Stát se vzdal téměř všech nástrojů, jak ovlivňovat kvalitu škol, říká ministr Mikuláš Bek

21.5.2025 - Jitka Polanská | EDUin

Vzdělávací systém je úspěšný tehdy, pokud je koherentní, jednotlivé části navazují a ladí spolu: od kurikula po vzdělávání učitelů a učebnice. Velmi přesvědčivě to popisuje ikonický článek z přelomu tisíciletí Coherent Curriculum. The case of mathematics (Soudržné kurikulum, případ matematiky) amerického akademika Williama Schmidta a jeho kolegů. Když systém naopak soudržný není, rozpadá se, což je pak vidět na výsledcích žáků, a hlavně na rozptylu těchto výsledků mezi nejlepšími a nejslabšími. Schmidt má na mysli situaci v USA, ale podobně je na tom i Česká republice. Souhlasíte?

Při odstátnění škol bylo dosaženo extrémní fragmentace vzdělávacího systému. Stát se někdy před čtvrtstoletím vzdal téměř všech nástrojů potřebných k tomu, aby mohl ovlivňovat kvalitu škol. Zůstaly mu jen dva a jedno z nich je financování, které ale dosud podle mě nebylo nastaveno tak, aby školy motivovalo. Druhý nástroj regulace je kurikulum, tedy vzdělávací program. Ale tam jsme zvolili model dvoustupňového kurikula, kde stát stanovuje jenom velmi obecný rámec a očekává od každé školy, že se zařídí po svém v rámci daných – ale poměrně vágních – mantinelů.

To jsme zavedli před dvaceti lety a způsobem, který z mého pohledu není úplně šťastný. Automaticky předpokládáme, že každý učitel se zapojí aktivně do tvorby kurikula na úrovni své školy. Ptal jsem se děkanů pedagogických fakult, na které z nich se designování kurikula – tedy dost sofistikovaná dovednost, která předpokládá nějakou odbornou přípravu – učí. A zjistil jsem, že pouze na jedné pedagogické fakultě. A je to volitelný kurz, který se ani vždycky neotevře vzhledem k nízkému počtu zájemců. Na další univerzitě je tahle tematika součástí širšího kurzu. Takže my budoucí učitele ani nepřipravujeme na něco, co už dvacet let od škol očekáváme. Musíme to pak suplovat jinými nástroji, dalším školením, a samozřejmě to nemá systematickou povahu.

Zdůrazňujete, že český stát musí všem dětem poskytovat vzdělávací službu srovnatelné kvality, což nyní nedělá. To je mi sympatické. Vzdělávací nerovnosti jsou jasným indikátorem špatně fungujícího vzdělávacího systému. Jak je možné, že o tom již tolik let jen mluvíme a situace se zhoršuje?
S tím vlastně souvisí moje největší výhrada vůči strategii 2030+. Je to dobrý dokument, ale není v něm žádná kapitola o financování. Což znamená, že k cílům není domyšlena cesta. Je tam jen jedna stránka, která zmiňuje objem peněz, to je vše. Moje předchozí zkušenost s řízením univerzity – což je samozřejmě menší těleso než je školství jako celek, ale taky je to hodně komplikovaný organismus – mi říká, že máme-li dosahovat nějakých cílů, je třeba mít dobře nastavený způsob financování, který by k tomu motivoval.

A tím můžeme přejít na horkou půdu úpravy PHmaxu. Myslela jsem si, že jste k tomu opatření byl donucen rozpočtovou nouzí, ale v nedávném rozhovoru pro CzechCrunch jste o seškrtání peněz pro školy mluvil jako o důležité reformě, za kterou si pevně stojíte. Říkáte, že za hlavní přínos svého ministrování považujete, že se zefektivní finanční toky od státu směrem ke školám. Je to tak?
Většinou jsou to vnější podněty, které nás nutí podívat se na to, jak máme věci nastaveny, co je nastaveno dobře, co špatně. Současný systém financování regionálního školství byl koncipován v ekonomicky šťastné době, někdy mezi lety 2016 a 2018, ekonomika rostla rekordním tempem, vládli sociální demokraté s hnutím ANO. Základní tón politiky byl socialistický a podle mého soudu mírně utopický.

