



Systém podpory a vedení ředitelů škol:

Priority pro období 2025–2027

Duben 2025

Systém podpory a vedení ředitelů škol: Priority pro období 2025–2027

Zadavatelé návrhu Systému vedení a podpory ředitelů škol: Mikuláš Bek, Jiří Nantl

Spoluautoři návrhu Systému vedení a podpory ředitelů škol: Jiří Nantl (náměstek ministra MŠMT), Ondřej Andrys (státní tajemník MŠMT), Tomáš Zatloukal (ústřední školní inspektor), Ivo Jupa (ředitel NPI ČR), Klára Bezděková (NPI ČR), Jan Mušuta (MŠMT), Markéta Bajerová (MŠMT), Klára Šedřová (VŠ, SYRI), Jitka Kmentová (bývalá ředitelka SŠ, vzdělavatelka ředitelů), Helena Všetečková (ředitelka SOŠ a SOU), Marie Gottfriedová (ředitelka ZŠ), Pavel Škramlík (bývalý ředitel ZŠ, Koučink akademie Libchavy), Petr Jíša (ředitel ZŠ), Karel Gargulák (PAQ Research, poradce ministra), Silvie Pýchová (Partnerství pro vzdělávání 2030+, poradkyně prezidenta), Ondřej Neumajer (Učitel naživo), Martin Kozel (Učitel naživo)

Implementační tým navrhující priority: Jan Mušuta, Matouš Bořkovec, Jitka Černá

Editorský a analytický tým: Nicole Martincová, Sára Abboudová, Markéta Tomášková, Adéla Pospíšilová

Jazyková korektura: Barbora Miklasová

Grafická úprava a zlom: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

V roce 2025 vydalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 529/5, Malá Strana, 118 12, Praha 1

Elektronická verze publikace je dostupná na www.edu.gov.cz

Systém podpory a vedení ředitelů škol:

Priority pro období 2025–2027

Obsah

Seznam použitých zkratek	5
Manažerské shrnutí	6
Východiska	9
Priority pro období 2025–2027	14
PRIORITA Č. 1 – KOMPETENČNÍ RÁMEC ŘEDITELE ŠKOLY	15
PRIORITA Č. 2 – ROZVOJ KVALIFIKAČNÍCH STUDIÍ	18
PRIORITA Č. 3 – ROZVOJ MENTORSKÉ A DALŠÍ PODPORY ŘEDITELŮ ŠKOL	20
PRIORITA Č. 4 – POSÍLENÍ VEDENÍ A PODPORY ŠKOL NA ÚROVNI ZŘIZOVATELŮ A REGIONŮ	23
Implementace	26
Seznam použité literatury	30

Seznam použitých zkratk

ČŠI – Česká školní inspekce

ČVUT – České vysoké učení technické v Praze

DVPP – Další vzdělávání pedagogických pracovníků

FTE – ekvivalent plného pracovního úvazku (z anglického označení full time equivalent)

ICT – informační a komunikační technologie (z anglického označení Information and Communication Technologies)

JU – Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

KOMPAS – Koordinace metodické podpory a spolupráce (projekt ČŠI + NPI ČR zaměřený na podporu ředitelů)

KRAAU – Kompetenční rámec absolventa a absolventky učitelství

KR ČŠI – Kompetenční rámec České školní inspekce

KRŘŘ – Kompetenční rámec ředitelky a ředitele

MAP – Místní akční plán vzdělávání

MŠ – mateřské školy

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

MV – Ministerstvo vnitra

NPI ČR – Národní pedagogický institut České republiky

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development)

ORP – Obec s rozšířenou působností

OSPOD – Orgán sociálně-právní ochrany dětí

PISA – Programme for International Student Assessment, mezinárodní výzkum pořádaný Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD)

PPP – Pedagogicko-psychologická poradna

PROP – projekt Podpora rovných příležitostí

PSP ČR – Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky

RVP – Rámcové vzdělávací programy

SPC – Speciálně pedagogické centrum

SRP – projekt Strategické řízení a plánování ve školách a v územích

SŠ – střední školy

SYPO – projekt Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů

SYRI – Národní institut pro výzkum socioekonomických dopadů nemocí a systémových rizik

ŠPP – Školní poradenská pracoviště

TALIS – Teaching and Learning International Survey, mezinárodní výzkum o vyučování a učení pořádaný Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD)

UP – Univerzita Palackého v Olomouci

VŠ – vysoké školy

VOŠ – vyšší odborné školy

VŠE – Vysoká škola ekonomická v Praze

ZŠ – základní školy

Manažerské shrnutí

Ředitelé škol jsou klíčem ke kvalitě škol i k implementaci Strategie 2030+.

Ředitelé škol nebo školských zařízení (dále jen „ředitelé škol“, zde míněno především MŠ, ZŠ, SŠ či VOŠ) v České republice hrají klíčovou roli při zajišťování kvality vzdělávání, úspěšné implementaci revidovaných rámcových vzdělávacích programů a dalších cílů a opatření Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+ (dále jen „Strategie 2030+“). Ředitelé dělají téměř 70 % rozhodnutí ovlivňujících klíčové parametry v zajištění kvality činností školy (Ředitel naživo a PAQ Research, 2023).

Systém jejich podpory a vedení se ale potýká se závažnými nedostatky:

- Pouze 22 % svého času tráví ředitelé pedagogickým vedením, které má přímý dopad na výsledky žáků. Naopak 40 % času věnují administrativě, téměř nejvíce v zemích OECD (TALIS, 2018).
- Průměrně se do konkurzu hlásí 2,3 uchazeči. Do 39 % konkurzů se přihlásil pouze jeden uchazeč, ve 2 % případů se nepřihlásil nikdo (ČŠI, 2025).
- Méně než pětina (18 %) ředitelů aktivně spolupracuje s řediteli jiných škol. To je nejnižší podíl z celé EU (TALIS, 2018).

Proto expertní panel Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále jen „MŠMT“) navrhl vizi, jak má takový systém podpory vypadat.

Podpora ředitelů se stala klíčovou součástí Strategie 2030+ a Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2023–2027 (dále jen „DZ ČR 2023–2027“). V únoru 2024 sestavil náměstek ministra Jiří Nantl na pokyn ministra expertní skupinu, jejímž hlavním úkolem bylo:

„Zformulovat vizi systému podpory a vedení škol (kariérní systém), který pomůže ředitelům škol zlepšovat vzdělávací výsledky, wellbeing žáků, snižovat nerovnosti ve vzdělávání, a naplnit tak cíle Strategie 2030+.“

Tento dokument (dále jen „Akční plán“) představuje vybrané priority a jejich implementační rámec pro období 2025–2027 (v souladu s opatřeními DZ ČR 2023–2027), který vychází z komplexní vize systému zpracovaného touto expertní skupinou.

Ministerstvo stanovilo čtyři priority na podporu ředitelů jako pedagogických lídrů do roku 2027.

Akční plán navazuje na cíle a opatření Strategie 2030+, výsledky schváleného kurikula pro základní vzdělávání, kritéria Kvalitní školy České školní inspekce a priority, cíle a opatření DZ ČR 2023–2027.

Na základě aktuálního právního ukotvení role ředitele školy¹ a dosavadního vědeckého poznání ustanovuje Akční plán ředitele jakožto pedagogického lídra a vychází z této jeho role pro stanovení

¹ Ustanovení § 164 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

priorit. Strukturuje systém podpory a vedení ředitelů škol na půdorysu profesní dráhy ředitelů (od uchazeče až po zkušeného ředitele).

Akční plán popisuje čtyři priority pro první implementační období, které byly vybrány z komplexního popisu systému podpory a vedení ředitelů škol vypracovaného pracovní skupinou². Priority byly zvoleny z pohledu jejich dopadu, potřebnosti a realizovatelnosti v krátkodobém horizontu. Zvolené priority jsou:

1. Kompetenční rámec ředitele školy
2. Rozvoj kvalifikačních studií
3. Rozvoj mentorské podpory (KOMPAS)
4. Posílení vedení a podpory ředitelů na úrovni zřizovatelů

Jednotlivé priority popisují zdůvodnění, popis cílového stavu, milníky a odpovědnosti potřebné pro realizaci. Obsahují také odkazy ke kompletnímu popisu daných oblastí v rámci plného výstupu pracovní skupiny.

Na závěr dokument popisuje způsob zavádění změn – od principů podporujících důvěru při implementaci k procesům řízení a participace klíčových aktérů.

Akční plán vytvořilo MŠMT na základě výstupů práce 18 expertů a představitelů klíčových institucí.

Dokument byl zpracován na základě výstupů pracovní skupiny složené z ředitelů, expertů na vzdělávání ředitelů a vzdělávací politiku, zástupců akademické sféry a představitelů klíčových institucí v rámci 12 setkání v průběhu roku 2024 a 2025. Výstupy pracovní skupiny vznikly na základě podrobných rešerší a analýz a nad rámec diskusí expertů byly konzultovány s asociacemi ředitelů, zřizovatelů a vybranými zástupci neziskových organizací.

