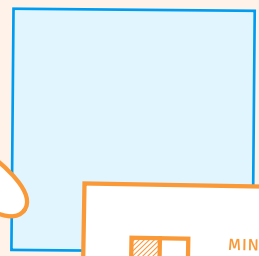


DOMLUVIT  
SCHŮZKU  
S ŘEDITHEM  
ŠKOLY

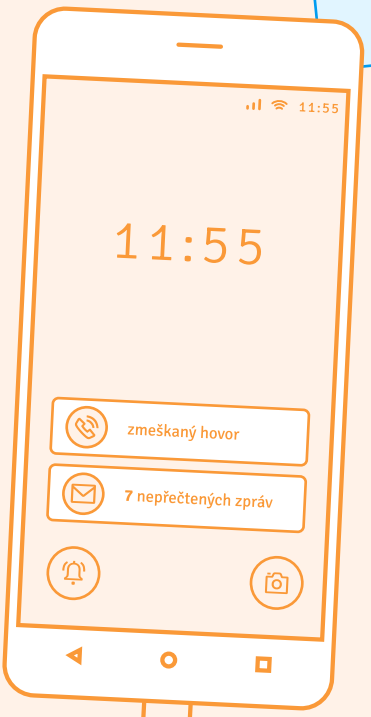
ZEPTAT SE  
NA MASCE  
NA PŘÍRODNÍ  
UČEBNY



+ LEPŠÍ  
ŠKOLA

MINISTR FINANČÍ  
Ministerstvo financí ČR

ka na konferen  
vatele škol



**Kápézetka**  
Průvodce pro zřizovatele škol

**DOPLNĚNÉ VYDÁNÍ**

[www.eduin.cz/KPZ](http://www.eduin.cz/KPZ)



ČŠI

Česká školní  
inspekce

# ŠKOLSKÝ ZÁKON

nový zákon



PODÍVAT SE  
DO ZÁPISU  
ZE ŠKOLSKÉ  
RADY

EDUin



zškony do k

## Kápézetka

Průvodce pro zřizovatele škol

Autorský kolektiv:

Tomáš Drozd, Alice Frýbová, Miroslav Hřebecký, Jana Kneřová, Lucie Slejšková, Jan Zeman

Ke vzniku publikace přispěli a odborně ji oponovali:

Jaromír Beran, Jana Burešová, Ivana Liedermanová, Jana Münzbergerová, Oldřich Vávra

Obálka, grafická úprava: Táňa Sekerková

Editorka: Lucie Slejšková

Korektury: Kateřina Horáková

Druhé, doplněné vydání.


EDUin, 2024.

Manuál pro zřizovatele škol byl vytvořen jako součást projektu **Lepší školy v obcích a městech**.

Projekt podpořila Nadace OSF v rámci programu Active Citizens Fund, jehož cílem je podpora občanské společnosti a posílení kapacit neziskových organizací. Program je financován z Fondů EHP a Norska.

**Měníme školy.**  
**S odvahou.**

Isoland  
Liechtenstein  
Norway



Active  
citizens fund

| Nadace OSF

VDV  
VÝHRADKOVÝ FOND  
PRO OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI

SKAPELL  
& PARTNER

# MAPA TÉMAT V PRŮVODCI

## 1 • Povinnosti zřizovatele a školská rada

Jaké povinnosti a kompetence máte ve vztahu ke svým školám a jakou roli v tom hraje školská rada.

## 2 • Role zřizovatele v pedagogické oblasti

Co můžete a co byste měli dělat v pedagogické oblasti, aniž byste zasahovali do kompetencí ředitele školy.

## 3 • Kapacity škol a plánování

Jak efektivně plánovat a zajistit kapacity škol a na co si při tom dát pozor.

## 4 • Lokální strategie rozvoje školství

Jak sestavit vlastní strategii rozvoje školství v území a jaké to má pro vás výhody.

## 5 • Způsob financování škol

Z čeho se skládá financování školy, včetně praktických příkladů a tipů.

## 6 • Kontrolní a hodnotící činnost zřizovatele

Co všechno spadá do kontrolní a hodnotící činnosti a jak si s tím poradit.

## 7 • Hodnocení školy, hodnocení a odměňování ředitele

Jaké povinnosti vám v oblasti hodnocení ukládá zákon a jak můžete své školy hodnotit. Jak nastavit plat řediteli a jak jej odměňovat.

## 8 • Konkurzy

Co a jak udělat při konání konkurzu na ředitele školy, abyste našli toho pravého.

## 9 • Komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem

Jak si nastavit efektivní komunikaci s ředitelem školy, na co si dát pozor a jak řešit krizové a nenadálé situace.

## 10 • Žáci ze znevýhodněných podmínek a odbourávání nerovností ve vzdělávání

Co způsobuje, že žáci nemají rovné šance na vzdělávání, a jak to můžete ve své obci účinně řešit.

## 11 • Komunitní role školy

Jakým způsobem mohou školy posílit svoje zapojení do komunitního života obce.

## 12 • Neformální vzdělávání

Jak podpořit a rozšířit neformální vzdělávání ve vaší obci a jak odstraňovat bariéry, které tomu brání.

## 13 • Pedagogické trendy

Které pedagogické trendy jsou běžné na kvalitních základních školách a do kterých má smysl investovat.

## Užitečné odkazy

Ucelené publikace se školskou zřizovatelskou problematikou.

## O Klubu zřizovatelů

Co nabízíme a jak se přidat.

## Jak se dělá dobrá škola

Seriál ČT a jak ho využít u vás.

# OBSAH

Mapa témat v průvodci	3
Průvodce pro zřizovatele: k čemu vám může být dobrý?	5
<b>1 Povinnosti zřizovatele a školská rada</b>	<b>6</b>
1.1 Zajištění vzdělávání a vznik školy	6
1.2 Provoz školy z hlediska vzdělávání – kompetence zřizovatele	8
1.3 Provoz školy z hlediska hospodaření	9
1.4 Ředitel školy a zřizovatel	11
1.5 Školská rada a zřizovatel	12
<b>2 Role zřizovatele v pedagogické oblasti</b>	<b>15</b>
2.1 Pedagogická vize zřizovatele	15
2.2 Další role zřizovatele	17
<b>3 Kapacity škol a plánování</b>	<b>18</b>
3.1 Povinnost zajištění kapacit	18
3.2 Plánování kapacit	19
3.3 Kapacity pro předškolní vzdělávání	20
<b>4 Lokální strategie rozvoje školství</b>	<b>23</b>
4.1 Program rozvoje obce a strategie rozvoje školství	23
4.2 Postup při tvorbě strategie	24
4.3 Zapojení dalších aktérů do tvorby strategie	26
4.4 Implementace strategie	27
<b>5 Způsob financování škol</b>	<b>29</b>
5.1 Prostředky přidělené ze státního rozpočtu	29
5.2 Prostředky, které poskytují zřizovatelé škol a školských zařízení	30
5.3 Další finanční zdroje	31
<b>6 Kontrolní a hodnotící činnost zřizovatele</b>	<b>34</b>
6.1 Kontrolní pravomoci zřizovatele	34
6.2 Kontrola hospodaření	34
6.3 Hodnotící činnost zřizovatele	35
6.4 Řešení stížností prostřednictvím České školní inspekce	35
<b>7 Hodnocení školy, hodnocení a odměňování ředitele</b>	<b>37</b>
7.1 Hodnocení školy zřizovatelem	37
7.2 Kritéria hodnocení školy	38
7.3 Oblasti hodnocení školy	39
7.4 Hodnocení ředitele	39
7.5 Postup při pochybách o kvalitě nebo jednání školy	42

