

Vize směřování a řízení České školní inspekce v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu

Česká školní inspekce by měla sebevědomě usilovat o posilování statusu **důvěryhodného partnera** všech relevantních aktérů vzdělávání, a to zejména aktivním zvyšováním **profesionality** na všech úrovních a ve všech realizovaných procesech.

ČŠI jako důvěryhodný a užitečný partner

Česká školní inspekce představuje spojovací článek mezi státem, coby nositelem vzdělávací politiky, a školami, coby realizátory vzdělávací služby. Stát stanoví podmínky a cíle vzdělávání a je na České školní inspekci, aby hodnotila, nakolik školy zadání státu plní. Její funkce směrem ke státu je poskytovat přesné, objektivní agregované informace o průběhu a výsledcích vzdělávání, směrem ke škole pak její unikátní role spočívá v poskytování reálně upotřebitelné zpětné vazby pohledem externího hodnotitele se zkušeností a náhledem daným znalostí realizace vzdělávání v mnoha dalších školách.

Zvyšování přínosnosti pro školy. Cíle inspekční činnosti a nástroje, kterými je vykonávána, musejí být školám srozumitelné a musejí jim přinášet reálný užitek. Za tím účelem bude vhodné hledat takové formy např. reportů z inspekčních zjištění (standardních nebo tematických), které vedle souhrnné inspekční zprávy budou vedení školy cíleně identifikovat slabá místa a současně v rámci metodické podpory nabízet nástroje, kterými budou školy samy moci vyhodnocovat, nakolik se jim daří slabiny odstraňovat. Současně by témata obsažená v plánech hlavních úkolů měla zahrnovat i taková, od jejich zjištění bude možné formulovat konkrétní doporučení směrem ke vzdělávacím politikám a ke zlepšování podmínek na všech stupních vzdělávání.

V krátkodobém horizontu to konkrétně představuje především optimalizaci obsahu inspekčních formulářů a dotazníků, tvorbu reportů a dalších výstupů pro školy. Pro střednědobý horizont pak formulaci harmonogramu promyšlených, na sebe navazujících cílů inspekčních šetření, jejichž součástí budou také opatření, která by měla být získanými zjištěními podpořena.

Zvyšování přínosnosti pro zřizovatele. Zřizovatelé škol, ať se jedná o obce, krajské samosprávy či stát (stejnou měrou to platí i pro soukromé zřizovatele či církve, kteří ovšem o zpětnou inspekční vazbu obvykle projevují menší zájem), nemají zpravidla vlastní nástroje, jak získávat poznatky o kvalitě vzdělávání a jeho výsledcích v jimi zřizovaných školách. Vzhledem ke své plošné činnosti jim může právě a pouze Česká školní inspekce poskytovat nejen objektivní informace o jednotlivých školách, ale také vyhodnocovat regionální (nebo pro jinou množinu definovanou) specifika vzdělávání v jimi zřizovaných školách, upozorňovat na neobvyklá nebo riziková zjištění a formulovat doporučení zohledňující regionální či jiný kontext. O poptávce po takových skupinově zacílených analýzách svědčí kladné přijetí krajských zpráv připravených Českou školní inspekcí v minulosti.

V krátkodobém horizontu je v této oblasti možné zvyšovat hodnotu výstupů pro zřizovatele například samostatným hodnocením krajských specifík průběhu a výsledků vzdělávání ve výroční zprávě nebo přípravou reportů pro zřizovatele (kraje i obce) jako součástí portálu vzdelavani.vdatech.cz (s přístupem omezeným pro zřizovatele). Ve střednědobém

a dlouhodobém výhledu pak může dojít skrze těsnější spolupráci se zřizovateli k zohlednění témat, která jsou pro různé zřizovatele významná v rámci správy jimi zřizovaných škol, v plánech specifických úkolů a plánů inspekčních šetření (pochopitelně v míře neohrožující zajištění primárních úkolů a cílů České školní inspekce); předpokládá to systematickou komunikaci se zřizovateli.

Zvyšování přínosnosti pro stát. Česká školní inspekce již v současnosti hraje významnou roli při naplňování řady koncepčních materiálů vytyčujících cíle rozvoje vzdělávací soustavy (typicky Strategie 2030+). Na základě zjištění, kterými díky inspekční činnosti disponuje, může jako první identifikovat jevy, děje a tendence, které svědčí buď o naplňování stanovených cílů, nebo o zaostávání za zamýšleným tempem změn. Podobně jako v případě indexace škol opřené o diferencované potřeby podpory vzdělávání znevýhodněných žáků jsou myslitelné návrhy dalších obdobně koncipovaných podpůrných programů zacílených na další skupiny žáků vyžadujících podporu.

V krátkodobém horizontu to představuje např. inventuru témat, jimž se z titulu svého zapojení do nejrůznějších pracovních skupin a jiných podobných útvarů Česká školní inspekce je povinna věnovat, a identifikaci témat, která s ní sice aktuálně nejsou v implementačních plánech spojena, ale z podstaty své činnosti by k nim mohla přinést užitečné informace; následně pak tato témata vhodnou formou a v rozsahu neohrožujícím plnění primárních povinností implementovat do plánu úkolů a realizovat. Ve střednědobém a dlouhodobém horizontu stojí za zvážení ambice formulovat vlastní cíle opírající se o identifikované potřeby škol a k naplnění těchto cílů směřovat realizací dílčích, ale ústředním motivem provázaných šetření produkujících cílená doporučení.