Model financování, který se zavedl, předpokládá, že meziročně rozpočet školství poroste tempem kolem deseti procent. A to bez ohledu, jestli země zažívá hospodářský růst, nebo recesi, jestli přijde pandemie nebo energetická krize. Předpokládá se růst rozpočtu, který se sráží s realitou.

Druhá věc je, že způsob rozdělování financí nemotivuje k tomu, aby školy sledovaly stanovené cíle v oblasti vzdělávací politiky, jak jsem řekl. Je správné usilovat o větší individualizaci výuky, k tomu model financování podle odučených hodin míří. Jenže si při jeho zavádění nikdo nespočítal, že vyvolá takový růst počtu otevíraných učitelských pozic, se kterým naše vysoké školy nejsou schopné držet krok. Ročně vytváříme čtyři tisíce nových učitelských úvazků, ale univerzity dohromady vyprodukují jen dva tisíce dvě stě nových učitelů, přesněji absolventů učitelských oborů, což není totéž. Zároveň každý rok odejde několik tisíc učitelů do důchodu.

Z mechanismu tohoto rozpočtování vyplývá, že bychom si od univerzit museli objednat asi třikrát víc učitelů. My od nového akademického roku začneme v tomto směru něco podnikat. Tady to zmiňuji jako ilustraci faktu, že logika financování nedostatečně přihlížela k realitě.

Financování podle odučených hodin řeší problémy českého vzdělávání spíš extenzivně než intenzivně, když použiji analogii ze zemědělství. Ale to neznamená, že ty problémy neexistují.
Velký problém podle mého je, že v základních parametrech rozpočtování, ať už se to týká učitelů, asistentů pedagoga nebo nepedagogů, se nastavil automat, který jede samospádem a nerozlišuje, jak těžkou práci mají školy, nebo jak dobrou práci dělají, jak usilují o posun dítěte na vzdělávací dráze. Jakou mají zkrátka přidanou hodnotu. Všem se sype stejně. Nastavilo se to tak, aby byli všichni politicky spokojení. Strop se dal opravdu vysoko. Současné financování v podstatě dokonce motivuje zřizovatele k tomu, aby velkou školu rozdělil na tři menší, prostě tím, že se místo počtu dětí orientuje na počet tříd. Čím více tříd máte, tím více peněz dostanete. Za jistých podmínek se zřizovateli vyplatí mít spíše více než méně ředitelství. To je opravdu paradoxní a nehospodárné.

Byla jsem ve škole na periferii, kde ředitel PHmax využil na sto procent, posílil profesionalitu učitelského sboru včetně speciálních pedagogů s tím, že by postupně škola mohla mít méně asistentů. To je myslím dobré uvažování i ekonomicky, asistenti pedagoga stát také stojí hodně peněz a mají o dost menší přidanou hodnotu než učitelé. Tento ředitel příkladně vede školu se složitější skladbou žáků a několik měsíců se těžce vzpamatovával z toho, že na to, co si „namyslel“, teď nebude mít peníze, což má ve škole různé nepříjemné následky, třeba propouštění. Co byste mu na obranu vámi zavedeného úsporného opatření řekl?
V logice současného systému financování vůbec není zohledněno, že škola, o které mluvíte, dělá skvělou práci v relativně těžkých podmínkách. Úpravu PHmaxu jsme udělali rychle vládním nařízením, byl to první krok. Ale ve chvíli, když jsme úpravu zaváděli, jsme také řekli, že se budeme snažit prosadit legislativní změnu v zákoně – což trvá déle – která by umožnila takzvané indexované financování, kde bychom právě začali zhodnocovat jak v úvazcích, tak ve fondu odměn školám to, že mají větší počet dětí se sociálním znevýhodněním nebo dětí, pro které je čeština cizím jazykem nebo systematicky pracují s nadanými dětmi.

