



stálá konference asociací ve vzdělávání

Jak by měl fungovat střední článek vedení regionálního školství v ČR, pokud má co nejlépe pomáhat zlepšovat vzdělávací výsledky dětí a snižovat nerovnosti?

Pilotní analýza názorů vedoucích pracovníků ve vzdělávání

Pro Stálou konferenci asociací ve vzdělávání z. s.

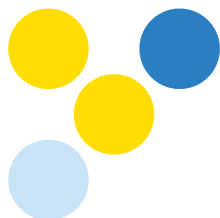
Zpracoval **Vladimír Srb** / duben 2020



OBSAH

| | |
|--|----|
| Proč a jak jsme zjišťovali názory na střední článek (SČ)? | 3 |
| Analýza odpovědí | 4 |
| 1. Za které činnosti by měl zodpovídat plně rozvinutý SČ v roce 2030, pokud má co nejlépe pomáhat zlepšovat vzdělávací výsledky dětí a snižovat nerovnosti ve vzdělávání? | 4 |
| 2. Na jaké úrovni by měl být optimálně umístěn SČ pro mateřské a základní školy? | 8 |
| 3. Na jaké úrovni by měl být optimálně umístěn SČ pro střední školy? | 10 |
| 4. Měl by se střední článek pro MŠ a ZŠ v ČR během 10–15 let stát také zřizovatelem škol podobně jako v některých zahraničních systémech? | 11 |
| 5. Větší počet škol obvykle bývá v rámci území středního článku rozdělen do menších podskupin dlouhodobě spolupracujících škol („rodiny škol“ / „klastry“). Kolik škol by optimálně mělo být v takové spolupracující „rodině škol“? | 13 |
| 6. Kdo by měl vybírat a jmenovat vedoucího pracovníka SČ zodpovědného za plnění činností a funkcí SČ pro mateřské a základní školy? | 14 |
| 7. Považujete problematiku SČ za důležitou a aktuální i v kontextu současné společenské situace (pandemie, potřeba zapojení moderních technologií, větší ohrožení dětí s nižším socioekonomickým statusem rodiny apod.)? Pokud ano, z jakých důvodů? | 16 |





Proč a jak jsme zjišťovali názory na SČ?

Tento dokument vznikl jako pilotní sonda předběžně mapující míru shody názorů na žádoucí podobu středního článku vedení školství. Slouží SKAV a jeho partnerům k přípravě širší a důkladnější odborné diskuse na toto klíčové téma [Strategie 2030+](#).

Podkladová data jsme získali formou dotazníku od účastníků celodenního setkání nazvaného **Střední článek regionálního školství. Proč? Jak?** Akci zorganizovala dne 10. března 2020 **Stálá konference asociací ve vzdělávání (SKAV)** v rámci iniciativy **Úspěch pro každého žáka**.

Počet respondentů a návratnost:

Ze 38 účastníků setkání vyplnilo dotazník 21 osob (návratnost 55 %).

Složení respondentů, vedoucích pracovníků v oblasti vzdělávání:

Ředitel školy (4x), učitel, vysokoškolský učitel (2x), pracovník realizačního týmu MAP (2x), starosta, pracovník MŠMT, pracovník organizace přímo řízené MŠMT, pracovník krajského vzdělávacího zařízení, pracovník odborné neziskové organizace (7x), pracovník nadačního fondu, nezávislý expert. Někteří respondenti patřili do více než 1 skupiny.

Příprava respondentů před vyplněním dotazníku:

Respondenti absolvovali společný celodenní **program**. V úvodním informačním bloku byl shrnut dosavadní **vývoj diskuse o středním článku školství** včetně zkušeností bývalých školských úřadů. Respondenti se dále seznámili s některými **zkušenostmi fungování středního článku v úspěšných zahraničních vzdělávacích systémech** a s vizí řešení středního článku **z úhlu pohledu jednoho z realizátorů MAP**. Následovaly dva devadesátiminutové diskusní bloky v menších skupinách, během kterých účastníci sdíleli své zkušenosti a odpovědi na otázky:

1. Které role středního článku se již dnes daří v našem systému uspokojivě naplňovat a co k tomu nejvíce přispívá?
2. Které role středního článku se dnes nedaří v našem systému uspokojivě naplňovat a co tomu nejvíce brání?
3. Jak bychom mohli v dohledné době zajistit naplňování slabých či chybějících rolí SČ v ČR, aniž bychom museli měnit legislativu? Co by pomohlo nejvíce?
4. Jak by měl být SČ v optimálním případě nakonec nastaven za 10–15 let a za co by měl zodpovídat, aby co nejlépe zlepšoval učení dětí a posiloval rovné šance? Kde by měl být umístěn? Jaká by měla být role stávajících aktérů: obcí, ORP, okresu, kraje, MŠMT, OPŘO, ČŠI, NNO, univerzit...?

Celý program přípravného setkání a jeho **písemné výstupy naleznete zde**.

Dotazník respondenti vyplnili individuálně online v rozmezí 3–4 týdnů po společném setkání.

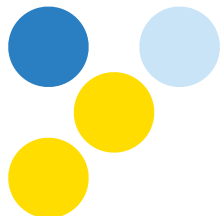
Analýza doslovně cituje komentáře respondentů na otevřené otázky dotazníku, shlukuje je podle podobnosti, ale nepouští se do podrobnější interpretace.

