

# STRATEGIE

VZDĚLÁVACÍ POLITIKY ČR

DO ROKU 2030+

## Obsah

ÚVOD.....	4
Základní informace o strategii .....	4
Kontext vzniku a existence strategie .....	5
Základní používané pojmy.....	5
STRATEGICKÉ CÍLE.....	7
Strategický cíl 1: Zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život .....	7
Strategický cíl 2: Snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů.....	10
STRATEGICKÉ LINIE .....	12
Strategická linie 1: Proměna obsahu, způsobů a hodnocení vzdělávání .....	12
1.1 Proměna obsahu, metod a forem vzdělávání .....	12
1.2 Inovace ve vzdělávání.....	14
1.3 Hodnocení ve vzdělávání .....	14
1.4 Digitální vzdělávání .....	17
1.5 Občanské vzdělávání.....	19
1.6 Bezpečné prostředí ve školách, rozvoj participace a autonomie .....	20
1.7 Odborné vzdělávání ve středních a vyšších odborných školách .....	21
1.8 Neformální vzdělávání a celoživotní učení .....	24
Strategická linie 2: Rovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání .....	27
2.1 Omezení vnější diferenciace školství .....	27
2.2 Disparity a segregace .....	29
2.3 Case-management a meziresortní spolupráce.....	30
Strategická linie 3: Podpora pedagogických pracovníků .....	31
3.1 Systém komplexní profesní přípravy a podpory.....	31
3.2 Podpora pedagogické práce škol.....	33
Strategická linie 4: Zvýšení odborných kapacit, důvěry a vzájemné spolupráce.....	35
4.1 Koncentrace odborných kapacit.....	35
4.2 Lepší využití dat a zvýšení relevance a kvality vzdělávacího výzkumu.....	36
4.3 Snižování nepedagogické zátěže škol.....	37
4.4 Posílení informovanosti, komunikace a spolupráce .....	38
Strategická linie 5: Zvýšení financování a zajištění jeho stability.....	39
5.1 Zajištění financování v rámci jednotlivých strategických linií .....	39

IMPLEMENTACE.....	41
Implementační struktura a systém řízení implementace strategie .....	41
Struktura implementačního plánu a principy efektivní implementace .....	41
Struktura prací prostřednictvím karet opatření.....	41
Postupy monitorování a hodnocení implementace .....	42
Popis postupů řízení a organizační struktury implementace .....	43
Systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie.....	43

## ÚVOD

V současnosti jsme svědky mnoha společenských proměn, které zasahují bez výjimky všechny oblasti lidské činnosti. Abychom byli schopni na tyto proměny reagovat, je třeba na ně adekvátně připravit vzdělávací systém. Ve Strategii 2030+ vytváříme systém opatření, která si kladou za cíl řešit problémy vzdělávací soustavy v ČR a zároveň berou v potaz širší proměny, které se v soudobé společnosti odehrávají. Cílem této strategie je modernizovat vzdělávání tak, aby děti i dospělí obstáli v dynamickém a neustále se měnícím světě 21. století.

Toho se snažíme docílit několika způsoby. Jedním z nich je proměna organizace a způsobu vzdělávání v ČR, které stále odráží spíše potřeby minulosti než budoucnosti. Strategie si klade za cíl rozvíjet vzdělávací systém, který umožní dětem, žákům a studentům získat znalosti, dovednosti a kompetence, které jsou využitelné v osobním, občanském i profesním životě. Vzhledem k významným změnám ve společnosti, způsobeným dynamickým rozvojem, je nutné tomuto vývoji přizpůsobit obsah, metody a formy vzdělávání a zároveň vytvořit ve vzdělávacích institucích prostředí, které bude pro všechny bezpečné, spravedlivé a podnětné.

Chceme vzdělávací systém nastavit tak, aby nepřispíval k rozvoji sociálních nerovností, ale naopak umožňoval přístup ke kvalitnímu vzdělávání všem, bez ohledu na jejich sociální status. Strategie akcentuje potřebu umenšit závislost výsledků vzdělávání žáků na sociálním statusu rodičů a snížit rozdíly v kvalitě vzdělávání v jednotlivých regionech a mezi školami. Rovněž hodláme klást větší důraz na individualizaci vzdělávání, aby došlo k rozvoji potenciálu každého jednotlivce.

Aby bylo možné všechny výše uvedené kroky realizovat, musíme poskytnout aktérům ve vzdělávání potřebnou podporu přímo v regionu, kde působí, propojovat je, věnovat patřičnou pozornost a péči pedagogům a ředitelům, jakožto základnímu stavebnímu kameni každé školy, podporovat jejich počáteční i další vzdělávání a sdílení dobré praxe.

Strategie také reaguje na současné trendy, které přetváří mnoho oblastí lidské činnosti. Patří mezi ně především čtvrtá průmyslová revoluce, která je obvykle vnímána prizmatem technologického pokroku jako revoluce v oblasti digitalizace a automatizace. Přitom se ale dotýká mnoha dalších oblastí lidského života. Mění se způsoby práce s informacemi – jak je vytváříme, zpracováváme a šíříme. Proměňují se způsoby, jakými komunikujeme, jak se poznáváme a jak řešíme problémy. Roste potřeba vyznat se v informačním toku, umět získané informace analyzovat a kriticky je reflektovat. Technologické i sociální aspekty této průmyslové revoluce vyžadují rozvoj kompetencí potřebných pro úspěch v osobním i pracovním životě i na trhu práce. Neméně zásadní jsou však také environmentální změny, kterým v současné době čelíme. Ubývání biodiverzity, rostoucí znečištění ovzduší a vodstva, stále se zvyšující spotřeba neobnovitelných zdrojů, klesající surovinová základna a změny klimatu výrazně přispívají k proměnám prostředí, v němž žijeme.

Tyto výzvy jsou pro současný svět natolik zásadní, že je nezbytné, aby na ně reagoval i vzdělávací systém. Strategie 2030+ tyto proměny reflektuje a navrhuje opatření, díky nimž pomůžeme budovat společnost, která je schopná se současným i budoucím výzvám postavit a hledat kreativní řešení.

### Základní informace o strategii

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+ (dále jen Strategie 2030+) je dokument navazující na Strategii vzdělávací politiky ČR do roku 2020. Jejím úkolem je zajistit plynulý přechod do dalšího desetiletí, připravit vzdělávací systém ČR na nové výzvy a zároveň řešit problémy, které v českém školství přetrvávají. Strategie 2030+ je dokumentem, který má obecnou, zastřešující povahu a popisuje priority, které je třeba ve stanoveném období řešit. Strategie 2030+ má dva hlavní strategické cíle, které se zaměřují na proměnu obsahu vzdělávání (SC1) a na snižování sociálních nerovností ve vzdělávání (SC2). Tyto cíle jsou rozvedené ve

strategických liniích, které se zaměřují na proměnu samotného vzdělávání, řešení nerovností, podporu pedagogů, zvýšení odborných kapacit, důvěry a vzájemné spolupráce a zajištění stabilního financování. Vzdělávací soustava v ČR je velmi různorodá a mezi jednotlivými školami i konkrétními učiteli panují velké rozdíly. Některé části vzdělávací soustavy předkládané cíle naplňují již nyní a navrhovaná opatření již dávno realizují, pro některé školy budou konkrétní opatření inspirací na jejich jich započaté cestě za vytyčenými cíli. Existují však i školy, pro které ve Strategii 2030+ navržené cíle a opatření budou znamenat náročnou výzvu, a těm se dostane maximální podpory.

### Kontext vzniku a existence strategie

Na Strategii 2030+ se začalo pracovat koncem roku 2018. V lednu roku 2019 byla ministrem školství, mládeže a tělovýchovy ustavena osmičlenná externí expertní skupina pod vedením prof. Arnošta Veselého. Úkolem expertů byla příprava výchozího dokumentu Hlavní směry vzdělávací politiky ČR 2030+, který měl definovat vizi, priority a cíle vzdělávací politiky v období přesahujícím horizont roku 2030. V listopadu roku 2019 představila skupina materiál na veřejné konferenci a do konce roku 2019 probíhala jeho veřejná konzultace.

Po dokončení projednávání dokumentu Hlavní směry vzdělávací politiky ČR 2030+ byly v lednu 2020 zahájeny práce na samotném textu Strategie 2030+ a na formulacích jednotlivých klíčových opatření vedoucích k naplnění vytyčených cílů. Proces tvorby Strategie 2030+ na jaře 2020 zasáhla koronavirová pandemie, která zásadně omezila plánované veřejné akce, ale v červnu se podařilo uskutečnit alespoň on-line přenášenou konferenci a diskusní stoly, aby byly zohledněny podněty co možná největšího počtu zainteresovaných aktérů.

Příprava nového strategického dokumentu stavěla na maximální otevřenosti a transparentnosti. Její součástí byla série veřejných konzultací a kulatých stolů za účasti co možná nejširšího spektra aktérů vzdělávací politiky. Využívaly jsme pestrou paletu komunikačních nástrojů, včetně sociálních sítí. Cílem bylo, aby jak odborná, tak i široká veřejnost byla co možná nejvíce informována o budoucích plánech v oblasti vzdělávacího systému ČR a mohla tyto plány sama aktivně ovlivnit.

Aby se podařilo vytyčené cíle Strategie 2030+ naplnit, budou definována klíčová opatření, včetně stanovených gestorů, výstupů, časového harmonogramu, a především jasně nastavených indikátorů. Implementační část Strategie 2030+ popisuje kromě klíčových opatření na první implementační období 2020-2023 strukturu implementačního plánu, základní informace k souboru indikátorů, postupy monitorování a vyhodnocování implementace, postupy řízení a organizační strukturu implementace a též plán řízení rizik. Její přílohou je dokument Hlavní směry vzdělávací politiky ČR 2030+ a grafický přehled dalších strategických dokumentů MŠMT.

### Základní používané pojmy

V zájmu přesnosti a srozumitelnosti českým čtenářům upřednostňuje strategie, přestože není textem právní povahy, především pojmy ukotvené vnitrostátní legislativou. Na půdorysu strategického dokumentu není možné vyjasnit všechny existující terminologické nejasnosti, souvislosti a rozpory, které mezi jednotlivými použitými pojmy vznikají.

V zájmu jednoduchosti a větší čtivosti pracuje text s některými obecnými pojmy jako zastřešujícími termíny:

**Učitel** – pojem zahrnuje všechny pedagogické pracovníky podle zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

**Žák** – pojem žák zahrnuje dle kontextu jak děti z mateřských škol, tak žáky základních a středních škol, i studenty vyšších odborných škol.

**Rodič** – pojem zahrnuje všechny zákonné zástupce dítěte/žáka/studenta.

**Škola** – pojem zahrnuje dle kontextu i školská zařízení.

Zvláštní význam některých základních pojmů, jejichž chápání by bez dalšího upřesnění mohlo vzbuzovat nejasnosti, je vysvětlen níže:

**Formální vzdělávání** se odehrává zejména ve školách a jeho prostřednictvím lze dosáhnout stupňů vzdělání (základního vzdělání, základů vzdělání, středního vzdělání, středního vzdělání s výučním listem, středního vzdělání s maturitní zkouškou, vyššího odborného vzdělání v konzervatoři, vyššího odborného vzdělání, vysokoškolského vzdělání). Znaky charakteristické pro formální vzdělávání v České republice vykazují rovněž vzdělávání předškolní, základní umělecké a jazykové. Jsou definovány jeho funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby hodnocení.

**Neformální vzdělávání** je zaměřeno na rozvoj znalostí, dovedností a schopností v zařízeních zaměstnavatelů, v soukromých vzdělávacích institucích, ve školských zařízeních (např. zájmové vzdělávání, které poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti), nestátních neziskových organizacích, v knihovnách a dalších organizacích. Do oblasti neformálního vzdělávání lze řadit některé organizované volnočasové aktivity pro děti, mládež i dospělé, jako jsou například kurzy, rekvalifikace, školení a přednášky. Nutnou podmínkou pro realizaci neformálního vzdělávání je účast odborného lektora, učitele, trenéra či proškoleného vedoucího. Bez dodatečného uznání příslušným orgánem nebo institucí však zpravidla nevede k získání stupně vzdělání.

**Informální učení** lze chápat jako proces spontánního získávání znalostí, dovedností a schopností z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině a ve volném čase. Zahrnuje také sebevzdělávání, kdy učící se nemá možnost ověřit si výsledky učení. Informální učení na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání není organizované a institucionálně koordinované, zpravidla má nesystematickou povahu a postrádá formující vliv učitele. Další vzdělávání je v dokumentu chápáno v souladu s definicí, která je obsažena v § 2 písm. a) zákona č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání). Další vzdělávání je zde vymezeno jako vzdělávací aktivity, které nejsou počátečním vzděláváním, tedy v podstatě formálními vzděláváním ve výše uvedeném smyslu.

**Kompetence** je složitým souborem znalostí, dovedností a postojů, které tomu, kdo si je osvojil, umožňují úspěšně zvládnout úkoly a situace, do kterých se dostává ve studiu, v práci i v osobním životě.

**Gramotnost** znamená především schopnost praktického uplatnění znalostí v rozmanitých životních situacích. Zvyšování dovedností v oblasti základních gramotností vytváří předpoklady k úspěšnému celoživotnímu učení i k tomu, aby žáci a mladí lidé zažívali úspěch ve škole i pracovním životě. Gramotnosti obvykle vztahujeme k jednotlivým „předmětům“. Můžeme tak hovořit o čtenářské, matematické, nebo přírodovědné gramotnosti.

**Disparita** je pojem používaný především k popisu kvalitativních ale i kvantitativních rozdílů v kvalitě poskytovaného vzdělávání jak na úrovni regionů, tak jednotlivých škol.

**Sumativní hodnocení** je hodnocení finální, které informuje o tom, co dotyčný žák zvládl na konci určitého období (např. pololetí či ukončení stupně vzdělávání). Je to tedy takové hodnocení žákova výstupu, které shrnuje, zda žák ví nebo rozumí. Žák jej obdrží jako výsledek své činnosti, která je předmětem učení. Jeho účelem je získat konečný přehled o dosahovaných výkonech či rozřídít žáky.

**Formativní hodnocení** je hodnocení průběžné, které přináší žákovi užitečnou informaci o tom, co ví nebo čemu rozumí průběžně v rámci vzdělávacího procesu a směřuje ho k naplnění stanoveného cíle. Umožňuje mu sledovat vlastní pokrok, vede ho k řízení jeho učení a pomáhá komplexně rozvíjet jeho osobnost. Jeho účelem je tedy

identifikovat vzdělávací potřeby žáků a přizpůsobit těmto zjištěním vyučování a učení tak, aby každý žák dosáhl maxima ve svém rozvoji vzhledem k jeho individuálním možnostem.

## STRATEGICKÉ CÍLE

Modernizace cílů a obsahů vzdělávání a forem i metod učení na všech úrovních soustavy je spolu se zajištěním spravedlivého přístupu ke kvalitnímu vzdělání a snížením nerovností ve vzdělávání nezbytným předpokladem pro zajištění plnohodnotného života a dlouhodobé uplatnitelnosti jednotlivce ve společnosti a na trhu práce. Obecným cílem Strategie 2030+ je vytvoření a rozvoj otevřeného vzdělávacího systému, který reaguje na měnící se vnější prostředí a který poskytuje relevantní obsah vzdělávání v celoživotní perspektivě. Cílem vzdělávání v následující dekádě musí být základními a nepostradatelnými kompetencemi vybavený a motivovaný jedinec, který dokáže v co nejvyšší míře využít svůj potenciál v dynamicky se měnícím světě ve prospěch jak svého vlastního rozvoje, tak ve prospěch rozvoje celé společnosti.

### Strategický cíl 1: Zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život

Původní role a postavení formálního vzdělávání se mění. Rychlost technologických, hospodářských, sociálních, kulturních, ale i environmentálních změn je bezprecedentní. Navíc lze očekávat, že se tempo proměn bude i nadále zvyšovat. Tyto hluboké transformace bývají taktéž nazývány čtvrtou průmyslovou revolucí. Mění se soubory dovedností, které jsou pro tradiční i nová povolání potřebné. Žáci, kteří se dnes ve školách vzdělávají, se výrazně liší od předchozích generací. Společným socializačním znakem této generace je především využívání digitálních technologií a naprosto neomezený přístup k ohromnému množství informací, které je ale třeba kriticky hodnotit a dále s nimi pracovat. Tyto a mnohé další trendy před nás staví nové výzvy, výrazně odlišné od těch, se kterými jsme se doposud setkávali.

