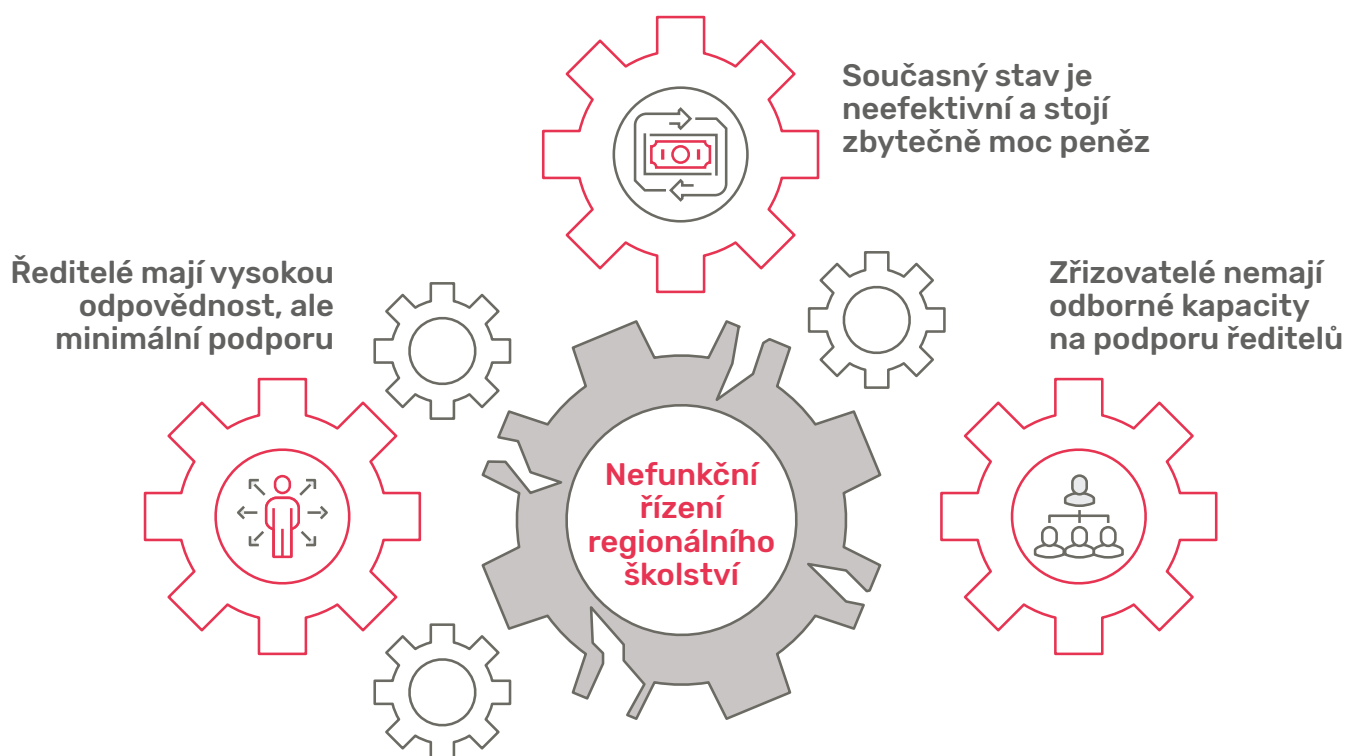


Ředitelé a ředitelky škol mají klíčovou roli v zajišťování kvality vzdělávání, úspěšné implementaci revidovaných rámcových vzdělávacích programů a naplňování cílů vládní Strategie 2030+. Neexistuje příklad dobré školy bez dobrého ředitele. V Česku mají **ředitelé** oproti svým zahraničním kolegům **rekordní odpovědnost**, ale **minimální systémovou podporu** ([Gargulák, Korbel, Prokop, 2021](#)).

Potřebují **partnery**, který jim pomůže zvyšovat kvalitu vzdělávání, podpoří je v pedagogickém leadershipu, sníží jejich nadměrnou administrativní zátěž a zajistí synergii školy s ostatními veřejnými službami v území. Na to však **většina zřizovatelů nemá za současných podmínek odborné kapacity ani čas**. Jsou **zahlceni** množstvím agend a nemají dostatečné **odborné zázemí** pro to, aby mohli ředitelům poskytovat takovou expertní podporu, kterou potřebují.

V důsledku se zřizovatelé potýkají s **propastnými rozdíly v kvalitě zřizovaných škol**, se **spádovou turistikou, nízkým počtem kandidátů** v konkurzech a **vysokými náklady** na zajištění nepedagogických činností. Současný stav je **neefektivní** a stojí **příliš mnoho peněz**.