Nadpisy psané tučným řezem písma jsou orientační názvy skupin podobných odpovědí vytvořené autorem analýzy.

Analýza odpovědí

1. Za které činnosti by měl zodpovídat plně rozvinutý střední článek (SČ) v roce 2030, pokud má co nejlépe pomáhat zlepšovat vzdělávací výsledky dětí a snižovat nerovnosti ve vzdělávání? Můžete vybrat více možností, navrhnout další a komentovat svůj výběr.

| | | |
|------|--|-------|
| 1.1 | Podporovat spolupráci mezi školami a sdílení účinné praxe (profesní učení učitelů). | 100 % |
| 1.2 | Definovat místní nebo regionální strategii rozvoje vzdělávání společně s lídry svých škol. | 90 % |
| 1.3 | Uspadňovat průběžnou komunikaci mezi školami a ministerstvem. | 90 % |
| 1.4 | Spoluzodpovídat nebo plně zodpovídat za výběr ředitelů škol. | 86 % |
| | Z toho 76 % respondentů odpovědělo „Spoluzodpovídat za výběr ředitelů škol společně se zástupci dalších aktérů ve vzdělávání (starostové, zástupci rodičů...)“ a 10 % respondentů odpovědělo „Plně zodpovídat za výběr ředitelů škol.“ | |
| 1.5 | Pomáhat školám s implementací státní vzdělávací strategie. | 86 % |
| 1.6 | Odbřemeňovat ředitele škol od zátěže, která nesouvisí s pedagogickým vedením. | 81 % |
| 1.7 | Vyhodnocovat dosahování stanovených regionálních rozvojových cílů a indikátorů zlepšení kvality vzdělávání společně s řediteli. | 81 % |
| 1.8 | Zajišťovat specifickou péči ohroženým školám s nedostatečnými výsledky. | 81 % |
| 1.9 | Metodicky vést ředitele a vedoucí učitele a „pěstovat“ si nové nadějné pedagogické lídry. | 76 % |
| 1.10 | Zajišťovat koordinaci zdravotní, sociální a vzdělávací podpory pro ohrožené děti (od narození po dokončení povinné školní docházky). | 71 % |
| 1.11 | Poskytovat školám právní a administrativní poradenství. | 67 % |
| 1.12 | Garantovat na svém území průběžné dodržování pravidel stanovených státem v oblasti požadavků na kvalitu výuky a rovné příležitosti ve vzdělávání včetně příslušných vyhodnocovacích a rozhodovacích procesů (střední článek řízení). | 52 % |



Další činnosti, za které by měl SČ zodpovídat (seskupené citace respondentů)

Zajišťovat školám trvalé kvalitní vedení v oblasti pedagogického rozvoje

- Dávat pedagogicko-metodologickou podporu ředitelům a učitelským kolektivům škol.
- Podporovat spolupráci a rozvoj týmu lídrů (konzultantů, mentorů, lektorů...), kteří podporují jednotlivé školy na daném území.
- Kolektivně se podílet ve spolupráci se všemi (škola, zřizovatel, ministerstvo, ČŠI) na stanovování cest a vedení žáků, škol k úspěchu. Hledat silné a slabé stránky a rozvíjet je, metodicky, programově i koncepčně. Hlavně však kontinuálně, nikoli nahodile. Vše by mělo vycházet z vlastní iniciativy. Předpokládá to však velkou míru odbornosti a odpovědnosti u všech partnerů. Což z tohoto procesu do určité míry vyčleňuje ČŠI. Také proto, že by vše mělo být transparentní, včetně analýz výsledků.

Podpora plánování v oblasti pedagogického rozvoje škol

- Možná ne plně zodpovídat, ale podporovat zapojení zástupců středního článku do strategických týmů škol a jejich podílení se na formulování cílů škol, akčním plánování (odborné, personální, finanční), podpoře implementace akčních plánů (dle konkrétních možností v území), vyhodnocování. Čím širší participace, tím větší spolupráce a podpora škol – máme společné cíle, rozvoj školy je zájem nás všech a něco pro to uděláme.

Organizování sdílené pedagogické i technické podpory, sdílení zdrojů pro větší počet škol

- Za organizaci sdílené podpory (IT služby, údržba didaktické techniky...) sdílení specializovaných profesí (šk. psycholog, sociální pedagog, logoped, suplent...)
- Zajišťovat sdílené služby – sociální, právní IT, psychologické atd.
- Sdílení účetních služeb, školních psychologů.
- Právní, ekonomické poradenství, poradenství v oblasti BOZP.
- Zajišťování technické podpory školám.

Zajišťování rovných podmínek pro všechny školy na svém území

- Zajištění rovných podmínek všem zapojeným aktérům.
- Rovnoměrná distribuce benefitů, ale hlavně zátěže mezi školami (prevence vzniku exkludovaných škol).

Pomoc zřizovatelům a místním komunitám v oblasti hodnocení kvality vzdělávání

- Participace na vytváření objektivních hodnotících modelů práce ředitele školy, metodická pomoc zřizovatelům škol.
- Prezentace výsledků vzdělávání ve svém území směrem k veřejnosti, zajišťování trvalého dialogu o kvalitě vzdělávání v území, rozvoj partnerství.
- Facilitace diskusí směřujících k efektivitě vzdělávání na daném území.

Spolurozhodovat o odvolávání ředitelů

- Spoluzodpovídat za odvolávání ředitelů škol a za úpravy kapacit škol.

