

První národní

SYSTÉM PODPORY A VEDENÍ ŘEDITELŮ ŠKOL

umožní ředitelům být skvělými pedagogickými lídry a jejich učitelům mít nejlepší práci na světě. Společně budou tvořit školy, kde se všechny děti učí naplno, s radostí a s rovnými šancemi.

„Ředitel školy hraje klíčovou roli ve vzdělávání a jeho práce patří k nejdůležitějším a nejsmysluplnějším povoláním vůbec. Systém podpory a vedení ředitelů škol formuluje opatření, která mají potenciál podpořit každého ředitele školy před vstupem do role až po jeho důstojný odchod ze systému. Cílem opatření je dosáhnout skutečně zvnitřněné a přijaté transformace, která přinese dlouhodobé pozitivní dopady na kvalitu vzdělávání v našich školách. Při více než roční práci na tvorbě Systému podpory pracovala expertní skupina s respektem, otevřeností a důvěrou. To jsou hodnoty, které se promítají nejen do návrhu systému, ale, jak věříme, budou i základem jeho úspěšné implementace v praxi.“

**Pavel Škramlík**

bývalý ředitel SSZŠ Litvínov,
kouč a mentor Akademie Libchavy



Helena Všecková
ředitelka SOŠ a SOU
Roudnice nad Labem

„Podpora zřizovatele je pro mě zásadní. Pokud jako ředitel máme se zřizovatelem vztah založený na vzájemné důvěře, respektu, otevřenosti a uznání, má to nesmírně pozitivní vliv na naše školy. Vytvářejme kolem školy živou komunitu, pořádáme akce, na které kromě žáků a rodičů zveme také zřizovatele. Zapojený zřizovatel o to více stojí za vedením školy a podporuje další vzdělávání pedagogických pracovníků nebo třeba spolupráci mezi školou a firmami. Věřím, že Systém podpory a vedení ředitelů škol přinese pozitivní změny nejen pro ředitele, ale i zřizovatele a pro jejich vzájemnou spolupráci.“



Ředitelé jsou klíčem ke kvalitě škol.