<b>8 Konkurzy</b>	<b>43</b>
8.1 Legislativní rámec konkurzů	43
8.2 Příprava a vedení konkurzu	44
<b>9 Komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem</b>	<b>48</b>
9.1 Vztah zřizovatel-ředitel	48
9.2 Řešení organizačních záležitostí	49
9.3 Řešení koncepčních a dlouhodobých záležitostí	49
9.4 Řešení nenadálých situací	49
<b>10 Žáci ze znevýhodněných podmínek a odbourávání nerovností ve vzdělávání</b>	<b>51</b>
10.1 Role zřizovatele při odbourávání nerovností ve vzdělávání	51
10.2 Důvody nerovností ve vzdělávání a jejich řešení	52
<b>11 Komunitní role školy</b>	<b>55</b>
11.1 Škola je přirozený uzel komunitního života v obci	55
11.2 Škola jako vzdělávací centrum a místo setkávání širší komunity	56
11.3 Kulturní a umělecké aktivity ve škole	56
11.4 Podpora aktivního občanství skrze školu	57
11.5 Ekonomický přínos školy pro komunitu	57
11.6 Komunikační kanály v obci a sdílení informací směrem k veřejnosti ze strany zřizovatele a školy	57
<b>12 Neformální vzdělávání</b>	<b>59</b>
12.1 Co je neformální vzdělávání a co do něj patří	59
12.2 Přínos neformálního vzdělávání	60
12.3 Typy na podporu neformálního vzdělávání v obci	60
12.4 Bariéry, které mohou bránit rozvoji neformálního vzdělávání	61
12.5 Propojení neformálního vzdělávání se vzděláváním ve škole	61
<b>13 Pedagogické trendy</b>	<b>64</b>
13.1 Inkluze (společné vzdělávání)	64
13.2 Formativní hodnocení	65
13.3 Konstruktivistická výuka	66
13.4 Čtenářská gramotnost	66
13.5 Chytré využívání technologií	67
13.6 Wellbeing	67
13.7 Hejného matematika	68
Užitečné odkazy	70
O Klubu zřizovatelů	71
Jak se dělá dobrá škola	73



# Průvodce pro zřizovatele: k čemu vám může být dobrý?

Vážení čtenáři,  
tato stručná publikace je určena především starostům a zastupitelům obcí a měst, kteří jsou zřizovateli veřejných mateřských a základních škol.

Rádi bychom vám v něm poskytli základní vodítka ve spleti předpisů, povinností a mnohdy nejasných kompetencí, které musíte zvládnout bez ohledu na to, zda jste, nebo nejste odborníky na školství.

V tomto průvodci proto vysvětlujeme, jaká je vaše role ve vztahu ke školám, „co musíte a co můžete“, a popisujeme základní situace, do kterých se jako zřizovatelé škol dostáváte. Uvádíme k nim praktické příklady, které se osvědčily na zavedených základních školách v různých obcích a městech. Můžete si také udělat obrázek o tom, co na mnohých školách již funguje a co tudíž můžete podpořit, pokud za vámi s podobným nápadem přijde právě „váš“ ředitel. Publikace může představovat rychlou pomoc, pověstnou „kápězetku“, po které sáhnete ve chvíli, kdy se potřebujete v nějakém tématu školské agendy rychle zorientovat.

Poslední roky ukázaly, že dobrá škola potřebuje zejména dobrého ředitele, ale také to, že zásadní roli hraje i její zřizovatel. Právě na vás záleží, jestli školu povede člověk na svém místě, zda bude mít škola dostatek financí na rozvoj v žádoucích oblastech nebo jestli se do ní vejdou všechny děti. Zřizovatel, který ví, jaké jsou jeho kompetence, orientuje se v tom, co od „svého“ ředitele může vyžadovat a jak ho může na druhé straně také podpořit, aniž by mu zasahoval do jeho kompetencí, je pro školu doslova k nezaplacení.

Tato publikace vznikla právě pro ty, kterým na jejich školách záleží a kdo chtějí podporovat ředitele v budování kvalitní a dobře řízené školy.

Poznámky:

V textu používáme pro zjednodušení výhradně mužské tvary některých výrazů. Nepochybujeme však o tom, že školy u nás řídí stejně dobře ředitelé a ředitelky, podobně jako obce a města starostové a starostky.

V textu jsou také zřizovatelé mateřských a základních škol nazýváni „obcí“ bez ohledu na svoji velikost a statut.

# 1 • Povinnosti zřizovatele a školská rada

V této vstupní kapitole shrnujeme, jaké máte vůči svým školám povinnosti a jaké jsou vaše kompetence. Najdete tu odkazy na platnou legislativu a metodické materiály. Zvlášť se věnujeme tématu školské rady.



Vrátit se zpět na rozcestník kapitol



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

Obce jsou hlavními zřizovateli mateřských a základních škol (pro zjednodušení textu jsou zřizovatelé nazýváni obcí bez ohledu na svoji velikost a statut). V roce 2020/2021 bylo z celkového počtu 4 214 základních škol 3 622 zřizováno obcí. Mateřských škol zřizovaných obcemi bylo ještě více, necelých pět tisíc. Tato koncentrace zřizovatelských oprávnění v rukou obcí je způsobená především vysokou mírou decentralizace českého vzdělávacího systému a právním nastavením zajišťování mateřského a základního vzdělání.

## 1.1 Zajištění vzdělávání a vznik školy

Každé dítě musí plnit povinnou (před)školní docházku, a to zpravidla v mateřské nebo základní škole.

Jak se to týká obce?

### 1.1.1 Povinnosti obce při zajištění vzdělávání v MŠ a ZŠ



Obec je povinna zajistit podmínky pro plnění povinné školní a předškolní docházky dětí s místem trvalého pobytu na svém území.<sup>1</sup> To může zajistit dvěma způsoby:

- 1. Sama zřídí mateřskou nebo základní školu**, tzn. je zřizovatelem školy. MŠMT vydalo pro tyto případy [manuál pro založení školy](#).
- 2. Zajistí plnění povinné (před)školní docházky v mateřské/základní škole zřizované jinou obcí nebo dobrovolným svazkem obcí – tzv. svazková škola.**<sup>2</sup> Zřizování škol nebo zajištění plnění docházky v jiné škole je součástí samostatné působnosti obce.  
Obec je povinna zajistit kapacity jednak v mateřské škole pro děti, které mají plnit povinnou předškolní docházku (tzv. povinný předškolní rok). Dále je povinna zajistit kapacity v základní škole, a to všem žákům, kteří mají

<sup>1</sup> Podrobněji ust. § 178 odst. 1 a § 179 odst. 2 školského zákona.

<sup>2</sup> Podrobněji ust. § 178 odst. 1 a § 179 odst. 1 písm. a) školského zákona.

plnit povinnou školní docházku. Pokud není v obci zajištěna dostupnost mateřského a základního vzdělávání, dopouští se tím porušení zákona právě obec, nikoliv škola.

Proto by malé obce, které nezřizují vlastní školy nebo jejich školy nemají dostatečnou kapacitu, měly uvažovat o **zasmluvnění kapacity v jiné škole**, resp. o **vytvoření společného školského obvodu s jinou obcí**, nebo uvažovat o rozšíření stávajících kapacit či vytvoření nové vlastní, nebo společné svazkové školy. Smlouva o školském obvodu by měla obsahovat i ustanovení skutečně zajišťující místa ve školce/škole, případně výpovědní dobu a dohodu o formě úhrady.

Pro úplnost je třeba říci, že povinnost obce zajistit kapacity v mateřské škole pro děti starší 3 let není explicitně stanovena. Nicméně je třeba vzít v potaz, že dítě starší 3 let má právo se vzdělávat v mateřské škole a hlavními zřizovateli mateřských škol jsou obce. Proto, ačkoliv to není sankcionovatelné, by se obce měly snažit zajistit kapacitu pro všechny děti starší 3 let.

### 1.1.2 Svazkové školy

→ **Podrobnější informace najdete dále v části Provoz školy z hlediska vzdělávání – kompetence zřizovatele.**

→ **Proč má mít obec pro takové případy připravený záložní plán, vysvětlujeme v kapitole 3. Kapacity škol a plánování.**

**Svazkovou školou** se obvykle rozumí škola, která je zřízena tzv. dobrovolným svazkem. Členy dobrovolného svazku obcí je zpravidla více obcí a svazková škola je určena pro děti ze všech těchto obcí. Obce se pak podílejí společně na správě dobrovolného svazku obcí, a tedy i svazkové školy. Výhodou takové školy je společná správa jedné školy a to, že jednotlivé obce nemusí provozovat samostatně mnohdy poloprázdné školní budovy, protože samy nemají dostatek dětí. Nevýhodou tohoto uspořádání je určitá křehkost tohoto nastavení, neboť nezřídka dochází k rozpadu smluvních závazků.

<sup>3</sup> Ust. § 177 odst. 2 školského zákona.

<sup>4</sup> Podrobněji ust. § 14 školského zákona.

☆ Zkušenosti ze svazkové školy popisuje článek Lucie Kocurové **Jak mít školu, když chybí budova nebo děti? Obce to zvládnou, když se spojí** (Eduzín, 31. 10. 2022).