Střední článek v roli zřizovatele škol nebo zaměstnavatele pedagogických pracovníků

- Spolupráce zřizovatelů v oblasti školství, případně dlouhodobě si dokážu představit, že by se SČ stal přímo zřizovatelem škol s tím, že obce by mohly dění ovlivnit prostřednictvím nejvyššího demokraticky řízeného regionálního orgánu. V tom případě by mohl SČ i plně odpovídat za výběr ředitele.
- Být zaměstnavatelem pedagogických pracovníků škol bez právní subjektivity.

Samostatný ucelený návrh

- Konkrétní výčet činnosti a oblastí působnosti je uveden v tématech auditu organizace EDUin pro rok 2020 [na tomto místě](#).



Komentáře respondentů

Důležitý je postupný, a nikoli skokový vývoj, postupná tvorba nových lidských zdrojů

- Střední článek by mohl vykonávat mnohé z navržených funkcí – ale je nutné zvážit postupné kroky a rozšiřování pravomocí a zodpovědností podle místních podmínek a lidských zdrojů.

Zásadní je koordinační, facilitační a metodická role SČ

- Zásadní ve vztahu k dílčím oblastem je pak především koordinační a metodická role středního článku ve vztahu k zapojeným aktérům, kteří v rámci různých činností plní různé role.
- V návrhu Eduzměny pracujeme v tuto chvíli s modelem, kdy se SČ skládá ze dvou částí: první je koordinačně facilitační role a druhá je odborná a sdílecí role. Jsou vzájemně provázané, ale každá má trochu jinou funkci.

Podpůrná role SČ nestačí tam, kde zřizovatel cíleně podporuje vzdělávací nerovnosti

- Zdůrazňování pouhé podpůrné role středního článku má klíčovou dimenzi problému. Sebelepší metodická podpora škol nepomůže, pokud zřizovatel/obec cíleně vytváří spektrum škol od škol pro „selhávající děti přes školy průměrné po elitní školy se zaměřením na jazyky, matematiku atd. Zejména u škol pro „selhávající“ děti není v moci školy tuto situaci změnit, pokud je na to sama.

Je třeba konkrétně vymezit adresnou zodpovědnost všech aktérů najednou, nejen SČ

- K tomu je nezbytné konkrétní vymezení zodpovědnosti každého aktéra včetně její doložitelnosti, měřitelnosti (nestačí účast).
- Na výše uvedené je pro mě těžké odpovědět bez určení následujících dvou premis. Zaprvé, u stanovení klíčových činností je důležité říci, zda SČ bude také zřizovatelem škol, či nikoli. Zadruhé, je potřeba přemýšlet nad celým systémem komplexně a promyslet rozdělení kompetencí mezi jednotlivé aktéry (např. ČŠI, NPI ČR a další). Je otázkou, do jaké míry má SČ poskytovat přímou a cílenou pedagogickou a metodickou podporu učitelům a ředitelům (ad role ČŠI – kontrolní, hodnotící, metodická).

Centrální článek musí zajistit všechny ostatní funkce, které nezajistí střední článek.

- Chybí mi možnost definovat roli a kompetence SČ v kontextu existence centrálního článku. Zjednodušeně bych byl rád, kdyby zodpovědnost za funkce, které jsem výše nezaškrtl, převzal právě centrální článek (MŠMT, částečně OPŘO). Z centrální úrovně by měla vycházet podpora strategického managementu (např. právě nastavení kvalitativních kritérií a jejich vyhodnocování) – dosavadní zkušenost je taková, že je potřebná i podpora strategického řízení v územích.

Střední článek jako proces recentralizace

- Půjde o proces recentralizace, ale vzhledem k fragmentované obecní správě i obecního školství je to nejrychlejší cesta ke zkvalitňování vzdělávání, k snižování nerovností mezi školami a regiony a k plnění funkce standardní školské služby.



Je třeba vydefinovat roli SČ jako úroveň řízení decentralizovaného regionálního školství s důrazem na roli kraje definovanou v zákoně

- Jen stručně doplňuji, že je třeba vydefinovat roli SČ jako klíčové úrovně řízení regionálního školství, včetně legislativního vymezení jeho role. Striktně je třeba přitom vyjít ze stávající decentralizované krajské struktury školství. Jediným racionálním a nejlevnějším řešením je využít struktury přímo řízených organizací zřizovaných krajem s jasně definovanými činnostmi, které budou tvořit podpůrný systém v kraji sloužící školám všech zřizovatelů.

Zachovat kontinuitu MAP

- Myslím si, že důležité je zachovat dobrovolnost a kontinuitu s MAP.

MAS jako možný nositel středního článku

- Do určité míry se obávám, že úroveň strategie je již nyní velmi vysoká, a to včetně očekávání. Zde vidím potenciální riziko. Kdy jsou možné oblasti, ORP, kde bude reálné a smysluplné začít hned stanovené cíle naplňovat. Objektivně je třeba si přiznat, že v některých oblastech v ČR to bude velmi komplikované. Nabízí se využít zkušeností a sítě místních akčních skupin (MAS), které se již etablovaly ve svých ORP. Zdá se mi, že by mohly MAS být oním SČ.