---

Dlouhodobé trendy vedou k nutnosti transformovat nejen vzdělávací prostředí, ale také vzdělávací obsahy i způsoby jejich předávání. Vzdělávání ve smyslu práce se znalostmi se zaměřuje méně na jejich memorování a soustředí se více na jejich pochopení, využití a vzájemné provázání, rozvoj gramotností a zvyšování kompetencí. Učitelé nebudou soustřeďovat primární pozornost jen na obsahovou znalost předmětů a pamětní reprodukci, ale zaměří se rovněž na náročnější úkoly vyžadující hlubší porozumění a praktickou aplikaci. Žáci musí umět na výzvy současné doby a zejména budoucnosti reagovat, a proto jim společně pomůžeme v tom, aby byli schopni znalosti, dovednosti, postoje a hodnoty získané ve škole i mimo ni skutečně použít a využít.

S výše uvedeným souvisí nutná potřeba inovovat obsah a způsob vzdělávání na všech jeho stupních. Společným cílem musí být dosažení vyšší úrovně klíčových kompetencí a gramotností všech dětí i dospělých. Podpoříme proto zavádění nových a inovativních metod ve vzdělávání ve všech typech škol i mimoškolních zařízeních na celém území ČR. Speciální pozornost budeme věnovat učitelům a pedagogickým leaderům. Ti totiž představují klíčové aktéry plánovaných proměn vzdělávání.

Posílíme vzdělávací systém, aby byl schopen vyrovnat se s vnějšími změnami a flexibilně reagovat na měnící se vzdělávací potřeby žáků. Systém bude využívat moderní technologie pro dosažení nově stanovených cílů vzdělávání. Umožní žákům osvojit si kompetence, tedy znalosti, dovednosti a postoje v jejich provázanosti a komplexnosti, které využijí v osobním, občanském i profesním životě. Vytvoříme podmínky pro rozvoj digitálního

vzdělávání všech žáků a učitelů s cílem zvýšit úroveň jejich kompetencí v oblastech užívání digitálních technologií, infromatického myšlení a digitální gramotnosti. Zároveň zredukujeme množství učiva v RVP.

Důsledkem této proměny bude zamezení přetěžování žáků informacemi. Učivo bude probírané s cílem hlubšího porozumění, v širokých souvislostech bez celé řady zbytných poznatků a informací. Učitelům tak bude umožněno učivo dostatečně probrat a žáci budou mít prostor informacím porozumět a aplikovat je v reálných situacích. Všechny základní školy budou mít k dispozici modelové školní vzdělávací programy, odpovídající podmínky i podporu pro zavádění změn.

Nezbytným předpokladem úspěchu je účinná centrální podpora dostupná pro každou školu, ředitele, učitele i žáka. Silně decentralizovaný vzdělávací systém v ČR si však i nadále ponechá prospěšnou míru autonomie, a to jak v oblasti tvorby a realizace školních vzdělávacích programů, tak v oblasti řízení pedagogického procesu. V tomto ohledu je zcela zásadní zajistit koncentraci odborných kapacit v území, jejichž cílem bude především poskytovat a koordinovat metodickou podporu školám, podporovat jejich spolupráci, vzájemnou komunikaci a sdílení zkušeností. Zaměříme se na realizaci konkrétních kroků vedoucích ke snížení administrativní zátěže ředitelů a učitelů tak, aby se mohli plně věnovat pedagogickému procesu.

V souvislosti s inovací obsahu, změnou organizace, metod a forem vzdělávání, zajistíme dostatečnou podporu v rámci počátečního i dalšího vzdělávání a profesní přípravy učitelů a ředitelů škol. Základním předpokladem úspěšné modernizace vzdělávání je přijetí kompetenčního pojetí vzdělávání žáků především právě učiteli. Kompetenční pojetí kurikula bude vycházet z doporučení Rady Evropské unie o klíčových kompetencích pro celoživotní učení<sup>1</sup>. Součástí RVP ZV bude mimo jiné i vymezení uzlových bodů a s nimi související profily žáků. Všichni aktéři budou vědět, jakých kompetencí by měl žák dosáhnout v každém z uzlových bodů. Stanovení uzlových bodů napomůže k dosahování výsledků a klade si za cíl zlepšit prostupnost jednotlivých stupňů ve vzdělávání. Zároveň přispěje i ke snižování nerovností ve vzdělávání a zlepšení příležitostí při volbě vzdělávacích drah.

Proměny obsahu vzdělávání sladíme se způsobem jejich ověřování. Budou vytvořeny nástroje pro vyhodnocování dosažených kompetencí a gramotností. Společně zajistíme, aby se například přijímací a maturitní zkoušky zaměřily více i na ověřování gramotností a klíčových kompetencí. Není cílem, aby se žáci během vzdělávání připravovali na zkoušky, nýbrž aby zkoušky ověřovaly, do jaké míry si žáci osvojili v RVP stanovené výstupy. Pouze pak lze totiž očekávat, že dojde ke skutečné změně ve školách. Průběžné a systematické ověřování znalostí a dovedností jak na úrovni škol, tak na úrovni vzdělávací soustavy jako celku, bude nezbytným předpokladem pro následná rozhodnutí, která přispějí ke zvyšování kvality vzdělávání každého žáka i celé vzdělávací soustavy.

Nad rámec sumativního hodnocení posílíme využívání formativního hodnocení, které se zaměřuje na pokrok každého žáka, podporuje proces učení a vede k přebírání odpovědnosti za vlastní výsledky i cestu k jejich dosažení. Výše uvedené předpokládá nezbytné zlepšení podmínek pro pedagogickou práci škol, využití pedagogické diagnostiky a jí odpovídajících vzdělávacích a výchovných strategií.

Uzpůsobíme vzdělávací systém tak, aby se byl schopen adekvátně adaptovat na dynamické prostředí a pokrok spojený s rozvojem nových technologií, digitalizace a internacionalizace. Budeme usilovat o zvýšení úrovně digitálních dovedností a infromatického myšlení, respektive digitálních kompetencí. Důležité je kritické a odpovědné používání digitálních technologií a interakce s nimi při výuce i mimo ni. Vzdělávání bude zahrnovat

---

<sup>1</sup> Doporučení Rady ze dne 22. května 2018 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení  
[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN)



informační a datovou gramotnost, komunikaci a spolupráci, mediální gramotnost, tvorbu digitálního obsahu, bezpečnost v online prostředí, ale i řešení problémů a kritické myšlení.

S ohledem na měnící se prostředí a společenský vývoj budeme v rámci podpory počátečního ale i dalšího vzdělávání posilovat oblast občanského vzdělávání, jehož cílem je vybavit občana kompetencemi potřebnými pro zodpovědný život v demokratické společnosti, tj. dovednostmi i znalostmi k zastávání a prosazování demokratických hodnot a postojů. Občanské vzdělávání povede žáky k vzájemnému respektu a toleranci, ke kritickému myšlení a k aktivnímu zájmu o věci veřejné a život kolem sebe.

U žáků budeme rozvíjet schopnost jednat jako zodpovědný občan, dbát o trvale udržitelný rozvoj a plně se podílet na občanském a společenském životě na základě porozumění sociálním, ekonomickým, právním, environmentálním a politickým pojmům a strukturám, jakož i celosvětovému vývoji a udržitelnosti. Podstatná je též mediální gramotnost, schopnost uvažovat o sobě, účinně nakládat s časem a informacemi, spolupracovat v týmech a disponovat povědomím o rozmanitosti a kulturních identitách v Evropě a ve světě.

Kromě výukových metod přizpůsobíme a proměníme i strukturu vzdělávací nabídky. Zajistíme lepší návaznost a provázanost jednotlivých vzdělávacích stupňů i vyšší míru propojování formálního a neformálního vzdělávání. V našem dynamicky se měnícím světě musíme všichni rozvíjet své všeobecné i odborné dovednosti po celý život. Proto je nezbytné během počátečního vzdělávání vybavit žáky kompetencemi k celoživotnímu učení. Podpoříme flexibilní cesty celoživotního učení umožňující každému do něj vstoupit a doplnit si potřebné dovednosti, znalosti nebo kvalifikaci kdykoliv během života.

## Strategický cíl 2: Snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů

I přes významný posun spočívající v odstranění řady formálních i neformálních bariér jsou nerovnosti ve vzdělání přetrvávajícím rysem vzdělávací soustavy a současně jedním z jejích dlouhodobých problémů. ČR patří mezi státy s největšími vzdělávacími nerovnostmi, které se projevují výraznou závislostí výsledků vzdělávání na sociálním statusu rodičů, značnými rozdíly mezi výsledky žáků z různých škol i regionů a nízkou mezigenerační mobilitou ve vzdělávání, jež je způsobena nízkou schopností vzdělávacího systému vyrovnávat sociální status rodiny a motivovat žáky k dosažení vyšších stupňů vzdělání.

Důsledkem je relativně vysoký počet žáků, kteří na konci základní školy dosahují velmi nízké úrovně základních typů gramotností. Narůstající regionální disparity v regionálním školství lze dokladovat na jednotlivých indikátorech vzdělávací soustavy (např. oborová struktura, charakteristika pedagogických pracovníků, míra předčasných odchodů ze vzdělávání) i samotných výsledcích vzdělávání z plošných i výběrových šetření. Vnější diference ve vzdělávání je prohlubována také omezenou kvalitou některých částí vzdělávací soustavy a nedostatečnou individualizací, které mimo jiné přispívají k odchodům aspirujících žáků na víceletá gymnázia či mimo veřejné školství.

Dalším z důvodů horších výsledků některých regionů a škol a neustále se prohlubujících nerovností v kvalitě vzdělávání mezi jednotlivými kraji a školami je výrazný nedostatek kvalifikovaných, aprobovaných a kvalitních pedagogů v konkrétních oblastech a školách.

---

Vzdělávací systém poskytne spravedlivé šance na přístup ke kvalitnímu vzdělání všem žákům. Zvýšíme kvalitu vzdělávání ve školách a regionech, které zaostávají za ostatními částmi vzdělávací soustavy, a podpoříme učitele v rozvíjení potenciálu všech žáků.

Ve školách budeme cíleně individualizovat výuku a zavedeme didaktické postupy umožňující vzdělávání různorodých kolektivů. Významně posílíme kompetence učitelů v inovativních formách a metodách práce. Změny podporující individualizaci ve vzdělávání provedeme prostřednictvím provzdušnění přehlceného kurikula, zlepšením provázanosti RVP s výukou a zajištěním vzdělávání a mentoringu učitelů. V úzké návaznosti na Strategický cíl č.1. zlepšíme podmínky pro kvalitní pedagogickou práci škol. Ve školách posílíme metody formativního hodnocení, jež podporuje učení a vede žáky k přebírání odpovědnosti. Hodnocení se bude zaměřovat na výsledky žáka, nikoli na jeho osobnost, na stanovování cílů a sledování „důkazů o učení“. Část finanční a nefinanční podpory zacílíme specificky na posílení a zkvalitnění pedagogického sboru v zaostávajících regionech a ve školách s horšími výsledky.

Aby nedocházelo k rané selektivitě a odchodům velkého počtu žáků na víceletá gymnázia, zkvalitníme výuku a posílíme možnosti její individualizace na druhém stupni základních škol. Umožníme tak kvalitnější vzdělávání různorodých kolektivů a optimální rozvoj potenciálu každého žáka. Školám, v nichž se koncentrují žáci ze znevýhodněného prostředí, poskytneme vyšší finanční a metodickou podporu, a to zejména pro zajištění financování podpůrných činností a programů.

Snížíme počet žáků předčasně opouštějících vzdělávání a vytvoříme podmínky pro dosažení kvalifikace u osob, které vzdělávání předčasně ukončily. Současně snížíme počet žáků dosahujících velmi nízkých úrovní gramotností a posílíme kvalitu vzdělávání ve školách a regionech vykazujících vysoký podíl těchto žáků, čímž dojde ke snížení mezikrajových i vnitrokrajových disparit dosažených vzdělávacích výsledků.

Vytvoříme příležitosti zažít úspěch ve vzdělávání pro všechny žáky bez ohledu na jejich socioekonomické a rodinné zázemí, zdravotní nebo jakékoliv jiné znevýhodnění.

Žáci, kteří se dříve účastnili předškolního vzdělávání, dosahují v mezinárodních i národních šetření lepších výsledků. Proto zvýšíme účast na předškolním vzdělávání u dětí ve věku 3 až 4 let. Vzdělávání v mateřských

školách musí být včasné zahájeno a zaměřeno na rozvoj kompetencí důležitých pro úspěch v dalším stupni vzdělávání a na rozvoj sociálních dovedností dětí. Zároveň je nezbytně nutné zapojovat rodiny do procesu vzdělávání. V meziresortní oblasti se zaměříme na včasnou edukaci rodičů dětí a žáků ze znevýhodněného prostředí, aby si byli vědomi důležitosti předškolního a kvalitního základního vzdělání.

## STRATEGICKÉ LINIE

### Strategická linie 1: Proměna obsahu, způsobů a hodnocení vzdělávání

Organizace a způsob vzdělávání v ČR stále odráží spíše potřeby minulosti než budoucnosti. Strategie si klade za cíl rozvíjet vzdělávací systém, který umožní žákům získat kompetence, které jsou využitelné v osobním, občanském i profesním životě.

#### 1.1 Proměna obsahu, metod a forem vzdělávání

Vzhledem k významným změnám ve společnosti způsobeným dynamickým rozvojem je nutné tomuto vývoji přizpůsobit obsah, metody i formy vzdělávání. Klíčové je zároveň i hledání cest k vnitřní motivaci žáků, osvojení si systematické práce s chybou a v neposlední řadě vytvoření podmínek umožňujících individualizaci vzdělávání ve snaze o rozvoj potenciálu všech žáků. Aby se vytvořil časový prostor pro práci učitele, hlubší poznání, opakování a osvojení látky nebo pro individualizaci výuky, je potřeba zaměřit se na očekávané výstupy rámcových vzdělávacích programů s cílem snížit celkový objem učiva.

Smyslem ústupu od širokého objemu očekávaných znalostí je podpořit schopnost hlubšího porozumění problémům v širších souvislostech oproti současnosti, kdy jsou žáci přetěžováni informacemi. Probírané učivo je příliš široké a obsahuje celou řadu zbytečných poznatků a informací. Učitelé nestíhají procvičit povinný obsah a žáci nemají dostatečný prostor si probrané poznatky osvojit, pochopit v souvislostech a aplikovat v reálných situacích. To vede k tomu, že žáci nezvládnou probírané látce skutečně porozumět.

Pro jednotlivé vzdělávací oblasti a průřezová témata na různých stupních formálního vzdělávání je proto nezbytné, aby vznikl modernizovaný, provázaný, a především jasně vymezený obsah kurikula, který lépe popíše vztah dané vzdělávací oblasti k očekávaným cílům, respektive výstupům vzdělávání, a umožní výběr vhodné pedagogické strategie.

S ohledem na připravovanou revizi kurikula je třeba připravit a dostatečně podpořit školy, které v souvislosti s modernizací obsahu vzdělávání čeká i transformace stávajícího způsobu výuky. Je třeba osvojit si přístup orientovaný na klíčové kompetence. Jeho adaptace se ve vzdělávání dosud nezdařila, a to především z důvodu nedostatečné podpory ředitelům a učitelům, a to jak v rámci tvorby školních vzdělávacích programů, tak i v oblasti modernizace metod a forem vzdělávání. Zaměříme se i na celkovou modernizaci a vybavenost škol. Školy musí být místem reagujícím na technologické a společenské změny spojené s globálními megatrendy, konceptem čtvrté průmyslové revoluce a zohledňujícím požadavky na trvale udržitelný rozvoj.

#### **1. Provést revizi vzdělávacích programů**

Revize rámcových vzdělávacích programů bude vycházet ze stávajících RVP při zachování jejich základní struktury i pojmů. Zachována bude i dvoustupňová úroveň kurikula na úrovni rámcového vzdělávacího programu a školního vzdělávacího programu. Nezbytnou podmínkou realizace revidovaných programů je jejich doplnění o další uzlové body včetně očekávaných výstupů. Jejich zpřesnění je nezbytné především v českém jazyce, matematice a v cizím jazyce.

Mezi očekávanými výstupy budou odlišeny takzvané jádrové základní výstupy a výstupy rozvíjející, které budou podkladem pro individualizaci vzdělávání umožňující účinnou podporu talentovaných a nadaných žáků.

V zájmu zkvalitnění výuky a odbřemenění učitelů bude revize RVP znamenat redukci očekávaných výstupů na úrovni základních a středních škol za účelem výrazného snížení objemu celkového učiva obsaženého ve školních vzdělávacích programech. Tato redukce je zároveň nezbytným předpokladem pro vytvoření časového prostoru v pedagogickém procesu, který umožní učitelům vhodnými formami a metodami opakovat a procvičovat probrané učivo za dosažení hlubšího

porozumění v širokých souvislostech. Obsah vzdělávání musí být úměrně náročný vzhledem k vývoji žáků, navazující mezi stupni vzdělávání a vyvážený mezi jednotlivými oblastmi.