### 1.1.3 Plánování kapacit škol

Při rozhodování, jakým způsobem bude obec zajišťovat předškolní a základní vzdělání, tzn. zda prostřednictvím „vlastní“, nebo „cizí“ školy, by měla dbát o soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů obce, s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem, rozvojem svého území a s dostupností vzdělávání podle místních podmínek.<sup>3</sup> Některé obce mají navíc při zajišťování vzdělání specifické povinnosti ve vztahu ke vzdělávání v jazyce národnostních menšin.<sup>4</sup>

→ **O plánování kapacit se podrobně dočtete v kapitole 3.**

### 1.1.4 Vznik školy: příspěvková organizace nebo školská právnická osoba

Obec zřizuje školu buď jako příspěvkovou organizaci, nebo jako školskou právnickou osobu.<sup>5</sup>

Založení školy jako příspěvkové organizace se řídí malými rozpočtovými pravidly.<sup>6</sup> Založení školy jako školské právnické osoby se řídí školským zákonem, občanským zákoníkem a zákonem o obchodních korporacích.

☆ **Hlavní rozdíly mezi příspěvkovou organizací a školskou právnickou osobou uvádí metodický návod MŠMT Školy a školská zařízení zřizované obcí a krajem (2021, str. 21).**

### 1.1.5 Zřizovací listina

Vztah školy ke zřizovateli upravuje **zřizovací listina**<sup>7</sup> (v případě školské právnické osoby zakladatelská listina). Nastavuje veškerá pravidla nad rámec zákona a je na místě dbát na její znalost, případně aktualizaci dle vývoje situace. Podle toho, jak některé záležitosti zřizovatel ve zřizovací listině upraví, bude mít ředitel více, či méně práce.

<sup>5</sup> Ust. § 8 odst. 1 školského zákona.

<sup>6</sup> Ust. § 27 a násl. zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

<sup>7</sup> Ust. § 27 odst. 2 malých rozpočtových pravidel.

☆ **1 Vzor zřizovací listiny** nabízí web MŠMT. Další informace lze nalézt také v metodickém návodu MŠMT **Školy a školská zařízení zřizované obcí a krajem** (2021, str. 42).

## 1.2 Provoz školy z hlediska vzdělávání — kompetence zřizovatele



**Většina věcí, které se týkají vzdělávání v mateřských a základních školách, je v rukou ředitele školy,** a ten se řídí pravidly, jež určuje ministerstvo školství. Obec jako zřizovatel má pouze vyjmenovaná zákonem stanovená oprávnění, jak do vzdělávacího procesu může zasahovat.

### 1.2.1 Určení školského spádového obvodu

Školský obvod představuje území, které patří ke konkrétní základní nebo mateřské škole. Dětem, které ve školském obvodu mají trvalé bydliště, je určena primárně právě škola s tímto školským obvodem. Tyto děti zde mají přednostní nárok na přijetí ke vzdělávání. Rodiče mohou své dítě přihlásit i na jinou než spádovou školu, ovšem bez nároku na jeho přijetí.

Školský zákon stanoví pravidla, jak se školský obvod určuje.<sup>8</sup> Pokud je v obci pouze jedna základní nebo mateřská škola, pak je školským obvodem automaticky celé území obce. Pokud je v obci více základních nebo mateřských škol, pak je obec povinna vymezit školské obvody pro jednotlivé školy pomocí obecně závazné vyhlášky.

Zvláštní pravidla platí pro tzv. svazkové školy a pro situace, kdy se více obcí dohodne na vytvoření společného školského obvodu, což je typické ve chvíli, kdy pouze jedna z několika obcí má vlastní mateřskou nebo základní školu. V těchto případech stanoví každá z obcí obecně závaznou vyhláškou příslušnou část školského obvodu.

<sup>8</sup> Ust. § 178 odst. 2 školského zákona.

Méně známou skutečností je také to, že kraj je povinen podle zákona v rámci dopravní obslužnosti území kraje zajistit dopravu do spádové školy a ze spádové školy tehdy, jestliže vzdálenost spádové školy od místa trvalého pobytu žáka přesáhne 4 km.<sup>9</sup>

### 1.2.2 Zápisy a počty dětí v ZŠ a MŠ



Každoročně se konají zápisy do mateřských škol a prvních tříd ZŠ. **Termíny a místo zápisu** do mateřských a základních škol sice stanovuje ředitel školy, nicméně po dohodě se zřizovatelem.

Jelikož je docházka do posledního ročníku mateřské školy a do základní školy povinná (tzv. povinná školní docházka), musí ředitel MŠ i ZŠ vědět, které děti pravděpodobně v daný rok nastoupí. Údaje o počtu dětí by měl zřizovatel v každém případě sledovat i pro kvalitní plánování kapacit školy do budoucna.

→ **Jak plánovat kapacity škol s ohledem na demografii popisujeme v kapitole 3. Kapacity škol a plánování.**

Údaje o počtu dětí, které nastoupí do povinného předškolního a základního vzdělávání, by měly znát i obecní úřady ORP. Ty totiž zpravidla řeší přestupky rodičů, kteří nepřihlásí dítě k zápisu nebo zanedbávají péči o povinnou (před)školní docházku.



Obecní úřad, na jehož území je školský obvod mateřské nebo základní školy, poskytuje školám **seznam spádových dětí**. Jedná se o povinnost v rámci přenesené působnosti obce.

<sup>9</sup> Ust. § 178 odst. 5 školského zákona.

<sup>10</sup> Ust. § 2 odst. 3 vyhlášky č. 14/2005 Sb.



Mateřská i základní škola se člení na třídy. **Kolik může být v jedné třídě dětí/žáků**, je stanoveno v různých vyhláškách ministerstva školství, přičemž v klasické třídě mateřské školy má být minimálně 12 dětí a maximálně 24 dětí.<sup>10</sup> V klasické třídě základní školy má být minimálně 17 žáků a maximálně 30 žáků.<sup>11</sup> Jiné počty dětí platí pro třídy, kde se vzdělávají žáci se zdravotním postižením, nebo pro malotřídní školy. S tím, jak se mění demografická křivka, je však třeba flexibilně zajistit fungování školy při více i méně žácích. **Zřizovatel** proto **může povolit výjimku z nejnižšího počtu dětí/žáků ve třídě**. V případě snížení počtu žáků se však zavazuje uhradit zvýšené výdaje na vzdělávací činnost školy. V případě zvýšení může povolit výjimku maximálně do počtu 4 dětí ve třídě (tedy v současné době na max. 34 žáků), pokud toto zvýšení nebude na úkor kvality vzdělávací činnosti a pokud jsou splněny podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví. Obdobná pravidla platí pro školní družinu.

### 1.2.3 Stanovení úplaty za vzdělávání v MŠ, školních družinách a školních klubech

Od školního roku 2024/2025 stanovuje zřizovatel také měsíční výši úplaty za vzdělávání v mateřských školách, školních družinách a klubech zřizovaných státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí. Okruh osob, které budou mít nárok na osvobození od úplaty, se rozšiřuje o rodiny, které pobírají příspěvek na dítě.

Měsíční výše úplaty je stanovena usnesením rady obce/kraje (v obcích, kde není rada zřízena, stanoví výši starosta na základě § 99 odst. 2 zákona o obcích). Výpočet již není vázán na průměrné neinvestiční výdaje konkrétní školy nebo školského zařízení, ale na výši minimální měsíční mzdy. U mateřských škol může být měsíční výše úplaty stanovena maximálně ve výši 8 % základní sazby minimální měsíční mzdy. U zájmového vzdělávání ve školních družinách a školních klubech může být měsíční výše úplaty stanovena maximálně ve výši 4 % základní sazby minimální měsíční mzdy. Více podrobností obsahuje [metodický pokyn MŠMT](#).

### 1.2.4 Dohody o partnerství

Školy často čerpají finanční prostředky z evropských dotačních programů. V některých těchto programech uzavírají s jinými školami (z ČR i ze zahraničí) smlouvy o partnerství. **Pro platnost takové smlouvy o partnerství mezi školami je třeba souhlas obce jakožto zřizovatele.**<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Ust. § 4 odst. 7 vyhlášky č. 48/2005 Sb.

<sup>12</sup> Ust. § 32 odst. 5 školského zákona.