Střední článek by měl skládat účty demokraticky zvoleným místním zástupcům a aktérům

- Jako důležitý vnímám vznik demokratického nejvyššího orgánu (něco jako Valná hromada SČ), který bude obsahovat všechny ředitele území, zřizovatele, zástupce NNO vč. MAS i rodiče (z Rad školy př.). Tito budou volit Správní radu max. 12 osob proporcionalně zastoupeno. SR by byla vůči území zodpovědná za realizaci/implementaci Strategie. SR by také volila ředitele SČ. Povinným členem SR by mohl být zástupce MŠMT nebo ČŠI.

2. Na jaké úrovni by měl být optimálně umístěn SČ pro mateřské a základní školy? Vybrat můžete i více možností, které by podle vás mohly být funkční.

- ORP 52 %
- Okres 71 %
- Kraj 19 %

Komentáře respondentů

ORP jako optimální umístění SČ

- Měl by být co nejblíže školám, aby dobře znal místní podmínky.
- Okres je příliš velké území na pokrytí jednotlivostí a úrovní jednotlivých vzdělávacích institucí. MAS v ORP již mají jistý kredit a jsou sesítované. Mají vlastní zkušenosti i jistou reputaci.
- ORP: Jde o nejrealističtější úroveň co do počtu zaměstnanců, tak blízkosti školám. Ale samozřejmě je možno uvažovat i o jiných úrovních.
- ORP mi přijde vhodné vzhledem k tomu, že je to hodně blízko školám a velikost SČ by mohla být dobře říditelná. Zároveň je zde problém s množstvím ORP, a tudíž jeho finanční náročností. V případě okresů se to jeví jako vhodná velikost, ale obávám se, že finanční nastavení pak budou limitující a časová kapacita lidí, kteří zde budou, nebude adekvátní počtu škol, které budou muset obhospodařit, a nutně to sklouzne k úředničtině.
- Myslím, že by měl SČ vycházet co nejvíce ze stávající, funkční reality.

MAS jako optimální umístění SČ

- SČ budou psát podpory, protože to je dle mého názoru maximum, co by měl dělat, proto bych byla, aby byl umístěn na území MAS. Území MAS jsou přirozená území vytvořená zdola, tzn. že relevantní partneři v území určitě z jím známých důvodů, tudíž pro ně výhodných, si toto území zvolili, proto je dle mého názoru toto území fungující. Na rozdíl od ORP, kde jsou území, co se týká velikosti, nesrovnatelná, a tudíž i jejich funkčnost je velmi rozdílná.

Okres nebo ORP jako optimální umístění SČ

- Současná realita ukazuje, jak jsou kraje školám vzdálené.
- Střední článek by měl řešit MŠ, ZŠ i SŠ, a to na menším území než kraje.
- Počet škol nesmí překročit počet, ve kterém se jejich zástupci budou schopni scházet a účinně komunikovat, SČ zároveň bude mít základní přehled o dění v jednotlivých školách. Maximálně cca 40, ale i to už je hodně.
- Zastávám poměrně silný názor, že při vzniku SČ by měly být zákonem zrušené školské odbory na ORP. SČ by určitě měly také plnit ty samé funkce, které jsem zaškrtnl, pro SŠ zřizované krajem a pro ostatní zřizovatele, domnívám se, že i tam (kraje) by tím pádem mohlo dojít k redukci administrativy.

Okres jako optimální umístění SČ

- Okresy mají velikost, která se pro střední články nejlépe osvědčuje v zemích s efektivní správou škol. Kraje fungují jako subcentra, ke státní vzdělávací politice se spíše vymezují; příliš velký počet malých ORP s nemožností vytvářet plně funkční střední články; to už byl i problém nejmenších okresů v době školských úřadů.
- ORPů je příliš mnoho = bude to drahé, často neobsáhne celé spádové území škol, ne-seženeme tolik odborníků, abychom to personálně naplnili.
- Spolupráce 2/3 ORP v okrese v rámci MAPu se nám osvědčila.

Kraj jako optimální umístění SČ

- Okres NE – protože to je pokus o obnovu školských úřadů. ORP NE, protože to by byl experiment vytvoření trojnásobného množství „malých“ školských úřadů. Za hodně velkých finančních nákladů, politicky velmi problematické. Jediná racionální a nejjednodušší a nejlevnější cesta je podpurný krajský systém přímo řízených organizací s jejich regionálními pracovišti. Tím se kraje zhostí své spoluodpovědnosti za RgŠ.
- Eliminace lokálních zájmů, efektivnější využití expertů a expertního zázemí, levnější koordinace a implementace alespoň v první fázi, tedy rychlejší, přehlednější sledování regionálních specifik, ale respektování velikosti a vnitřní struktury – např. zástupce pro každé ORP.

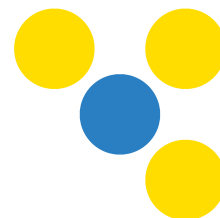
Kombinované řešení: Spolupráce krajských a okresních pracovišť jako optimální SČ

- Krajské zastřešení + na úrovni ORP pracoviště s vlastním rozpočtem.
- S navazující strukturou zahrnující i krajskou úroveň – podpora SŠ a MŠ i ZŠ na území kraje (ne paralelní územní a krajskou úroveň akčního plánování, které plánují nezávisle na sobě, krajský akční plán by měl reagovat na potřeby všech škol na území kraje, ne pouze těch, jejichž je zřizovatelem).

Nedržel se striktně daných administrativně správních jednotek

- S ohledem na výše uvedená data, ale především z důvodu nutnosti zajištění komplexní, kvalitní, a hlavně srovnatelné (shodné) podpory v rámci dále definovaných „agend“ či polí působnosti středního článku podpory škol, EDUin doporučuje nedržet se striktně daných administrativně správních jednotek.