Složení skupiny:

Jiří Nantl (náměstek ministra MŠMT), Ondřej Andrys (státní tajemník MŠMT), Tomáš Zatloukal (ústřední školní inspektor), Ivo Jupa (ředitel NPI ČR), Klára Bezděková (NPI ČR), Jan Mušuta (MŠMT), Markéta Bajarová (MŠMT), Klára Šedřová (VŠ, SYRI), Jitka Kmentová (bývalá ředitelka SŠ, vzdělavatelka ředitelů), Helena Všetečková (ředitelka SOŠ a SOU), Marie Gottfriedová (ředitelka ZŠ), Pavel Škramlík (bývalý ředitel ZŠ, Koučink akademie Libchavy), Petr Jíša (ředitel ZŠ), Karel Gargulák (PAQ Research, poradce ministra), Silvie Pýchová (Partnerství pro vzdělávání 2030+, poradkyně prezidenta), Ondřej Neumajer (Učitel naživo), Martin Kozel (Učitel naživo).

² Viz dokument „VÝSTUPY EXPERTNÍ SKUPINY: Vize Systému podpory a vedení ředitelů škol“, MŠMT, 2025

Na základě tohoto dokumentu bude spuštěna a řízena implementace navržených změn.

Po spuštění započne první implementační období pod vedením Implementačního týmu MŠMT, který bude koordinovat zapojené aktéry. Tento akční plán jim bude sloužit jako zadání pro jejich práci na konkrétních prioritách.

Po vyhodnocení prvního implementačního období bude v návaznosti na priority, cíle a opatření nového Dlouhodobého záměru vzdělávání ČR po roce 2027 následovat implementace zbylých aktivit navržených ve Vizi systému podpory a vedení ředitelů škol.

Východiska

Navržený Systém podpory a vedení ředitelů škol je **v souladu s** klíčovými dokumenty české vzdělávací politiky (**Strategií vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ a Dlouhodobým záměrem vzdělávání ČR 2023–2027**) a reflektuje jejich hlavní cíle, opatření a vybrané oblasti jejich zaměření.

1. **Podpora pedagogických lídrů a kvality výuky:** Návrh staví na koncepci ředitele školy jako pedagogického lídra, který vede školu směrem ke kvalitnímu vzdělávání a profesnímu rozvoji učitelů. Tento přístup odpovídá Strategii 2030+, která mezi své hlavní cíle řadí podporu pedagogických pracovníků a jejich profesní rozvoj (Strategická linie 3). Stejně tak DZ ČR 2023–2027 (MŠMT, 2023) vyzdvihuje význam pedagogického leadershipu a klade důraz na profesionalizaci role ředitele.
2. **Pojmenování kvality:** Strategie 2030+ deklaruje potřebu vzniku kompetenčního profilu ředitele, který bude východiskem pro koncept funkčního studia ředitelů škol. Tento profil pomůže ředitelům v (auto)evaluaci a vzdělávání, aby byli lépe připraveni na řízení pedagogického procesu.
3. **Snížení administrativní zátěže ředitelů:** Návrh reaguje na problém, že čeští ředitelé tráví značnou část své pracovní doby administrativní správou školy namísto zajištění pedagogické kvality vzdělávání. Strategie 2030+ zdůrazňuje potřebu snižování nepedagogické zátěže škol (Strategická linie 4) a doporučuje delegování administrativních úkolů na jiné pracovníky (či zřizovatele). Dlouhodobý záměr vzdělávání navrhl vytvoření středního článku podpory, který pomáhá školám efektivněji řídit provoz a snižuje byrokratickou zátěž.
4. **Rovnost v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání:** Jedním z hlavních cílů Strategie 2030+ je snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání (Strategický cíl 2). Rovněž DZ 2023–2027 výslovně uvádí snížení nerovností jako klíčový cíl a navrhuje posílení metodické podpory pro školy se sociálně znevýhodněnými žáky. Navržený systém podpory ředitelů obsahuje oblasti zaměřené na cílenou podporu ředitelů škol s žáky ze socioekonomicky znevýhodněného prostředí.

Navržený Systém podpory a vedení ředitelů škol je dále **v souladu s kritérii Kvalitní školy definovanými Českou školní inspekcí (ČŠI)**³, neboť klade důraz na pedagogické vedení školy a kvalitu pedagogického sboru a výuky, což jsou klíčové oblasti modelu Kvalitní školy. Poskytuje ředitelům nástroje a podporu pro efektivní vedení pedagogického procesu a pro rozvoj učitelů, čímž přispívá k celkovému zlepšení kvality výuky a vzdělávacích výsledků žáků. Tím naplňuje kritéria stanovená ČŠI pro hodnocení kvality škol.

Navržený Systém podpory a vedení ředitelů škol je také **v souladu s přijatou revizí rámcových vzdělávacích programů**⁴ připravovanou MŠMT a Národním pedagogickým institutem (NPI ČR). Cílem je poskytnout školám jasný rámec pro vzdělávací obsah a očekávané výsledky učení, s důrazem na rozvoj klíčových kompetencí a gramotností potřebných pro 21. století. Navržený systém podpory a vedení ředitelů škol je v souladu s těmito cíli, neboť jedině kvalitní lídr, který současně dostává intenzivní

³ Dostupné z: <https://www.kvalitniskola.cz/>.

⁴ Revize RVP, dostupné z: <https://revize.rvp.cz/>.

a cílenou podporu, může svoji školu provést největší změnou ve vzdělávání za posledních 20 let. Předložený návrh pokrývá všechny úrovně a stupně regionálního školství.

Ředitelé škol jsou klíčem k pedagogickému vedení a kvalitnímu vzdělávání.

Ředitelé škol v České republice hrají zásadní roli v zajišťování kvality vzdělávání a implementaci cílů a opatření klíčových strategických dokumentů, jako je Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ (Strategie 2030+). Podle dat mezinárodních studií (OECD 2018) činí rozhodnutí ředitele školy v České republice téměř 70 % všech rozhodnutí ovlivňujících klíčové parametry v zajištění kvality činností škol a ovlivňujících kvalitu vzdělávání. To potvrzuje, že ředitelé nejsou pouze manažeři provozu školy, ale především pedagogičtí lídři, jejichž hlavním úkolem je podporovat profesní rozvoj učitelů a tím i zlepšovat vzdělávací výsledky žáků.

Školský zákon definuje odpovědnosti ředitele školy v širokém spektru, včetně naplňování rámcových vzdělávacích programů, zajištění kvality vzdělávání, profesního rozvoje učitelů a vytváření podpůrného klimatu pro vzdělávání. Nicméně metaanalýzy (Hattie, 2008; Marzano, Waters & McNulty, 2005; Robinson, Lloyd & Rowe, 2009) ukazují, že ze všech stylů řízení školy má právě pedagogické vedení nejvýraznější dopad na výsledky žáků. Efektivní ředitelé se soustředí na vytváření podmínek pro výuku tím, že budují sdílenou vizi, systematicky reflektují výukové strategie a podporují profesní růst učitelů.

Výzkumy ukazují, že efektivní pedagogické vedení má pozitivní vliv nejen na úspěšnost žáků, ale také na pracovní spokojenost a wellbeing učitelů. Podle studie České školní inspekce (2021) je právě kvalita pedagogického vedení klíčovým znakem úspěšných škol. Tento přístup podporuje i studie Mudráka a Zábrodské (2025), která ukázala, že kvalita vedení školy má výraznou souvislost s pracovní spokojeností učitelů. Naopak nedostatečná podpora ze strany vedení je spojena s vyšší mírou vyhoření a nižší mírou profesního zaujetí.

Výzkumy M. Fullana a L. Darling-Hammond zdůrazňují, že ředitelé by měli být aktivními hybateli změn, prvními mezi učícími se a reflektivními praktiky. To znamená, že vedoucí školy by měli využívat efektivní nástroje rozvoje učitelů, jako je mentoring, společné stanovování výukových cílů, pozorování výuky, reflexe a zpětná vazba. Zároveň je klíčové, aby ředitelé podporovali kolegiální spolupráci a distribuované vedení, které zvyšuje zapojení učitelů do rozhodovacích procesů a posiluje jejich profesní kompetence (Spillane, 2006). Studie Šalamounové (2022) v našem kontextu ukázala, že právě školy s kvalitním lídrem vybaveným silnou vizí se dokázaly lépe adaptovat na krizové podmínky výuky v době pandemie covid-19.

Školy s kvalitním pedagogickým vedením vykazují vyšší stabilitu učitelských sborů, nižší fluktuaci a lepší psychosociální prostředí pro vzdělávání. To potvrzuje i studie SYRI (Mudrák a Zábrodská, 2025), která dále poukázala na vztah mezi kvalitním vedením školy a nižším stresem a jeho vliv na zvyšování profesního angažmá učitelů.

Ředitelé chtějí být pedagogickými lídry, ale čelí překážkám.