Bez systémové podpory ředitelů a zřizovatelů **nemůžeme všem dětem nabídnout stejně kvalitní školu ani naplnit cíle Strategie 2030+**. **Novinky v legislativě** – převod financování nepedagogů, ONIV, podpora společenství obcí nebo úprava institutu školské právnické osoby – přináší **skvělou příležitost** ke změně pravidel.

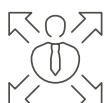


České školství nevzkvétá



Ředitelé škol jsou přetíženi a nemají prostor na pedagogický leadership

- Průměrně věnují čeští ředitelé **30 hodin týdně byrokracii** ([Mazouch, Fischer, 2024](#)). To je nejvíc v EU ([Gargulák, Korbel, Prokop, 2021](#)). Nezbyvá jim tak čas na to, co je skutečně důležité – sledování kvality výuky a vlastní rozvoj.
- Většina ředitelů přitom **pedagogický leadership vnímá jako svou prioritu a 80 %** uvádí, že by chtěli osobním rozvojem trávit více času ([Jurčo 2025](#)).
- Přetížení papírováním a obava z politizace konkurzů navíc odrazuje další potenciální zájemce o funkci. **Do více než 50 % konkurzů** se tak hlásí pouze **jeden uchazeč** ([Učitel naživo, PAQ Research, 2024](#)).



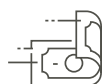
Zřizovatelé za současných podmínek nemají šanci odborně spolupracovat s řediteli škol a koordinovat veřejné služby pro děti a rodiče

- Česko má **3 519 obcí** zřizujících školu, ale až **90 %** z nich zřizuje maximálně **dvě školy** ([PAQ Research, 2024](#)). Vedení většiny z nich **nemá prostor, kapacity ani expertizu** zajišťovat na svém území ředitelům odbornou podporu.
- Rodiče naráží na to, že školy, poradny a sociální či zdravotní služby v regionu **nefungují koordinovaně**, takže se pomoc pro jejich dítě třísí.
- Rozdílná kvalita škol se projevuje **spádovou turistikou** – i školy přes ulici mohou být diametrálně odlišné v kvalitě výuky.



Česko ztrácí ve školách mnoho talentů a nevyužívá potenciál všech dětí

- **Až 30 % žáků** opouští ZŠ s velmi nízkou čtenářskou a matematickou gramotností ([PAQ Research, 2025](#)). Je právě na ředitelích a zřizovateli, aby toto alarmující číslo snížili.
- V některých regionech jsou dopady extrémní: v Děčíně, Mostě a Teplicích nedokončí ZŠ **přes 8 % žáků**.
- **Více než 130** segregovaných ZŠ omezuje dětem přístup ke kvalitnímu vzdělávání. Odstranění segregace přitom pomáhá rozvíjet potenciál všech žáků i regionu. Častější dokončování ZŠ a SŠ znevýhodněnými dětmi mj. státu a obcím přináší **desítky až stovky milionů korun** ([Gargulák, 2025](#)).



Nejasné ukotvení odpovědnosti stojí naši zemi prosperitu i hodně peněz

- Za kvalitu vzdělávání v regionu **nikdo formálně nenese odpovědnost**.
- Centrální rozhodnutí a strategie tím pádem **zůstávají jen na papíře** – místo toho, aby zlepšovaly kvalitu vzdělávání v regionech.
- Roztříštěný vzdělávací systém navíc stojí stát příliš peněz. Malí zřizovatelé mají **dvojnásobně vysoké náklady** na provoz školy v poměru na počet žáků ([Mazouch, Fischer, 2024](#)).

- MŠMT, NPI ČR a ČŠI na jaře 2025 představili historicky první **národní Systém podpory a vedení ředitelů škol** s cílem zajistit ředitelům a ředitelkám kvalitní podmínky v každé fázi jejich kariéry. Stát nyní pracuje na **čtyřech opatřeních**, která mají být hotová do roku 2027:



kompetenční rámec ředitele



mentorská podpora



inovativní studium



pilotáž místní školské správy
metodická podpora zřizovatelů

- **Novela školského zákona** z roku 2025 přináší přelomové změny:

- ❑ Mění se způsob financování nepedagogických pracovníků a
- ❑ **malé školy pod 180 žáků** zůstanou zachovány tam, kde jsou, ale budou fungovat pod jedním **spojeným ředitelstvím**. Ušetří se tím spousta času i peněz.