3. Na jaké úrovni by měl být optimálně umístěn SČ pro střední školy? Vybrat můžete i více možností, které by podle vás mohly být funkční.

- ORP 14 %
- Okres 67 %
- Kraj 81 %

Komentáře respondentů

ORP jako nejvhodnější umístění SČ pro střední školy

- okresy neexistují, kraj je daleko, ztratil by se pocit ownershipu

Okres nebo kraj nebo společně jako nejvhodnější umístění SČ pro střední školy

- Obávám se, že kraj je příliš velký, byť optimalizace sítě se jeví v tomto případě vhodnější.
- Pokud budou kraje, nenechají si tuto roli vzít. Nicméně o některé výše uvedené činnosti by se s okresními články mohly dělit.
- Zde by měl přijít větší tlak na kraje, aby dokázaly stanovit priority, slabá místa a mít svou koncepci rozvoje. Na tom pak lze stavět a provádět odpovědné a objektivní změny ve středním školství. Nelze jen tak od stolu rušit některé instituce pro malý zájem studentů nebo špatné výsledky ve státních maturitách. Kraje v oblasti středního školství momentálně plní roli pouhé „peněženky“ a nenaplňují koncepční funkci v oblasti vzdělávání (dle mého skromného názoru).
- Kraj může být i nadále zřizovatelem SŠ, ale jednat s ním bude SČ mnohem kvalifikovaněji než nyní města.

Kraj jako nejvhodnější umístění SČ pro střední školy

- Nejpravděpodobněji na úrovni kraje. Ukazuje se, že tento článek funguje již dnes relativně dobře přes krajské úřady.
- Jedná se o vzdělávání, s běžnou spoluprací mezi všemi stupni škol, neoddělovat.
- Vidím do situace jen částečně, aktuálně se zdá, že kraj jako zřizovatel funguje. Podle mě je největší problém úzké propojení KAP a Odboru školství na politiky. Ale to asi bude vždycky, neb vzdělávání je politikum.
- Logicky je jich méně. Spíš kraj, protože je zřizovatelem.

Nedržet se striktně daných administrativně správních jednotek

- S ohledem na výše uvedená data, ale především z důvodu nutnosti zajištění komplexní, kvalitní, a hlavně srovnatelné (shodné) podpory v rámci dále definovaných „agend“ či polí působnosti středního článku podpory škol, EDUin doporučuje nedržet se striktně daných administrativně správních jednotek."

Střední článek by měl být společný pro všechny stupně škol (MŠ, ZŠ, SŠ)

- Není možné vytvářet od sebe oddělené úrovně podle druhu škol.



4. Měl by se střední článek pro MŠ a ZŠ v ČR během 10–15 let stát také zřizovatelem škol podobně jako v některých zahraničních systémech?

- Ne 57 %
- Ano 29 %
- Až na základě pilotáže nebo širší diskuse 14 %

Komentáře respondentů

Je třeba zachovat stávající nastavení

- Podle mě by zřizovatelská funkce základních a mateřských škol měla zůstat na úplně nejnižším možném stupni (subsidiarita) a tento podle mě skvělý výdobytek by si samospráva neměla nechat odebrat.
- Nevidím důvod ke změně, protože by to znamenalo zásadní obrat a popření samosprávných kompetencí obcí v oblasti vzdělávání, tedy jasný ústup od decentralizovaného systému.
- Z této otázky je zřejmé, že předjímáte, tedy již že by SČ byl zřizovatelem?

Je třeba zachovat stávající nastavení a současně zlepšovat to, co máme

- SČ by možná měl v budoucnu spíše převzít spoluzodpovědnost za výběr ředitele školy jako pedagogického lídra (což je v podstatě jediná jasně definovaná zodpovědnost v rámci vzdělávací činnosti školy ze strany zřizovatele) a spolupracovat se zřizovatelem na podpoře zajištění „podmínek pro vzdělávání“.
- Vznikl by s prominutím jakýsi kočkopes, že by jedna část RgŠ zůstala zřizována samosprávami (kraji) a druhá část „středním článkem“. Buď zůstaňme u decentralizovaného systému a vylepšujme ho, neboť cesta existuje, anebo pak zvažme variantu celé RgŠ „zestátnit“. Já jsem pro první variantu.

V dohledné době změna zřizovatelů není reálná

- Neumím si to představit v současném systému. Pro řízení škol by to bylo pravděpodobně prospěšné v některých ohledech, ale zároveň by došlo k naprostému přebudování dnešního decentralizovaného systému. Jsou zde určitě jednodušší cesty.
- To je opravdu ke zvážení, znamenalo by to totální přepsání dnešní struktury a to je podle mne politicky neprosaditelné.