## **2. Zajistit podporu implementaci revidovaného kurikula**

Cílem revize RVP je vytvoření kurikula, které bude reagovat na aktuální trendy vývoje společnosti za intenzivní podpory škol a učitelů. V rámci přípravy RVP ZV budou vytvořeny i modelové ŠVP.

Každá základní škola se bude moci rozhodnout, zda využije vzorové centrálně vypracované školní vzdělávací programy obsahující prioritní učivo, nebo si program vypracuje za účinné podpory sama. Tím bude dána dostatečná volnost pro školy, které jsou inovativní, popřípadě působí ve specifických podmínkách, a zároveň bude poskytnuta podpora těm školám, které nebudou chtít vytvářet vlastní programy.

Nad rámec podpory v rámci tvorby ŠVP vzniknou praktické a metodické učební pomůcky (učební zdroje, učebnice, digitální učební materiály a učební pomůcky, včetně metodické podpory, jak s nimi pracovat) přímo využitelné ve výuce a zaměřené na skutečné zvládnutí redukováných vzdělávacích obsahů. Tato forma podpory bude doplněna o plošnou a intenzivní metodickou podporu nezbytnou pro samotné přijetí a zároveň i osvojení si revidovaných vzdělávacích programů v praxi.

## **3. Posílit kompetenční přístup ve vzdělávání**

Je nezbytné, aby si inovované RVP zachovaly kompetenční pojetí ve vzdělávání a zároveň byly uskutečnitelné a srozumitelné pro učitele. Dosavadní implementace kompetenčního modelu ve vzdělávání nebyla úspěšná z důvodů absence jasného vymezení klíčových kompetencí a nedostatečné podpory ředitelům a učitelům. Je proto nezbytné aktualizovat klíčové kompetence a přihlásit se k evropskému kompetenčnímu rámci vycházejícímu z Doporučení Rady ze dne 22. května 2018 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení.

Vymezení, které z tohoto kroku vyplývá, umožní zpřesnit zadání pro tvorbu vzdělávacích programů reflektující změny, ke kterým ve společnosti dochází. Zvolení kompetenčního přístupu zároveň podpoří a posílí návaznost jednotlivých stupňů vzdělávání, umožní lepší provázanost formálního a neformálního vzdělávání a rozvine kompetence žáků k celoživotnímu učení, tedy k nezbytnému předpokladu pro dlouhodobou uplatnitelnost ve společnosti a na trhu práce. Kompetenční přístup zároveň nesmí znamenat odklon od znalostí, ale naopak podporu schopnosti žáků tyto znalosti uplatnit v praxi, v různých kontextech a podmínkách.

## **4. Podpořit individualizaci vzdělávání**

Současně s proměnou obsahů a způsobů vzdělávání dojde k vytvoření dostatečného prostoru pro individualizaci výuky. Pro efektivnější vzdělávání a rozvoj potenciálu všech žáků v rámci hlavního proudu vzdělávání a naplnění strategických cílů podpoříme individualizaci výuky a vyšší využívání didaktických postupů umožňujících vzdělávání heterogenních kolektivů. K rozvoji individualizace vzdělávacího procesu může přispět mj. větší integrace digitálních technologií do výuky. Rovněž je nezbytné v širší míře využívat formativní hodnocení podporující proces učení a přebírání odpovědnosti za sebevzdělávání.

## 1.2 Inovace ve vzdělávání

Zkušenosti z úspěšných vzdělávacích reforem ukazují, že je potřeba začít u toho, co funguje, tedy využitím příkladů dobré praxe. Pro to, aby každý žák získal dostatečnou a srovnatelnou míru znalostí, dovedností a kompetencí, je nezbytné, aby nabídka metod a forem vzdělávání byla dostatečně rozmanitá, umožňující individuální přístup ke každému. Zároveň je třeba vnímat, že efektivnost nebo relevance konkrétních postupů se může lišit v závislosti na konkrétních podmínkách. Stejně tak je nezbytné zajistit podmínky systematického vyhodnocování a rozšiřování inovací. Výhoda našeho vzdělávacího systému spočívá v tom, že se školy těší vysoké míře autonomie, což je příhodné z hlediska inovací a experimentování.

### 1. Vytvořit podmínky umožňující inovace

Inovativní projekty je třeba vnímat jako "laboratoř", ve které se pilotují nové vzdělávací přístupy, které mohou být v budoucnosti prospěšné celému systému. Budou stanoveny vstupní podmínky, vymezen rozsah pedagogického experimentu, včetně hranice možných odchylek od existujících předpisů. Přínos pilotních projektů a pedagogických experimentů pro zvýšení kvality vzdělávání bude monitorován, vyhodnocován a osvědčené inovace budou šířeny do dalších škol především formou sdílení příkladů dobré praxe.

### 2. Podpořit inovace a šíření dobré praxe

Metodicky i finančně bude podporováno systematické propojování inovativních škol s ostatními. Kvalitní inovativní a inspirativní školy se stanou centry inovací v daném území a pomohou se zaváděním inovací a přenášením příkladů dobré praxe dalším školám. Vzdělávací systém musí využívat přínosu úspěšných příkladů inovací a podpořit jejich plošné rozšíření. Zde by mohl sehrát klíčovou roli střední článek podpory.

### 3. Podpořit principy sdílení

K tomu, aby se zlepšování kvality vzdělávání stalo běžnou praxí, je potřeba vytvořit systém podpory vzájemné kooperace škol i profesního sdílení učitelů, a to nejenom v oblasti didaktiky a metodiky. Spolupráce škol i jednotlivých učitelů, stejně jako vzájemné sdílení zkušeností, pozitivních i negativních, pomáhá překonávat překážky a přispívá k rovnoměrnějšímu zvyšování kvality ve všech školách. Sdílení personálních kapacit, zázemí i vybavení může být efektivním nástrojem jak pro snižování nerovností, tak pro maximální využívání zdrojů, ať už se jedná o sdílené pracovní pozice, či třeba odborné učebny, sportoviště nebo didaktické materiály a know-how.

## 1.3 Hodnocení ve vzdělávání

Každodenní život ve školách je často více ovlivněn způsobem závěrečného hodnocení než stanovenými vzdělávacími cíli. Žáci i jejich rodiče přirozeně chtějí dobré známky (nejenom) na vysvědčení, rodiče očekávají, že škola žáky dobře připraví na přijímací zkoušky na střední, popřípadě vysokou školu či na maturitní zkoušku, chtějí vědět, jak si jejich škola stojí v porovnání s ostatními. Školy se s těmito očekáváními musejí vyrovnávat. Nastavené hodnotící procesy a způsoby ověřování znalostí tedy zásadním způsobem ovlivňují to, co se ve školách učí. Z tohoto důvodu je nutné inovativně rozvíjet průběžné hodnocení a změnit koncept jednotné přijímací zkoušky a společné části maturitní zkoušky, aby v mnohem větší míře ověřovaly míru osvojení kompetencí stanovených konkrétním vzdělávacím programem.

V ČR často probíhaly diskuse o obsahu vzdělávání a způsobu ověřování výsledků vzdělávání odděleně. Obě oblasti jsou odděleny i institucionálně. Tuto propast musíme překlenout. Je nutné, aby formulace požadovaného obsahu vždy probíhala zároveň s hledáním způsobu ověřování, do jaké míry si žáci daný obsah osvojili.

Ověřování vzdělávacího pokroku se musí stát součástí každodenního pedagogického procesu. Chceme-li zlepšit učení žáků, potřebujeme stále zlepšovat práci učitele a rozvíjet ho. Pokud není vyučující schopen posoudit, do jaké míry žáci dosahují cíle učení nebo se jim alespoň přibližují, jakákoli změna je spíše náhodná. Na rozdíl od posouzení znalostí je přitom posouzení pokroku v dosažených kompetencích značně obtížné a je třeba v tomto poskytnout učitelům užitečnou podporu. Jednou ze žádoucích změn je i práce s chybou, která nemá být vnímána jako důvod k trestu, nýbrž jako přirozená součást procesu učení, hledání řešení a osvojování si efektivních postupů.

Český vzdělávací systém vykazuje velký rozdíl mezi školami v naplňování očekávaných výstupů. Pro zvyšování kvality celého systému je nutná dostatečná a formativní zpětná vazba o kvalitě práce školy a operativní, soustředěná a intenzivní podpora škol, které se potýkají s problémy při naplňování Kritérií kvalitní školy dle ČŠI.

Průběžné a systematické ověřování znalostí a dovedností na úrovni konkrétního žáka i školy je nezbytné pro přijímání takových opatření, která přispějí ke zvyšování kvality vzdělávání každého jednotlivce. Sumativní hodnocení má ve vzdělávání s ohledem na účel, kterému slouží, svůj význam. Přesto však je třeba podporovat především používání formativního hodnocení, které efektivně přispívá ke vzdělávacímu pokroku žáků a k rozvoji jejich kompetencí. Formy a způsoby hodnocení ve vzdělávání se vyvíjejí, mezi trendy patří např. zvýšený důraz na sebehodnocení žáků a učitelů, které má často nezávazný informativní charakter a slouží k lepší sebereflexi, nebo také využívání digitálních technologií jakožto nástroje usnadňujícího a zefektivňujícího hodnocení ve vzdělávání.

Zajistíme postupné zavádění formativní zpětné vazby na všech školách s prioritním důrazem na první stupeň základních škol. Tam, kde školy zachovají sumativní hodnocení výstupů, bude formativní zpětná vazba poskytována paralelně.

Školám poskytneme maximální metodickou podporu při zavádění formativního hodnocení, ať již formou podpůrných materiálů, vzdělávání pedagogů či personální metodické podpory.

### **1. Zavést ověřování dosahování výstupů v uzlových bodech**

Systematické ověřování dosahování výstupů RVP u žáků škol je jedním z nástrojů řízení efektivity vzdělávacího systému. Potenciálu tohoto nástroje bude využito především jako formativní zpětné vazby jednotlivým školám, které jim pomůže na cestě za kvalitním naplňováním rámcového a školního vzdělávacího programu. Sloužit bude ale i jako zpětná vazba pro konkrétní žáky a jejich rodiče a v neposlední řadě také k tomu, aby byly včas identifikovány hrozby na úrovni jednotlivých škol i území v regionu a mohla být těmto školám poskytnuta účinná pomoc a cílená podpora. Ověřování znalostí a dovedností bude probíhat v uzlových bodech základního vzdělávání ve 3., 5., 7. a 9. ročníku. Tyto uzlové body a kompetence žáků s nimi spjaté budou definovány v rámci revize RVP ZV.

### **2. Změnit koncept jednotné přijímací zkoušky**

Bude upraven obsah a forma přijímacích zkoušek tak, aby odpovídaly revidovanému RVP ZV a jako celek zohledňovaly kompetenční model kurikula.

Ředitelé budou podpořeni ve využívání dalších možností hodnocení v rámci školní části přijímacího řízení (portfolia žáků, předpoklady pro daný obor, profilové testy atp.)

### **3. Změnit koncept maturitní zkoušky**

Státní maturitní zkouška bude zachována jako nástroj standardizace výstupů. Její součástí budou pouze didaktické testy. Tyto testy stanoví v základní verzi minimum znalostí a dovedností, kterých má dosáhnout každý žák maturitního oboru. Maturitní zkouška jako celek bude více reflektovat kompetenční model vzdělávání.

Ředitelům bude poskytnuta podpora při utváření koncepce a realizaci školní části maturitní zkoušky. Cílem školní části maturitní zkoušky je komplexní ověření osvojení výstupů vzdělávacího programu s důrazem na kompetenční pojetí. Vhodnými formami jsou mimo jiné ročníkové práce, portfolia žáků, praktické části maturitních zkoušek atd.



## 1.4 Digitální vzdělávání

V proměně hospodářství a společnosti ovlivněné rozvojem digitálních technologií hraje vzdělávání klíčovou roli. Významným faktorem vzdělávacího procesu je vztah žáků i učitelů k digitálním technologiím. Žáci dnes sice hojně využívají digitální technologie, ale cílem je, aby svoje znalosti a dovednosti uměli zodpovědně, samostatně a vhodným způsobem používat i v kontextu vzdělávání, práce či zábavy. V digitalizovaném světě 21. století by mělo být samozřejmostí, že žák je schopen vyhledávat, třídit a kriticky hodnotit informace. Je třeba, aby uměl využívat příležitosti digitálního prostředí, ale zároveň byl připraven na rizika, které využívání digitálních technologií přináší. Učitel je v tomto procesu tím, který ukáže žákům silné i slabé stránky využívání informačních technologií, rizika s nimi spojená a naučí je využívat tyto technologie k získávání relevantních informací.

Vhodné využívání digitálních technologií by mělo být samozřejmostí ve všech oblastech vzdělávání, ve všech jednotlivých předmětech. Mělo by se stát smysluplnou součástí výuky a podporovat jak infromatické myšlení, tak digitální gramotnost žáků. Samotná výuka informatiky by se neměla omezit pouze na principy fungování digitálních technologií, ale měla by být předpokladem účelné aplikace digitálních technologií ve všech oblastech.

Díky technologickým trendům, které ovlivňují vzdělávání, mohou učitelé zefektivnit a zkvalitnit výuku, ale také snadněji rozvíjet inovativní metody a formy vzdělávání. K zavádění technologií a inovací do učeben je pak nezbytné zajistit vhodné podmínky na úrovni hardware - zařízení, software a aplikací infrastruktury (bezpečná kapacitní elektrifikace, vnitřní konektivita, vnější konektivita) a údržba.

### **1. Zajistit podporu digitální gramotnosti všech žáků**

Proměna obsahu vzdělávání zaměřená na digitální gramotnost a infromatické myšlení, respektive vůbec využívání digitálních technologií a zdrojů, nesmí být omezena jen na výuku informatiky nebo jí blízké oblasti, ale stane se integrální součástí celé výuky. Zajištěna bude metodická podpora pedagogů pro aplikaci digitálních technologií ve všech oborech, napříč vzdělávacími oblastmi jako přirozené součásti základního a středního vzdělávání.

### **2. Podpořit digitální kompetence všech pedagogů**

Podpora pedagogů je podmínkou proměny obsahu vzdělávání i kvality vzdělání vůbec. Role učitele je v rozvoji digitálního vzdělávání nezastupitelná, proto budeme klást důraz na posilování digitálních kompetencí pedagogů, a to jak během pregraduální přípravy, tak i následně v rámci jejich dalšího vzdělávání. Je také nutné podporovat mentoring i sdílení dobré praxe při integraci digitálních technologií do výuky. Podpořeny budou ty aktivity, které posílí schopnosti učitelů pracovat s rozmanitými digitálními vzdělávacími zdroji, plánovat a realizovat využití digitálních technologií v různých fázích procesu učení, odpovědně pracovat s digitálním obsahem a budovat a rozvíjet digitální kompetence žáků. Technologie mají být nástrojem rozvoje nových metod a forem vzdělávání i hodnocení. Budeme usilovat o zvýšení efektivity výuky prostřednictvím technologií a o skutečnou integraci digitálních technologií do komunikace se žáky. Technologie budou využívány k přizpůsobování výuky individuálním potřebám žáků a k zefektivnění didaktických postupů. Tato proměna bude provedena prostřednictvím metodické podpory pedagogů a zajištěním odpovídajících podmínek. Učitelům a žákům budou napomáhat digitální nástroje při individuálním hodnocení výsledků vzdělávání, ale i při sebehodnocení. Budeme podporovat platformy, které umožní žákům získávat větší studijní autonomii a také individualizovaný rozvoj potenciálu. Informace a data, která budou prostřednictvím nově využívaných nástrojů získávána, budou využita k vyhodnocování školních vzdělávacích programů (tj. dosahování výsledků vzdělávání) a také jako zdroj informací o vzdělávacích potřebách pedagogů (tj. podkladů pro další vzdělávání na podporu dosahování lepších výsledků vzdělávání).

### **3. Snižování nerovností a prevence digitální propasti**

Pokud žák nemá dostatečné digitální kompetence, přístup k digitálním technologiím nebo připojení k internetu, hrozí mu tzv. digitální vyloučení. Úkolem vzdělávacího systému je zasypávat tzv. digitální propast mezi žáky bez ohledu na jejich socio-ekonomické, zdravotní nebo jiné znevýhodnění, a to pomocí podpory nediskriminačního přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a vytvořením podmínek vedoucích ke zvyšování jeho digitálních kompetencí ve škole, a to nejen v rámci výuky (například školní kluby, přístupné technologie žákům atd.). Pokud budou digitální technologie dostupné a budou ve vzdělávání na všech školách využívány vhodným způsobem, mohou ke snižování vzdělávacích nerovností významně přispívat.