To nešlo udělat bez změny zákona. Pokud novela projde, a já velmi doufám, že ano, od roku 2026 by bylo možné indexací navýšit i úvazky té škole, o které je tu řeč. Zejména ve školách, kde je hodně dětí se sociálním znevýhodněním, má být strop nastavený o něco výš, než ve školách, které se takovým úkolům nevěnují nebo v menší míře.

Nezdá se vám, že máme strašně moc reformních želízek v ohni, ale výsledky jsou celkově spíš hubené? Nereformujeme najednou na příliš mnoha frontách na to, aby se to povedlo?
Problém je v tom, že jsme některé věci nemohli zavést najednou, i když by to bývalo bylo dobré, jak jsem již říkal. Sáhli jsme na PHmax a nyní řešíme indexaci a roztříštěnou strukturu škol. Další velká změna je financování nepedagogů, která má vést k větší zodpovědnosti zřizovatelů za strukturu a

fungování jejich škol. I tímto krokem se podaří odstranit některé významné neduhy současného modelu financování. Ne všechny, ale ty významné. Já si myslím, že se prostě musí přestat jenom naříkat nad sociálními nerovnostmi, což děláme třicet let, a něco pro jejich vyrovnání skutečně udělat. Dosud jsme nenastavili pro školy jasné pobídky k tomu, aby se s tímto problémem popasovaly. Za dva roky se nevyřeší všechno, na druhou stranu už podle mě nemůžeme u některých věcí přešlapovat na místě.

Do vašeho funkčního období spadlo i dokončení nového kurikula. Vyjádřil jste se v tom smyslu, že vy byste jeho přípravu na začátku pojal jinak. Jak?
Na základě své předchozí profesní zkušenosti s tvorbou různých koncepční materiálů bych víc sázel na to, aby základní náčrt, draft kurikula, udělala menší skupina, řekněme patnáct lidí, a tento jejich návrh by pak šel do rozsáhlé diskuze. Za minulé vlády byla zvolena jiná cesta, do designování RVP se pustily stovky lidí a bylo podstatně těžší dosáhnout vnitřní koherence dokumentu. V něčem se to i povedlo, ale v něčem očividně ne. Pohledy jednotlivých pracovních skupin na uchopení vzdělávacích oblastí se lišily a i ve finální verzi je pořád vidět odlišný rukopis. Já bych byl býval spíš zastáncem menšího, kompaktního týmu, jehož práce je pak široce připomínkována. Ale to je jenom můj povzdech, prostě tak to je. I tak spousta lidí odvedla velmi dobrou práci a investovala do toho spoustu energie.

A teď musíme hledat cestu, jak školám usnadnit tvorbu vlastních školních vzdělávacích programů, což má i nějakou technickou dimenzi. Rámcové vzdělávací programy jsou poprvé publikovány v informačním systému, který mimo jiné umožní hlídání různých provazeb mezi jednotlivými oblastmi a kompetencemi a podobně. A pak je tu sféra tvorby modelových školních vzdělávacích programů, což samozřejmě vyvolává mezi učiteli velkou odbornou debatu.

Modelový školní vzdělávací program se původně tvořil jen na dvou školách, to je málo na to, že měl být modelový, nebo ne? Na Slovensku vzali podklady z desítek škol a integrovali je.
Z mého pohledu nemusí být špatné, že modelový ŠVP udělá pro každý typ jedna škola a ostatní si to vezmou jako inspiraci. Opět: když se na tom bude podílet hodně lidí, tak bude těžší zachovat vnitřní koherenci, jednotnou logiku.

Z hlediska struktury systému, jeho řízení i z hlediska obsahu jsme v České republice hodně rozvolnili pravidla, rozvolnili celý systém. Sledoval jsem v posledních letech trochu vývoj debaty o kurikulu v jiných zemích a jsou země, z pohledu vzdělávání relevantní, kde se vede vážná diskuze o tom, jak naopak vzdělávání více sjednotit pomocí kurikula, aby děti neměly například problémy při přechodu z jedné školy do druhé. Synchronizace a standardizace je důležitý aspekt, o kterém se u nás moc neuvažuje. Přitom jsou to důležité otázky, které se v zahraničních publikacích řeší. Stejně jako to, jak by učení a i progres dítěte měl být organizován v čase po dobu školní docházky.