Navzdory silné motivaci působit jako pedagogičtí lídři musejí čeští ředitelé překonávat řadu strukturálních a systémových bariér, které jim v tom brání. Studie Učitele naživo (2025) ukázala, že ředitelé základních škol věnují, dle vlastního sebehodnocení, více než čtvrtinu svého času (27,4 %) administrativním a ekonomickým činnostem, přičemž 72 % ředitelů by tento podíl chtělo snížit. Současně až 80 % ředitelů uvádí, že by chtěli více času věnovat pedagogickému vedení a osobnímu rozvoji, avšak jejich reálné pracovní povinnosti jim to neumožňují (Učitel naživo, 2025).

Mezinárodní šetření TALIS (2018) podobně ukazují, že čeští ředitelé věnují pedagogickému vedení pouze 22 % svého času, zatímco administrativním úkolům až 40 %. Tento podíl je v mezinárodním srovnání neobvykle vysoký a brání ředitelům ve strategickém rozvoji škol (TALIS, 2018). Analýza VŠE dokonce konstatuje (zde je nutné poukázat na rozdílnost činností, které jednotlivé studie považují za „administrativní“), že se ředitelé věnují deseti vybraným nepedagogickým agendám v průměru 30 pracovních hodin týdně (Mazouch a Fisher, 2024). Výzkum JU konstatuje, že spektrum činností, jež jsou vyžadovány po osobách ve vedoucích pozicích základních škol, je takřka neslučitelné s jejich kvalitním výkonem (JU, 2022).

Jednou z hlavních příčin je vysoká decentralizace a fragmentace českého školství, kde ředitelé nesou odpovědnost nejen za zajištění kvality vzdělávání a výuky, ale také za finanční, provozní a právní řízení školy. Oproti mnoha zahraničním systémům, kde administrativní a manažerskou agendu přebírají v případě větších škol specializovaní pracovníci (např. School Business Managers v Anglii), zřizovatelé nebo jiné typy regionálních institucí (The Wallace Foundation, 2012; OECD, 2018b; Gargulák et al., 2023), klade český model značnou zátěž přímo na ředitele (ČVUT 2024).

Další překážkou v rozvoji pedagogického leadershipu je nedostatečná spolupráce mezi řediteli různých škol. Podle TALIS (2018) pouze 18 % českých ředitelů aktivně spolupracuje se svými kolegy z jiných škol, což je nejnižší podíl ze zemí EU. Tento nedostatek sdílení zkušeností a osvědčených postupů vede k fragmentaci systému a omezuje možnosti profesního růstu ředitelů (TALIS, 2018).

Tyto faktory se odrážejí také v nízkém zájmu o ředitelské pozice. Česká školní inspekce (ČŠI, 2025) uvádí, že průměrně se do konkurzu na ředitele školy hlásí pouze 2,3 uchazeči, přičemž v 39 % případů se hlásí pouze jeden zájemce a ve 2 % případů se nepřihlásí nikdo. Tato situace ohrožuje kvalitu řízení škol a vyžaduje systémová opatření na zvýšení atraktivity ředitelské profese (ČŠI, 2025).⁵

Řešením této situace může být oddělení provozních povinností od pedagogického leadershipu, což je přístup, který se osvědčil v zahraničí. The Wallace Foundation a OECD (2018b) doporučují zavedení specializovaných manažerských pozic ve školách, které by převzaly administrativní agendu a umožnily ředitelům více se soustředit na pedagogické vedení (tyto modely jsou běžné v Anglii či Austrálii).

Další možností je sdílení či přenesení správy služeb a zajištění administrativních činností na větší celky – například centrální zajišťování účetnictví, správy budov, ICT apod. Tento model je běžný ve Finsku,

⁵ Data potenciálních uchazečů o ředitelskou pozici z řad učitelů ukazují, že 74 % považuje za největší překážku účasti v konkurzech vysokou administrativní zátěž spjatou s touto pozicí (PAQ Research a Učitel naživo, 2024).

Skotsku nebo Nizozemsku, Kanadě a dalších zemích, kde školy často nemají právní subjektivitu a sdílené administrativní služby přebírají jejich zřizovatelé – samotné samosprávy, úřady či jiné specializované instituce (OECD, 2018b; The Wallace Foundation, 2012; Gargulák et al. 2023). Osoba nadřazená řediteli však vždy musí být orientovaná především na zajištění kvality výuky.

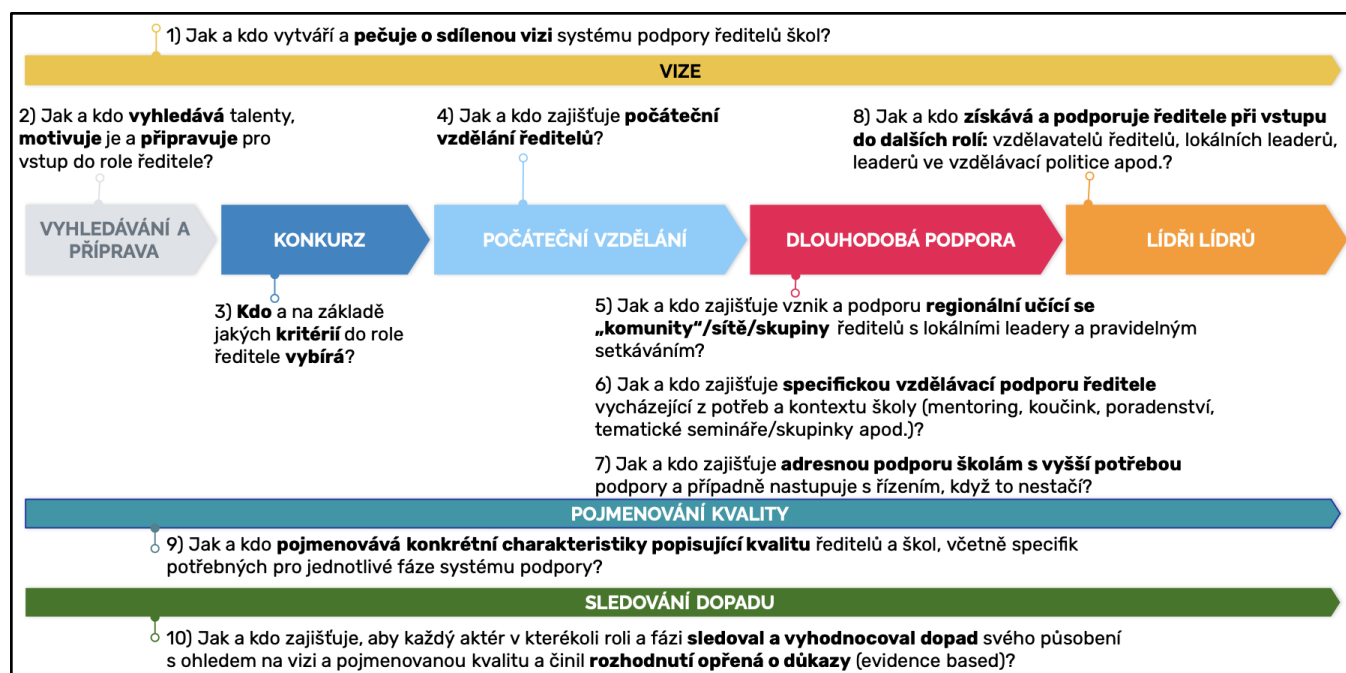
Proč vznikl navržený Systém podpory a vedení ředitelů škol?

Navržený Systém podpory a vedení ředitelů škol vznikl jako odpověď na dlouhodobě identifikované slabiny ředitelské profese v českém vzdělávacím systému (viz výše). Stav, kdy je o ředitelskou pozici malý zájem, ředitelé nemají dostatečnou podporu a jsou přetíženi administrativou, množstvím činností a odpovědností, a proto se nemohou dostatečně věnovat pedagogickému vedení, vzájemně nespolupracují a nedostávají formativní zpětnou vazbu, je neudržitelný, pokud chceme zvyšovat kvalitu vzdělávání. Navržený systém podpory a vedení ředitelů škol proto reaguje na tyto výzvy vytvořením promyšleného modelu podpory, který reflektuje vědecké poznatky, domácí dobrou praxi a mezinárodní inspiraci.

Profesní dráha ředitele: 10 oblastí pro podporu ředitelů

Navržený model vychází z konceptu **profesní dráhy ředitele**, který popisuje systematickou podporu ředitelů během celé jejich kariéry. Tento koncept byl rozpracován The Wallace Foundation (2019)⁶ a prokázal se jako účinný nástroj ke zlepšení výuky, stabilizaci pedagogických sborů a snížení fluktuace ředitelů i učitelů.

MAPA SYSTÉMU PODPORY A VEDENÍ ŘEDITELŮ



⁶ Principal Pipelines: A Feasible, Affordable, and Effective Way for Districts to Improve Schools, The Wallace Foundation, 2019, [online](#).