Pojďme legislativně zakotvit, jakou odpovědnost má mít odborný partner pro ředitele. Ten musí školství dobře rozumět a:

- umět ředitele vybrat dle vize, se kterou povede školu kupředu
- poskytovat řediteli zpětnou vazbu a podporu, vč. možností jeho dalšího rozvoje a vzdělávání
- propojovat ředitele v regionu, aby mohli spolupracovat a vyměňovat si dobré zkušenosti
- koordinovat poradny, sociální a zdravotní služby, aby školám pomáhaly dobře vzdělávat každé dítě
- zajistit sdílení služeb s cílem odbřemenit ředitele a ušetřit neefektivně investované peníze
- zajišťovat, že jsou školy v regionu řízené v souladu s národní vzdělávací strategií
- zasáhnout, když to nefunguje – nabídnout řediteli podporu a nelze-li jinak, zajistit personální změny

V našem systému může tuto roli vykonávat **jedině zřizovatel**. Situace každého z nich se ale liší a plnit všechny tyto úkoly pro něj může být leckdy nemožné.

- Pomoci naplnit roli odborného partnera mohou nyní malým i velkým zřizovatelům instituty **školské právnické osoby (ŠPO) a společenství obcí (SO)**.

Velcí zřizovatelé zřízením ŠPO zajistí ředitelům odborné pedagogické zázemí díky kvalifikovanému personálu. **Malí zřizovatelé** se nejdříve sloučí do SO: sdílením provozních aktivit (účetnictví, správa budov) ušetří měsíčně až **190 milionů Kč** celorepublikově ([Mazouch, Fischer, 2024](#)) a následně zřídí ŠPO pro pedagogickou podporu.

Tak vznikne **efektivní místní školská správa**, která je základem úspěšných vzdělávacích systémů jako např. v Estonsku, Finsku či Kanadě.

Funkce ředitele bývá někdy osamělá, ale já se tak cítím velmi zřídka. V první řadě je můj vztah se zřizovatelem partnerský. Komunikace je otevřená, věcná a založená na důvěře. Pravidelně se potkáváme, vidím, že zřizovatel chce školu rozvíjet, a oceňuji, že naslouchá a dává nám prostor pro inovace.

Rovněž spolupráce vedení škol je obrovskou příležitostí. Učící se komunity dávají vedení škol prostor nejen sdílet zkušenosti, ale hlavně se společně učit – ptát se, zkoušet, reflektovat a posouvat věci dál. A když se učí vedení, má to přímý dopad na učitele, žáky i kvalitu vzdělávání v celém regionu. Věřím, že pokud se vedení škol propojí, posílí to celý region – včetně žáků, učitelů i rodin.

Právě tato pravidelná setkání a otevřený dialog vnímám jako důležitou oporu v roli ředitele. Pociť, že se mám na koho obrátit, je pro mě často stejně důležitý jako samotné řešení problému.

Marcela Javoříková, ředitelka ZŠ Mánesova, Otrokovice

Další příklady dobré praxe z regionů najdete na [mapě vzdělávání](#) od PAQ Research.

Přečtěte si více:



[Systém podpory
a vedení ředitelů škol](#)



[Efektivní místní školská
správa 2030](#)



Studie [Ředitelky
a ředitelé chtějí být
pedagogickými lidry](#)



Studie [\(De\)motivace
učitelů stát se řediteli](#)

Učitel naživo

Víme, jak připravit dobré učitele, vzbudit v ředitelích škol pedagogické lídry a jak rozvíjet učitele, ředitele i jejich vzdělavatele v učících se komunitách. Pracujeme na systémových reformách vzdělávání.

Za 8 let naší práce máme prokazatelné výsledky s dopadem na učení dětí, učitelů, ředitelů i proměny systému. Jsme expertní nezisková organizace Učitel naživo.

Pojďme společně zlepšit české školství. Aby se všechny děti učily naplno a s radostí!



Mgr. Nicole Martincová, manažerka týmu Public Affairs. Zodpovídá za advokační, PR a evaluační aktivity organizace. Zaměřuje se na systémové a legislativní změny v oblasti přípravy učitelů a podpory ředitelů a udržuje vztahy s klíčovými aktéry ve vzdělávání.

nicole.martincova@ucitelnazivo.cz, 776 159 597



Mgr. Markéta Bajarová, manažerka Ředitelského kmene v organizaci Učitel naživo. Bývalá ředitelka ZŠ a MŠ Záhoří. Působila jako vedoucí regionální podpory středního článku na MŠMT, kde se podílela na vybudování a fungování sítě 13 krajských týmů a vedla krajské koordinátory. Dlouhodobě se zabývá tématem šikany, bezpečného klimatu ve škole a řízením regionálního školství.

marketa.bajarova@ucitelnazivo.cz, 606 462 251