Zatím na to nemám jasný názor, je třeba o tom více diskutovat, pilotně vyzkoušet

- Až na základě pilotního vyhodnocení schopnosti aktérů nést zodpovědnost a přitom efektivně spolupracovat.
- Nelze s určitostí v této chvíli říci, že by to bylo prospěšné. Pokud se však bude dařit naplňovat stanovenou strategii, mohl by to být další krok.
- Myslím, že bude cca těch 10–15 let trvat, než definujeme a ověříme podpůrnou roli SČ a než se ukážou její přínosy. Pak začneme směle mluvit o řízení.
- Ačkoli uvádíte interval 10–15 let, tak si nejsem jistá, zda v tomto horizontu je změna možná. Zatím nejsem zcela přesvědčená, jak se k tomuto vyjádřit.
- O tom bych potřeboval ještě diskutovat. Neumím to nyní jednoznačně říct. Ale možná by bylo možné to udělat volitelně, protože některým školám by to mohlo dávat smysl. Otázka je, jestli to jde kombinovat, jestli by takové řešení nepřineslo příliš mnoho komplikací.
- Na toto nedokážu kvalifikovaně odpovědět, jde jen o pocit.
- Nemám na tuto problematiku jasný názor.

SČ by se výhledově měl stát zřizovatelem škol

- Malé obce většinou nemají pro zřizovatelskou funkci personální podmínky. Neměly by ovšem touto změnou ztratit vztah ke své škole a zajišťovat ji nadále po materiální stránce. Obávám se ale, že některé obce nebudou chtít ztratit zřizovatelskou funkci (tok financí!).
- Kdyby byla odpověď „nejsem si jist“, volil bych ji, ale pokud si musím vybrat, tak spíš ano. Mělo by to výhody (vyšší odbornost a kompetentnost) i nevýhody (menší zájem, slabší vazby, což může být i nevýhoda...).
- Není to „rozhodně ano“, ale bylo by vhodné tuto možnost důkladně vyhodnotit.
- Pak by ale musela být gesce za výběr ředitelů zcela na něm (SČ).

5. Větší počet škol obvykle bývá v rámci území středního článku rozdělen do menších podskupin dlouhodobě spolupracujících škol („rodiny škol“ / „klastery“). Kolik škol by optimálně mělo být v takové spolupracující „rodině škol“?

Průměrná odpověď

- 10 škol

Rozptyl doporučeného počtu škol od jednotlivých respondentů

- 3 až 25 škol

Komentáře respondentů

Měl by to být velmi malý počet škol (3 až 5 škol)

- Pokud bychom se bavili pouze o jednom stupni škol, pak více než tři školy provoz nezvládneme. Pro sdílení zkušeností, či dokonce služeb se mi jeví více škol neefektivní. Pokud se bavíme o propojování i mezi stupni MŠ, ZŠ, SŠ, VŠ – záleží na hloubce oné spolupráce. Nicméně i zde platí, že by se mělo jednat o jakousi malou „komunitu, rodinu“ svázanou s blízkým územím, a pak nelze stanovit počet, ale oblast spolupráce.
- Vycházím ze zkušeností s různými projekty, MAPem apod.

Střední počet škol (kolem 10 škol)

- Hodně záleží, v čem všem bychom spolupráci očekávali. Osobně bych to viděl v klastru o velikosti menších MAPů, kolem 10.

Kolem 20 škol

- počet se opírá o zkušenost z realizace MAPů – reálný a osobní servis: 1 úvazek, a dále převažující rozsah běžné spolupráce (obdobné aktivity, průměr, na koho si vzpomenu do společné akce, pokud jsem v oboru kolem 5 let).

Nelze to stanovit paušálně, záleží na více ohledech

- Nelze objektivně takový počet stanovit. Jednotlivé subregiony se od sebe nesmírně liší. Stačí se podívat na ORP a jejich územní a administrativní rozsah a počty obcí.
- Počet by byl ovlivněn a limitován přirozenou spádovostí.
- Myslím, že hraje roli ne velikost škol, ale vzdálenost mezi nimi.
- Je otázka, jak přesně danou spolupráci vymezit. Pokud jde o pedagogickou proměnu školy atd., tak by počet měl být spíše nižší. Pokud jde o spolupráci na „správu“ škol (ICT, majetek, ekonomika atd.), tak tam počet může být vyšší.
- Pokud by se stanovil menší počet škol v klastru, tak by mohlo docházet k nutnosti dále členit území ORP a naopak.
- Z praxe jsme zjistili, že je důležité klastrovat dle typu školy... př. MŠ, malotřídky, plně organizované školy.
- To bych asi taky potřeboval delší dobu s někým zvažovat, hodně bude záležet na tom, kolik agendy a aktivit bude na skupinu vázáno. A jak bude fungovat celkový systém.

6. Kdo by měl vybírat a jmenovat vedoucího pracovníka SČ zodpovědného za plnění činností a funkcí SČ pro mateřské a základní školy?

| | |
|--|------|
| Vedoucí pracovník SČ by měl být vybrán konsensuálně komisí, která bude zahrnovat pověřeného zástupce ministerstva, zástupce České školní inspekce, místní demokraticky zvolené starosty a případně i další zástupce místních aktérů (např. ředitelé, učitelé, rodiče, zástupce kraje apod.). | 80 % |
| Vedoucí pracovník SČ by měl být vybrán komisí složenou pouze z demokraticky zvolených starostů a dalších zástupců místních či regionálních aktérů, kteří by byli kolektivně zodpovědní za dodržování školského zákona, kvalitu vzdělávání a rovné příležitosti na svém území. | 10 % |
| Vedoucí pracovník SČ by měl být vybrán pouze rozhodnutím MŠMT, souhlas lokálních starostů a dalších lokálních aktérů by neměl být podmínkou. | 5 % |
| Bez odpovědi | 5 % |

Jiná možná řešení navrhovaná respondenty

Záleží na úrovni odpovědnosti vedoucího pracovníka SČ

- Záleží na úrovni odpovědnosti. Ve chvíli, kdy zaměstnanec SČ bude jen podpůrnou silou ministerstva v terénu, měla by asi hlavní rozhodovací pravomoc o jeho výběru být na ministerstvu. Ale s rostoucí odpovědností za kvalitu plnění kvality vzdělávání na lokální úrovni je nutné získat souhlas (pocit zapojení a vliv na výběr) lokálních aktérů.