V rámci tohoto modelu bylo identifikováno deset klíčových oblastí, která jsou nutná pro efektivní podporu a vedení ředitelů škol:

1. **VIZE:** Vytvoření a udržování sdílené vize podpory ředitelů, které všichni aktéři rozumí a spolupracují na jejím naplňování.
2. **VYHLEDÁVÁNÍ TALENTŮ:** Zvýšení počtu kvalitních uchazečů o ředitelské pozice.
3. **VÝBĚR ŘEDITELŮ:** Transparentní a důvěryhodné výběrové řízení zaměřené na pedagogické leadershipové kompetence.
4. **POČÁTEČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ:** Intenzivní podpora a mentoring pro nově nastupující ředitele během prvních tří let.
5. **UČÍCÍ SE KOMUNITY:** Podpora profesní spolupráce ředitelů a sdílení dobrých praxí.
6. **DLOUHODOBÁ PODPORA:** Pravidelné vzdělávání a mentoring pro ředitele zaměřené na pedagogické vedení a rozvoj učitelů.
7. **SPECIFICKÁ PODPORA:** Intenzivní podpora ředitelů, jejichž školy zaostávají ve vzdělávacích výsledcích.
8. **LÍDŘI LÍDRŮ:** Výběr a příprava zkušených ředitelů na role mentorů a podpory dalších ředitelů.
9. **POJMENOVÁNÍ KVALITY:** Definování jasných kritérií kvality pedagogického vedení a ředitelské práce.
10. **SLEDOVÁNÍ DOPADU:** Průřezové vyhodnocování efektivity intervencí v rámci profesní dráhy ředitelů.

Výběr priorit:

Expertní skupina posoudila jednotlivé oblasti z hlediska jejich dopadu na zlepšení vzdělávacích výsledků a z hlediska naplnění potřeb škol. Zároveň klíčové instituce (MŠMT, NPI ČR, ČŠI) vyhodnotily, které oblasti již mají rozpracovaná opatření, projekty atd., a disponují tak kapacitami a prostředky k jejich implementaci v nejbližších třech letech. Na základě tohoto komplexního posouzení pak byly vybrány čtyři priority, které budou popsány níže.

Priority pro období 2025–2027

V této části jsou formulovány priority, cíle, plánované kroky a odpovědnosti pro první implementační fázi zavádění systému. Priority byly vybrány z komplexního návrhu systému, který zpracovala expertní pracovní skupina vedená náměstkem ministra⁷ na základě opatření definovaného v DZ ČR 2023–2027 v návaznosti na cíle Strategie 2030+. Kritéria pro výběr priorit byla potenciál dopadu (1), reakce na potřeby ředitelů škol (2) a realističnost s ohledem na kapacity realizátorů (3).

Priority:

1. **Kompetenční rámec ředitele školy**

Na základě dosavadních materiálů (KR ČŠI, NPI ČR atd.) bude dopracován všemi přijímaný kompetenční rámec ředitele školy jako základ systému podpory a vedení ředitelů škol. Promítne se do všech návazných regulačních i podpůrných dokumentů a prakticky se implementuje v aktivitách realizovaných na podporu ředitelů škol, včetně jejich evaluace.

2. **Rozvoj kvalifikačních studií**

Budou pokračovat inovace kvalifikačních studií. Spustí se dvoumodulová verze a bude nastaven systém sledování dopadu. Upraví se standardy a zahájí se škálování nového modelu studia tak, aby do roku 2030 bylo dostupné pro všechny začínající ředitele.

3. **Rozvoj mentorské a další podpory (KOMPAS)**

Bude podpořen další rozvoj mentorské podpory pro ředitele škol. Přednostně pro školy se zvýšenou potřebou podpory identifikovanou ČŠI (projekt KOMPAS), následně bude rozšířena podpora pro začínající ředitele jako součást adaptačního období a kvalifikačních studií.

4. **Posílení vedení a podpory ředitelů v regionech**

Posílí se vedení, řízení a podpora ředitelů škol na úrovni zřizovatelů, a to nástroji, které mohou přinést bezprostřední posun (učící se komunity a práce s velkými zřizovateli), ale i přípravou hlubších systémových změn mířících k profesionalizaci pedagogické správy škol v území, odběremeňování ředitelů a efektivizaci nepedagogické správy škol v území.

⁷ Viz dokument „VÝSTUPY EXPERTNÍ SKUPINY: Vize Systému podpory a vedení ředitelů škol“, MŠMT, 2025

PRIORITA Č. 1 – KOMPETENČNÍ RÁMEC ŘEDITELE ŠKOLY

Ředitel školy je klíčovým hráčem, který formuje budoucnost vzdělávání – ale jaké kompetence by měl skutečně mít? Aktuální stav, ve kterém nejsou jasně definovaná očekávání od ředitele školy, vede k roztržité podpoře a neefektivnímu výběru i hodnocení. Kompetenční rámec ředitele školy přináší jasná kritéria pro profesní rozvoj a zajišťuje oporu v jasně definovaných dovednostech.

Na základě dosavadních materiálů (KR ČŠI, NPI ČR atd.) bude dopracován všemi přijímaný kompetenční rámec ředitele školy jako základ systému podpory a vedení ředitelů škol. Promítne se do všech návazných regulatorních i podpůrných dokumentů a prakticky se implementuje v aktivitách realizovaných na podporu ředitelů škol, včetně jejich evaluace.

Zdůvodnění:

Absence jednotného a široce přijímaného kompetenčního rámce vede k roztržitéosti očekávání od role ředitele. Ředitelé nemají jasná kritéria, podle kterých mohou plánovat svůj profesní rozvoj. Zřizovatelé nemají jasnou představu o kvalitě ředitele pro účely výběru ředitelů, jejich podpory a hodnocení. Zavedení kompetenčního rámce umožní:

- **Jasně definovat očekávání** klíčových aktérů od role ředitele.
- **Zajistit provázanost** mezi výběrem, vzděláváním a hodnocením ředitelů.
- **Definovat obsah vzdělávání** pro ředitele tak, aby odpovídalo jejich potřebám.

Cílový stav:

Vytvoření a implementace jednotného kompetenčního rámce ředitele školy v souladu s aktuálním zněním školského zákona, který definuje klíčové požadavky na roli ředitele v oblasti pedagogického leadershipu, řízení školy a jejího rozvoje. Rámec bude motivační, jasný a srozumitelný, široce přijatý a opřený o výzkum. Stane se základním referenčním bodem pro výběr, vzdělávání, hodnocení a podporu ředitelů škol.

Plánované kroky:

- **2025**
 - Vytvoření návrhu kompetenčního rámce na základě dostupných materiálů (KR ČŠI, NPI ČR).
 - Zajištění participace klíčových aktérů na tvorbě rámce (ČŠI, NPI ČR, asociace ředitelů a zřizovatelů, zástupci vzdělavatelů).

- **2026**
 - Schválení rámce, jeho promítnutí do Metodického doporučení pro zřizovatele k odměňování ředitelů a do Standardu kvalifikačního studia pro ředitele a dále zveřejnění na webových stránkách MŠMT a ČŠI.
 - Vytvoření metodických materiálů pro aplikaci rámce do vzdělávání a hodnocení ředitelů.
 - Implementace rámce do kvalifikačních studií, mentorské podpory a hodnocení ředitelů.
- **2027**
 - Sběr a vyhodnocení dat o dopadech využívání kompetenčního rámce.

Odpovědnosti jednotlivých aktérů:

- **Garant: MŠMT**
 - **legislativní role:** nastavuje standardy studia pro ředitele škol
 - **nelegislativní role:**
 - ve spolupráci s ČŠI a NPI ČR popisuje kompetence ředitele
 - definuje očekávání od ředitele školy, komunikuje ho a zvyšuje tím atraktivitu profese pro kandidáty
 - nastavuje charakteristiky profesního vzdělávání a uplatňuje je při akreditacích programů počátečního či dalšího profesního vzdělávání
- **Realizátoři: MŠMT, NPI ČR, ČŠI**
 - **MŠMT:**
 - kompetenční rámec tvoří za účelem popsat profesní růst ředitele (začínající ředitel, zkušený ředitel, ředitel-mentor apod.)
 - kompetenční rámec je (v části pro začínající ředitele) součástí standardu pro akreditaci studií pro ředitele škol
 - na základě kompetenčního rámce plánuje další podporu ředitelů
 - **NPI ČR:** implementuje kompetenční rámec ředitele do kvalifikačních studií, které realizuje
 - **ČŠI:**
 - propojuje kompetenční rámec se systémem hodnocení v rámci kritérií Kvalitní školy
 - využívá rámec při výběru ředitelů v rámci své účasti v konkurzní komisi
- **Konzultanti: ČŠI, NPI ČR, asociace ředitelů, asociace zřizovatelů, Asociace krajských vzdělávacích zařízení, zástupci VŠ, vzdělavatelé a odborníci na leadership ve vzdělávání**
 - **ČŠI:** poskytuje externí zpětnou vazbu a metodickou a informační podporu pro školy
 - **NPI ČR:** připomínkuje kompetenční rámec
 - **profesní asociace:** dávají zpětnou vazbu realizátorům a vlastníkům k jednotlivým částem probíhající reformy systému podpory ředitelů škol
 - **zřizovatelé:** konzultují a dávají zpětnou vazbu
 - **vzdělavatelé a odborníci na leadership ve vzdělávání:** dávají zpětnou vazbu realizátorům a garantům k jednotlivým částem probíhající reformy systému podpory ředitelů škol

Doplnění: Přesnější popis účelu kompetenčního rámce a jeho vazby na další dokumenty

S ohledem na rozmanitost potřeb v systému navrhla expertní skupina vytvořit soustavu vzájemně provázaných dokumentů, které ošetří (a) potřebu sladěných očekávání od role ředitele napříč systémem, (b) potřeby regulatorní i (c) potřeby podpory a vzdělávání ředitelů.