## 1.5 Občanské vzdělávání

S ohledem na měnící se prostředí a společenský vývoj je třeba reflektovat oblast občanského vzdělávání, jehož cílem je vybavit občana kompetencemi potřebnými pro zodpovědný život v demokratické společnosti, tedy dovednostmi i znalostmi k zastávání a prosazování demokratických hodnot a postojů. Občanské vzdělávání má lidi vést k vzájemnému respektu a toleranci, ke kritickému myšlení a k aktivnímu zájmu o věci veřejné a život kolem sebe. Jde tedy o schopnost jednat jako zodpovědný občan a plně se podílet na občanském a společenském životě na základě porozumění sociálním, ekonomickým, právním a politickým pojmům a strukturám, jakož i celosvětovému vývoji a udržitelnosti. Podstatná je též mediální gramotnost, kritické myšlení, schopnost uvažovat o sobě, účinně nakládat s časem a informacemi, chápat společenské dění i v mezinárodním kontextu, spolupracovat v týmech a disponovat povědomím o rozmanitosti a kulturních identitách a respektovat je.

### **1. Promítnout principy udržitelného rozvoje do vzdělávání**

Oblast trvale udržitelného rozvoje, její průřezová reflexe a zohlednění v rámci forem a metod vzdělávání je nezbytným předpokladem pro pochopení propojenosti a vzájemné souvislosti ekonomických, sociálních a environmentálních hledisek rozvoje, a to na lokální, národní i globální úrovni. Chceme zajistit, aby všichni nabývali znalostí a dovedností potřebných k prosazování udržitelného rozvoje, mimo jiné prostřednictvím vzdělávání zaměřeného na udržitelný rozvoj a udržitelný způsob života, lidská práva, genderovou rovnost, prosazování kultury míru a nenásilí, občanství a uznávání kulturní rozmanitosti a přínosu kultury k udržitelnému rozvoji.

### **2. Podpořit rozvoj občanských kompetencí**

Podpoříme rozvoj znalostí, dovedností a postojů souvisejících s fungováním jedince ve společnosti a státu, se schopností účinně komunikovat s ostatními ve společném či veřejném zájmu, včetně udržitelného rozvoje společnosti a prevence sociálně patologických jevů. Patří sem dovednosti kritického myšlení a integrovaného řešení problémů, jakož i dovednosti spočívající v rozvoji argumentů, dále konstruktivní účast na místních aktivitách a rozhodování na všech úrovních, od místní a celostátní až po evropskou a mezinárodní. Neméně důležitá je také schopnost kriticky přistupovat k tradičním i novým formám médií, analyzovat mediální výstupy a pracovat s nimi a chápat úlohu a funkce médií v demokratických společnostech. Spadá sem i schopnost informace efektivně vyhledávat a ověřovat. Tyto intervence se budou týkat jak dětí, žáků a studentů, tak jejich rodičů a široké veřejnosti již dospělých osob.

## 1.6 Bezpečné prostředí ve školách, rozvoj participace a autonomie

Ukazuje se, že ve srovnání s mezinárodním průměrem čeští žáci často navštěvují školu neradi. Nechuť docházet do školy se zvětšuje na konci prvního stupně a je vyšší u chlapců. S tím souvisí i problematika rizikového chování. Mezi nejčastěji řešené problémy patří špatné vztahy mezi spolužáky, přestupky vůči školnímu řádu, šikana a kyberšikana. Chybí důraz na oblast psychohygieny, kde téměř neexistují programy prevence deprese, úzkosti, škodlivého stresu a sebevraždy. Žáci nemají dostatek informací v oblasti duševního zdraví a nemalé procento jich pociťuje úzkosti spojené se školou. Pro řešení tohoto problému je potřeba rozvíjet funkční sociální chování u žáků, což se ve vzdělávacím systému děje dosud jen v omezené míře.

Dalšími jevy, které souvisí s atraktivitou škol a jejich klimatem, je možnost participace žáků a jejich autonomie ve výběru způsobů vzdělávání. Zapojování žáků do procesu participace v posledních letech narůstá. Zvyšuje se počet škol, které mají žákovský parlament. Míra jejich aktivity se napříč školami značně liší a nezřídka je jejich fungování spíše formálního charakteru. Žáci často svými názory pouze podporují rozhodnutí dospělých, aniž by sami měli možnost aktivně participovat. Nejčastější oblasti, do nichž se žáci mohou zapojit, jsou mimoškolní akce a jejich plánování a realizace, řešení vztahových problémů v třídních kolektivech a možnost ovlivňovat vzhled a vybavení školy. Méně už pak mají možnost participovat na volbě metod výuky, a ještě méně na obsazích a cílech výuky, což je zásadní podmínkou pro rozvoj jejich vzdělávací autonomie.

### 1. Zajistit, aby RVP kladly důraz na rozvoj osobních a sociálních kompetencí napříč kurikulem

RVP bude průřezově akcentovat rozvoj osobních a sociálních kompetencí žáků. Budou reflektována témata psychohygieny, psychosomatiky, duševních změn, duševního rozvoje, duševní hygieny, duševního a sociálního zdraví. Budeme klást větší důraz na prevenci rizikových forem chování. Získávání kompetencí v těchto oblastech pomůže zajistit rozvoj sociální senzitivity, interpersonální percepce a empatie.

Zároveň skrze ně bude rozvíjena schopnost sebepoznávání, umožňující reflexi a regulaci vlastních duševních stavů. Žáci budou schopni lépe vyjadřovat své vlastní pocity, uplatňovat vhodné metody komunikace a uvědomovat si stereotypy a předsudky. Zlepší se schopnost žáků vhodně reagovat na obtížné situace a budou schopni aplikovat zdravé způsoby zvládnutí stresu. Tato témata budou akcentována v primárně preventivním působení škol. Jejich součástí budou též aktivity vedoucí k destigmatizaci duševních chorob.

### 2. Posílit princip participace a autonomie žáků ve školách

S cílem rozvíjet roli školy jako demokratické instituce bude třeba posilovat schopnosti žáků v oblasti participace. RVP bude akcentovat rozvoj sociálních a občanských kompetencí posilujících míru zapojení žáků do života školy a obce. Budeme podporovat školy, aby rozvíjely žákovské parlamenty jako nástroj pro rozvoj participačních schopností žáků. Žáci budou více motivováni podílet se na dalších akcích školy, kde jim bude poskytnut prostor k participaci. Revize RVP vytvoří lepší podmínky pro nastavení předmětové skladby tak, aby žáci dostali možnost ovlivňovat směřování svého vzdělávání. Školy budou mít dostatečnou metodickou podporu pro rozvíjení systémů podporujících autonomii žáků.

### 1.7 Odborné vzdělávání ve středních a vyšších odborných školách

Odborné vzdělávání je nedílnou součástí vzdělávacího systému, ve kterém se vzdělává téměř 80 % žáků. Cílem středního a vyššího odborného vzdělávání je připravit absolventa na kvalifikovaný výkon povolání a pracovních činností, příp. na jeho další vzdělávání. Současně má ale také vytvářet předpoklady pro kvalitní a plnohodnotný život, celoživotní učení, samostatné rozhodování a kritickou práci s informacemi.

V nárocích na střední vzdělávání se tak odráží potřeba zaměřit se na posilování společných prvků všeobecného základu a kladení důrazu na rozvoj klíčových kompetencí nejen s ohledem na dlouhodobé uplatnění na trhu práce a další vzdělávání. Je nutné vytvářet vhodné podmínky pro snazší přechod absolventů do zaměstnání, ale také usnadňovat přechodu žáků, zejména zdravotně a sociálně znevýhodněných, do vyššího odborného nebo vysokoškolského vzdělávání.

Nejen v souvislosti s procesem digitalizace a robotizace jsou do soustavy oborů vzdělání nově zařazovány obory vzdělání, které jsou požadovány trhem práce. Avšak stále v ní zůstávají zařazeny i takové obory vzdělání, které již ztrácí své uplatnění, ať již pro svou neaktuálnost nebo pro příliš úzkou specializaci.

Problémem středního odborného vzdělávání je kromě neaktuálnosti oborové soustavy také současná špatná prostupnost, která vytváří slepé uličky, a tím se snižuje či znemožňuje šance na další uplatnění, rozvoj a celoživotní vzdělávání. Za slabinu lze považovat i pevnou provázanost dosažení profesní kvalifikace s úspěšným získáním stupně vzdělání. Nezřídka dochází k situacím, kdy sice žák úspěšně ukončí vzdělávání v tříletém nebo čtyřletém oboru, neuspěje však u výstupní zkoušky, a přestože má základ odborného vzdělání, opouští vzdělávací systém pouze s dosaženým stupněm základního vzdělání a bez profesní kvalifikace.

I když se lze v odborném vzdělávání stále častěji setkávat s příklady dobré praxe, kde se daří zapojovat zaměstnavatele do odborného výcviku a praxe žáků, nejedná se dosud o systémové a dobře fungující propojení mezi sférou vzdělávání a světem práce, umožňující školskému systému reagovat na měnící se požadavky a potřeby trhu práce. Je nutné rozšiřovat možnosti vzdělávání žáků a studentů v reálném pracovním prostředí s využitím prvků duálního vzdělávání, tzn. s využitím co nejširších možností a forem spolupráce škol a firem.

Z těchto uvedených důvodů je třeba nalézt optimální oborovou skladbu a následně revidovat rámcové vzdělávací programy. Absolvent musí disponovat kompetencemi nutnými pro vstup na trh práce s tím, že systém vzdělávání v profesním prostředí bude volně navazovat, a zároveň také kompetencemi pro studijní, ale i občanský život, aby byl připraven na celoživotní rozvoj a vzdělávání i fungování ve společnosti. Obecně shrnuto by měl vzdělávací systém připravit absolventa tak, aby byl vybaven v čase, oboru a životní roli přenositelnými kompetencemi.

### **3. Inovovat oborovou soustavu středního a vyššího odborného vzdělávání**

Cílem inovace oborové soustavy je především oborovou soustavu zpřehlednit, zjednodušit a definovat obory vzdělání, ve kterých mají být žáci a studenti připravováni na profesní život v měnících se podmínkách 21. století. Bude přehodnocena příliš úzká profilace některých oborů a budou vyřazeny již neaktuální a překrývající se obory. Z hlediska kvalifikačních zákonů budou upraveny požadavky na dosažení příslušných stupňů vzdělání pro jednotlivé obory. U souvisejících oborů, jako je například elektrotechnika, strojírenství či informatika, budou podporovány mezioborové prvky. Zajištěna bude vertikální prostupnost oborů vzdělání mezi stupni vzdělání, aby bylo možné mezi nimi přestupovat na základě principu uznání předchozího vzdělávání ředitelem školy. Bude implementován systém jednotek učení, získávání kvalifikace a jejích dílčích prvků (profesních kvalifikací Národní soustavy kvalifikací) v průběhu vzdělávání. Tyto uvedené principy budou také uplatňovány i v horizontální – tedy mezioborové rovině.

### **4. Revidovat rámcové vzdělávací programy pro odborné vzdělávání**

Revize RVP pro střední odborné vzdělávání ve všeobecné složce vzdělávání budou navazovat na revize RVP základního vzdělávání. Důraz bude kladen na kompetenční model a nutnost rozvíjet u všech žáků kompetence pro aktivní občanský profesní i osobní život. Součástí revidovaných RVP bude nastavení možnosti propojení školních vzdělávacích programů s NSK na základě výstupů systémového projektu Modernizace odborného vzdělávání.

U všech oborů bude při revizích RVP zapracován rozvoj digitální gramotnosti a infromatického myšlení žáků a také budou začleněna témata udržitelného rozvoje a odpovědného občanství. Současné RVP budou revidovány s ohledem na zbytnost některých témat a obsahů, které by tak mohly uvolnit prostor pro posílení odborných a přenositelných kompetencí. Dále je potřeba se při revizích RVP soustředit na témata spojené s digitalizací – automatizací – robotizací a dále na obory s vysokou přidanou hodnotou.

Jedním z významných prvků vedoucích k proměně odborného vzdělávání v závislosti na probíhajících proměnách trhu práce může být modularizace kurikula a větší podíl vyučování (praktického, ale i teoreticky odborného) realizovaného ve spolupráci se zaměstnavateli. Modularizace především odborné složky vzdělávání umožní propojení cílů a obsahu výuky s požadavky trhu práce v souladu s jeho proměnami. Další oblastí je vytvoření prostoru pro mezioborové vazby a zvýšení flexibility škol při tvorbě obsahu a organizace vzdělávání prostřednictvím ŠVP.

#### **5. Upravit podmínky pro získání profesní kvalifikace a dosažení stupně vzdělání**

Z hlediska kvalifikačních zákonů budou přehodnoceny požadavky na dosažení příslušných stupňů vzdělání, například zda má být obor vzdělání nutně ukončen maturitní zkouškou, pokud z hlediska živnostenského oprávnění postačuje pouze rekvalifikační kurz nebo získání profesní kvalifikace podle NSK. Upraveny budou podmínky pro získávání stupně středního vzdělání a profesní kvalifikace.

Součástí opatření bude i řešení situací, kdy sice žák úspěšně ukončí vzdělávání v tříletém nebo čtyřletém oboru vzdělání, neuspěje ale u výstupní zkoušky (ať už s výučním listem nebo s maturitní zkouškou). Takový žák má nyní základ odborného nebo všeobecného vzdělání, nicméně z pohledu systému dosáhl jen základního vzdělání. Tato skutečnost bude řešena i ve vztahu ke kvalifikačním zákonům a potřebám zaměstnavatelům.

Zvážena bude i varianta tzv. profesní maturity, kde žák, který uspěje v profilové části a neuspěje ve společné části, může z hlediska kvalifikace vykonávat regulované povolání, případně živnost, nicméně z hlediska podmínek nemá oprávnění vstupu na VŠ, které je navázáno na úspěšné složení společné části MZ.

#### **6. Posílit spolupráci se zaměstnavateli, resorty a dalšími partnery**

Bude vytvořen dobře fungující model propojení mezi sférou vzdělávání a světem práce, umožňující školskému systému reagovat na měnící se požadavky a potřeby trhu práce. Je důležité, aby vazba byla oboustranná a komunikace mezi sférou práce a sférou vzdělávání byla funkční a efektivní.

Budou rozšiřovány možnosti vzdělávání žáků a studentů v reálném pracovním prostředí s využitím prvků duálního vzdělávání. Součástí tohoto opatření bude vytvoření standardu kvality firemních a školních pracovišť, na kterých probíhá praktické vyučování. I nadále budou vytvářeny podmínky k zapojování vyššího počtu odborníků z praxe do výuky a realizace stáží pedagogických pracovníků ve firmách. Rozvíjena bude spolupráce se zástupci zaměstnavatelů s oporou o Dohodu o rozdělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti počátečního vzdělávání.

Bude iniciováno systémové zapojení věcně příslušných resortů (například MPO, MZe, MPSV, MZ, MMR, MD) a krajů (dle vazby odvětvového členění a oborové soustavy) do podpory příslušně zaměřených škol nebo oborů, a to prostřednictvím vládou schváleného akčního plánu, který bude

vytvořen. Zaměstnavatelé budou zapojováni do přímé a nepřímé podpory škol i formou dohod o spolupráci.

## 1.8 Neformální vzdělávání a celoživotní učení

Základním východiskem je koncept celoživotního učení, tedy připravenost jednotlivce učit se během celého života. Rolí vzdělávacího systému je mj. vytvářet u žáků pozitivní vztah k učení a připravit je na to, že se budou kontinuálně učit v průběhu celého života novým věcem. Úkolem vzdělávacích institucí je vést lidi v jakémkoliv věku k tomu, aby si osvojili dovednost samostatně se učit a v souladu se svými schopnostmi vyhledávat příležitosti, jak tyto své dovednosti a znalosti uplatnit v praxi.

Celoživotní učení je nepřetržitý proces, jehož podmínkou je připravenost člověka učit se. Hovoří se o celoživotním učení, nikoliv o vzdělávání, aby se tím zdůraznil význam i takových učebních aktivit každého jedince, které nemají organizovaný ráz, tzn. samostatného učení. Celoživotní učení zahrnuje tři navzájem propojené složky – formální vzdělávání, neformální vzdělávání a informální učení. Nedílnou součástí celoživotního učení se musí stát občanské vzdělávání, vzdělávání pro udržitelný rozvoj a rozvoj digitálních kompetencí v souladu s Evropským rámcem klíčových kompetencí pro celoživotní učení, a to ve spolupráci s různými poskytovateli (např. školami, univerzitami, knihovnami, neziskovými organizacemi).