Poptávka po změně kurikula vycházela zejména z potřeby zredukovat učivo, ale ne ve smyslu snížení nároků. Předpokládám, že šlo o reorganizaci objemu učební látky tak, aby bylo méně balastu a více času probrat klíčová témata do větší hloubky. Takto trychtýřovitě jsou postavena kurikula úspěšných vzdělávacích systémů: méně základních okruhů, více do hloubky. Teď se ale mluví o tom, že témata spíš přibyla. Panuje zmatek. Navíc míra obecnosti, se kterou je kurikulum zpracované, neumožňuje úplně pochopit, zda je něčeho moc, nebo málo.
Já myslím, že se to projasní se školními vzdělávacími programy, tam se to ukáže. Výsledky učení musí být formulovány poměrně obecně, ale v dalším kole jistě půjde o zpřesnění. Nicméně já na kurikulum nejsem žádným odborníkem. Mým úkolem bylo pohlídat výstupní úrovně tak, abychom byli konkurenceschopní, abychom nezaostávali za zeměmi, se kterými se srovnáváme.

V té souvislosti jste nařídil výuku angličtiny od prvního ročníku. Kritici vám tenhle zásah velmi vyčítali jako něco, co nepracuje se znalostí situace a aktuálními možnostmi škol a celého systému.

Podle evropského referenčního rámce jsme byli o úroveň níže v matematice a ve výuce angličtiny, to lze snadno zjistit, když nahlédnete do statistik Eurydice. Tam je krásná mapa, kde je vidět, jak si vedou země v Evropě z hlediska výstupní úrovně. Nechci vstupovat do substanciální debaty o tom, jaké mají být výsledky učení v chemii, v zeměpise, v matematice nebo v jazycích, ale považuji za důležité, abychom hlídali, jestli naše školy vybaví děti takovým vzděláním, které je staví do konkurenceschopné pozice vůči jejich zahraničním vrstevníkům. Což pro mě mimo jiné znamená větší nároky na vzdělávání, na žáky, ale i na učitele a celý systém.

Ale ve chvíli, kdy na to školy nejsou připraveny, může se stát, že místo zvýšení kvality dojde jen k většímu chaosu, což paradoxně kvalitu ještě zhorší.
Myslím, že poraženectví nás nikam nedovede. Při realizaci cílů je vždy spousta praktických problémů. Aniž bych je zlehčoval, myslím si, že si máme klást vysoké cíle. A je špatně, když si nastavujeme od začátku nižší cíl, než má vzdělávání v Německu, Francii nebo ve Skandinávii. To je cesta do pekel. Musíme hledat nástroje, jak cílů dosáhnout. A samozřejmě chápu, že je třeba ten cíl promítnout do dílčích kroků, je třeba například změnit výuku elementaristiky tak, aby učitelé uměli učit angličtinu již v prvním ročníku. Jako je to ve většině zemí.

Odhalili jsme chybu. A to, že máme špatně nastavenou výstupní úroveň angličtiny. Navíc polovina českých dětí už se ji od první třídy učí. Takže nejde o nějakou revoluci. Kromě toho výuka jazyků prochází nejrychleji technologickou proměnou, která rozváže ruce i učitelům, na pomoc jim přichází média a software, které jsou běžně dostupné. Usilujeme o to, aby vznikly další elektronické opory, které bychom mohli školám nabídnout. Výuka jazyků bude také jednou z těch oblastí, kde již velmi brzy bude mít obrovský dopad umělá inteligence.

A ještě jednu poznámku bych měl: k té věci požadované úrovně znalostí se vyjadřují lidé, kteří v systému pracují. Ředitelé, učitelé, ale děti v té debatě své zástupce nemají. A je třeba se na to podívat z jejich perspektivy. Kurikulum se nedělá každý rok znovu, je třeba mít na paměti delší časový horizont, je třeba pamatovat i na děti, které budou vycházet ze školy za patnáct let. Já považuji za neetické, opravdu neetické, abychom děti vybavovali konkurenční nevýhodou.