Obdobné projekty financované z evropských prostředků, které se týkají zlepšení vzdělávání, může realizovat i sama obec. Proto může také obec uzavírat smlouvy o partnerství buď s „vlastními“ školami, nebo školami zřizovanými jiným zřizovatelem.<sup>13</sup>

### 1.2.5 Firemní mateřská škola

Obce mohou využít svého oprávnění, které se týká tzv. firemní mateřské školky. **Mohou určit mateřskou školu nebo její odloučené pracoviště, aby do ní docházely děti jejich zaměstnanců nebo i zaměstnanců jiného zaměstnavatele.** Například pokud je v obci podnikatel, který je pro obec strategický (zaměstnává hodně místních občanů, významně přispívá do rozpočtu obce apod.), může obec určit, že do konkrétní mateřské školy budou chodit právě děti těchto zaměstnanců.<sup>14</sup>

Tento krok obci umožní nastavit si v případě firemní mateřské školky vlastní kritéria pro přijímání dětí a obec není například povinna v případě přechodu zájemců zohledňovat trvalé bydliště dítěte nebo věkový automat.

## 1.3 Provoz školy z hlediska hospodaření

### 1.3.1 Hospodaření



Jelikož zřizovatel v důsledku odpovídá za ztráty a také kryje ztráty „své“ školy, jeho podstatná oprávnění jsou právě v oblasti finanční. Tato oprávnění nevyplynou ze školského zákona, ale z malých rozpočtových pravidel a vztahují se na příspěvkové organizace, ne nutně na školské právnické osoby.

<sup>13</sup> Ust. § 180a odst. 1 a 2 školského zákona.

<sup>14</sup> Ust. § 34 odst. 8 školského zákona.

## Finance, se kterými škola hospodaří, se dají zjednodušeně rozdělit na dva balíky:

- Jednu část obdrží škola přímo ze státního rozpočtu.<sup>15</sup> Z tohoto balíku peněz se hradí zejména platy učitelů a jiných pedagogických a nepedagogických pracovníků.
- Druhou část výdajů školy zajišťuje obec (nebo svazek obcí) jako zřizovatel na provozní náklady.

→ **Financování školy popisujeme detailně v kapitole 5. Způsob financování škol.**

## Další povinnosti a oprávnění zřizovatele v oblasti hospodaření:

- schvalování rozpočtu školy jako příspěvkové organizace<sup>16</sup> (rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu má být zveřejněn buď na webových stránkách školy, nebo zřizovatele),<sup>17</sup>
- schvalování hospodářského výsledku a jeho rozdělení,<sup>18</sup>
- schvalování odpisového plánu školy,<sup>19</sup>
- schvalování převodu z rezervního fondu do fondu investičního,<sup>20</sup>
- schvalování jiného využití zisku z doplňkové činnosti školy, tedy využití zisku jinak než ve prospěch hlavní činnosti školy,<sup>21</sup>
- povolení odvodu z fondu investic do rozpočtu zřizovatele,<sup>22</sup>
- povolení investičních úvěrů a půjček ke krytí investičních potřeb školy.<sup>23</sup>

### 1.3.2 Administrativně-evidenční činnosti

Mnoho administrativně-evidenčních povinností ve vztahu ke škole jako příspěvkové organizaci se váže k jejímu založení a vzniku.

<sup>15</sup> Ust. § 180 odst. 3 školského zákona.

<sup>16</sup> Ust. § 28 odst. 1) a 4) zák. č. 250/2000 Sb.

<sup>17</sup> Ust. § 28a zákona č. 250/2000 Sb.

<sup>18</sup> Ust. § 30 zák. č. 250/2000 Sb., ust. § 16 a násl. vyhlášky č. 220/2013 Sb., ust. § 102 odst. 2 písm. o) zákona o obcích.

<sup>19</sup> Ust. § 31 odst. 1 písm. a) zákona č. 250/2000 Sb.

<sup>20</sup> Ust. § 31 odst. 1 písm. g) zákona č. 250/2000 Sb.

<sup>21</sup> Ust. § 28 odst. 8 zák. č. 250/2000 Sb.: zisk z doplňkové činnosti PO lze použít jen ve prospěch činnosti hlavní, nestanoví-li zřizovatel jinak

<sup>22</sup> Ust. § 31 odst. 2 písm. c) zákona č. 250/2000 Sb.

<sup>23</sup> Ust. § 31 odst. 3 zákona č. 250/2000 Sb.

Zřizovatel je primárně povinen vést o všech jím zřízených příspěvkových organizacích, tedy i školách a školských zařízeních evidenci, a to minimálně v rozsahu: název, IČ, vznik, zánik, statutární orgán a adresa příspěvkové organizace.<sup>24</sup> Tuto evidenci může vést v integrovaném agendovém informačním systému registru osob.<sup>25</sup>

## Zápisy do školského a obchodního rejstříku

Dalšími hlavními evidenčními systémy jsou **školský rejstřík** a **obchodní rejstřík**. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vede v rejstříku škol a školských zařízení v případě, že je zřizovatel obec, údaje o základních školách a základních uměleckých školách. Krajský úřad vede v rejstříku škol a školských zařízení v případě, že je zřizovatel obec, údaje o mateřských školách a školských zařízeních (školní jídelna, školní jídelna – výdejna, školní družina, školní klub, dům dětí a mládeže, středisko volného času, škola v přírodě, plavecká škola).

**Ve vztahu k obchodnímu rejstříku je zřizovatel povinen podávat návrhy na zápis příspěvkových organizací a jejich změn do obchodního rejstříku, například i změny ředitele školy.**<sup>26</sup> Do obchodního rejstříku je nutné pro zápis změny využít inteligentní formulář dostupný na [justice.cz](https://justice.cz).

Některé podstatné změny, jako je například sloučení škol, je navíc zřizovatel povinen oznámit **Ústřednímu věstníku ČR**.<sup>27</sup> U zápisů do školského rejstříku může návrh změn (typicky evidence nového ředitele školy) podat i sám ředitel školy, ale potřebuje vždy souhlas zřizovatele.<sup>28</sup> Formuláře pro zápis změn do školského rejstříku jsou dostupné [zde](#) na stránkách MŠMT.

<sup>24</sup> Ust. § 27 odst. 3 zák. č. 250/2000 Sb.

<sup>25</sup> Ust. § 27 odst. 4 zákona č. 250/2000 Sb.

<sup>26</sup> Ust. § 27 odst. 12 zákona č. 250/2000 Sb.

<sup>27</sup> Ust. § 27 odst. 10 zák. č. 250/2000 Sb.

<sup>28</sup> Ust. § 145 odst. 1 školského zákona

## 1.4 Ředitel školy a zřizovatel

V první řadě je nutné si ujasnit, **čím se vzájemný vztah ředitele a zřizovatele řídí.**



Zřizovatel není zaměstnavatelem ředitele. Zaměstnavatelem ředitele je právnická osoba vykonávající činnost školy. **Ačkoliv zřizovatel ředitele školy jmenuje do funkce, nemá vůči němu postavení zaměstnavatele.** Ředitel je statutárním zástupcem školy. Zřizovatel tak nemůže například rozhodovat o tom, s jakými zaměstnanci ředitel školy uzavře pracovní poměr, jak bude vypadat školní vzdělávací program, jaké školní akce bude škola realizovat nebo na co použije přidělené finance.

→ Více o specifických kompetencích zřizovatele vůči řediteli školy najdete v kapitole 7. Hodnocení školy, hodnocení a odměňování ředitele. Dále také v kapitole 9. Komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem.

Nicméně zřizovatel má ve vztahu k řediteli školy řadu podstatných pravomocí, které jsou stanoveny převážně ve školském zákoně.

### 1.4.1 Povinnosti zřizovatele ve vztahu k řediteli školy

#### Odvolání/jmenování ředitele školy a konkurz



Jedním z nejvýznamnějších oprávnění zřizovatele je **na základě konkurzu jmenovat a odvolávat ředitele školy.**

Odvolání ředitele představuje výjimečnou situaci a zřizovatel při tom musí důkladně zvážit jeho důvody. Neplatné odvolání má totiž za následek povinnost

zřizovatele doplatit nezákonně odvolanému řediteli ušlý plat, což v případě dlouhých soudních řízení není právě malá částka. Nehledě také na destabilizaci situace ve škole, kterou odvolání ředitele vždy do určité míry způsobí.