Z prognóz vývoje společnosti, z vyšší míry využívání moderních technologií včetně robotů a autonomních systémů, ale i v souvislosti s novými výzvami v environmentální, ekonomické a sociální oblasti, jako je např. udržitelný rozvoj, jednoznačně vyplývá, že se celoživotní učení stává nevyhnutelným požadavkem na jednotlivce v rámci společnosti a tento trend bude ještě nabývat na významu. Dle studií OECD dojde k transformaci většiny stávajících pozic, vzniknou nové pozice a některé stávající zcela zaniknou. Bude více než dříve nutné rozvíjet jak všeobecné, tak i odborné dovednosti po celý život. Z toho důvodu musí být budován a podporován pružný systém celoživotního učení, umožňující do něj kdykoliv vstoupit, mít možnost identifikovat potřebné znalosti a dovednosti, tyto si doplnit podle individuálních požadavků a získané dovednosti a znalosti mít možnost potvrdit v celostátně uznávaném systému.

Mladí lidé dnes prožívají, v porovnání s předcházejícími generacemi, poměrně dlouhé období přechodu do plné dospělosti, které je velmi komplexní, plné výzev a voleb, ve kterých se musí orientovat a reagovat na ně, aby mohli obstát v životě. Důležitým cílem této strategie je přispět ke zvyšování kvality života mladých lidí zejména prostřednictvím rozvoje jejich osobnosti tak, aby dokázali adekvátně reagovat na neustále se měnící prostředí a využívat svůj tvůrčí a inovativní potenciál v praxi i v aktivní participaci ve společnosti. Je nutné reagovat na nové trendy a s nimi spojené nové, stále se měnící výzvy v životě mladé generace.

Je důležité, aby v systému neformálního vzdělávání existovala nabídka pestrých, kvalitních a dostupných aktivit organizací, které nabízejí neformální vzdělávání. Tito aktéři přinášejí do vzdělávání to, co je v dnešní době velmi potřebné a žádané a často v oblasti formálního vzdělávání chybí. Je to mj. výchova prožitkem (zážitková pedagogika), výchova k zodpovědnosti za sebe i za druhé, výchova formou přímého kontaktu dětí a mladých lidí s přírodou, výchova k dobrovolnictví, vedení k participaci apod. Významným aktérem této podpory jsou neziskové organizace, které celoročně pracují s mladými lidmi. V souvislosti s demografickým nárůstem se zvyšuje i zájem o jejich služby. Význam organizací v neformálním vzdělávání není jen v tom, že přímo pracují s dětmi a mládeží v jejich volném čase a prostřednictvím společných prožitků je vychovávají, ale také v tom, že většinu těchto dětí ovlivní i pro období dospívání (vedoucími se většinou stávají bývalí členové, kteří oddílem prošli) a v jejich celoživotním směřování.

### 1. Rozvoj kompetencí pro celoživotního učení

V rychle se měnícím okolním prostředí je nezbytné, aby se lidé vzdělávali průběžně po celý svůj život. V tomto ohledu je zcela zásadním krokem vybavit děti, žáky a studenty v rámci počátečního vzdělávání kompetencemi pro celoživotní učení. Rovněž lze počítat s výrazně aktivnější rolí nejen škol a školských zařízení, ale například i knihoven a paměťových institucí v oblasti poskytování služeb dalšího neprofesního vzdělávání (zejména občanského vzdělávání) a celoživotního učení. Cílem občanského vzdělávání je vybavit občana kompetencemi potřebnými pro zodpovědný život v demokratické společnosti, tj. dovednostmi i znalostmi k zastávání a prosazování demokratických



hodnot a postojů. Je třeba podporovat také informování veřejnosti pomocí vhodných osvětových nástrojů o nových technologiích a poskytnout jí možnost si vyzkoušet tyto nástroje v praxi a seznámit se s jejich klady a zápory. V tomto ohledu je třeba podpořit i oblast vzdělávání dospělých prostřednictvím dostatečné nabídky a dostupnosti kurzů neprofesního vzdělávání vedoucích k rozvoji funkční gramotnosti a občanských kompetencí.

## **2. Podpora dalšího vzdělávání**

Další vzdělávání představuje pro dospělé osoby způsob, jak se v průběhu života vyrovnávat se změnami, a to jak společenskými, tak ekonomickými a environmentálními. Dalším vzděláváním se v různé míře zabývá více rezortů a dalších institucí, sociální partneři, a to jak zástupci zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Proto je nutné klást důraz na sociální dialog a úzkou spolupráci všech zainteresovaných aktérů. MŠMT bude v rámci své gesce podporovat zejména střední a vysoké školy v jejich roli poskytovatele dalšího vzdělávání. Dojde k revizi Národní soustavy kvalifikací, její aktualizaci a k propojování kvalifikačních předpokladů v NSK s odbornou složkou vzdělávání v rámcových vzdělávacích programech.

## **3. Podpora organizací a aktivit v neformálním vzdělávání**

Pro rozvoj neformálního vzdělávání je klíčová dlouhodobá a stabilní podpora organizací pracujících s dětmi a mládeží ve volném čase, které svojí činností vytváří specifické vzdělávací a výchovné prostředí, které je odlišné od formálního vzdělávání a rozvíjí nejenom znalosti a dovednosti, ale zejména netradičními výchovnými formami také hodnoty a postoje, které jsou přínosné pro celý život jednotlivce i společnosti. Smysluplné využívání volného času je dlouhodobě osvědčenou a efektivní formou prevence vůči negativním vlivům. Neformální vzdělávání zároveň plní roli „záchranné sítě“ pro ty, kteří jsou neúspěšní ve formálním vzdělávání (ať už tím, že jej předčasně opouštějí nebo tím, že nezažijí úspěch). Na naplňování politiky státu směrem k mladé generaci je zásadní spolupráce ministerstev, různých sektorů společnosti, které se podílí a mají dopad na život mladých lidí a jejich prospěch, stejně jako mezinárodní spolupráce a naplňování strategických dokumentů v oblasti mládeže.

Proto budeme vytvářet stabilní a předvídatelné prostředí pro činnost organizací pracujících s dětmi a mládeží a na podporu jejich činnosti a stability budeme cílit dotační programy, případně výzvy z operačních programů. Tyto dotační programy budou zaměřeny na přímé aktivity s dětmi, vzdělávání zaměstnanců a personální náklady i na materiálně technické zázemí pro neformální vzdělávání.

Dále podpoříme dobrovolnictví s cílem rozvoje solidarity a tolerance mezi lidmi, jeho uznávání v rámci formálního vzdělávání a vytváření příležitostí pro zapojení populace do dobrovolnických aktivit.

## **4. Propojování různých forem vzdělávání**

Propojování formálního a neformálního vzdělávání je prospěšné pro obě oblasti vzdělávání ale zejména pak pro děti a mládež. Naplňuje se již samotnou komunikací a spoluprací mezi pedagogickými pracovníky a dalšími pracovníky nebo dobrovolníky pracujícími s dětmi a mládeží. Nezbytně nutné je zohledňování neformálně získaných znalostí a dovedností ve formálním vzdělávání žáka a hledání nových inovativních forem práce s dětmi a mládeží. Jak ve formálním, tak v neformálním vzdělávání musí práce s dětmi a mládeží přispívat k nastolení vztahů s dospělými založených na vzájemné důvěře napříč všemi generacemi, k budování zdravých vztahů s vrstevníky, stejně tak jako k vytváření bezpečného prostoru motivujícího mladé lidi k rozvoji jejich plného potenciálu.

Zásadní význam pro další propojování různých forem vzdělávání pak bude mít změna RVP ZV, ve které se promítne nové pojetí provázání činností a vzdělávacích aktivit, které se uskutečňují v rámci formálního vzdělávání v základní škole a zájmového vzdělávání uskutečňovaného ve školních družinách a školních klubech. Uvedené řešení umožní logické provázání a přímou návaznost těchto volnočasových aktivit na povinnou složku vzdělávání, účelnější využití personálních i finančních zdrojů a snížení administrativy spojené s odděleným pojetím těchto činností.

Školy všech stupňů budeme podporovat ve spolupráci s dalšími mimoškolními organizacemi (např. NNO), zaměstnavateli a odbornými pracovišti (např. knihovnami), centry excelence, včetně nabídky vzdělávacích služeb, programů, soutěží a stimulačních mimoškolních aktivit (odborná soustředění, přípravné kurzy, on-line vzdělávání, badatelská činnost aj.).

Nastavíme pravidla, která umožní zohledňovat neformálně získané znalosti a dovednosti do formálního vzdělávání žáka – např. uznáváním digitálních odznaků (badges), absolvovaných on-line kurzů a přednášek (typu Khanova škola, MOOC apod.). Školy budou moci doložené výstupy neformálního a zájmového vzdělávání zohlednit např. ve školním portfoliu jednotlivých žáků, při přijímacím řízení nebo v rámci kreditového systému vysokých škol.

## Strategická linie 2: Rovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání

Základním východiskem pro posílení rovného přístupu ke vzdělávání je zajištění srovnatelné a vysoce kvalitní výuky na všech školách. Pro společnost je z mnoha důvodů prospěšné, aby se všechny děti vzdělávaly ve vysoce kvalitních základních školách společně po celou dobu povinné školní docházky. Přináší to jak silnější společenskou soudržnost, tak občanskou angažovanost i větší flexibilitu v profesní kariéře, což mimo jiné snižuje budoucí riziko nezaměstnanosti.

V současnosti se však míra nerovností v českém vzdělávání neustále zvyšuje. Mezinárodní šetření ukazují, že vzdělávací výsledky žáků na 2. stupni základních škol dlouhodobě spíše klesají a rostoucí nerovnosti jsou naopak dány stále větším zaostáváním některých škol. Tento fakt vede mnohé rodiče, kterým vzdělávání jejich dětí není lhostejné, k tomu, že pro své děti hledají vzdělávací alternativy, ať již ve veřejných či soukromých školách. To má za následek, že se rozdíly mezi jednotlivými školami ještě více zvětšují. V některých školách se kumulují žáci s nižším socioekonomickým statutem, často z nepodnětného rodinného prostředí, kteří mají nízkou motivaci k učení. Učitelé na těchto školách často pochybují, že by žáci mohli dosahovat výborných vzdělávacích výsledků, a tím kvalita výuky postupně klesá.

Velká nerovnost a předčasná selektivita v základním školství má samozřejmě dopad i na střední a vysokoškolské vzdělávání. Z analýz PISA 2015 vyplývá, že žáci 9. tříd ZŠ ve srovnání s jejich vrstevníky na víceletých gymnáziích výrazně méně často chtějí v budoucnu studovat vysokou školu, a to i v případě, že dosahují v testech stejných znalostních úrovní. Zvyšují se i regionální rozdíly v podílu neúspěšných žáků u společné části maturitní zkoušky.

Brzké rozřazování žáků do různých vzdělávacích drah (ZŠ, gymnázia, výběrové školy) má negativní dlouhodobé důsledky i pro celou společnost. Výrazná homogenita socioekonomického původu žáků v rámci různých oborů středního školství vede ke koncentraci vzdělanostního kapitálu, sociálního kapitálu (společenské kontakty) a lidského kapitálu (digitální, jazykové a jiné kompetence) jen do určitých částí společnosti. Na pozdější sociální integraci nedostatečně či neadekvátně vzdělaných občanů vynakládá společnost nemalé finanční prostředky, stejně jako na odstraňování hrozby reprodukce společenského postavení v další generaci.

Napříč celým vzdělávacím systémem je nutné zavést celou řadu jednotlivých opatření a nástrojů, abychom zajistili spravedlivé šance na dostupné kvalitní vzdělání pro každého občana bez rozdílu. Musíme proměnit obsah a způsob vzdělávání tak, aby byl ve školách rozvíjen potenciál všech žáků. Je nutné zajistit podporu učitelů, ředitelů a ostatních pedagogických pracovníků ve školách zejména (ale nejenom) v zaostávajících částech vzdělávací soustavy.

Přijmeme opatření omezující vnější diferenciaci a selektivitu školství, která se projevuje nejen vysokou mírou odchodů na víceletá gymnázia, ale i rozdělováním žáků do tříd dle dosahovaných vzdělávacích výsledků. Nezbytné je zaměřit se i na opatření posilující předškolní přípravu dětí ze socioekonomicky znevýhodněného prostředí, která je zásadní pro úspěšné zvládnutí dalších stupňů vzdělávání, a také na podporu těchto žáků během celé docházky do základní i střední školy.

### 2.1 Omezení vnější diferenciaci školství

České vzdělávání trpí extrémní vnější diferenciací již na úrovni základního stupně vzdělávání. Výsledky žáků v 9. třídě jsou oproti ostatním zemím OECD velmi podmíněny tím, jakou navštěvují školu. S tím souvisí i problém rané selektivity a odchodu velkého množství žáků na víceletá gymnázia. Tato volba je zcela legitimní a často nejlepší možná pro konkrétní motivované rodiče, pokud vnímají výuku na druhém stupni základních škol jako nedostatečně kvalitní. Je ale nezbytné vnímat i negativa rané selektivity pro základní školy a vzdělávací systém jako celek.

Odchod 10-25 % žáků na víceletá gymnázia v některých regionech neodpovídá původnímu účelu těchto škol a je v současnosti výrazně podmíněn i socioekonomickým statutem žáka souvisejícím s přáním a odhodláním

rodičů a jejich možností hradit doučování, přípravu na zkoušky apod. Odchod velké části žáků na víceletá gymnázia může vést k poklesu vzdělávacího optimismu učitelů na „zbytkových“ základních školách, kde se soustředí žáci s nízkým socioekonomickým statusem. Učitelé pak mají na těchto školách od žáků nižší očekávání než ve školách nebo třídách výběrových, a tudíž žáci dosahují nižších vzdělávacích výsledků.

Odchody části žáků na víceletá gymnázia často způsobují i pokles motivace u žáků, kteří v základních školách zůstávají. To naznačuje i fakt, že žák se stejnými měřeními základními gramotnostmi v 9. třídě má výrazně nižší odhodlání se dále vzdělávat, pokud zůstane na základní škole s převahou žáků, kteří též nejsou motivováni k dalšímu studiu.

Naopak žák víceletého gymnázia chce obvykle ve svém vzdělávání pokračovat, i pokud dosahuje jen průměrné úrovně gramotností. Předčasná vysoká selektivita může snižovat efektivitu dalších stupňů vzdělávání – přechod na vysokou školu je v ČR do velké míry určen rozhodnutím o vzdělávací dráze v páté třídě ZŠ. Tento krok významně ovlivňuje další motivaci pokračovat ve vzdělávání a vychází do velké míry z motivace a socioekonomického zázemí rodiny.

Žáci víceletých gymnázií dosahují celkově lepších vzdělávacích výsledků. Výzkumy ale naznačují, že přidaná hodnota leží zejména v jejich selektivnosti (dítě se ocitne v prostředí vysoce motivovaných spolužáků), až v druhé řadě pak v přidané hodnotě pedagogické či lépe vzdělávací. Jde tedy o přidanou hodnotu, která se projevuje zmíněnými negativními dopady ve zbytku vzdělávací soustavy.

Vysoká selektivita a vnější diferenciací kvality vzdělávání na druhém stupni je jedním z hlavních důsledků vysoké závislosti výsledků vzdělávání na socioekonomickém původu a velmi nízké mezigenerační vzdělanostní mobility v ČR. Socioekonomický status rodin dnes vysvětluje okolo 40 až 45 % rozptylu výsledků v testech matematické, čtenářské a přírodovědné gramotnosti, oproti standardním cca 30 % v dalších evropských zemích. Nárůst nerovností, vlivu socioekonomického statusu a vnější diferenciací ve vzdělání jsou faktory, které dle zjištění PISA v letech 2006 až 2015 přispěly zároveň ke zhoršování průměrných výsledků vzdělávání.

### **1. Zvýšit kvalitu výuky na 2. stupni ZŠ**

Podpoříme zkvalitnění výuky a posílení možností individualizace výuky na 2. stupni ZŠ, která umožní kvalitnější vzdělávání různorodých kolektivů. Inovace v oblasti výuky na druhém stupni budou ukotveny v revidovaném RVP ZV. Posílen bude důraz na digitální vzdělávání na základních školách včetně zajištění nutného materiálního vybavení a technického zázemí.

Posíleno bude formativní hodnocení, které žákům poskytuje efektivní zpětnou vazbu a příležitost k dalšímu pokroku. Školy budou podporovány v diferenciaci výuky jednotlivých oblastí a zavádění modulárních prvků do výuky. Žáci budou mít větší možnost přizpůsobovat obsah rozšiřujícího učiva vlastním zájmům. Uvedené a další nástroje budou sloužit k tomu, aby byl i na druhých stupních základních škol plně rozvíjen potenciál každého žáka a žáci byli motivováni k dalšímu vzdělávání a studiu.