Odborník z praxe

- Nabízí se výběr, postup pro odborníka z praxe.

Vedoucí pracovník SČ volený řediteli škol

- Volený pracovník – všemi řediteli škol, které pod SČ spadají.

Vedoucí pracovník SČ volený konkurzním řízením dle stávajícího zákona

- Konkurzním řízením dle stávajícího školského zákona a prováděcího předpisu vyhlášky č. 54/2005 Sb.



Kombinace lokálních a centrálních aktérů při volbě vedoucího pracovníka SČ

- Podle mě existuje model kombinace „lokálnějších aktérů“, kteří navrhnou (ve více kolech), a finálního rozhodnutí – např. „expertního výboru“ MŠMT (popř. jiné instituce – např. NPI ČR, pokud bude funkční) z nějakého finálního výčtu (eliminace lokálních vazeb).
- Neměl by být dosazen jen rozhodnutím MŠMT, ale v komisi by mělo mít MŠMT silnější slovo než jen jeden hlas z mnoha, možná právo veto.

Kdo by se neměl podílet na volbě vedoucího pracovníka SČ

- v odpovědi b) bych vynechala zástupce ministerstva
- zástupce ČŠI

Kdo navíc by se měl podílet na volbě vedoucího pracovníka SČ

- doplnila bych zástupce kraje

Komentáře respondentů

Vedoucí pracovník SČ má být volený řediteli škol

- Jsou v principu dvě varianty – jmenovaný a volený. Pokud má SČ přinést něco nového do školství, uvažujme, že si vedoucího SČ budou ředitelé volit sami. Jen tak to nebude vnímáno jako další „úředník“, ale jako „náš člověk“. Dejme demokracii zelenou a nebojme se jí. Člověk jmenovaný (vybraný komisí) subjektivně pracuje „pro ty, kteří ho jmenovali“. Člověk volený subjektivně hájí ty, kteří ho zvolili. Nakonec sami všichni víme, jaké jsou problémy s „objektivitou“ komisí a jejími rozhodnutími.

Vedoucí pracovník SČ má být odborník z praxe

- Nabízí se výběr, postup pro odborníka z praxe. Zda by se jednalo o místní kapacitu, či kapacitu např. ze sousedního okresu, to už je na zvážení. Podobně jak se tomu děje v korporátních firmách, kde se lokální manažer většinou stává vedoucím většího celku v jiném kraji, dokonce i zemi.

Zlatá střední cesta: konsensuální komise bude lépe tlumit politické tlaky

- I v době školských úřadů docházelo k tomu, že MŠMT vybíralo ředitele „svých“ úřadů dle politických preferencí (zažil jsem takový atak 3x). Střední varianta (konsensuální komise) by politické tlaky a osobní animozity mohla tlumit, odstraňovat. Třetí varianta by vedoucího pracovníka dostala do přílišné závislosti na obecních samosprávách.

Vedoucí SČ by měl být místní

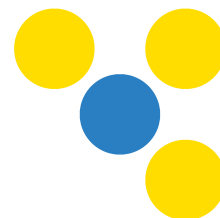
- Kandidát by ale měl vyjít primárně z regionu, školy by ho měly znát – ideálně úspěšný ředitel, který ze své školy „přetekl“.

Důležité je zapojit místní aktéry

- Důležitý je poměr zastoupení jednotlivých skupin. Určitě bych tam dala i zástupce ředitelů, rodičů z nejvyššího orgánu (Valné hromady SČ).

Držme se stávajícího postupu konkurzního řízení

- Je jednoznačně jiné řešení. Jednak znovu opakuji, že shledávám jako nesmyslné oddělovat druhy škol – viz komentáře výše. Výběr ředitele (vedoucího pracovníka SČ) vybírat i nadále konkurzním řízením dle školského zákona. Nikdo nevymyslí lepší cestu, protože to, co se navrhuje ve výše uvedených bodech, lepší v žádném případě není.



7. Považujete problematiku SČ za důležitou a aktuální i v kontextu současné společenské situace (pandemie, potřeba zapojení moderních technologií, větší ohrožení dětí s nižším socioekonomickým statusem rodiny apod.)? Pokud ano, z jakých důvodů?

- Ano 100 %
- Ne 0 %

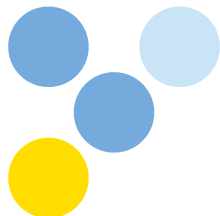
Komentáře respondentů

Pandemie prohlubuje růst nerovností ve vzdělávání

- MŠMT vystupuje v této situaci velmi nevýrazně, dává pouhá doporučení, aniž by mělo páku na zajištění postupů škol, které by shodně mířily např. ke snižování nerovností. Reakce škol jsou velmi rozdílné v přístupu k distanční výuce.
- Naopak, právě v této situaci by střední článek dokázal lépe koordinovat třeba pomoc dětem, které se neúčastní výuky ze sociálních důvodů, mohl by pružněji než MŠMT pomáhat školám se orientovat v záplavě informací a zdrojů, mohl by je lépe propojovat s regionálními poskytovateli potřebných zařízení apod. A v neposlední řadě by školy efektivněji komunikovaly navzájem.
- Již nyní by mohli pracovníci středního článku zjišťovat nezbytná data – ze škol, z rodin, od učitelů, ředitelů pro koordinaci intervencí (od zajištění techniky pro učitele, rodiny, žáky po zajištění DVPP – jejich ovládání, užití, leardship a dobrá praxe s nastavením distančního vzdělávání atd.). Dále koordinovat spolupráci s NGO, ped. fakultami atd., např. zajištění doučování dětí z nepodnětných rodin atd.
- Nůžky se (kvůli současné situaci) stále rozevírají.