ČŠI jako profesionální instituce

Profesionalita instituce se vždy opírá o přinejmenším dva pilíře, jimiž jsou **profesně špičkoví zaměstnanci** všech úrovní a **efektivně a racionálně zacílené procesy**. Zatím co počet zaměstnanců a úroveň jejich odměňování, která vysokou kvalitu podmiňuje, jsou ve značné míře dány externími vlivy, výběr a nastavení procesů má instituce, jakou je Česká školní inspekce, ve svých rukou; právě procesy by proto měly být ve středu pozornosti.

Vnitřní procesy

Teorie firemních procesů a řízení kvality je rozsáhlá, z hlediska rozvoje České školní inspekce by nicméně měly být v centru pozornosti zejména:

- **výběr cílů a témat**, do nichž se investují zdroje; v souladu s Paretovým principem by bylo v krátkodobém horizontu vhodné identifikovat těch 20 % činností, které generují 80 % přínosů, ať se jimi rozumí cokoli; týká se jak standardní komplexní inspekční činnosti (inspekční cyklus, výběr škol), tak tematické inspekční činnosti, ale také dalších činností aktuálně realizovaných Českou školní inspekcí v souvislosti např. s přijímacím řízením do středních škol apod.;
- **metodologie procesů**, jimiž jsou vytyčené cíle dosahovány; z hlediska efektivity stojí za zvážení, zda a nakolik jsou doposud standardně užívané postupy stále těmi nejvhodnějšími pro dosažení cílů, a to i s ohledem na nástup fenoménů jako AI; vedle toho by bylo žádoucí

přínejmenším latentně uvažovat nad možným využitím postupů a zkušeností s realizací obdobných inspekčních procesů v zahraničí (např. skrze poznatky získávané při zahraničních cestách pracovníků ČŠI);

- **komunikace** je základním pilířem fungování jakékoli instituce; Česká školní inspekce má v tom ohledu rezervy jak ve fázi přípravy a realizace všech forem inspekční činnosti, tak ve fázi tvorby a obhajoby výstupů, a to jak uvnitř samotné instituce, tak ve vztahu k relevantním externím partnerům; zintenzivnění a zefektivnění všech zmíněných komunikačních toků je tak výzvou už v krátkodobém horizontu.

Profesní rozvoj

Kvalita práce České školní inspekce je zásadní měrou závislá na kvalitě práce inspekčních pracovníků, kteří jsou zdrojem unikátních primárních dat o průběhu vzdělávání. Pro tuto kvalitu je významné jejich **mentální nastavení**, především přesvědčení o tom, že jejich práce je užitečná a smysluplná. To je na jedné straně podporováno **racionálním efektivním řízením jejich práce** a zpracováním jimi získaných informací do podoby všeobecně oceňovaných výstupů, dále také kritickým sebevědomím opírajícím se o **odbornou erudici**, a v neposlední řadě i přesvědčením o tom, že školám poskytují užitečnou službu a že přispívají k image České školní inspekce podílem na kladně hodnocených inspekčních výstupech. Všechny tyto oblasti by měly být základem promyšleného dlouhodobého plánu vzdělávání, který by měl zohledňovat diferenciaci inspekčního sboru z hlediska délky inspekční praxe.

Jakkoli to Česká školní inspekce nemá ve svých rukou, nelze nezmínit, že na kvalitu práce inspektorů a jejich mentální nastavení má nezanedbatelný vliv jejich finanční ohodnocení a jejich počet. I přes potenciální přínosy možného využití AI v přípravě na inspekční činnost a při jejím vyhodnocení, budou i nadále pouze inspektoři těmi, kdo budou vnímat a zaznamenávat znaky kvality výuky a obecně vzdělávání ve školách. Souběžně s tlakem na zvyšování kvality inspekční práce je proto i nadále nutné usilovat o vylepšení finančních i personálních podmínek inspekčního sboru, především na základě argumentace přínosnosti vytvářených výstupů pro širokou škálu relevantních partnerů.

Shrnutí

Příležitosti ve směřování a řízení České školní inspekce spatřuji zejména:

- ve výběru cílů inspekčních šetření s ohledem na potřeby škol i dalších relevantních aktérů vzdělávání a jejich dlouhodobé koordinaci,
- v zefektivnění komunikace mezi jednotlivými útvary ČŠI, ale také mezi ČŠI a externími partnery (MŠMT, NPI, zřizovatelé),
- v zefektivňování metod inspekční činnosti jak ve fázi přípravy, tak ve fázi vyhodnocení a tvorby výstupů, mimo jiné s promyšleným využitím AI,
- v rozšíření budoucích výstupů ČŠI o části nebo pasáže silněji reflektující potřeby rozvoje vzdělávací soustavy v celku i v menším regionálním členění,
- v posilování profesionality inspektorů a zvyšování jejich mentální sounáležitosti s cíli a posláním České školní inspekce.

Mgr. Petr Suchomel, Dr.