### **2. Omezit vnější diferenciaci vzdělávacích cest**

Zároveň se zvyšováním kvality výuky na 2. stupni ZŠ se zaměříme na navrácení původní role víceletých gymnázií v systému, a to prostřednictvím spolupráce s jejich zřizovateli. Žádoucím stavem je, aby na víceletá gymnázia v rámci celé ČR odcházeli žáci s mimořádnými studijními předpoklady (tj. cca 5-10 % žáků) a v žádném regionu počet odcházejících žáků výrazně nepřekračoval 10 %. Víceletá gymnázia budou rovněž poskytovat přidanou pedagogickou hodnotu, která nebude vycházet z pouhé selekce, nýbrž především z úrovně poskytovaného vzdělávání. Zároveň budou osvědčené pedagogické postupy a inovativní metody při práci s nadanými dětmi na víceletých gymnáziích přenášeny sdílením příkladů dobré praxe i na základní školy.

## 2.2 Disparity a segregace

Česká republika trpí velkou rozdílností v kvalitě škol. Šetření mezikrajových disparit v kvalitě vzdělávání ukazují, že žáci žijící ve strukturálně postižených regionech, v nichž se nachází vyšší množství sociálně vyloučených lokalit, dosahují v testech ověřujících vzdělávací výsledky nižšího skóre než žáci žijící v regionech, kde je vyšší kvalita života. Na základě výsledků mezinárodních i národních šetření lze konstatovat, že dosažená úroveň vzdělanosti je v ČR ovlivněna nejen socioekonomickým statutem, ale i místem bydliště.

Ve výsledcích vzdělávání se výrazně negativně odchylojí Karlovarský a Ústecký kraj. Na úrovni deváté třídy základních škol a odpovídajících ročníků víceletých gymnázií to ilustruje fakt, že 44 % rozptylu výsledků žáků v přírodovědné gramotnosti (PISA) je dáno rozdíly mezi školami, přičemž průměr v zemích OECD činí pouze 31 %.

Obdobná zjištění nabízí i aktuální vlna TIMMS 2015 – šetření matematického a přírodovědného vzdělávání u žáků 4. a 8. ročníku základní školy. Obecně lze opět konstatovat, že především žáci čtvrtých ročníků v Karlovarském kraji dosáhli v rámci srovnávacího výběrového testování v matematice i v přírodovědě v porovnání s ostatními kraji podprůměrných výsledků. Rozdíly však ve srovnání s výše popsaným testováním PISA nejsou až tak výrazné.

Při zohlednění indexu domácích zdrojů pro učení pak lze konstatovat to, že krajské vzdělávací systémy, opět především v Karlovarském, ale i Ústeckém kraji, nejsou schopny kompenzovat špatné domácí zázemí (vybavení domácností, vzdělání rodičů) testovaných žáků čtvrtých ročníků. V Česku se tedy výrazně liší výsledky mezi školami, a naopak se relativně málo liší výsledky žáků uvnitř škol. V rámci OECD jsme devátou zemí s nejvyššími rozdíly v kvalitě škol – tedy nejvyšším vlivem školy na výsledky žáků.

Dalším rizikovým jevem prohlubujícím diferenciaci v rámci vzdělávací soustavy je riziko etnické segregace. V základním školství je stále přes 130 škol s třetinou romských žáků, z toho okolo 77 škol s převahou romských žáků. Jen v malém množství případů je tato koncentrace vysvětlitelná převahou romských žáků žijících v dané oblasti.

Studie ukazují, že k segregačním tendencím může vést účelové využívání spádovosti ve městech, doporučení „lehčích“ (z pohledu vnímané pověsti) základních a bývalých praktických škol a hromadné přesuny žáků z majoritní populace do jiných škol, pokud počet žáků z minorit překročí kritickou hranici (cca 20 % i méně). Dalším faktorem přechodu do bývalých praktických či segregovaných škol bývá nárůst školních absencí a související zhoršený prospěch.

### 1. Omezovat regionální disparity v kvalitě vzdělávání

Posílíme regionální a finanční dostupnost zejména mateřských škol především ve strukturálně postižených regionech, kde se nachází vyšší množství oblastí postižených sociálním vyloučením.

Zacílíme část finanční a nefinanční podpory specificky na posílení a zkvalitnění pedagogického sboru v těchto regionech a ve školách s horšími vzdělávacími výsledky. V regionech dlouhodobě vykazujících nižší vzdělávací výsledky posílíme rozvoj kompetencí pedagogů v oblastech, které směřují ke schopnosti vzdělávat různorodé kolektivy dětí a rozvíjet potenciál žáků se sociálním a jiným znevýhodněním, s důrazem na párovou výuku, posílení metodiky spolupráce s podpůrnými profesemi (asistenti pedagogů, speciální pedagogové atd.), mentoring a sdílení zkušeností pedagogů v práci se znevýhodněnými žáky.

### 2. Odstraňovat socioekonomické bariéry

Zejména ve strukturálně postižených krajích a dalších hospodářsky postižených regionech omezíme výdaje rodin na vzdělávání, a to především prostřednictvím systému hrazení školního stravování, omezení nákladů souvisejících se školní docházkou, jako jsou platby za vybavení, výlety a akce školy. Podpořena bude školní doprava, různé formy domácí přípravy a propojování formálního vzdělávání s neformálním.

### **3. Omezit segregáční tendence ve školství**

Do škol, kde se koncentrují z ci ze znevýhodněného prostredí, zacílíme vyšší finan n  a metodickou podporu. Vytvoříme systém indexování finan n  podpory, kter  d v  školám s z ky ze znevýhodněného prostredí vyšší podporu zaměřenou na financování podpurných profesí (školní psychologové, soci ln  pedagogové atd.) a podpurných programů (doučování, neform ln  vzdělávání atd.).

Pos l me metodickou práci se zřizovateli škol v oblasti regulace spádovosti, zaměříme se na tvorby map a dostupnost dat o segregaci ve školství. Vyšší metodickou podporu zajistíme i školsk m poradensk m zařazen m a pos l me jejich kontrolu a revizi práce v oblastech, kde se segregace vyskytuje.

#### 2.3 Case-management a meziřesortní spoluprací

Podle mnoha studií m  předškolní vzdělávání a výchova vyšší přidanou hodnotu, pokud se zároveň pracuje s rodinou d tete, čímz se pos l  také zaměření rodiny na vzdělávání a rozvoj d tete. Zároveň výzkumy z českého prostredí ukazují, ze  st školního ne spachu d t  ze znevýhodněného prostredí souvisí s nedostate n  řešen mi psychosociálními riziky či faktory, jako je nestabiln  či nebytov  bydlení d t .

#### **1. Posílit case-management a meziřesortní spoluprací v práci s rizikovými rodinami a znev hodn n mi dětmi**

Budeme posilovat podporu case managementu zaměřeného na práci s rodinami znevýhodněných dětí a meziřesortní spoluprací vzdělávacích institucí, pracovníků sociálních sluzeb (OSPOD,  rad  práce, podpora bydlení), zdravotnictví (pediatrie, duševn  zdraví) a neziskových organizací s cílem posílení a udrzen  kontaktu s rizikovými rodinami ve spoluprací s dalšími institucemi působícími v území.

Cílem je zajistit  cast d t  v předškolním vzdělávání a snižovat školní absence, posílit rodičovsk  kompetence a identifikovat další problémy, které ohrožují školní úspěšnost d t  – nekvalitn  a nestabiln  bydlení, domácí násilí, alkoholismus a jin  patologie v rodině či okolí apod. – a hledat jejich řešení.

Pro posílení prevence problémů a v asn  práce s rodinami je nutn  podporovat propojen  sluzeb v soci ln  oblasti (OSPOD, poskytovatel  sociálních sluzeb a další instituce), zdravotnictví (d tsk  psychologie, pediatrie apod.), obecn ch sluzeb (poskytování byt  apod.) a neziskových organizací (zabývajících se řešen m sociálních problémů, p edlužen , domácího doučování, podporou rodičovských kompetencí apod.).

### Strategická linie 3: Podpora pedagogických pracovníků

Pro dosažení cílů této strategie je nutné, aby naše školy byly vedeny jako učící se organizace, které jsou schopny naplňovat potřeby svých žáků a komunit. A to zejména proto, aby všichni žáci měli stejný přístup ke kvalitní výuce, abychom snižovali nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnili maximální rozvoj potenciálu žáků a studentů. Je potřeba, aby pedagogické týmy škol dokázaly zaměřit vzdělávání svých žáků více na získávání kompetencí, potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život.

Takové školy potřebují schopné ředitele a jejich kvalitní pedagogické vedení a dobře připravené a motivované učitele, kteří jsou v profesi spokojeni a dovedou vytvářet kvalitní a spravedlivé učební prostředí pro své žáky. Nezbytný je i dostatečný počet dalších pedagogických i nepedagogických pracovníků zajišťujících optimální a efektivní fungování školy. Výuková činnost učitele a pedagogické vedení ředitele musí být podporovány jako klíčové priority. Bez kvalitních učitelů, ředitelů a dalších pracovníků ve vzdělávání a bez jejich dobré spolupráce je efektivní a spravedlivé vzdělávání nemyslitelné.

Aby mohly školy zajišťovat kvalitní výuku pro každého žáka, potřebují nezbytně systémovou podporu. I na datech z českého prostředí je jednoznačně doloženo, že investice do zlepšení kvality práce učitelů (ve smyslu dosahování lepších vzdělávacích výsledků žáků) jsou vysoce návratnou investicí, u které existuje předpoklad, že povede k velmi výraznému zvýšení hospodářského růstu země.

Stabilizovat kvalitu práce učitelů a podpořit její zvyšování se ale nedaří. Dlouhodobě neadekvátní finanční ohodnocení, pomalu narůstající a dosud nedostatečná podpora práce učitele, rostoucí nároky na učitele, zvyšující se průměrný věk učitelů i jejich nedostatek na trhu práce ukazují, že pro české učitele jsou podmínky i požadavky jejich profese mimořádně náročné. Nezbytně nutnou a žádanou podporu pedagogům je potřeba zajistit prostřednictvím širokého spektra opatření a konkrétních aktivit.

#### 3.1 Systém komplexní profesní přípravy a podpory

Učitelům a ředitelům musí být po celou dobu jejich kariéry včetně přípravy na výkon profese poskytována maximální podpora, aby mohli splňovat nároky kladené na učitelskou profesi v souvislosti s proměnou společnosti, globálními trendy i reformou v oblasti samotného vzdělávání, jakou bude představovat například implementace nových rámcových vzdělávacích programů.

Dobře připravení a motivovaní učitelé – profesionálové jsou nutným předpokladem kvalitní výuky. Vytvoříme kompetenční profil učitele, který bude pro všechny učitele, bez ohledu na jejich cestu k profesi, definovat kvalitu pedagogické práce v různých fázích profesního kontinua a rozvoj kompetencí po celý profesní život.

Pro ochranu před deprofesionalizací učitelství je třeba zpřehlednit systém kvalifikačního vzdělávání pro učitele, který musí vycházet z kompetenčního profilu učitele tak, aby profil absolventa přípravného vzdělávání byl v souladu s požadavky na míru dosahování kompetencí začínajícího učitele. Systém kvalifikačního vzdělávání by měl být natolik atraktivní, aby stimuloval zájem o učitelskou profesi, podchytil všechny zájemce s různými dosavadními zkušenostmi a efektivně je připravoval pro dynamicky se proměňující práci učitele.

Vhodnými změnami v modelech financování VŠ podpoříme změnu a rozvoj pregraduálního vzdělávání. Omezíme projektové financování a přiměřeně zohledníme nákladovost žádoucí podoby studia, zahrnujícího větší podíl individuální práce se studentem, větší podíl reflektovaných praxí atd. Požadavky na změny pregraduální přípravy promítneme i do podpory a stimulace pedagogického výzkumu realizovaného na fakultách připravujících učitele.

Jiné vzdělávací cesty ke kvalifikaci učitele než pregraduální studium budou akreditovány tehdy, pokud jejich obsah bude vycházet z požadavků na kompetence začínajícího učitele a z požadavků na studijní programy učitelství tak, aby byla zaručena srovnatelnost profesní připravenosti absolventů.

#### **1. Vytvořit kompetenční profil učitele**

Bude vytvořen kompetenční profil učitele, jenž popíše profesní předpoklady a kompetence (znalosti, dovednosti, postoje) učitele, který je schopen zvládat zátěž profese, aplikovat moderní formy výuky a reagovat na měnící se potřeby heterogenní populace dětí, žáků a studentů. Kompetenční profil je nástrojem pro autoevaluaci, dosahování, udržování a zvyšování kvality.

Kompetenční profil učitele bude odrážet profesionalizační kontinuum, postihující jednotlivé fáze profesní dráhy pedagoga – od výběru studenta učitelství, přes jeho profesní přípravu, až po další vzdělávání pedagogických pracovníků v praxi. Bude popisovat klíčové principy, které podmiňují kvalitu jednotlivých fází, a prováže popis kvality jednotlivých fází s kompetenčním profilem. Tato perspektiva profesionalizačního kontinua bude důsledně uplatňována v systému přípravy a profesního rozvoje učitelů.

## **2. Změnit koncept systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a metodické podpory**

Další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) bude v návaznosti na vypracovaný kompetenční profil učitele nastaveno tak, aby umožňovalo rozvoj požadovaných kompetencí, respektovalo profesionalizační kontinuum a aby modulárně doplňovalo možnosti kvalifikačního a profesního rozvoje učitelů. Jeho účelem bude kromě profesního a osobnostního rozvoje učitelů i naplňování vzdělávacích potřeb škol, jejich učitelů, ředitelů a dalších pedagogických pracovníků tak, aby tyto potřeby byly z větší míry naplněny přímo v dané škole.

DVPP významným způsobem zaměří pozornost na metodickou podporu proměny škol v učící se organizace a efektivní formy vzdělávání pedagogických týmů, jakými jsou vzájemné profesní sdílení, podpora realizovaná průběžně přímo ve školách, jejich součinnost a spolupráci škol v územích.

Cílem vzdělávacích kurzů a metodické podpory bude především usnadnit vzájemné učení a podporu uvnitř pedagogických týmů škol i mezi školami, přenos osvědčených a funkčních inovativních metod. Učitelé budou podporováni při společné přípravě výuky, jejím reflektování a vnímání jako samozřejmé součásti učitelské práce.

V systému financování škol budou zohledněny nástroje usnadňující krátkodobé zastupování učitelů, kteří jsou uvolňováni pro účast v programech dalšího vzdělávání.

## **3. Zvýšit atraktivitu učitelské profese a získat kvalitní nové učitele**

Vzhledem ke kritickému nedostatku kvalifikovaných a aprobovaných učitelů na trhu práce i ke stárnutí učitelské populace připravíme soubor opatření, vedoucích k většímu zájmu o učitelskou profesi. Mezi hlavní nástroje bude patřit zkvalitňování výuky na fakultách připravujících učitele a významné propojení studia s praxí, cílená kampaň mezi žáky a studenty rozhodujícími se o další vzdělávací cestě i mezi odborníky, kteří zvažují změnu profese, růst prostředků na platy a vyšší podíl finančních prostředků do nadtarifních složek tak, aby ředitelé mohli zohlednit kvalitní práci pedagogů, podpora benefitů pro učitele, garance možnosti profesního i osobního rozvoje a v neposlední řadě programy podporující vzájemné sdílení a mezinárodní mobilitu.

## **4. Podpořit začínající a uvádějící učitele**

Aby se podařilo ve vzdělávacím systému podpořit a udržet začínající pedagogy, bude na základě nového kompetenčního profilu učitele a profesionalizačního kontinua vypracován ucelený systém uvádění do profese. Jeho součástí bude mimo jiné jasně definované adaptační období, intenzivní mentorská podpora a vyhodnocování postupu adaptace. Zároveň bude systémem umožněna obdobná podpora uvádějícím učitelům – proškolení, snížení přímé pedagogické činnosti, finanční ohodnocení.

## **5. Posílit roli ředitele jako lídra pedagogického procesu**



S cílem zvyšování kvality škol bude kladen důraz na posílení role ředitele jako pedagogického lídra. Ředitelé škol jsou důležitým článkem řízení školského systému, na jejich pedagogických, odborných a řídicích schopnostech závisí úspěšný a efektivní chod školy a vzdělávacího procesu ve škole jako základního článku vzdělávání žáků. Ředitel školy je odpovědný za všechny složky řízení školy jako právního subjektu a neobejde se bez náležité přípravy. Do budoucna je tedy třeba vytvořit ještě efektivnější způsob jeho vstupního vzdělávání a následně formulovat kritéria v oblasti koncepce vzdělávání, pedagogického vedení školy, kvality pedagogického sboru, výuky, vzdělávacích výsledků žáků a rovných příležitostí žáků ve vzdělávání takovým způsobem, aby jejich naplnění vedlo k efektivnímu a úspěšnému řízení školy.

Za tímto účelem vznikne kompetenční profil ředitele, který bude nejenom výchozím podkladem pro koncepci funkčního studia pro ředitele škol ale především nástrojem pro (auto)evaluaci, vzdělávání a sebevzdělávání ředitelů s cílem definovat, které znalosti, dovednosti a osobnostní předpoklady by měly být utvářeny, aby se ředitelům dařilo dosahovat předpokládané profesionality, a to zejména v členění dle struktury vymezených oblastí v dokumentu Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání (ČŠI). Profil zároveň poskytne explicitní oporu i uchazečům o funkci ředitele školy.