Ve vztahu k odvolání, které konkurzu typicky předchází, rozlišuje školský zákon dvě situace. Za prvé, kdy zřizovatel ředitele odvolat musí, a za druhé, kdy ho sice odvolat může, ale nemusí.<sup>29</sup>

**Situace, kdy zřizovatel musí ředitele odvolat,** jsou uvedeny v § 166 odst. 4 školského zákona. Jedná se o tyto situace:

- Ředitel pozbyl některý z předpokladů pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení. Jedná se typicky o situace, kdy byl ředitel školy omezen ve svéprávnosti nebo ztratil bezúhonnost v důsledku odsouzení za trestný čin.
- Ředitel nesplnil podmínku zahájení a úspěšného ukončení studia k získání odborné kvalifikace.
- Ředitel nesplnil podmínku získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení.
- Nastaly organizační změny, jejichž důsledkem je zánik vedoucího pracovního místa ředitele. Jedná se typicky o situaci, kdy jsou školy slučovány, čímž místo ředitele zaniká.

**Situace, kdy zřizovatel může, ale nemusí ředitele odvolat,** jsou uvedeny v § 166 odst. 5 školského zákona. Jedná se o tyto situace:

- Ředitel závažně porušil nebo neplnil právní povinnosti vyplývající z jeho činnosti, úkolů a pravomocí, přičemž toto pochybení bylo zjištěno zejména inspekční činností České školní inspekce nebo zřizovatelem.
- Česká školní inspekce navrhla odvolání ředitele školy, jelikož zjistila závažné nedostatky v činnosti školy.
- Soud pravomocně rozhodl o neplatnosti odvolání předchozího ředitele nebo o neplatnosti rozvázání pracovního poměru s předchozím ředitelem.
- ČŠI nebo školská rada navrhla před koncem šestiletého období ředitele vyhlášení nového konkurzu.

<sup>29</sup> Více viz § 166 školského zákona.



**Zřizovatel má také oprávnění odvolat ředitele školy po uplynutí funkčního období (tzn. 6 let) a vypsát na toto místo konkurz. Jedná se o možnost, nikoliv povinnost.**

Nového ředitele školy jmenuje zřizovatel na dobu neurčitou na základě konkurzu, který organizuje.<sup>30</sup> Jinak řečeno, každé funkční období ředitele je šestileté, před jeho uplynutím zřizovatel může, ale nemusí vyhlásit konkurz. Pokud konkurz nevyhlásí, pokračuje ředitel v dalším funkčním období.

Výsledek případného konkurzního řízení obdrží rada obce, resp. starosta (v obcích, kde se rada nezřizuje) a vybere jednoho z vhodných kandidátů. Nemusí se při tom řídit doporučením konkurzní komise, nicméně pro odchýlení se od jejich doporučení by měla mít rada, případně starosta odůvodnění.

→ **Konkurzům je věnována samostatná kapitola 8.**

Školský zákon upravuje i situaci, kdy je ředitel školy dlouhodobě ve škole nepřítomen, například z důvodu výkonu veřejné funkce nebo rodičovské dovolené. V tom případě má zřizovatel možnost vypsát konkurz a jmenovat ředitele na dobu určitou po dobu překážky v práci ředitele, nejdéle na 6 let. Do doby jmenování ředitele může zřizovatel jmenovat ředitele školy na vedoucí pracovní místo bez konkurzního řízení.<sup>31</sup>

Ukončení činnosti ředitele školy nemusí vždy vzejít jen od zřizovatele, ředitel školy se také svého ředitelského místa může vzdát. V tom případě (ale i v jiných situacích, kdy škola z objektivních důvodů nemá ředitele školy) má zřizovatel možnost jmenovat takzvaného **dočasného ředitele** do doby konání řádného konkurzu. Jmenuje ho tedy bez konkurzního řízení dle svého uvážení.

Ředitel, který byl odvolán nebo se svého místa vzdal, je povinen předat svoji agendu nově jmenovanému řediteli. To však někdy nebude možné, protože nový ředitel nebude v té době znám. Proto je ředitel povinen předat agendu svému zástupci nebo fyzické osobě určené zřizovatelem.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Pravidla, jak konkurz probíhá, upravuje vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích.

<sup>31</sup> Ust. § 166 odst. 11 školského zákona.

<sup>32</sup> Ust. § 2 odst. 2 vyhlášky č. 263/2007 Sb., pracovní řád.

☆ Další praktické tipy ke konkurzům najdete také v časopise Řízení školy [zde](#) a [zde](#).

## Platový výměr, odměny

Zřizovatel není zaměstnavatelem ředitele školy. Neurčuje mu tak například dovolenou nebo pracovní dobu. Vedle jeho jmenování a odvolání však má jedno podstatné oprávnění, a to v oblasti odměňování ředitele školy.

**Zřizovatel řediteli školy určuje plat<sup>33</sup> a vydává mu platový výměr.<sup>34</sup>** Co se týče určení výše platu, musí se zřizovatel řídit Nařízením vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě<sup>35</sup>, nařízením vlády č. 222/2010 Sb., kterým se určuje katalog prací<sup>36</sup> a zákoníkem práce upravujícím povinné a nepovinné příplatky.<sup>37</sup>

→ **Stanovení platu a způsobu odměňování ředitele se prakticky věnuje kapitola 7.4 Hodnocení ředitele.**

## 1.5 Školská rada a zřizovatel



**Školská rada je povinný orgán základních škol (a středních a vyšších odborných škol), nikoliv však mateřských škol. Pokud je při základní škole i mateřská, školská rada vůči ní nemá žádné pravomoci a ani rodiče dětí z MŠ v ní nemají zastoupení.<sup>38</sup>**

<sup>33</sup> Ust. § 122 odst. 2 zákoníku práce.

<sup>34</sup> Ust. § 136 odst. 3 zákoníku práce.

<sup>35</sup> Relevantní je příloha č. 5 tohoto nařízení.

<sup>36</sup> Relevantní je díl 2.16.

<sup>37</sup> Jedná se typicky o příplatek za vedení podle § 124, osobní příplatek podle § 131 nebo specializační příplatek pedagogického pracovníka podle § 133 zákoníku práce.

<sup>38</sup> Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem 2022/2023. In: VALENTA, Jiří. Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem 2022/2023. 8. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2022, s. 353-354. ISBN 978-80-7554-370-7.

Účelem školské rady je umožnit jejím různým aktérům **podílet se na hodnocení a podpoře školy i jejím budoucím směřování. Je orgánem konzultačním, ale má i některé konkrétní výkonné pravomoci.** Má právo přešetřovat stížnosti a podněty.

Pokud chce mít zřizovatel vliv na kvalitu vzdělávání, docílí toho prostřednictvím kvalitní práce školské rady. Zřizovatel sám totiž nemá oprávnění určovat řediteli školy, jak má školu vést. Má ale možnost pomoci vzniku a fungování takové školské rady, která je důstojným partnerem ředitele ve strategickém dialogu o budoucnosti školy.

### 1.5.1 Složení školské rady a volby zástupců



**Školská rada se skládá z jedné třetiny ze zástupců rodičů, z jedné třetiny ze zástupců pedagogických pracovníků a z jedné třetiny ze zástupců zřizovatele, přičemž členem nemůže být ředitel školy.**<sup>39</sup> Zřizovatel stanovuje počet členů školské rady a vydává její volební řád.<sup>40</sup> Personální obsazení ŠR je naprosto klíčovou záležitostí, žádný orgán nepřesáhne svým výkonem vlastní potenciál.

Zřizovatel jmenuje do školské rady své zástupce podle vlastního uvážení. Může jít o politického zástupce samosprávy (radní, člen zastupitelstva), úředníka (referent pro oblast školství), člena školské komise nebo někoho jiného (tj. osobu, jejíž kvality a zkušenosti se školstvím zná a důvěřuje jí). Je vhodné se vyvarovat střetu zájmů. Školská rada by každopádně neměla být politickým kolbištěm či prostorem pro vyřizování osobních záležitostí konkrétních žáků a jejich rodičů.

Své zástupce volí odděleně rodiče žáků a pedagogičtí pracovníci. Technické zajištění realizace voleb školské rady za strany učitelů a rodičů zajišťuje ředitel školy, který postupuje podle instrukcí zřizovatele formulovaných ve **Volebním řádu**<sup>41</sup>. Je vhodné, aby tyto volby byly tajné. Ideální je, pokud se kandidáti mají možnost představit a přiblížit své záměry ve funkci.

<sup>39</sup> Ředitel může být členem školské rady, ale pouze ve školách, které nejsou zřízeny veřejným zřizovatelem (tedy například obcí či krajem) a zároveň nejsou zřízeny ve formě školské právnické osoby (ust. § 167 odst. 2 věta čtvrtá).

