považována pouze rozumová složka inteligence, na emoční nebo sociální inteligenci se nelehá, přestože inteligence je schopnost se přizpůsobit a prosperovat.... Proto máme hodně plonkových absolventů gymnázií, pro které vznikají nové nové pracovní pozice v administrativě, ale chybí jim odbornost a vztah k praktické části reality - což jsou například i prováděcí protokoly a další....   |
| 42                              | Osoby ve středním článku musí být fundované, odborně způsobilé, zapálené pro věc, s morálním kreditem.  |
| 43                              | Prosadit střední článek v podobě, kterou připravuje Partnerství 2030+ nebude snadné, ale určitě je důležité se o to pokusit.  |
| 44                              | V rámci středního článku mě zajímá zejména oblast wellbeingu.   |
| 45                              | Zavedení kreditového vzdělávání pedagogů- na způsob lékařů, sester apod. , které umožní udržování znalostí lidí ve školství, zvýší konkurenci mezi pracovníky, v posledku kvalitní výuku pro žáky.  |
| 46                              | Zlepšování wellbeingu všech účastníků vzdělávacího procesu (tedy i nepedagogických pracovníků...). Nezapomínat na nikoho... Důležitý výběr kvalitních lídrů...  |
| Neuvedeno                       |   |
| 47                              | Je důležité pracovat s územím, ano ve dvou rovinách. První jsou specifika jednotlivých území, která by měla být zohledněna při vzniku středního článku. Druhým je rozloha/rozsah území středního článku. Hustota školských zařízení, dostupnost.  |
| 48                              | Konkurenční neznámená vždy špatný!  |
| 49                              | Řekla bych "slápnout na plyn", jak bylo doporučováno na konferenci. Alespoň že fungují MAPy, které si myslím velmi významně pomáhají oblasti spolupráce a komunikace. Děkuji za pochopení :-)   |
| 50                              | vše je o lidech - zaměřit se na lidi a ne na výkon  |
| 51                              | Zapojení politiků, větší PR tematů  |