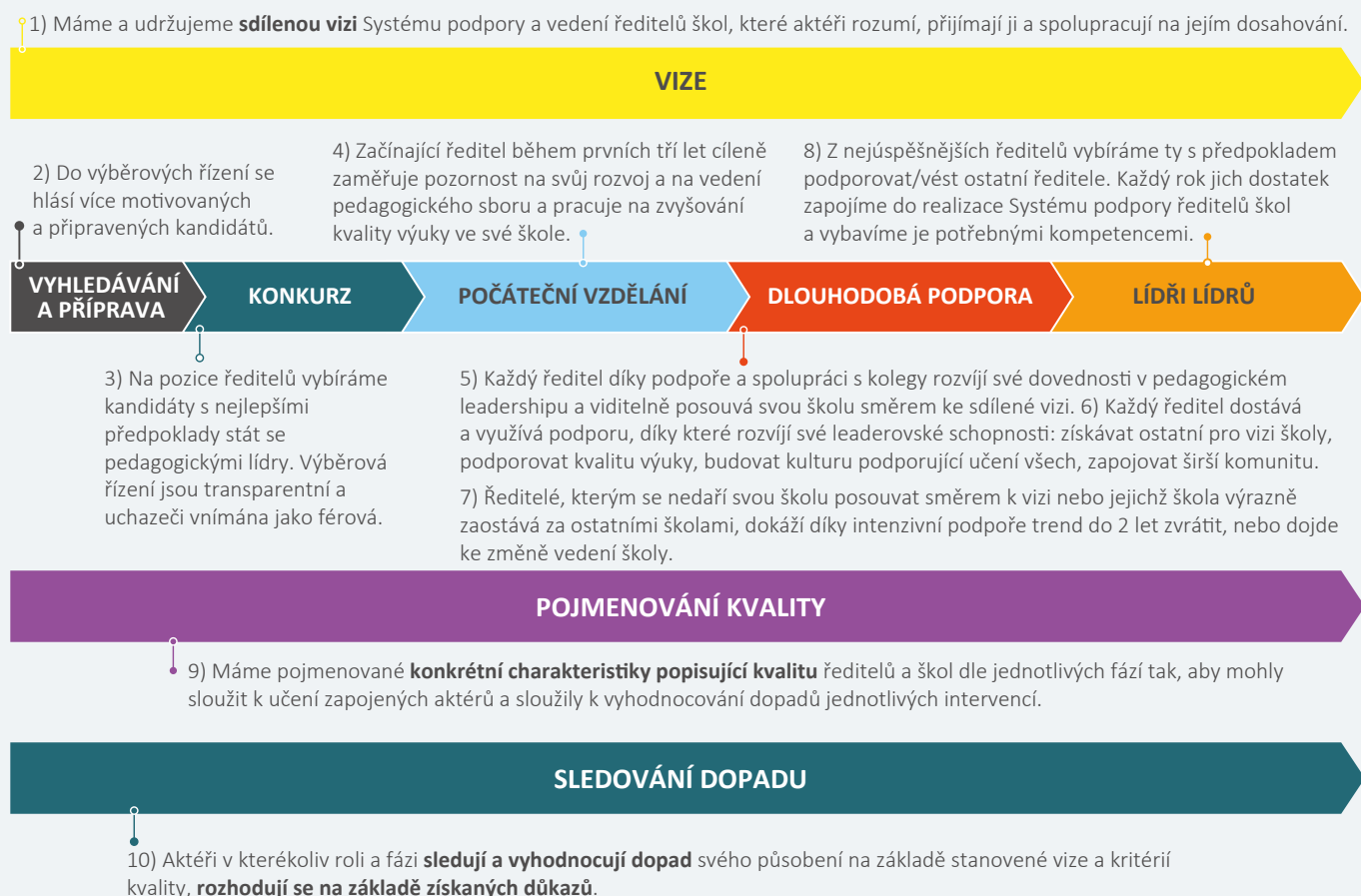
Pomohla by jim proto širší systémová podpora a vedení – abychom zvýšili zájem potenciálních kandidátů o pozici ředitele, zjednodušili administrativní procesy, zajistili nepedagogickou podporu ze strany zřizovatelů a poskytli více času na profesní rozvoj.

- Pouze **22 % svého času** tráví ředitelé **pedagogickým vedením**, které má přímý dopad na výsledky žáků. **40 % času věnují administrativě** – téměř nejvíce v zemích OECD (TALIS, 2018).
- Čeští ředitelé v mezinárodním srovnání prochází menším množstvím přípravy na výkon své funkce (TALIS, 2018). Ve funkci pak tráví osobním profesním rozvojem a vzděláváním pouze **6 % svého času** (UNŽ/STEM, 2024).
- Průměrně se do konkurzu hlásí dva, tři uchazeči. **Do 39 % konkurzů** se přihlásil pouze **jeden uchazeč**, ve **2 % případů** se nepřihlásil **nikdo** (ČŠI, 2025).
- Pouze **16 % učitelů zvažuje** v dalších 10 letech **účast v konkurzu**, přičemž **pro 74 % učitelů** je zásadní **překážkou zatížení administrativou** (UNŽ/PAQ, 2024).
- Jen **pětina** (18 %) ředitelů aktivně **spolupracuje** s řediteli jiných škol (TALIS, 2018).

Ministerstvo školství se proto rozhodlo ředitele podpořit.

Systém podpory a vedení ředitelů škol přináší ucelená a vzájemně provázaná řešení pro celou profesní dráhu ředitele: vyhledávání talentů, přípravu na funkci, výběr, další vzdělávání, hodnocení a dlouhodobou podporu ředitelů. Navrhované kroky budou mít pozitivní dopad na práci ředitelů, učitelů a zřizovatelů, ale především na kvalitu učení dětí ve školách.