V rámci této aktivity bude na základě nově definovaného kompetenčního profilu ředitele reformován systém vzdělávání a podpory vedení škol. Důraz bude kladen na nabídku uceleného přípravného vzdělávání ještě před nastoupením do pozice ředitele, modulární nabídku prohlubujícího vzdělávání, včetně stáží na jiných školách, nastavení systému začínajících a uvádějících ředitelů, možnosti supervizí, koučinku apod. Aby se ředitelé mohli více věnovat řízení pedagogického procesu, bude v rámci samostatného opatření snižována administrativní zátěž škol a posilovány nepedagogické pozice ve vedení škol.

### 3.2 Podpora pedagogické práce škol

Jelikož je pedagogická práce základním posláním každé školy, je potřeba poskytnout školám konkrétní podporu, kterou potřebují vzhledem k podmínkám, ve kterých pracují. Cílem je, aby každá jednotlivá škola poskytovala kvalitní vzdělávání v maximální možné míře. Každá škola bude pracovat v takových podmínkách, které jí umožní naplňovat cíle společného vzdělávání, bude dostávat pravidelnou formativní zpětnou vazbu, jež jí umožní stále se zlepšovat, bude mít personální kapacity odpovídající náročnosti její práce a finanční prostředky, které potřebuje k zajištění kvalitního vzdělávání. V rámci dalších opatření bude snižována nepedagogická zátěž škol (administrativní činnosti, organizace, správa budovy atd.)

#### 1. Zajistit podmínky pro společné vzdělávání

V rámci této aktivity budou zajištěny podmínky nutné k tomu, aby učitelé mohli naplňovat cíle společného vzdělávání. Bude zajištěna dostatečná kapacita poradenských zařízení i školních poradenských pracovišť, adekvátní provozní podmínky včetně nezbytného vybavení a dlouhodobá perspektiva financování pracovníků. Bude vydána metodika práce, rozvíjen systém vzdělávání poradenských pracovníků a poskytována jim metodická podpora v územích. Zároveň bude ve školách kapacitně i odborně posílen další podpůrný personál včetně nepedagogického. Počty poradenských pracovníků ve školních poradenských pracovištích budou odvozovány od velikosti škol, množství a stupňů podpůrných opatření a budou financovány v rámci rozpočtu regionálního školství. Ve spolupráci s ostatními resorty bude zajištěna i další nezbytná podpora a odborná pomoc v území.

#### 2. Analyzovat a podpořit rozvoj specializovaných činností školy

Bude provedena analýza zkoumající stav specializovaných pozic ve vzdělávacím systému. Analýza se zaměří na způsob výkonu jednotlivých specializovaných činností, jejich případné překrývání a

problémy, které s výkonem těchto činností souvisí. Na základě analýzy bude inovován systém specializovaných činností a definujeme náplň těchto činností podle druhu a velikosti školy. Budou aktualizovány programy studia k výkonu specializovaných činností. Zrevidujeme podmínky výkonu těchto činností ve školách a součástí opatření bude i rozvoj metodické podpory specializovaných činností v regionech.

### **3. Posílit well-being učitelů**

Práce učitele patří mezi profese s vysokou mírou psychické zátěže. Aby učitelé neztráceli vnitřní motivaci k pedagogické práci, uměli se účinně bránit nepatřičným tlakům a nepodléhali syndromu vyhoření, bude do systému profesní podpory na úrovni školy nebo alespoň území systematicky zařazována podpora zvládnutí zátěže, jejíž součástí bude práce školních psychologů, vzdělávací aktivity rozvíjející dovednosti zvládnutí konfliktních a stresových situací, self-management a time-management, možnost využít služeb kouče či supervize a možnost poskytovat volno na rekondici a další sebevzdělávání. Při dotváření poradenského systému se bude do činností promítat i potřeba psychologické podpory učitelů.

## Strategická linie 4: Zvýšení odborných kapacit, důvěry a vzájemné spolupráce

Vzdělávací systém v České republice se vyznačuje velmi vysokou mírou decentralizace řízení a v rámci OECD patří k zemím s nejvyšší mírou autonomie vůbec. Tato skutečnost s sebou přináší řadu pozitivně vnímaných dopadů, jakými jsou například možnost upravit obsah a způsob výuky potřebám žáků a studentů v daném místě, pružně reagovat na nastalé změny nebo rozvíjet inovace v rámci výuky.

K tomuto charakteru vzdělávací soustavy se však váže i přetíženost škol mnoha administrativními úkoly, fragmentace odborných a podpůrných kapacit, narůstající rozdíly mezi školami a regiony nebo obtížná komunikace mezi velkým množstvím aktérů. Zároveň se zvyšuje objem dat, informací a poznatků o vzdělávacích výsledcích a procesech a rovněž rostou očekávání a požadavky dětí, žáků, studentů a rodičů spolu s jejich snahou zapojit se do rozhodovacích procesů.

Řízení vysoce decentralizovaného a autonomního systému vyžaduje nejen odbornou znalost problematiky, ale i osobní zkušenost a porozumění širšímu kontextu, včetně proměn společnosti a ekonomiky. Kromě nedostatku skutečně odborných kapacit se český vzdělávací systém potýká rovněž s problémem jejich značné roztržitosti, což je patrné zejména v případě menších zřizovatelů škol a školských zařízení, kteří mnohdy nedisponují dostatkem odborných znalostí a kompetencí v oblasti vzdělávání a zároveň postrádají systematickou metodickou pomoc v této oblasti. Nadměrné administrativní zatížení, které je patrné zejména u škol menších zřizovatelů, je spojeno rovněž s povinnostmi vyplývajícími z právní subjektivity škol.

Pro zajištění efektivního a kvalitního řízení vzdělávání v území je nezbytně nutné, aby všichni aktéři věděli, jaké jsou jejich role, za co a komu odpovídají a jaké primární úkoly plní. Činnost škol v daném území jako celku není zpravidla systematicky koordinována, neboť se zde nachází větší množství zřizovatelů, kteří však neodpovídají za odbornou a pedagogickou úroveň školy, což je úlohou ředitelů škol, které zřizovatel vybírá.

Dalším často identifikovaným problémem je nedostatečná obousměrná komunikace mezi centrem a jednotlivými školami či lokalitami, která vede k nízké informovanosti a v kombinaci s vysoce konkurenčním prostředím mezi školami pak přispívá k nízké motivaci pro spolupráci, sdílení zkušeností, příkladů dobré praxe či sdílení kapacit tam, kde by to bylo efektivní.

Reálným řešením slabých míst vzdělávacího systému však není návrat k centralizovanému řízení a odebírání kompetencí školám a zřizovatelům, ale spíše podpora a pomoc ve snaze o efektivní řízení, které zajistí potřebné podmínky a podporu pro všechny aktéry tak, aby získali dostatek informací, měli důvěru v systém i sami sebe a byli ochotni vzájemně komunikovat a spolupracovat. Decentralizovaný a vysoce autonomní vzdělávací systém existuje v České republice již téměř dvě dekády, přičemž cestou k jeho zlepšení je snaha stavět na jeho dobře fungujících prvcích, dále je rozvíjet a usilovat o eliminaci zjištěných nedostatků.

### 4.1 Koncentrace odborných kapacit

#### 1. Vytvořit podmínky pro zvýšení odbornosti v oblasti řízení vzdělávání

Pro vedoucí pozice ve vzdělávání je třeba zajistit systematickou přípravu. Proto je nezbytné definovat, obdobně jako jsou definovány Standardy studia pro ředitele škol a školských zařízení, i standardy pro ostatní řídicí pracovníky ve školství, které budou popisovat potřebné znalosti, dovednosti a kompetence pro jednotlivé vedoucí pozice ve vzdělávání a budou provázány se systémem jejich dalšího vzdělávání a profesního rozvoje. Následně bude v návaznosti na definované standardy vytvořen modulový vzdělávací kurz zaměřený na rozvoj kompetencí v oblasti strategického plánování a řízení vzdělávací politiky.

Tento kurz bude primárně určen zaměstnancům MŠMT, pracovníkům odborů školství na krajských a městských úřadech a pracovníkům přímo řízených organizací MŠMT. Bude ale otevřen i dalším zájemcům z řad široké odborné veřejnosti (ředitelé, učitelé, školské asociace atd.). Kurz bude

modulově uspořádán podle témat (řízení vzdělávacích systémů, financování, obsah vzdělávání atd.) a bude obsahovat jak teoretické základy, tak praktické příklady z praxe, včetně zahraničních.

## 2. **Zavést střední článek podpory**

Střední článek podpory v území poskytne školám cílenou podporu, zajistí koordinaci jejich činnosti v dané lokalitě a stane se prostředníkem v komunikaci mezi centrem a územími, a sice zejména ve smyslu zprostředkování zpětné vazby škol v dané lokalitě vůči centru a poskytování individuální pomoci a podpory jednotlivým školám.

Střední článek podpory nebude mít přímou rozhodovací pravomoc, ale pouze roli podpůrnou a koordinační. Mezi jeho hlavní funkce bude patřit zejména:

- přímo poskytovat metodickou podporu školám na daném území;
- podporovat kooperaci škol, jejich vzájemnou komunikaci a sdílení zkušeností;
- poskytovat školám aktuální informace a výklady relevantní pro dané území (například z hlediska nové legislativy nebo nově vyhlášených dotačních a rozvojových programů);
- monitorovat a vyhodnocovat kvalitu vzdělávání v daném území jako celku;
- pomoci koordinovat záměry a aktivity jednotlivých škol v daném území
- poskytovat aktuální informace ze škol přímo MŠMT a dávat mu tak přímou zpětnou vazbu;
- poskytovat právní poradenství ve školství;
- poskytovat pomoc s implementací klíčových opatření Strategie 2030+ a dalších koncepčních dokumentů MŠMT;
- podporovat pozitivní inovace ve školách v daném území, pomáhat s jejich vyhodnocováním a dalším rozšiřováním.

V rámci pilotáže dojde nejprve k vymezení základních modelů podoby středního článku podpory v území včetně jejich hlavních funkcí, cílů, požadavků na personální i finanční zajištění a institucionální ukotvení a vytipování vhodných lokalit pro pilotáž, a to napříč regiony vyznačujícími se různými společensko-ekonomickými podmínkami pro vzdělávání. Pilotáž bude následně vyhodnocena včetně monitoringu dopadů v jednotlivých lokalitách.

Do přípravy i samotné realizace zavedení středního článku podpory v území budou zapojeni rovněž zástupci KAP a MAP a dalších systémových projektů, přičemž bude zároveň vymezena jejich funkce, vzájemné působení a spolupráce v území.

## 4.2 Lepší využití dat a zvýšení relevance a kvality vzdělávacího výzkumu

### 1. **Vytvořit Resortní informační systém (RIS) a zpřístupnit data**

Resortní informační systém (RIS) poskytne jednotnou, účinnou a efektivní základnu pro data spravovaná a sdružovaná státní správou ve školství a umožní jejich sdílení všemi zainteresovanými subjekty. Hlavními uživateli služeb RIS budou nejen ministerstvo a jemu podřízené organizace, ale i výzkumné organizace, veřejná správa ve školství jako taková, školy a školská zařízení. Vybrané údaje budou rovněž veřejně dostupné v podobě otevřených dat. V důsledku dojde také ke snížení administrativní zátěže dopadající na školy a školská zařízení – optimalizace statistických šetření v resortu, která povede k pevně definovanému rámci vyžadovaných dat. Systém uživatelům výrazně usnadní jak předávání, tak získávání potřebných údajů.

### 2. **Realizovat výzkumy v oblasti vzdělávání a lépe využívat jejich výstupy**

Nezbytnou podmínkou zvyšování kvality vzdělávacího systému a zavádění efektivních reforem je průběžné monitorování vývoje vzdělávací soustavy na základě aktuálních dat a vyhodnocování

dopadů vzdělávacích politik. Za tímto účelem bude vytvářeno prostředí zvyšující spolupráci státní správy a výzkumného sektoru.

Vznikne dlouhodobý plán potřebných výzkumných aktivit s jasně vymezeným cílem a způsobem využití, jejich hierarchizace, prioritizace a vzájemné provázání. Realizace bude systematicky zadávána výzkumným institucím, přičemž z hlediska financování bude využito zejména již fungujícího programu veřejných zakázek v aplikovaném výzkumu a inovacích pro potřeby státní správy Technologické agentury ČR a Operačního programu Jan Amos Komenský.

Dále bude posilována pravidelná a systematická komunikace MŠMT s vědeckou komunitou a vzdělávacími experty. Bude vytvořena online platforma pro účely zveřejňování aktualizovaného plánu výzkumných aktivit, výstupů realizovaného vzdělávacího výzkumu a priorit do dalších let.

Kromě toho bude pravidelně organizována konference, na které bude MŠMT, vědecká komunita a další domácí a zahraniční experti prezentovat aktuální výstupy, diskutovat možnosti spolupráce a přinášet podněty ohledně lepšího nastavení systému sběru a vyhodnocování dat. Zároveň se MŠMT stane koordinátorem postupu v rámci poskytování maximálního množství dat o vzdělávání v anonymizované podobě pro účely výzkumu.

Cílem je možnost sledovat průchod žáka vzdělávací soustavou včetně napojení na výsledky v uzlových bodech vzdělávání (přijímací řízení na SŠ, maturita, dokončení vysoké školy), zapojení na trhu práce a interakce se sociálním systémem. To je navázáno na spuštění výše uvedeného Resortního informačního systému (RIS). Ve výsledku tak dojde ke vzájemnému propojení a poskytnutí pro výzkum již existujících datových sad na co nejnižší úrovni (ideálně individuální), což významně usnadní identifikaci dopadů veřejných politik.

#### 4.3 Snižování nepedagogické zátěže škol

##### 1. Snižit administrativní zátěž škol

Ve snaze o snížení vykazovacích a administrativních povinností je nejprve nutné důkladně analyzovat administrativní zátěž škol, a to nejen z hlediska množství administrativních úkonů, ale zejména s ohledem na účel daného zjišťování, autora požadavku, finanční a personální náročnost zpracování a frekvenci daného sběru dat.

Ve druhém kroku dojde k vyhodnocení analýzy a identifikaci zbytných šetření, případných duplicit a možností efektivního propojení dat z různých zjišťování. Výše uvedené bude doplněno vznikem Resortního informačního systému, který umožní lepší propojení a sdílení získaných dat, a rovněž podporou digitalizace agend, a to jak v rámci samotných škol, tak v jejich komunikaci s veřejnou správou.

Prostřednictvím úpravy pravidel financování budou posíleny nepedagogické personální kapacity.

Bude analyzováno stávající vykonávání činností v nepedagogické práci školy a ověřeny možné formy rozdělení kompetencí tak, aby byl ředitelům vytvořen dostatečný prostor pro řízení pedagogického procesu.

##### 2. Poskytovat systematickou podporu v území

Zřizovatelé (zejména větší obce a města) budou motivováni ke spolupráci se zřizovanými školami vedoucí k převzetí povinností souvisejících se správou budov, veřejných zakázek, projektovou administrativou, účetnictvím atd. Současně s tím bude poskytována metodická pomoc a podpora zejména těm zřizovatelům, kteří zřizují menší počet škol a nedisponují dostatečnými kapacitami ani odbornou znalostí pro řešení všech administrativních úkonů a nepedagogické zátěže škol.

Tuto úlohu bude v jednotlivých územích zajišťovat zejména postupně zaváděný střední článek podpory, který by měl také mj. sloužit jako prostředník (informační a komunikační kanál) mezi centrem a jednotlivými regiony a školami, koordinovat činnost škol v daném území, podporovat jejich vzájemnou spolupráci a poskytovat např. i právní pomoc při realizaci záměrů a aktivit jednotlivých škol.

Na základě spolupráce zainteresovaných aktérů (např. zřizovatelé, ČŠI, MAS, místní pracoviště NPI ČR, poradenská zařízení, OSPOD atd.) koordinované středním článkem podpory bude školám poskytována dostatečná a formativní zpětná vazba o kvalitě vykonávané práce a operativní, soustředěná a intenzivní podpora těm školám, které se v tomto ohledu potýkají s problémy.

Z hlediska MŠMT je pak nezbytné poskytovat kvalitní metodické výklady k zaváděným legislativním aktům a reformním opatřením a uveřejňovat je na svodném místě.