Pandemie ukazuje, jak moc chybí střední článek

- Celkově chybí nějaké spojení mezi vzdáleným ministerstvem, krajem a školami. Když uvedu příklad s pandemií, tak 15. 3. vyhlásí vláda povinnost pečovat o děti rodičů IZS, 17. 3. se tel. mezi řečí dozvím informaci, že jsme na tento úkol byli nominováni. 19. 3. ráno mi volá první tatínek, policista, že mu zaměstnavatel nabídl naši školu pro péči o jeho děti. O ničem oficiálně nevím, zřizovatel taky nic neví. Po kontrole datovky zjistím že 18. 3. večer mi byla posláno rozhodnutí.
- V současnosti se ukazuje, jak je složité pro ministerstvo, podřízené organizace a další aktéry MŠMT zkoordinovat směrem k terénu a taky jak je složité jednoduše s terénem obousměrně komunikovat, což by SČ měl zajišťovat.
- Stávající situace naopak zcela jasně ukazuje, jak moc chybí podpora a koordinace školám – situaci se snaží suplovat některé kraje, ovšem bohužel jen některé, a to dosti nedostatečně. SČ spadající pod MŠMT by zajistil koordinovanou jednotnou podporu i informace v době podobných krizí a všechny školy z republiky by se nemusely snažit „volat do Prahy“.



- SČ řízení nemá sice s pandemií nic společného, ale přesto současná situace ukazuje, jak moc chybí. Stačí si porovnat to, co jednotliví zřizovatelé a kraje dělají, jak pomáhají či nepomáhají, jak je to vše nekoordinované a často povrchní. Kdyby byl jasně definovaný krajský podpůrný (povinně zřizovaný) systém, tak to vypadá zcela jinak. RgŠ by mělo vedení. Takto žádné neexistuje a každý si v podstatě dělá, co ho v tu chvíli napadne, sice v dobré víře a chuti pomoci, ale to je asi tak všechno.
- Vzdálenost mezi školami a centrem neumožňuje rychlou reakci, rychlé získání přesných informací o skutečných potřebách škol, o tom, jak se vyrovnávají s krizovou situací pro poskytnutí adekvátní podpory. To může být vnímáno jako absence leadershipu, krizového plánu, neschopnosti komunikovat, dát jasná doporučení školám, jak reagovat a konkrétně pomoci. Místní aktéři mají větší znalost prostředí a umí najít konkrétní řešení. Ale musí fungovat podpůrná síť kolem nich.
- Aktuální situace ukazuje, jak chybí v území dobrá koordinace činností, kterou školy potřebují.
- Současná krizová situace výrazně(ji) dopadá na rodiny (děti) s nižším socioekonomickým statusem a dále prohlubuje (již tak nemalé) nerovnosti. Střední článek, jehož cílem má být podporovat zlepšování vzdělávacích výsledků dětí a snižovat nerovnosti ve vzdělávání, tak považuji v této situaci za důležitý a aktuální.
- Existence středního článku by umožnila rychlejší a pružnější reagování na současné problémy.

Pandemie pomine, ale důvody pro funkční SČ zůstanou stejné

- Důležitost je přesvědčivě zdůvodněna v Hlavních směrech 2030+, aktuální kontext na tom nic nemění. Spíše ukazuje, že v krizových situacích střední koordinační článek, ještě lépe rozhodovací, chybí. Ředitelé se nekoordinovaně seskupují dle osobních preferencí, řada škol zůstává izolována – vlastní neschopností i záměrně. Pokud vznikne trvalejší místní společenství škol, je ohroženo změnami ve funkcích sdružených škol.
- Některé zodpovědnosti SČ nejsou v silách jednotlivé školy, například koordinace opatření v sociální oblasti.
- Metodická pomoc pedagogům, sdílení dobré praxe a přenášení jí dál, vyhledávání rychlých řešení pomocí propojení v území...
- Podpora přenosu zkušeností s distanční výukou mezi školami. Informační servis aktuální pro spravované školy atd.
- Vzdělávání se musí stát prioritou společnosti, k tomu je třeba širokého dialogu s kvalitní zpětnou vazbou, schopnost řešit rozdíly předpokládá jejich identifikaci a vůli ke změně a pěstování dovednosti reagovat na nové potřeby (rozmanitost, vývoj, trvalá kvalitní zpětná vazba).
- Pomoc a podpora, která přichází z kratší vzdálenosti, je rychlejší, adresnější, efektivnější a levnější.
- Pandemie pomine, důvody důležitosti funkce SČ zůstávají. V době pandemie by určitě hrál SČ významnou roli v podpoře škol mimo jiné při náhlém přechodu na on-line výuku.

Tato analýza vznikla za finanční podpory Nadace České spořitelny.