<sup>40</sup> Ust. § 167 odst. 2 věta první školského zákona.

<sup>41</sup> Více viz ust. § 167 školského zákona.

### 1.5.2 Pravomoci a fungování školské rady

Zákon ukládá školské radě zasedat nejméně dvakrát do roka, to ale pro plnohodnotnou kontinuální práci nestačí. Členové by se měli seznámit s řadou rozsáhlých dokumentů, věnovat čas interní diskuzi při jejich komentování nebo schvalování a měli by se účastnit jednání, kde se formuluje rozvojová koncepce školy. Potřebují si také vyhradit čas na komunikaci se zástupci žákovské samosprávy (pokud existuje) a pro řešení podnětů ze strany rodičů, pedagogických pracovníků, či zřizovatele.

Přesný výčet úkolů a kompetencí uvádí školský zákon v § 168, rychlý přehled nabízí následující tabulka.



Školská rada schvaluje	Školská rada navrhuje	Školská rada projednává
<ul style="list-style-type: none"><li>• školní řád<sup>42</sup></li><li>• pravidla hodnocení<sup>43</sup></li><li>• výroční zprávu školy</li><li>• jednací řád školské rady</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• podněty pro koncepční záměry rozvoje školy</li><li>• opatření ke zlepšení hospodaření</li><li>• vyhlášení konkurzu na ředitele školy (před koncem funkčního období ředitele)</li><li>• obecné podněty a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy<sup>44</sup></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• úpravy školních vzdělávacích programů</li><li>• způsob, jak škola ŠVP realizuje</li><li>• návrh rozpočtu na další rok</li><li>• inspekční zprávy ČŠI</li><li>• jí podané podněty a stížnosti k činnosti školy</li></ul>

<sup>42</sup> Ust. § 168 odst. 1 písm. c) školského zákona.

<sup>43</sup> Ust. § 168 odst. 1 písm. d) školského zákona.

<sup>44</sup> Tyto pravomoci školské rady jsou definovány v ust. § 168 odst. 1 školského zákona.

Aby školská rada mohla efektivně fungovat, musí jí ředitel umožnit přístup k informacím o škole, zejména k její dokumentaci. Ředitel však může poskytnutí některých informací odmítnout, pokud by tím například porušil práva žáků k ochraně jejich osobních údajů.<sup>45</sup>

Někdy se stává, že se školská rada ocitne paralyzovaná, je nečinná, nebo vnitřně rozhádaná a v potřebné chvíli nerozhodne. V takových případech rozhoduje v konečném důsledku zřizovatel. Pokud školská rada neschválí do 1 měsíce výroční zprávu, školní řád nebo pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků (je součástí školního řádu), které jí předkládá ředitel, pak ředitel předloží dokument školské radě znovu k novému projednání. Tohoto opakovaného projednání se účastní i sám zřizovatel. Pokud ani poté není dokument schválen nebo se jednoduše školská rada nesejde, rozhoduje o dalším postupu zřizovatel. Zřizovatel tedy rozhoduje, zda dokumenty (školní či klasifikační řád nebo výroční zpráva) budou schváleny, nebo například vráceny řediteli školy k přepracování.

#### ☆ Tipy pro aktivizaci školské rady zřizovatelem

Podrobné informace pro zřizovatele a členy školských rad nabízí specializovaný portál **ŠkolskéRady.cz**. Je zde možné získat manuál pro začínajícího člena rady, šablony volebního nebo jednacího řádu, či vysvětlení všech souvisejících pojmů formou encyklopedie hesel.

- V nové nebo obměňované školské radě je vaším nejdůležitějším počinem vydání volebního řádu a propagace voleb. Ovlivňujete tím rozhodování kvalitních lidí a to, zda se jim do rady bude chtít kandidovat.
- Po vhodných kandidátech je třeba se předem rozhlížet a ke kandidatuře je aktivně vybízet. Vhodné kandidáty hledejte mezi lidmi, kteří jsou aktivní v místních spolcích, mezi manažery místních podniků, mezi vzdělanými a iniciativními občany. Není horší situace, než když namísto iniciativních lidí jsou do školské rady zvoleni pro obecný nezájem lidé, kteří pouze kladli nejmenší odpor.
- Do školské rady nejmenujte rodiče dětí, které navštěvují danou školu. Mohou se dostat do vnitřního konfliktu, protože v konkrétních případech se potřeby školy jako celku mohou křížit s individuálními potřebami nebo touhami rodin.
- Se školskou radou i se svými zástupci v ní komunikujte. Pokud má obec svou strategii rozvoje vzdělávání nebo priority, měli byste s nimi školskou radu

seznámit. S radou můžete také konzultovat způsob hodnocení školy i ředitele, dohodnout s ní, zda je opravdu potřeba vyvolat re/konkurz na ředitele apod.

- Významná rozhodnutí můžete řešit v trojúhelníku s ředitelem a delegátem školské rady. Bude tak zastoupen hlas všech školních aktérů a diskuse bude mít jinou kulturu než při setkání jeden na jednoho.
- Pokud zřizujete více škol, můžete zvážit možnost iniciovat setkávání předsedů/členů školských rad svých škol a pravidelné konzultace.
- Při stížnostech byste měli odkazovat rodiče na školskou radu a tu pobídnout k činnosti. Podobně jako Česká školní inspekce má i školská rada (oproti zřizovateli) oprávnění zjišťovat, co a jak se ve škole děje v oblasti vzdělávání i komunikace a vztahů. Čím více problémů se vyřeší ještě na půdě školy, tím lépe pro všechny.
- Školská rada nenahradí kontrolu hospodaření ze strany zřizovatele. Její připomínky k rozpočtu se týkají především toho, zda škola má a využívá zdroje na realizaci svých strategických záměrů. Veřejnosprávní kontrola je vaší pravomocí zřizovatele.
- Je vhodné, aby školská rada měla svou položku v rozpočtu školy. Jde o strategický orgán, který občas potřebuje profesionální konzultaci nebo nějakou službu.
- Vedle školské rady můžete rozvíjet a podporovat i místní rodičovský spolek, na každodenní život školy má často větší dopad.

Aktuální znění školského zákona lze najít [na webu MŠMT](#).

---

Odbornou a rychlou konzultaci zdarma vám v případě potřeby poskytne také Střední článek podpory MŠMT: prostřednictvím e-mailu: [stredniclanek@msmt.cz](mailto:stredniclanek@msmt.cz) nebo ve facebookové skupině [www.facebook.com/stredniclanek/](https://www.facebook.com/stredniclanek/)

## 2 • Role zřizovatele v pedagogické oblasti

V této kapitole vysvětlujeme, co zřizovatel může dělat v pedagogické oblasti, aniž by zasahoval do kompetencí ředitele školy.



[Vrátit se zpět na rozcestník kapitol](#)



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

Celkem často se objevují diskuze „čí je vlastně škola“, respektive kdo za ni zodpovídá. Reforma státní správy a územní samosprávy přenesla část kompetencí na zřizovatele, část na ORP, část na krajské úřady. Zejména mezi zřizovatelem a školou nejsou všechny vztahy exaktně legislativně popsány.



Základním úkolem zřizovatele je především **vytvářet podmínky pro vzdělávání a zajistit odpovídající kapacity**. Většina přímé zodpovědnosti a pravomoci je na řediteli školy.

Hlavní funkcí školy je vzdělávání a výchova žáků a tomu bychom měli podřizovat vše ostatní. Jakékoliv další činnosti ve škole by měly směřovat k tomu, aby tato hlavní funkce mohla být vykonávána co nejlépe. Toto jednoduché pravidlo můžeme aplikovat v nějaké sporné situaci a položit si otázku: která z možností bude ve výsledku lepší pro děti a jejich učení?

### 2.1 Pedagogická vize zřizovatele

Některým zřizovatelům mohou chybět v oblasti pedagogiky potřebné kvalifikované kapacity. Přesto je žádoucí, aby si komunita prodiskutovala základní pedagogickou vizi, jakou chce mít školu a jak si představuje naplňování její funkce.

Nenechme se mýlit, **pedagogickou vizi, tedy představu o tom, jaká má škola být, má každý zřizovatel, i když je často nevyslovená**. Pokud není prodiskutovaná veřejně a systémově, je to o to horší. Jestliže se například vybírá v konkurzu nový ředitel školy, každý člen komise poměruje kandidáty podle své osobní vize školy a podle vlastních hodnot, které má v hlavě.