Kompetenční rámec ředitelky a ředitele (KRŘŘ) je v tomto pojetí jednoduchým a srozumitelným dokumentem pro širokou škálu aktérů, s kterým se následně provazují další (pověšinou již existující) dokumenty s konkrétním účelem. Jde o dokumenty za účelem

- a) podpory a rozvoje ředitelů:** např. sebehodnotící nástroje/nástroje inspirující k pokroku, obsahy vzdělávacích programů, výzkumné otázky prohlubující poznání o tom, co je účinné a funkční
- b) řízení a regulace systému:** např. kvalifikační požadavky, výběrová kritéria pro konkurzní řízení, kritéria pro hodnocení a odměňování, kariérní stupně (metodické pozice a role v systému, včetně kritérií a standardů pro jejich dosažení).

Kompetenční rámec ředitele a ředitelky v takovém systému má mít následující parametry:

Účel	Umožňuje směřování/vedení systému – motivačně a srozumitelně pro všechny pojmenovává očekávání od ředitele školy, v souladu s širšími rámci. Tím zvyšuje soulad těchto očekávání mezi aktéry (systémový aktéři, zřizovatelé, ředitelé, učitelé, rodiče, odborníci, děti nebo žáci) a zajišťuje koherenci.
Vlastnosti	Je motivační – popisuje lákavou vizi, popisuje i smysl a význam role ředitele. Je jasný a srozumitelný – stručný, pár bodů, minimum odborného jazyka (cílí na široké spektrum aktérů). Je přijatý – má legitimitu terénu i odborné komunity (vznikl participativně). Je opřený o výzkum – obsahuje body s prokazatelným pozitivním dopadem na učení dětí dle současného vědeckého poznání či dostupných dat.
Obsah	Obsahuje preambuli, která jej ukotvuje v širších rámcích (RVP, Kvalitní škola), popisuje význam role ředitele, upozorňuje na rozmanitý kontext ředitele (v různých situacích mohou být významné různé kompetence s ohledem na konkrétní situaci školy) a deklaruje nedogmaticnost (uvedené kompetence zvyšují pravděpodobnost, ale nezaručují dobrý výsledek, kterého lze za určitých okolností dosáhnout i jinak). Kompetence jsou popsány tak, aby umožňovaly odvozovat minimální nároky na profesi (kvalifikační požadavky) či vstup do dalších rolí (mentorská role) atd. Staví na těchto klíčových kompetencích ředitele: 1. Získává ostatní pro vizi, v jejímž centru je rozvoj dětí. 2. Podporuje kvalitu výuky a sleduje dopady na učení dětí. 3. Buduje kulturu podporující učení všech. 4. Zapojuje rodiny, zřizovatele, další aktéry a partnery i místní komunitu do podpory učení dětí.

Detailněji je systém dokumentů popsán v kartě opatření 9 v kompletním výstupu expertní skupiny⁸.

⁸ Viz dokument „VÝSTUPY EXPERTNÍ SKUPINY: Vize Systému podpory a vedení ředitelů škol“, MŠMT, 2025

PRIORITA Č. 2 – ROZVOJ KVALIFIKAČNÍCH STUDIÍ

Měníme vstupní vzdělávání ředitelů, aby každý nový ředitel měl potřebné dovednosti pro efektivní vedení školy. Dvoumodulové studium zajistí nejen kvalitnější přípravu na výběrová řízení, ale i intenzivní podporu v prvních letech ve funkci. Do roku 2030 chceme, aby tento standard byl dostupný všem začínajícím ředitelům.

Cílový stav:

Každý nový ředitel projde kvalifikačním studiem, které odpovídá aktuálním požadavkům na roli ředitele školy a je založené na dvoumodulovém modelu s jasně definovanými kompetenčními výstupy.

Zdůvodnění:

Stávající kvalifikační studia neposkytují dostatečné zaměření na pedagogický leadership a rozvoj kompetencí potřebných pro efektivní řízení školy. Dvoumodulový model umožní:

- **Připravit kandidáty na výběrová řízení** prostřednictvím úvodního modulu zaměřeného na klíčové aspekty role ředitele.
- **Zvýšit počet zájemců** v konkurzech na pozici ředitele školy.
- **Podpořit začínající ředitele** intenzivním vzděláváním během prvních tří let ve funkci.
- **Zvýšit kvalitu kvalifikačního studia** a tím zlepšit kvalitu řízení škol.
- **Lépe provázat teorii s praxí** díky mentorské podpoře a individuálnímu rozvojovému plánu.

MŠMT a NPI ČR již odpilotovali nový formát kvalifikačního studia Lídr školy a zahájili s tím související změny standardu kvalifikačních studií. Cílem je smysluplně navázat na toto úsilí a umožnit nový standard realizovat v širším měřítku (včetně dalších poskytovatelů).

Plánované kroky:

- **2025**
 - Vypracovat a schválit návrh nového standardu umožňujícího modulovou podobu studia v participaci s největšími poskytovateli.
 - Propojit kvalifikační studia s mentorskou podporou (viz priorita č. 3).
 - Novelizovat vyhlášku č. 317/2005 Sb., spočívající v navýšení hodinové dotace studia.
- **2026**
 - Zajistit možnost pokračování programu Lídr školy v upravené verzi (dvoumodulový systém kvalifikačního studia) se 144 novými studenty od 9/26 nebo nejpozději 1/27. Absolventy propojit s aktivitou učících se komunit (viz priorita č. 4).

- Vyvinout nástroje pro sledování dopadů kvalifikačních studií na výkon ředitelů, včetně sběru potřebných dat ke zpětné vazbě rámcově popsanych ve výchozím dokumentu expertní skupiny, využití dosavadních nástrojů ČŠI a dalších.
- MŠMT uděluje nové akreditace poskytovatelům dle upraveného standardu studia.
- **2027**
 - Implementovat nástroje pro sledování dopadů kvalifikačních studií na výkon ředitelů.
 - Ve spolupráci s NPI ČR realizovat upravené dvoumodulové studium dle nového Standardu v rozsahu 144/216 účastníků od 9/27. Absolventy propojit s aktivitou učících se komunit (viz priorita č. 4).

Odpovědnosti jednotlivých aktérů:

- **Garant: MŠMT**
 - **legislativní role:** určuje podmínky pro kvalifikační vzdělávání ředitelů (počáteční a následné); určuje minimální rozsah a strukturu studia (úprava vyhlášky č. 317/2005 Sb.)
 - **nelegislativní role:** nastavuje charakteristiky profesního vzdělávání a uplatňuje je při akreditacích programů
- **Realizátoři: MŠMT, NPI ČR, ČŠI**
 - **MŠMT:**
 - tvoří kvalifikační standard a kompetenční rámec do konce roku 2025, souběžně s tím probíhá novelizace vyhlášky č. 317, která nastavuje pravidla pro dvoustupňový kvalifikační model, dále MŠMT komunikuje změny vůči dalším aktérům v systému (NPI ČR, ČŠI, regionální leadership)
 - vyhodnocuje posuny na regionální úrovni a předává je zbytku centrálního leadershipu (MŠMT + NPI ČR + ČŠI)
 - **NPI ČR:** realizuje kvalifikační studia, poskytuje systematickou podporu ředitelům-mentorům, zvyšuje atraktivitu ředitelského povolání
 - **vzdělavatelé:** (re)akreditují současná kvalifikační studia dle nového standardu a realizují nový model
- **Konzultanti: ČŠI, NPI ČR, asociace ředitelů, asociace zřizovatelů, Asociace krajských vzdělávacích zařízení a zástupci VŠ, jednotliví odborníci na leadership ve vzdělávání**
 - **ČŠI:** poskytuje externí zpětnou vazbu, spoluvytváří potřebné nástroje, sleduje dopad
 - **NPI:** komunikuje s MŠMT a realizuje počáteční a další vzdělávání ředitelů, pracuje s řediteli-mentory, zajišťuje síťování, připomínkuje kompetenční rámec
 - **profesní asociace:** dávají zpětnou vazbu realizátorům a garantům k jednotlivým částem probíhající reformy systému podpory ředitelů škol
 - **zřizovatelé:** zajišťují finanční podmínky pro vzdělávání nových ředitelů v rámci DVPP
 - **vzdělavatelé a odborníci na leadership ve vzdělávání:** dávají zpětnou vazbu realizátorům a garantům k jednotlivým částem probíhající reformy systému podpory ředitelů škol

PRIORITA Č. 3 – ROZVOJ MENTORSKÉ A DALŠÍ PODPORY ŘEDITELŮ ŠKOL

Silnější vedení škol díky zkušeným mentorům – každý nový ředitel a ředitel školy se zvýšenou potřebou podpory získá průvodce, který mu pomůže překonávat klíčové výzvy a rozvíjet jeho leadership. Zajištěn bude rovněž systém kolegiální podpory mezi řediteli škol se zaměřením na konkrétní oblast potřeby. Cílem je snižování rozdílů mezi školami, rychlejší adaptace nových ředitelů a efektivnější řízení škol.