Mapa systému podpory ředitelů - cíle



System podpory a vedení ředitelů škol je výsledkem více než ročního úsilí expertní skupiny na MŠMT.

- spolupracovali na něm představitelé a představitelky klíčových veřejných institucí: MŠMT, NPI ČR a ČŠI
- staví na expertize zkušených ředitelek a ředitelů škol
- stojí na datech, podrobných rešerších a dobré praxi z tuzemska i zahraničí
- byl konzultován s profesními asociacemi ředitelů, zřizovatelů a zástupci neziskových organizací
- je komplexně popsán v 10 opatřeních

Pro první implementační období (2025-2027) MŠMT vybralo čtyři priority. Priority byly zvoleny na základě jejich dopadu, potřebnosti a realizovatelnosti v krátkodobém horizontu.

1) Kompetenční rámec ředitele a ředitelky školy



- Vznikne na základě již existujících materiálů (kompetenčního rámce ČŠI, NPI ČR) a bude motivační, srozumitelný a opřený o výzkum.
- Definuje klíčové požadavky na roli ředitele v oblasti pedagogického leadershipu, řízení školy a jejího rozvoje.
- Bude základem Systému podpory a vedení ředitelů škol; stane se referenčním bodem pro výběr, vzdělávání, hodnocení a podporu ředitelů škol.
- ① Hlavní odpovědná instituce: MŠMT.

2) Rozvoj kvalifikačních studií



- Bude spuštěno dvoumodulové kvalifikační studium, které bude stavět na již fungujícím inovativním studiu Lídr školy na NPI ČR.
- První modul se zaměří na kompetence potřebné před vstupem do výběrového řízení, druhý modul bude součástí adaptačního období ředitele a bude se soustředit na osvojení všech kompetencí klíčových pro dlouhodobé úspěšné vedení školy.
- Bude upraven Standard studia pro ředitele škol a školských zařízení a bude zahájeno škálování nového modelu studia tak, aby do roku 2030 bylo dostupné pro všechny začínající ředitele.
- ① Hlavní odpovědná instituce: NPI ČR.



3) Rozvoj mentorské podpory (KOMPAS)



- Dojde k dalšímu rozvoji mentorské a kolegiální podpory pro ředitele škol, přednostně pro školy se zvýšenou potřebou podpory identifikovanou ČŠI (projekt KOMPAS), následně bude podpora rozšířena na začínající ředitele jako součást adaptačního období a kvalifikačních studií.
- ❗ Hlavní zmocněné instituce: ČŠI a NPI ČR.

4) Posílení vedení a podpory ředitelů v regionech



- V krátkodobém horizontu budou podpořeny učící se komunity ředitelů a vznikne Metodika kvalitního zřizovatele upřesňující jejich roli. Zřizovatelům se nabídne provázení při naplňování jejich role.
- Bude zahájena příprava hlubších systémových změn: odstartuje pilotáž místní školské správy, která bude mířit k profesionalizaci pedagogického řízení škol v regionech, odběreňování ředitelů a efektivizaci nepedagogické správy škol v regionech.
- ❗ Hlavní odpovědná instituce: MŠMT.

Kdo za Systémem podpory a vedení ředitelů škol stojí

Zadavatelé návrhu
Mikuláš Bek, Jiří Nantl



Spoluautoři návrhu

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 Šedová (VŠ, SYRI), Jitka Kmentová (bývalá ředitelka SŠ, vzdělavatel ředitelů), Helena Všecková (editelka 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 (vedoucí), Matouš Bořkovec, Jitka Černá

Editorský a analytický tým

Nicole Martincová, Sára Abboudová, Markéta Tomášková, Adéla Pospíšilová

Kontakt



Informace pro odbornou veřejnost

Odbor rovného přístupu ke vzdělávání a podpory pracovníků v regionálním školství

<https://msmt.gov.cz/ministerstvo/skupina-pro-vzdelavani>

Pro média: press@msmt.gov.cz