Jestliže zřizovatel probere svou pedagogickou vizi s místní komunitou (zejména s rodiči), může se o ni později opřít v náročných situacích. Například tehdy, kdy si část rodičů přeje pro své děti způsob vzdělávání, které škola nabídnout nemůže kupříkladu s ohledem na sociální složení žáků (alternativní směry, svobodná škola), a část rodičů žádá vzdělávání tzv. tradiční.

→ **Podrobnější debaty o pedagogické vizi můžete zažít, pokud se rozhodnete připravit lokální strategii vzdělávání – téma vysvětlujeme ve 4. kapitole.**

☆ **Tip: Zkuste si na zastupitelstvu jednoduchou aktivitu:** rozdejte členům lístečky a vyzvěte je, aby každý na ten svůj napsal 3 věci, které od vaší školy očekává především. Pokuste se odpovědi sdružit a diskutujte o výsledku.

Podobně je možné uspořádat besedu občanů s vybraným expertem na školství a bavit se v rámci komunity o společenské objednávce a očekáváních vůči vaší škole. Výsledky mohou být velmi překvapivé.

### 2.1.1 Podpora pedagogických trendů

Čím menší je počet škol dané obce, tím užší možnost volby pro všechny rodiče a tím by principiálně mělo jít o školy hlavního proudu, ovšem s dostatečně moderní koncepcí a vyučovacími postupy na úrovni 21. století. V čele školy by měl stát odborník, který je schopen tyto trendy reflektovat a aplikovat ve svěřené organizaci.

→ **Pedagogické trendy současného vzdělávání popisuje 13. kapitola.**



**Pokud chce zřizovatel školy pomáhat propagovat určité trendy a prosazovat reformy, musí na to společně se školou připravovat veřejnost** – vysvětlovat, přesvědčovat, mírnit obavy ze změny. K tomu se dobře hodí například rodičovské kavárny nebo informační newsletter či různé „dny nanečisto“, kdy rodiče mohou přímo ve škole vidět, jak by zavedená změna fungovala. Existuje jednoduché pravidlo: co si rodiče zažijí, lépe pochopí, a tudíž i přijmou.

### ☆ **Příklad moderní pedagogické vize – město Roztoky u Prahy (1 velká ZŠ pro celé město)**

Chceme moderní pedagogiku, už si nepřejeme frontální výuku. Využívat moderní metody, projektovou práci, problémové učení. K tomu je nutné vzdělávat učitele. Zvážit využití formativního hodnocení (ke známce slovní, vyjádření žáka) – učí to děti pro život.

Škola má být pro všechny – nemůžeme děti vyčleňovat. Škola musí mít „bezpečné“ prostředí ve smyslu nebojím se říct, co mi vadí, co je mi nepříjemné.

**Zdroj:** Jaromír Beran, radní pro školství města Roztoky u Prahy, prezentace z EDUakademie Klubu zřizovatelů k hodnocení a odměňování ředitelů.

### 2.1.2 Rozdělení odpovědností mezi zřizovatelem a ředitelem školy

☆ **Tip: Seriál Jak se dělá dobrá škola**

EDUin připravil v koprodukcí s Českou televizí seriál deseti profilů inspirativních škol. Všechny díly jsou dostupné na iVysílání ČT na adrese [www.eduin.cz/serial](http://www.eduin.cz/serial). Po zhlédnutí epizod si můžete udělat představu o šíři spektra a množství inovací v současné pedagogice. Hlavním cílem seriálu bylo ukázat, jak jsou dnes školy rozdílné a jak na mnohých z nich reforma zdárně probíhá.

Seriál, respektive nějaké vybrané epizody, můžete využít k veřejné projekci a následné besedě buď na zastupitelstvu, či s veřejností. Příklad jiné školy vám pomůže v diskuzi, zda se tímto směrem chcete vydat také.

→ **Seznam dělů a kontakty na školy a zřizovatele najdete na konci Kápézetky.**



Z hlediska rozsahu kompetencí je nutné respektovat především fakt, že každá škola je ze zákona právním subjektem a její ředitel statutárním orgánem.

**Za kvalitu výuky zodpovídá ředitel**, a je proto třeba respektovat, že o tom, kdo, co a jak bude ve škole vyučovat, rozhoduje jednoznačně právě on.

**Mějte na paměti dva jasné principy odpovědnosti:**

- Zřizovatel není zaměstnavatelem ředitele, ten je zaměstnavatelem sám sobě. Dle zákoníku práce mu však zřizovatel určuje plat a stanovuje odměny.  
→ **Hodnocení školy a hodnocení a odměňování ředitele detailně rozebírá 7. kapitola.**



- Učitelé nejsou zodpovědní za výsledky svých žáků, ale za podmínky, které jim k tomu vytvoří. To není totéž, do výsledků vstupuje ještě mnoho externích faktorů.

## 2.2 Další role zřizovatele

I pokud se zřizovatel rozhodne, že nebude aktivně působit v pedagogické oblasti, může škole a jejímu vedení poskytovat vcelku samozřejmou všestrannou i materiální podporu a zejména žádoucí zpětnou vazbu. Je vhodné, aby k tomu bylo zavedeno pravidelné setkávání zřizovatele a ředitele, kde se obě strany průběžně mohou informovat a zároveň řešit operativní problémy.

→ **Efektivní způsob komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem je tématem 9. kapitoly.**

---

Odbornou a rychlou konzultaci zdarma vám v případě potřeby poskytne také

**Střední článek podpory MŠMT:**

prostřednictvím e-mailu: [stredniclanek@msmt.cz](mailto:stredniclanek@msmt.cz)

nebo ve facebookové skupině [www.facebook.com/stredniclanek/](https://www.facebook.com/stredniclanek/)

## 3 • Kapacity škol a plánování

V kapitole najdete tipy, jak efektivně plánovat a zajistit kapacity škol, odkud získat demografická data nebo které faktory budou váš předpoklad ovlivňovat a na které si máte dát pozor.



Vrátit se zpět na rozcestník kapitol



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

Právo na vzdělávání je jedním z nejzákladnějších lidských práv. V našem státě byla povinnost zajistit vzdělávání po dobu povinné školní docházky (včetně předškolního vzdělání) přiřčena obcím. Zajistit podmínky pro vzdělávání musí úplně každá obec, ať má, nebo nemá své školy. Poslední dobou se systém dostal do krize, kdy na mnoha místech chybí dlouhodobě dostatečné kapacity mateřských i základních škol. V mnoha regionech přestala fungovat zvyková pravidla, kdy děti z vesnic chodily do školy v nedalekém městečku, protože nyní se tam zkrátka nevejdou. Školství jako veřejnou službu berou občané velmi citlivě a v případě nefunkčnosti systému a nedostatečných kapacit se velmi rychle tento problém promění v politikum.

### 3.1 Povinnost zajištění kapacit

Zřizování škol nebo zajištění plnění docházky v jiné škole je součástí samostatné působnosti obce.



Pokud není zajištěna dostupnost předškolního nebo základního vzdělávání, dopouští se tím **porušení zákona** právě obec, nikoliv škola.

→ Více o povinnostech zřizovatele najdete v kapitole 1.



**Každá obec je povinna zajistit podmínky pro plnění povinné školní docházky (dále jen PŠD):**

- dětí s trvalým pobytem na území obce,
- dětí z okolních obcí, pokud s nimi má uzavřenu smlouvu o spádovosti,
- cizinců s místem pobytu na území obce,
- dětí umístěných v ústavních zařízeních se sídlem na území obce.

### **Uloženou povinnost je možné splnit těmito formami:**

- zřízením základních/mateřských škol s dostatečnou kapacitou,
- zajištěním plnění PŠD v ZŠ/MŠ zřizované jinou obcí (prostřednictvím vytvoření společného školského obvodu),
- zajištěním plnění PŠD v ZŠ/MŠ zřizované svazkem obcí.



Jestliže se obec rozhoduje, **jak zajistí předškolní a základní vzdělávání**, měla by dbát o soulad rozvoje školských služeb se zájmy občanů, vědět o potřebách trhu práce, znát demografický vývoj populace v obci a okolí (kolik dětí se rodí, kolik jich pravděpodobně nastoupí do školek a škol, jaká je migrace v regionu atd.) a mít přehled o tom, jaký je celkový rozvoj území a dostupnost vzdělávání v regionu.