Proti byli ale i lidé ze vzdělávací komunity, kterým žáci a modernizace školství leží velmi na srdci. V téhle souvislosti bych ráda položila nepříjemnou otázku: jak to, že jste se přes všechny dobré nápady a snahu stal velmi brzy tak nepopulárním ministrem? Přemýšlel jste o tom, co to způsobilo?
Ozývají se víc ti, kteří jsou kritičtí, než ti, kteří souhlasí. To za prvé. Za druhé míra kritiky nekoresponduje s věcnou správností kroků, neboli to, že se něco někomu nelíbí, ještě neznamená, že je to špatně.

Nedůvěra k reformám ze strany školského terénu, ale i veřejnosti, vychází ze zkušenosti, že státní správa neutáhne komplexní projekt: od dobrého zadání přes jeho proveditelnost a realizaci. Aby to neznělo tak vágně, doložím to na čerstvém příkladu. Jde o všeobecné lyceum, které mělo rozšířit nabídku škol s ohledem na preference žáků a rodičů a je v souladu s mezinárodními trendy. Výborný nápad, který prezentoval na tiskové konferenci předseda vlády Petr Fiala, velice se v něm angažoval váš náměstek Jiří Nantl. Bohužel ale narazil na silnou opozici části odborných škol, které protestovaly i veřejně. Možná i proto výsledná podoba kurikula tohoto lycea, kterému se nenápadně přestalo říkat všeobecné, původnímu záměru vůbec neodpovídá, jak v rozhovoru pro EDUin popsal ředitel waldorfského lycea Ivan Smolka, který se zpočátku účastnil příprav.
Nové lyceum je vzdělávací cesta, která vskutku reaguje na poptávku po všeobecnějším středoškolském vzdělávání. A žiju v přesvědčení, že objem odbornosti je u něj někde na půl cesty mezi průmyslovkou a gymnáziem.

Podle toho, co říká ředitel Smolka, má téměř dvojnásobný podíl odborného vzdělávání oproti stávajícím lyceím. Oproti jakýmkoli lyceím, i těm odborně zaměřeným. Jen se těm hodinám teď říká

oborové. Údajně má dokonce stejný nebo i lehce vyšší počet odborných hodin než odborné školy. Zajímalo by mě, jak se může stát, že výsledek není konzistentní vůči původnímu záměru.
Já se na to podívám, na ty počty hodin. Celý projekt je v pilotním ověřování, což znamená, že se to ještě může upravit. Takže bych nebyl tak skeptický. V obecné rovině k tomu mohu říct jen to, že když máte nějaký cíl, musíte vždy cílit výš a počítat s tím, že k němu nikdy úplně nedojdete.

Tady ale výsledek spadl pod startovní pozici, zdá se. Ředitel Smolka navíc říká, že na menších školách, jako je ta jeho, je RVP nerealizovatelné. Slibovalo se, že půjde odložit volbu oborovosti na vyšší ročník studia a škola se bude profilovat do různých větví, to ale u malých škol nepůjde právě kvůli přehnanému počtu oborových hodin.
To je ale z našeho pohledu v pořádku, my si myslíme, že školy by měly být větší. Variabilita a flexibilita kurikula se na malých školách zajistit nedá. Navíc se lyceum, o kterém mluvíte, nemusí novým RVP řídit. Kromě toho nemyslím, že by bylo nezbytné, aby se waldorfská škola pasovala na model všeobecného lycea.

Kombinovaná lycea, pod které spadá i to waldorfské, mají RVP modelované podle evropských požadavků na všeobecné, kompetenčně zaměřené moderní vzdělávání. Výhledově není jasné, zda bude pro lycea jen jedno RVP, nebo ne, ale zřejmě to k tomu směřuje. Pokud se to stane, stávající kombinovaná lycea se do něj nevejdou.
Rozhodnutí o oborové struktuře střední školy ještě nepadlo. Je jen v pokročilém stádiu debaty, ale závazná struktura ještě není.