#### 4.4 Posílení informovanosti, komunikace a spolupráce

##### 1. **Posílit informovanost, komunikaci a spolupráci mezi aktéry napříč všemi úrovněmi vzdělávání**

Z hlediska MŠMT dojde k lepšímu a systematickému využití potenciálu nových technologií, kdy budou informace přehledně sdružovány a pravidelně aktualizovány na svodném místě a rovněž budou využívány moderní komunikační kanály a platformy pro lepší informovanost všech aktérů i jejich vzájemnou komunikaci.

Lepší komunikace mezi centrem a regiony bude zároveň posílena zejména prostřednictvím postupně zaváděného středního článku podpory, který kromě poskytování metodické, právní a další cílené podpory školám bude rovněž působit jako informační a komunikační prostředník jednak napříč mezi jednotlivými školami a jednak mezi centrem a danou lokalitou.

Zároveň bude posílena kooperace mezi jednotlivými stupni a úrovněmi vzdělávání s cílem zajistit kontinuální a individualizovanou podporu dětí, žáků a studentů a omezit jejich předčasné odchody ze vzdělávání či školní neúspěšnost po změně školy.

Sdílení příkladů dobré praxe se ukazuje být jednou z nejefektivnějších metod zvyšování kvality vzdělávacího systému, přičemž je nezbytně nutné aplikovat jej jak napříč úrovněmi managementu vzdělávání, tak mezi samotnými učiteli.

## Strategická linie 5: Zvýšení financování a zajištění jeho stability

Vzdělávací systém v České republice se vyznačuje trvale vysokou mírou podfinancování, a to jak z hlediska mezinárodních srovnání podílů výdajů na školství na celkovém hrubém domácím produktu (HDP) v zemích OECD, tak z pohledu srovnání celkových vládních výdajů na oblast školství či srovnání výdajů na žáka či studenta.

Od 1. 1. 2020 vstoupila v účinnost reforma financování regionálního školství, jejímž cílem je zejména finančními nástroji podpořit prvky kvality ve vzdělávání a odstranit neefektivní a nerovnoměrné nakládání se státními prostředky.

Důsledky podfinancování systému se pak výrazně projevují zejména ve třech oblastech. První z nich je zaostávání mezd a platů učitelů na všech stupních škol oproti jiným vysokoškolsky vzdělaným odborníkům. Druhou oblastí je nízká atraktivita učitelského povolání, která dále umocňuje problematiku nepříznivé věkové struktury učitelské populace. Třetí oblast, ve které se podfinancování vzdělávacího systému výrazně projevuje, představují rostoucí sociální nerovnosti na jednotlivých stupních škol.

Nezbytnou podmínkou pro naplnění vytyčených strategických cílů je navýšení financování vzdělávacího systému, měřeného jako podíl celkových výdajů na vzdělávání k HDP, a to až na úroveň průměru zemí OECD. Dalšími podmínkami jsou pak provedení změny struktury financování vzdělávacího systému, která bude směřovat k cílené podpoře strategických priorit a potřeb a zajištění transparentnosti, stability a předvídatelnosti financování pro všechny úrovně řízení vzdělávacího systému.

### 5.1 Zajištění financování v rámci jednotlivých strategických linií

#### 1. Posílit financování v oblasti proměny obsahu, způsobu a hodnocení vzdělávání

Pro realizaci proměny obsahu a způsobu vzdělávání je nutné zajistit dostatečné financování kurikulární reformy a jejího fungování a současně finančně podpořit úpravu hodnocení vzdělávacích procesů a vzdělávacích výsledků na dílčích stupních vzdělávání. Zřizovatelé musí zajistit školám adekvátní technické zázemí a materiální podmínky k uskutečňování vzdělávacího programu v celé jeho komplexnosti. Z hlediska rychlého celospolečenského vývoje a proměn trhu práce je nezbytné podpořit inovaci soustavy středního odborného vzdělávání. Rovněž budou podporovány vzdělávací inovace společně s mimoškolním a neformálním vzděláváním tak, aby vzdělávací systém dokázal plně využít jejich potenciálu.

#### 2. Posílit financování v oblasti snižování nerovností

Ve snaze o snižování nerovností ve vzdělávání bude posíleno zejména financování škol, které mají nejvyšší zastoupení znevýhodněných žáků a studentů. Finančně podpoříme nástroje motivující žáky k přechodu ze základní na střední školu a setrvání ve vzdělávání. Posíleno bude taktéž financování inovací, sdílení zkušeností a další vzdělávání učitelů v této oblasti. Současně bude po provedení a vyhodnocení analýzy současného stavu podpořena tzv. podpůrná personální infrastruktura pracující s žáky a studenty se sociálním znevýhodněním a speciálními potřebami, a to zejména z hlediska posílení stability a administrativního zjednodušení jejich financování.

#### 3. Posílit financování v oblasti podpory pedagogických pracovníků

Intervence budou směřovat zejména do oblasti pregraduální přípravy, posílení adaptačního období a dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Ve snaze o vytvoření podmínek nutných pro kvalitní práci učitelů bude podpořeno posílení pedagogického leadershipu ředitelů škol a kontinuální navyšování mezd a platů učitelů jak ve vztahu k průměrné mzdě v národním hospodářství, tak ve

vztahu k průměrnému platu vysokoškolsky vzdělaných osob. Zároveň bude posílen systém metodické podpory učitelů a ředitelů, který bude otevřený a dostupný všem v průběhu výkonu jejich profese.

#### **4. Posílit financování v oblasti řízení vzdělávacího systému**

Ve snaze o vytvoření podmínek nutných pro kvalitní práci školy bude finančně podpořena nepedagogická práce škol a zajištěno zavedení tzv. středního článku podpory, který poskytne školám zejména metodickou, administrativní a právní pomoc. Současně budou podpořeny další nástroje pro snížení nepedagogické zátěže škol, jako je snížení míry vykazovacích povinností v návaznosti na provedenou analýzu aktuálního stavu či vytvoření Resortního informačního systému (RIS), který mj. umožní propojení a sdílení dat. Finanční intervence budou rovněž směřovat do oblasti realizace relevantního výzkumu v oblasti vzdělávání a zlepšení využívání jeho výstupů.



## IMPLEMENTACE

### Implementační struktura a systém řízení implementace strategie

V první fázi přípravy Strategie 2030+ vznikl dokument Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+, který vydefinoval dva strategické cíle (čeho chceme dosáhnout?) a čtyři strategické linie (jak toho chceme dosáhnout?). V průběhu tvorby textu samotné Strategie 2030+ byla přidána ještě pátá strategická linie věnující se samostatně problematice disparit.

Strategické cíle:

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

Strategické linie:

1. proměna obsahu, způsobů a hodnocení ve vzdělávání
2. rovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání
3. podpora pedagogických pracovníků
4. zvýšení odborných kapacit, důvěry a vzájemné spolupráce
5. zvýšení financování a zajištění jeho stability

Vymezení strategických linií zahrnuje nastínění cest k dosažení definovaných strategických cílů. Tato kapitola vymezuje základní principy implementace klíčových opatření, které navazují na strategické linie.

### Struktura implementačního plánu a principy efektivní implementace

Struktura Strategie 2030+ je sestavena ve shodě s Metodikou přípravy veřejných strategií (2018) a na základě znalosti struktury, řízení a procesního nastavení MŠMT.

Efektivní implementace Strategie 2030+ z velké části závisí na zajištění následujících podmínek:

- trvalá politická podpora
- schopnost odolávat vlivu oponentů
- strukturovaný implementační proces
- dostatečné zdroje
- efektivní koordinace
- stabilita podmínek

### Struktura prací prostřednictvím karet opatření

Implementace Strategie 2030+ bude v prvním období 2020-2023 vycházet z identifikace pěti klíčových opatření, která mají nejvýznamnější potenciál přispět k naplnění cílů samotné strategie. Ty budou následně zpracovány do samostatných karet opatření s vymezenou strukturou.

Karty klíčových opatření budou formou příloh spolu se Strategií 2030+ předloženy vládě ke schválení. Na závěr prvního implementačního období v roce 2023 bude vyhodnocen postup implementace a proveden výběr dalších klíčových opatření k realizaci ve druhém implementačním období. Tato opatření pro roky 2023-2027 budou zapracována do Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky (dále jen Dlouhodobý záměr). Stejný bude postup i pro poslední třetí implementační období v letech 2027-2031. Nově vymezená klíčová opatření včetně jejich rozpracování do karet budou vždy součástí nového Dlouhodobého záměru.

V souvislosti s provázáním Strategie 2030+ a Dlouhodobého záměru bude novelizována vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy tak, aby krajské dlouhodobé záměry povinně zohledňovaly vymezená klíčová opatření pro dané období.

Karty klíčových opatření zahrnují popis následujících oblastí:

- účel klíčového opatření a cílů jeho implementace;
- konkrétní aktivity k plnění klíčového opatření;
- gesční odpovědnost;
- harmonogram plnění jednotlivých aktivit;
- náklady a finanční zajištění realizace jednotlivých aktivit;
- indikátory plnění jednotlivých aktivit;

#### *Základní informace k souboru indikátorů*

V oblasti indikátorů naváže implementační plán na závazky ze Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020 a vyvine soustavu indikátorů rozvoje vzdělávací soustavy, které budou nejen schopny zpětně reflektovat dosavadní vývoj, ale rovněž explicitně stanovovat žádoucí stav nebo alespoň trend v klíčových oblastech zájmu nové strategie.

Tento soubor indikátorů bude představovat základní nástroj zpětné vazby k plnění strategických cílů a implementaci klíčových opatření, přičemž umožňují jejich průběžnou aktualizaci. Jejich monitoring bude probíhat s roční periodicitou s jasně stanovenými kompetencemi ohledně dodání a vyhodnocení dat. Indikátory budou zahrnovat všechny klíčové oblasti obsažené ve Strategii. Finální sada indikátorů bude publikována v otevřené formě (otevřená data, případně webová aplikace) na stránkách ministerstva.

V rámci jednotlivých projektových záměrů budou dále rovněž stanoveny závazné sady indikátorů, jejichž prostřednictvím bude docházet k průběžnému hodnocení.

Příprava bude probíhat v několika krocích:

1. Vytvoření a konzultace v rámci ministerstva (03–07/2020)
2. Konzultace s ČŠI a podřízenými organizacemi – NPI ČR, CZVV (07–09/2020)
3. Mezinárodní konzultace v rámci projektu SRSP (09–11/2020)
4. Konzultace s dalšími aktéry a veřejností (11/2020–01/2021)
5. Zveřejnění v první polovině roku 2021

#### *Postupy monitorování a hodnocení implementace*

Systém monitorování poslouží k průběžnému vyhodnocování postupu realizace implementačního plánu, přičemž jeho nastavení umožní průběžné úpravy/aktualizace.

Systém monitorování tvoří interní a externí hodnocení.

Interní evaluace zahrnuje průběžný monitoring naplňování harmonogramu karet opatření a jejich každoroční předložení poradě vedení. Nástroj zahrnuje rovněž i průběžné monitorování procesů při naplňování dílčích opatření implementačního plánu Strategie 2030+ a pravidelné informování ministra školství v souladu s nastavením systému včasného předcházení rizik a návrhu jejich řešení. Oba tyto úkoly budou spadat do působnosti útvarů určených organizačním řádem.

Externí evaluace bude využívat dva základní nástroje. Prvním nástrojem je provedení komplexní nezávislé externí evaluace Strategie 2030+ v polovině období její účinnosti s termínem odevzdání do konce roku 2026. Druhým nástrojem je průběžná spolupráce s experty, zejména s členy externí expertní skupiny, kteří mohou být buď stálými členy či ad hoc přizvanými hosty řídicího výboru Strategie 2030+.

Součástí systému monitorování je také reporting vládě v podobě pravidelně předkládaného materiálu v periodách odpovídajících výše vymezeným implementačním fázím (2023, 2027, 2031). Zatímco vyhodnocení prvního období (2020–2023) bude předloženo nezávisle na vyhodnocení implementace Dlouhodobého záměru, z hlediska zajištění souladu obou dokumentů (klíčová opatření na dané období budou vymezena právě v Dlouhodobém záměru) je žádoucí, aby následující vyhodnocení již bylo předkládáno spolu s vyhodnocením Dlouhodobého záměru.

#### Popis postupů řízení a organizační struktury implementace

Organizační struktura implementace Strategie 2030+ je založena na:

- určení nositele a gestora implementace strategie,
- nastavení řídicí struktury implementace strategie,
- nastavení rolí a odpovědností jednotlivých subjektů zapojených do implementace strategie,
- stanovení pravidel a procesů řízení implementace strategie.

Organizační struktura implementace Strategie 2030+ rozlišuje tři základní role: řídicí, monitorovací a výkonnou. Řídicí roli zastává Řídicí výbor Strategie 2030+ složený z ministra, státního tajemníka, náměstků a ředitele odboru s agendou Strategie 2030+. Monitorovací roli vykonává útvar určený organizačním řádem. Výkonná role spadá do působnosti jednotlivých řídicích pracovních skupin ke kartám klíčových opatření a bude stanovena služebním příkazem.

Úkolem Řídicího výboru je celkové řízení implementace Strategie 2030+ a koordinace klíčových opatření.

Samotné řídicí pracovní skupiny k jednotlivým kartám opatření představují klíčový exekutivní orgán zodpovědný za vypracování a realizaci jednotlivých karet opatření. Jsou složeny z projektového manažera, který realizaci konkrétní karty opatření řídí, přičemž tato povinnost je stanovena služebním příkazem. Dále jsou složeny z členů věcných útvarů či podřízených organizací MŠMT, které mají věcnou příslušnost a odbornost v oblasti, na kterou je opatření zaměřeno. Členem řídicí pracovní skupiny je vždy zástupce oddělení Strategie a analýz. Úkolem řídicí pracovní skupiny je především řízení a kontrola naplňování aktivit klíčových opatření dle stanoveného implementačního plánu.

#### Systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie

Implementaci Strategie 2030+ může provázet celá řada rizikových faktorů. Abychom jim byli schopni předcházet a případné problémy řešit, je třeba v implementační fázi realizovat řízení rizik. Organizace řízení rizik se dělí do tří rolí – monitorovací, řídicí a výkonné. Monitorovací roli nad riziky má útvar určený organizačním řádem. Řídicí roli v oblasti řízení rizik má Řídicí výbor strategie 2030+ a výkonnou roli mají jednotlivé pracovní skupiny ke kartám klíčových opatření. Jedním ze základních nástrojů k monitoringu a evaluaci rizik je tzv. registr rizik. Ten bude v průběhu implementace aktualizován a osoby zodpovědné za jeho vedení budou dohlížet na plnění navržených opatření.

Základní postupy řízení rizik jsou následující: vlastníci rizik (pracovní skupiny ke kartám opatření) informují řídicí a monitorovací orgán pololetně o změnách v jejich portfoliu rizik (např. zda se změnilo okolnosti jednotlivých rizik, zda je potřeba přehodnotit jejich významnost, opatření k jejich eliminaci apod.). Zpráva o řízení rizik je pravidelně projednávána na Řídicím výboru strategie 2030+.

Vlastníci rizik bez prodlení informují monitorovací orgán o hrozbě výskytu nebo o samotném výskytu rizika z jejich portfolia, přičemž zároveň navrhnou další postup. Monitorovací orgán na nejbližším jednání informuje Řídicí výbor o hrozbě výskytu nebo výskytu klíčových a závažných rizik a navrhne další postup.

Jednotlivé řídicí pracovní skupiny pololetně revidují registr rizik, zejména jeho úplnost, hodnocení významnosti rizik a relevanci příslušných opatření. Jsou zároveň zodpovědní za identifikaci nových rizik.

Řídící výbor Strategie 2030+ dohlíží na proces řízení rizik, v případě výskytu klíčového rizika schvaluje příslušná nápravná opatření a jednou ročně reviduje registry rizik, zejména jeho úplnost, hodnocení významnosti rizik a relevanci příslušných opatření.

Kdokoliv z organizační struktury identifikuje nové riziko, oznámí neprodleně tuto skutečnost příslušné osobě zodpovědné za vedení konkrétního projektového týmu. V případě identifikace nového rizika bude toto riziko vyhodnoceno z hlediska jeho významnosti, bude stanoveno opatření ke snížení jeho významnosti a bude doplněno do registru rizik.

Registr rizik bude podrobněji pracovat s následujícími pěti klíčovými riziky: nedostatečné personální zajištění, nedostatečné finanční zajištění, politické riziko, nedostatečné řízení, prosazování zájmů jednotlivých aktérů či zájmových skupin.

U rizik se hodnotí pravděpodobnost jejich výskytu, dopad rizika na implementaci opatření a význam rizika – což je násobek pravděpodobnosti a dopadu rizika. V tabulce rizik se pak zaznamenává popis rizika, pravděpodobnost výskytu, dopad, popis dopadu na implementaci projektu a význam rizika (v numerické podobě) a plán opatření na minimalizaci rizika. Jednotlivé řídicí pracovní skupiny budou pro vedení rizik používat tabulky uvedené v příloze.