Bude podpořen další rozvoj systému mentorské podpory pro ředitele škol. Přednostně pro školy se zvýšenou potřebou podpory identifikovanou ČŠI (projekt KOMPAS), následně bude rozšířena podpora na začínající ředitele jako součást kvalifikačních studií a do budoucna také adaptačního období. Zaveden bude rovněž systém kolegiální podpory mezi řediteli škol, který bude časově omezený a zaměřený na konkrétní oblast potřeby.

Cílový stav:

Každý nový ředitel či ředitel školy s identifikovanou nutností podpory má k dispozici zkušeného mentora či kolegu, který jej provází v profesním rozvoji a pomáhá mu řešit klíčové výzvy jeho školy.

Zdůvodnění:

Především začínající ředitelé a ředitelé škol, kterým se z různých důvodů nedaří školu posouvat na dostatečnou úroveň kvality podle kritérií Kvalitní školy, často nemají dostatečnou podporu, což vede k pomalému rozvoji jejich kompetencí a nižšímu dopadu jejich leadershipu na školu. Dochází tak k nerovnoměrné kvalitě jednotlivých škol a zvyšují se vzdělávací nerovnosti v systému. Systém mentorské a kolegiální podpory umožní:

- **Zvyšování kvality škol**, které v hodnocení ČŠI dosáhly podprůměrných výsledků v kritériích týkajících se vedení školy, a tím **snižování rozdílů v kvalitě škol**.
- **Rychlejší adaptaci začínajících ředitelů** na jejich roli.
- **Efektivnější rozvoj pedagogického leadershipu** prostřednictvím zkušených mentorů.

Plánované kroky:

- **2025**
 - Zajistit mentorskou a kolegiální podporu pro ředitele škol skrze projekt KOMPAS (pro 100 ředitelů).
 - Vytvořit standard pro výběr, přípravu a podporu mentorů.
 - Vytvořit standardy kolegiální podpory.

- **2026**
 - Rozšířit projekt KOMPAS na 300 ředitelů.
 - Rozšířit o podporu pro začínající ředitele pro 100 ředitelů v návaznosti na kvalifikační studia (viz priorita č. 2).
 - Nastavit nástroje pro sledování posunů a zpětné vazby na základě nového KRŘŘ.
 - Navrhnout systém dlouhodobě udržitelného financování mentorské a kolegiální podpory, včetně možného zakotvení role ředitele-mentora v zákoně o pedagogických pracovnících a včetně navržení variant financování mentorské podpory (např. stávající model zaměstnání mentorů na NPI, případně financování ze strany zřizovatelů, či v rámci nadtarifní složky platu).
- **2027**
 - Realizovat projekt KOMPAS v cílovém rozsahu 450 ředitelů.
 - Zajistit plnou implementaci mentorské podpory pro nové ředitele (cca 300 ředitelů).
 - Nastavit dlouhodobě udržitelný systém mentorské podpory.
 - Na základě dat vyhodnotit dopady projektu KOMPAS.

Odpovědnosti jednotlivých aktérů:

- **Garant: MŠMT**
 - **nelegislativní role**
 - koordinuje spolupráci realizátorů
 - ve spolupráci s ČŠI a NPI ČR popisuje kompetence ředitele-mentora i standardy kolegiální podpory a nastavuje systém jejich financování
 - ve spolupráci s ČŠI stanovuje indikátory, podílí se společně s ČŠI na tvorbě šetření a sběrů dat, vyhodnocuje dopad navrhovaných opatření
- **Realizátor: MŠMT ve spolupráci s přizvanými experty**
 - **MŠMT**
 - vytváří systém financování mentorské podpory
 - v rámci středního článku poskytuje začínajícím ředitelům mentorskou a kolegiální podporu v nepedagogické agendě; vyhodnocuje posuny na regionální úrovni a předává je zbytku centrálního leadershipu (MŠMT, NPI ČR, ČŠI)
 - **NPI ČR:** zajišťuje výběr, metodickou podporu a vedení sítě mentorů (zaměřených na pedagogickou agendu ředitelů), řídí poskytování mentorské podpory v terénu
 - **ČŠI:** identifikuje školy, které získají mentorskou podporu kvůli nevyhovujícímu pedagogickému vedení školy, nabízí metodickou podporu, propojuje ředitele s mentory
- **Konzultanti: ČŠI, asociace ředitelů, asociace zřizovatelů, odborníci na leadership ve vzdělávání**
 - **ČŠI:** poskytuje externí zpětnou vazbu, realizuje sběry dat a hodnocení
 - **profesní asociace:** dávají zpětnou vazbu realizátorům a garantům k jednotlivým částem probíhající reformy systému podpory ředitelů škol
 - **zřizovatelé:** spolupracují s realizátory (MŠMT, NPI ČR, ČŠI) na zajišťování kvality vzdělávání v území, zajišťují finanční podmínky pro vzdělávání ředitelů v rámci DVPP

- **odborníci na leadership ve vzdělávání:** dávají zpětnou vazbu realizátorům a garantům k jednotlivým částem probíhající reformy systému podpory ředitelů škol

PRIORITA Č. 4 – POSÍLENÍ VEDENÍ A PODPORY ŠKOL NA ÚROVNI ZŘIZOVATELŮ A REGIONŮ

Posilujeme různými formami vedení, řízení a podporu ředitelů škol, protože místní a regionální úroveň může efektivně zajišťovat významnou část aktivit navržených expertní skupinou a přispívat tak ke kvalitě pedagogického vedení škol. Docílíme toho použitím nástrojů, které mohou přinést bezprostřední posun (učící se komunity a práce s velkými zřizovateli), ale i přípravou hlubších systémových změn způsobu řízení škol.

Návrhy z dlouhodobého hlediska míří k profesionalizaci pedagogického řízení škol na úrovni zřizovatelů a regionů, odběremeňování ředitelů od provozní a administrativní agendy a efektivizaci nepedagogické správy škol v území. Navazují tím na již probíhající změny školského zákona (např. převod financování nepedagogických pracovníků na zřizovatele, novela školské právnické osoby jako nástroje společné správy škol, zavedení minimálního počtu žáků školy na úrovni zřizovatele). Učící se komunity jsou zde chápány jako regionální sdružení ředitelů škol, kteří mezi sebou sdílejí dobrou praxi, zejména v pedagogickém rozvoji škol, a jsou cíleně metodicky vedeni facilitátorem skupiny. Učící se komunity diskutují, implementují a vyhodnocují konkrétní postupy pro zkvalitňování pedagogické práce na školách a komunikují své výstupy metodickému centru (NPI) a ostatním skupinám. Učící se komunity pomáhají ředitelům překonávat izolovanost v jejich funkci, poskytují prostor pro inovace a zavádění nových přístupů do školské praxe a podporují kulturu spolupráce mezi školami.

Cílový stav:

Ředitelé škol mají k dispozici efektivní podpůrné struktury, které jim pomáhají v řízení škol, snižování administrativní zátěže, pedagogickém leadershipu a zlepšování kvality vzdělávání. Zřizovatelé se na místní či regionální úrovni opírají o dobře fungující sítě ředitelů, učící se komunity a systém odborného vedení a profesionální správy škol v pedagogických i nepedagogických činnostech.

Zdůvodnění:

Současný systém je fragmentovaný, zřizovatelé nenesou přímou a jasně definovanou odpovědnost za kvalitu pedagogické práce škol a mají omezené nástroje a kompetence zajistit ředitelům odborné vedení a efektivní odběremeňování od administrativní správy škol. Posílení regionální podpory umožní:

- **Zvýšit koherenci ve vedení a podpoře ředitelů napříč systémem**, což zajistí zvyšování kvality a snižování rozdílů v kvalitě jednotlivých škol.
- **Zlepšit koordinaci a spolupráci mezi školami** na úrovni zřizovatele a **regionu**, což nejen usnadní sdílení zkušeností a dobré praxe, ale také začne budovat sdílenou odpovědnost ředitelů za vzdělávání dětí v regionu s potenciálem snižovat nerovnosti.
- **Posílit roli zřizovatelů v podpoře škol** a jejich spolupráci s dalšími aktéry (ČŠI, NPI ČR, MŠMT).