Ještě se vrátím ke strategii prosazování změn. Napadá mě, jestli jste na začátku věděl, jak vyčerpaní a frustrovaní učitelé a ředitelé jsou, jak natlakovaný je terén. Tím, že jste začal své ministrování škrtáním, došlo zřejmě ke ztrátě důvěry v to, že situaci dobře čtete. Když o tom uvažujete, myslíte si, že jste býval mohl něco udělat jinak?
Člověk by vždycky leccos udělal jinak, kdyby mohl. Na druhé straně si myslím, že máme vymezený čas a že si nemůžeme dovolit ten luxus pět let o věcech debatovat, a pak teprve jednat. Musíme jednat, žijeme v mnohem složitějším světě, než se zdálo před nějakými i jen šesti sedmi lety. A já považuji za důležité, abych si byl přiměřeně jistý tím, že kroky, které dělám, jsou správné. Což musím říct, že jsem. Komunikaci nepodceňuji a na samém začátku mého působení jsem ustavil grémia, se kterými pravidelně stěžejní otázky konzultuji. Myslím, že s odbory jsem se setkal ze všech ministrů školství nejčastěji za posledních mnoho let. Vedeme spolu dialog, ale to neznamená, že spolu budeme a máme vždy souhlasit. Já mám jinou zodpovědnost než mají oni.

Chodil jste i do škol? Myslím tím, byl jste někdy celý den ve škole a pozoroval, jak to v ní chodí?
Celý den jsem ve škole nebyl, ale do škol chodím a s učiteli a řediteli mluvím. Za poslední měsíc a půl jsem objel deset krajů a potkával se s řediteli. Jejich hledisko vnímám, na druhé straně opakuji, že každý máme jinou zodpovědnost.

Vaše pracovitost a tah na branku, potřeba toho stihnout hodně za krátký čas dvou a něco let, se možná v této konstelaci ukázala spíše jako nevýhoda. Nedal jste si čas se rozkoukat. Možná to okolnosti ani neumožňovaly. Nebylo by ale bývalo lepší ubrat z akce a přidat na přípravě? Sám říkáte, že Strategie 2030+ neměla rozpracované dokumenty proveditelnosti, mimo jiné i finanční. Možná to bylo politicky neprůchozí, ptám se spíš filozoficky.
Myslíte, jako že bychom propásli dalších pět let přípravou strategie na strategii? Mezi školskou veřejností panuje dojem, že se ve školství děje strašně moc změn. Lidi mimo školství mají naopak dojem, že se ve školství nic nemění.

Ty dvě věci jdou ale jaksi ruku v ruce: máme náběh na reformy, ten ale neústí ve skutečné změny, které by lidé pozitivně pocítili. Byla jsem na pracovní cestě v Polsku a udělala si závěr, že naše školství je zaostalejší než polské: od učebnic po kariérní postup učitelů a organizaci profesního

vzdělávání.
Ano, reálné tempo změn ve vzdělávání je nízké. Teď se velmi zrychlilo, protože se rychle mění svět a některé věci už prostě nejde odkládat. Jsou období větší stability a pak období, kdy se společnost musí s novými výzvami vyrovnávat rychleji. A teď jsme v takové chvíli. A obraz reforem, který vzniká na sociálních sítích nebo je formulován ve výrocích některých viditelných aktérů, úplně neodpovídá mapě, kterou vidím já, když mluvím osobně s lidmi ve školách nebo na nejrůznějších setkáních. Ten obraz je pestřejší.

Vím, že na podzim se o voličské hlasy už neucházíte. Co plánujete dál?
Zatím se tím moc nezabývám, ale nejspíš se vrátím do akademického prostředí.

Rozhovor vyšel v květnovém čísle Řízení školy

https://www.eduin.cz/clanky/stat-se-vzdal-temer-vsech-nastroju-jak-ovlivnovat-kvalitu-skol-rika-minister-mikulas-bek