Plánované kroky:

- **2025**
 - Navrhnout podobu podpory regionálních učicích se komunit a způsob jejich metodického vedení, nastavit parametry pro učící se komunity a propojení s prací s absolventy druhého modulu inovovaných kvalifikačních studií. Navrhnout, kdo bude odpovědný za zajištění učicích se komunit a zda budou učící se komunity podporovány formou dotačního programu např. krajským vzdělávacím organizacím, profesním asociacím nebo zda bude za realizaci učicích se komunit přímo odpovědné NPI.
 - Zahájit práci na pojmenování odpovědnosti zřizovatele a tvorbě metodiky pro zajištění pedagogické i nepedagogické správy škol velkými zřizovateli, svazky a společenstvím obcí (Metodika kvalitního zřizovatele).
 - Zahájit provázení velkých zřizovatelů, svazků a společenství obcí při implementaci zvýšené podpory a vedení ředitelů škol (viz metodika výše).
 - Připravit návrh pilotáže „Místní školské správy“.
- **2026**
 - Rozhodnout o podpoře regionálních učicích se komunit a jejich metodickém vedení.
 - Dokončit práci na metodice kvalitního zřizovatele, tj. pojmenovat odpovědnosti zřizovatele a vytvořit metodiku pro zajištění pedagogické i nepedagogické správy škol velkými zřizovateli, svazky a společenstvím obcí.
 - Zahájit od 9/2026 pilotáž „Místní školské správy“ v regionech s různými charakteristikami (z hlediska SES obyvatel a velikosti spravovaného území).
- **2027**
 - Vyhodnocení výsledků učicích se komunit, jejich další podpora a propojení s činností velkých zřizovatelů, svazků a společenství obcí.
 - Pokračovat v provázení velkých zřizovatelů, svazků a společenství obcí při implementaci zvýšené podpory a vedení ředitelů škol (viz metodika výše).
 - Vyhodnocení výsledků práce velkých zřizovatelů, svazků a společenství obcí při implementaci zvýšené podpory a vedení ředitelů škol a návrh dalšího postupu.
 - Vyhodnotit první rok pilotáže „Místní školské správy“, pokud dojde k jejímu zahájení v září 2026.

Odpovědnosti jednotlivých aktérů:

- **Garant: MŠMT**
 - odpovídá za celkovou koncepci a řízení reformy
 - koordinuje aktéry a dohlíží nad naplňováním cílů reformy
 - rozhoduje o zahájení a vyhodnocení pilotáže „Místní školské správy“
- **Realizátoři:**

- **MŠMT:** implementuje reformy, zajišťuje metodické vedení a legislativní zajištění, stará se o monitoring a evaluaci dopadu
- **Střední článek podpory:** zajišťuje přímou nepedagogickou podporu ředitelů (se zaměřením na začínající) a zřizovatelů, metodické vedení učicích se komunit ředitelů
- **NPI ČR:** poskytuje metodickou podporu škol, zřizovatelů a relevantních regionálních aktérů, tvoří vzdělávací a podpůrné materiály
- **Ministerstvo vnitra:** podporuje pilotáž „Místní školské správy“ za využití institutu společenství obcí
- **Konzultanti:**
 - **ČŠI:**
 - monitoruje kvalitu vedení škol a poskytuje zpětnou vazbu, shromažďuje data a analyzuje dopady vybraných intervencí na kvalitu činností škol
 - **asociace ředitelů:**
 - pomáhají vytvářet profesní sítě a podporují sdílení zkušeností
 - **zřizovatelé:**
 - poskytují organizační a administrativní zázemí pro vedení škol, hrají klíčovou roli při nastavování modelů profesionalizace správy škol v území v pedagogických i nepedagogických činnostech
 - **organizace pracující s komunitami ředitelů:**
 - podporují rozvoj učicích se komunit ředitelů a jejich profesní růst

Implementace

Na základě domácí dobré praxe, zkušeností expertů v pracovní skupině či zkušeností ze zahraničí se Implementační tým rozhodl při zavádění změn řídit těmito principy:

- stanovit malé množství jasně zaměřených cílů,
- vytvářet způsoby spolupráce tak, aby se na nastavení cílů a na změnách mohli podílet všichni zainteresovaní aktéři,⁹
- komunikovat dostatečně a způsobem zohledňujícím potřeby jednotlivých aktérů,⁹
- systematicky sledovat dopad a dát změnám potřebný čas.

Tímto přístupem chceme zvýšit důvěru v systém, což je i podstatný aspekt ve strategické linii 4 ve Strategii 2030+. Vyšší důvěra pak zvýší šance na úspěšnou realizaci změn s dopadem na učení žáků a studentů.

Spolupracujeme s respektem, otevřeností a uznáním k ostatním.

Spolupráci mezi experty, zástupci škol, akademiky a dalšími klíčovými aktéry chceme založit na otevřeném dialogu, vzájemném respektu a uznání. Za zásadní považujeme zapojení širokého spektra zainteresovaných stran, jejichž zkušenosti a odborné poznatky přispívají k efektivnímu dosahování společných cílů. Věříme, že sdílení osvědčených postupů a otevřená komunikace zajišťují efektivnější využívání know-how. Proto je pro nás důležité návrhy, průběh realizace i výsledky průběžně otevřeně konzultovat s odbornou veřejností.

Sledujeme dopad a učíme se z toho.

Věříme, že nejlepšího dopadu dosáhneme, pokud se budeme průběžně učit a zlepšovat naši práci. Systém průřezového sledování dopadu všech realizovaných aktivit zajišťuje, že budou reflektovány aktuální potřeby. Věříme, že hluboké změny potřebují svůj čas, proto plánujeme změny implementovat a sledovat v průběhu let 2025 – 2027.

⁹ Fullan, M. (2014). The Principal: Three Keys to Maximizing Impact.

Odpovědnosti klíčových aktérů:

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT)

MŠMT nese hlavní odpovědnost za vznik a implementaci systému podpory a vedení ředitelů škol. Definuje vizi, navrhuje podobu systému, rozhoduje o prioritách a řídí proces implementace. MŠMT navrhuje potřebný legislativní rámec ve spolupráci s dalšími relevantními aktéry. Koordinuje aktéry a zajišťuje jejich participaci. Jasně komunikuje o průběhu zavádění systému se všemi relevantními aktéry. Zajišťuje pravidelné vyhodnocování dopadů politik na centrální úrovni skrze sběr dat a indikátorů.

Národní pedagogický institut České republiky (NPI ČR)

NPI ČR na základě pověření (zadání úkolů) MŠMT realizuje přímou podporu škol formou kvalifikačních studií, mentorské podpory a dalšími relevantními nástroji. Vybírá a odborně vede a zajišťuje kvalitu odborníků, kteří se na realizaci této podpory podílí. Vyhodnocuje výsledky těchto intervencí.

Česká školní inspekce (ČŠI)

ČŠI poskytuje školám externí zpětnou vazbu, metodickou podporu a směřování na patřičné podpůrné služby. Zpracovává data a poskytuje informace o stavu škol a dopadech intervencí pro účely rozhodování klíčových aktérů.

Zřizovatel školy (jednotlivě nebo jako společenství obcí)

- a. **Strategicky vede rozvoj zřizovaných škol:** Propisuje vize a strategie národní vzdělávací politiky do fungování škol. Zkušenosti a potřeby škol postupuje jako zpětnou vazbu a východiska zpět na národní úroveň (kde se využívá při nastavování národní vzdělávací politiky). Sleduje dopady na úrovni škol a z nich odvozuje lokální cíle a aktivity. Zajišťuje financování spojené s rozvojem zřizovaných škol. Snižuje nerovnosti – segregaci žáků, tlumí spádovou turistiku apod.
- b. **Personálně vede:** Vybírá a dlouhodobě vede ředitele (sdílí očekávání, poskytuje zpětnou vazbu). Zajišťuje transparentnost a apolitičnost konkurzů. Rozhoduje o odměně ředitele. Strategicky pracuje s talenty v regionu. Zajišťuje strategii nástupnictví a budování kapacit (a zvyšuje tím počet uchazečů o pozici ředitele).
- c. **Podporuje kvalitu:** Financuje a podporuje vzdělávání a spolupráci ředitelů zřizovaných škol.
- d. **Zajišťuje dostupnost a kapacity škol:** Stará se o dostatečný počet míst, odpovídající kapacity budov, jejich vhodné umístění a efektivní velikost. Zajišťuje dopravní obslužnost.
- e. **Odbřeměňuje ředitele od zbytečné administrativní zátěže:** Umožňuje ředitelům věnovat více času podpoře kvality výuky.
- f. **Efektivizuje provoz:** Využívá úspor z rozsahu při zajišťování provozních činností a uvolňuje tak zdroje pro účely zvyšování kvality.
- g. **Spravuje majetek škol.**

- h. **Koordinuje služby podporující děti a žáky mimo rámec školy:** Zajišťuje, aby služby maximálně podporovaly rozvoj každého žáka (PPP, SPC, OSPOD, týmy duševního zdraví a další sociální služby, zdravotní služby atd.).
- i. **Zajišťuje sdílení podpůrných profesí nebo nedostatkových pozic:** Umožňuje sdílení školních psychologů, učitelů IT apod. tam, kde je školy neumí efektivně vytížit.

Struktura a procesy implementace:

Cílem je zajistit efektivní spolupráci všech zapojených aktérů tak, aby implementace:

- vycházela z toho nejlepšího know-how a měla potenciál co největšího dopadu
- reagovala na potřeby zapojených stran a zvyšovalo se tak jejich přijetí
- byla účinně realizována a vyhodnocována těmi, kteří jsou za realizaci zodpovědní

Všichni klíčoví aktéři jsou zapojení díky koordinaci Implementačního týmu:

Implementační tým MŠMT ve spolupráci s Expertní skupinou MŠMT připravuje návrhy a předkládá je Koordinační platformě zahrnující klíčové stakeholdery k projednání. Projednané návrhy porada vedení MŠMT ve spolupráci s politickou reprezentací projednává a předává zpět Implementačnímu týmu. Ten koordinuje práci zapojených realizátorů. Ve spolupráci s Expertní skupinou vyhodnocuje průběh realizace a vznikající strategické otázky předkládá v podobě nových návrhů zpět Koordinační platformě. Jednou za rok Implementační tým organizuje setkání všech zapojených aktérů, sdílí s nimi informace o dosavadních pokrocích a získává od nich zpětnou vazbu na dosavadní výsledky či aktuální návrhy.

Role jednotlivých aktérů:

Koordinační platforma

- Ustanovena na základě společného memoranda.
- Projednává klíčové strategické otázky a návrhy předkládané Implementačním týmem: priority a cíle pro aktuální Implementační období, plán práce, vyhodnocení výsledků dosavadních aktivit, zpětnou vazbu a doporučení členů Koordinační platformy k průběhu a výsledkům spolupráce.
- Setkává se 2x ročně.
- Každá strana memoranda s celostátní nebo alespoň krajskou působností má svého zástupce. Zástupce MŠMT, NPI, ČŠI je člen vedení dané instituce.

Řízení změny

- **Implementační tým MŠMT**
 - Exekutivní tým pověřený vedením MŠMT řízením implementace.
 - Na základě dostupných dat a ve spolupráci s Expertní skupinou navrhuje oblasti, priority a plán implementace do systému.

- Koordinuje práci Koordinační platformy – připravuje podklady, organizuje setkání, zpracovává výstupy pro účely projednání na vedení MŠMT.
- Koordinuje práci Expertní skupiny (připravuje podklady, setkání, zpracovává výstupy).
- Koordinuje setkávání participujících aktérů.
- Koordinuje a dohlíží na práci aktérů pověřených realizací oblastí – uvnitř i mimo MŠMT.
- Sbírá data a výstupy dosavadních prací od realizátorů priorit, projednává s Expertní skupinou a navrhuje další postup.
- Zajišťuje potřebnou komunikaci o implementaci systému všem zainteresovaným stranám.
- **Expertní skupina**
 - Skupina složená z nejlepších expertů na podporu ředitelů škol jmenovaná MŠMT.
 - Pomáhá Implementačnímu týmu vytvářet návrhy a řešení.
 - Pomáhá interpretovat dosavadní posuny a poskytuje zpětnou vazbu k implementaci.
 - Zástupce Expertní skupiny je členem Koordinační platformy.

Participující aktéři

- Stávají se jimi aktéři, kteří se prakticky podílejí na utváření systému podpory a vedení ředitelů škol, přihlásí se svým podpisem ke společnému memorandu a MŠMT jejich přihlášení akceptuje.
- Mohou jimi být např. vysoké školy, neziskové organizace, konkrétní zřizovatelé, MAPy apod.
- V rámci přihlášení se k memorandu aktéři definují, jakým způsobem se budou na utváření systému podílet a informují o tom min. jednou ročně Implementační tým.
- Podpisem získají přístup k informacím o postupu prací a možnost podílet se na připomínkování návrhů nebo výsledků prací na implementaci systému.
- 1x ročně se společně setkávají.

Vedení MŠMT

- Projednává a schvaluje návrhy vzešlé z Koordinační platformy nebo od Implementačního týmu.
- Předkládá vládě návrhy na legislativní změny a vyjednává potřebný rozpočet v rámci schvalovacích procesů. Zadává úkoly spojené s implementací příslušným realizátorům.
- Deleguje koordinační kompetence na Implementační tým.

Realizátoři

- Jsou odpovědní za realizaci oblastí implementaci pod vedením Implementačního týmu.
- Pro účely realizace dopracovávají oblasti implementace a vyhodnocují jejich dopady.
- Poskytují zpětnou vazbu a návrhy na změny či další postup Implementačnímu týmu.
- Komunikují změny s cílovými skupinami, se kterými pracují.

Seznam použité literatury:

- ČŠI (2020). Mezinárodní šetření TALIS 2018. Zkušenosti, názory a postoje učitelů a ředitelů škol. Národní zpráva. Dostupné online z: [Narodni-zprava-TALIS-2018_rozsirene_vydani.pdf](#).
- ČŠI (2021). Společné znaky vzdělávání v úspěšných základních školách - tématická zpráva. Dostupné online z: [Česká školní inspekce](#).
- ČŠI (2025). Konkurzní řízení na ředitele škol a školských zařízení - tématická zpráva. Dostupné online z: [TZ Konkurzni-řízení_06022025_final.pdf](#).
- ČVUT (2024). Výsledky výzkumu "Případové studie modelů struktury řízení mateřských, základních a středních škol". Dostupné online z: [Výsledky výzkumu "Případové studie modelů struktury řízení mateřských, základních a středních škol" - edu.gov.cz](#).
- Darling-Hammond, L. (2010). *The Flat World and Education: How America's Commitment to Equity Will Determine Our Future*. Teachers College Press.
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
- Gargulák, K. et. al. (2023). Studie: Role zřizovatele školy v zemích s vynikajícími vzdělávacími výsledky a rovnými šancemi. PAQ Research, dostupné online z: [Role-zrizovatele-skoly-v-zemich-s-vynikajicimi-vzdelavacimi-vysledky-a-rovnymi-sancemi_v01.pdf](#).
- Hattie, J. (2008). *Visible Learning*. Routledge.
- Jihočeská univerzita (2022). Kvantitativní výzkum a Analýza administrativních činností základních škol. Dostupné online z: [Kvantitativni-vyzkum-a-Analyza-administrativnich-cinnosti-zakladnich-skol.pdf](#).
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership That Works*. ASCD.
- Mazouch, P. a Fischer, J. (2024). Více času na pedagogické vedení školy prostřednictvím efektivního zajištění nepedagogických činností. Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica – Praha 2024. ISBN 978-80-245-2517-4.
- McKinsey (2010). Klesající výsledky českého základního a středního školství - fakta a řešení. Dostupné online z: [McKinsey_pro_bono_skolstvi.pdf](#).
- MŠMT (2020). Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. Dostupné online z: [Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+, MŠMT ČR](#).

MŠMT (2023). Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky. Dostupné online z: [DZ ČR 2023-2027, MŠMT ČR](#).

Mudrák, J. a Zábrodská, K. (2025). Kvalita pracovního prostředí a pracovní wellbeing vyučujících na českých základních školách. SYRI, Praha. Dostupné online z: <https://www.syri.cz/data/uploadHTML/files/PUBLIKACE/pracovni-well-being-ucitelu.pdf>.

OECD (2008). *Improving School Leadership* (Vol. 1 a 2). OECD Publishing.

OECD (2018a). Indicator D6 Who makes key decisions in education systems? Dostupné online z: <https://doi.org/10.1787/eag-2018-33-en>.

OECD (2018b). How decentralised are education systems, and what does it mean for schools? (Education Indicators in Focus Č. 64; Education Indicators in Focus, Roč. 64). Dostupné online z: <https://doi.org/10.1787/e14575d5-en>.

PAQ Research a Učitel naživo (2024). (De)motivace učitelů stát se řediteli Bariéry a motivace učitelů k účasti v konkurzech a návrhy, jak zvýšit počet uchazečů. Dostupné online z: [studie-de-motivace-ucitelu-stat-se-rediteli-29-5-2024.pdf](#).

Principal Pipelines: A Feasible, Affordable, and Effective Way for Districts to Improve Schools, The Wallace Foundation (2019). Dostupné [online](#).

Robinson, V. Hohepa, M. & Lloyd, C. (2009). School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why Best Evidence Synthesis Iteration. Dostupné online z: [ResearchGate](#).

Ředitel naživo a PAQ Research (2023). Ředitelé škol v ČR: Klíčoví hráči v systému vzdělávání bez dostatečné podpory. Dostupné online z: [reditele-skol-v-cr-klicovy-hraci-v-systemu-vzdelavani-bez-dostatecne-podpory.pdf](#).

Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.

Šalamounová, Z. (2022). Základní školy v procesu adaptace na výuku na dálku: vícepřípadová studie. *Studia paedagogica*, Ročník 27, číslo 1, 2022. Dostupné online z: <https://doi.org/10.5817/SP2022-1-2>.

Wallace Foundation (2012). The Effective Principal: Five Pivotal Practices that Shape Instructional Leadership. Dostupné online z: [Effective Practices that Shape School Leadership | Wallace Foundation](#).

Wallace Foundation (2013). *The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning*.

Učitel naživo (2025). Ředitelky a ředitelé chtějí být pedagogickými lídry - Role ředitelek a ředitelů a jejich podpora, Učitel naživo. Dostupné online z: <https://www.ucitelnazivo.cz/files/studie-reditelky-a-reditele-chteji-byt-pedagogickymi-lidry.pdf>.