→ **Jak získat demografická data se dozvíte v části 3.2.2 Predikce demografického vývoje obyvatelstva.**

Pokud obec nemá vlastní školu, je vhodné zasmulvnit si kapacitu jinde (okolní obce). I v tom případě je ale strategické mít ještě záložní plán, protože tyto smlouvy mohou být druhou obcí, která školu má, vypovězeny, což se dnes kvůli nedostatku kapacit na řadě míst běžně děje.

## **3.2 Plánování kapacit**

### **3.2.1 Rejstříková kapacita škol**

Samotný pojem „**kapacita**“ školský zákon nezná, používá termín „**nejvyšší povolený počet**“ – ve škole/školském zařízení (školní družina, školní klub, školní jídelna...) a zvláště v každém oboru vzdělání. Nejvyšší povolený počet se zapisuje do rejstříku škol a školských zařízení, který vede MŠMT.



**Neoficiálně se používá označení rejstříková nebo cílová kapacita a tato hodnota má často velmi omezenou vypovídací schopnost.**

Hodnoty nejvyššího povoleného počtu žáků v rejstříku bývají zkreslující. Často jde o to, že docházelo ke změnám vnitřního uspořádání budovy školy apod. Změna v rejstříku vyžaduje absolvovat „úřední kolečko“, do něhož se většinou zřizovatelů a škol nechce, a proto se hodnota nejvyššího povoleného počtu žáků jen málokdy mění.

Zřizovatel se tak lehce může dostat do stavu, kdy při plánování kapacit operuje rejstříkovou hodnotou, ovšem ta reálná je ve skutečnosti nižší a plánovaný počet žáků se mu pak do dané školy prostě nevejde. Snaha navyšovat kapacitu školy vede pak na mnoha místech ke snížení komfortu dětí i učitelů, zmenšování zázemí pro zaměstnance nebo k nedostatku skladovacích prostor. Pokud se kapacita školy blíží svému maximu, působí to provozní problémy. Ředitel školy je však povinen přijímat spádové děti až do výše nejvyššího povoleného počtu daného rejstříkem.



**Při plánování kapacit proto zřizovatelům doporučujeme, aby:**

- se neomezili na údaj nejvyššího povoleného počtu v rejstříku škol a školských zařízení,
- ptali se na reálné kapacity velmi detailně ředitelů svých škol a důkladně zjistili, kolik dětí je možné do školy umístit, a udělali si důkladnou pasportizaci školních budov.

### **3.2.2 Predikce demografického vývoje obyvatelstva**

Elementárním postupem při plánování kapacit je práce s demografickým vývojem obyvatelstva v místě. A to dostatečně včas, tzn. s ohledem na alokaci zdrojů a délku stavebního řízení ideálně nejméně s desetiletým předstihem.

☆ **Velké obce a rozvojové lokality by si měly zadat pořízení demografické studie či její pravidelnou aktualizaci od profesionálů. Menší obce a oblasti s tradičním osídlením bez výraznější migrace by si mohly vystačit s využitím jednodušších nástrojů, jako je například [Demografický portál](#).**

V praxi působí zejména dva velké, vzájemně protichůdné trendy. Na jedné straně je to **vnitřní migrace do velkých měst a suburbánních prstenců kolem nich**. Tam počet obyvatel soustavně dynamicky roste a kapacity škol zoufale nepostačují.

Opakem jsou periferní oblasti včetně tzv. **vnitřní periferie, kde dochází k setrvalému vylidňování, stárnutí obyvatelstva a postupnému zániku infrastruktury**. Zde je udržení školy stále obtížnější, často se musí přejít do režimu tzv. výjimky, kdy se zřizovatel zavazuje dotovat podměrečné počty žáků ze svého rozpočtu. Přesto si představitelé samospráv v těchto místech jasně uvědomují, že uzavření školy by bylo tím nejsilnějším a mnohdy finálním impulsem k definitivní stagnaci daného sídla.

Také menší obce musí brát v úvahu, jak nová bytová výstavba ovlivní obecní infrastrukturu. I pouhých 10 nových bytů může s hraniční kapacitou školy a školky notně zahýbat.

→ **Povolené počty dětí a žáků ve třídách a výjimky popisuje část 1.2.2 Zápisy a počty dětí v ZŠ a MŠ v 1. kapitole.**

→ **O komunitní roli školy najdete více v 11. kapitole.**



Správné predikci vývoje počtu dětí brání **více zkreslujících faktorů**. Mezi ty hlavní patří především:

- migrace (vnitřní i zahraniční),
- obyvatelé, kteří se nepřihlásí k trvalému bydlišti v místě, kde žijí,
- spádová turistika.

**Obce, které nemají vlastní školu** a spoléhají na společný spádový obvod s jinou obcí, **by měly mít závazek tyto žáky přijímat rozhodně zaslavněný**. Ani to ale nemusí stačit, jak již uvádíme v textu výše. Proto je nutné, aby měla obec v záloze náhradní

variantu, nebo ještě lépe raději plánovala v dostatečném předstihu vlastní školní zařízení, když se vývoj populace k této potřebě začíná přibližovat. Mnohé obce, které problém dlouhodobě podceňovaly, jsou dnes v situaci, že všechny školy v okolí jsou plné a další žáky nepřijímají. Vlastní kapacity nemají a musí velmi složitě a draze organizovat dopravu do volných škol i mnoho desítek kilometrů.

Pokud již padne rozhodnutí stavět novou školu či rozšiřovat stávající kapacity, klíčová je otázka financování. Stavební náklady neustále rostou a v ČR zatím bohužel neexistuje systémový nástroj investiční podpory. Zřizovatelům lze proto doporučit, aby si spojili finanční prostředky dopředu a připravili se na to, že se budou muset na stavbě školy finančně podílet. Dotační tituly použitelné k financování či kofinancování stavby škol neuvádíme, protože se situace v této oblasti velmi mění a zřizovatelé o ní mívají dobrý přehled.

→ **O způsobu financování škol najdete více informací v 5. kapitole.**

☆ **Další informace poskytnete také [manuál pro založení školy](#), který vydalo MŠMT.**



Při plánování kapacit nezapomeňte na **tři hlavní věci**:

- 1. Věnujte pozornost rejstříkové kapacitě, zda je reálná** (často není!), jinak je veškeré vaše plánování kapacit takzvané na vodě.
- 2. Pokud nemáte vlastní školu, řešte to!** Zaslavněním s ostatními obcemi, ale i záložním plánem (myslete na zadní vrátka v případě, že obec smlouvu vypoví). Nechat vše na dosavadním zvykovém právu je velmi nezodpovědné a v mnoha obcích se již spálili.
- 3. Věnujte pozornost přípravě územních plánů a dopadů rozvojových ploch na školskou infrastrukturu**, a to nejenom ve své obci, ale i v obcích, které využívají vaši školu jako spádovou. Mnoho developerských záměrů, které vypadají na první pohled jako rozvoj obce, svými dopady a požadavky na infrastrukturu mívají ve výsledku efekt spíše negativní. Obecní rozpočty jsou nejnapjatější právě v prudce se rozvíjejících lokalitách, kde je ohromný tlak na obec kvůli požadavkům na stavbu infrastruktury.

### 3.3 Kapacity pro předškolní vzdělávání

Tento druh vzdělávání zůstává stále podceňován. Přitom o jeho zcela zásadní roli experti už dávno nepochybují. Právě na něj by měl být kladen při plánování kapacit největší důraz. Sehrává klíčovou roli v socializaci jedince, pomáhá vyrovnávat handicap dětem z méně podnětných rodin. Hraje i roli ekonomickou, když umožňuje rodičům dříve nastoupit do zaměstnání a stabilizovat tak rodinný rozpočet. Má dokonce i takové synergické benefity, jako je posílení imunity dětí, když si většinu dětských chorob odbydou právě v předškolním věku a do školy již nastupují s dostatečnou odolností organismu vůči hromadně přenášeným infekcím a dalším nemocem.



Malé děti nevládají nikam samostatně docházet či dojíždět, rodiče proto obzvláště vítají dostupnost těchto zařízení přímo v místě bydliště. Pokud obec nedisponuje mateřskou školou, velmi ztrácí na atraktivitě pro mladé rodiny, navíc hrozí, že již usídlení občané si zvyknou vozit děti při nedostatku kapacit do jiného sídla a ve zvyklosti pokračují i při docházce dětí na ZŠ.

→ O významu docházky do mateřské školy se dočtete také v kapitole 10. Žáci ze znevýhodněných podmínek a odbourávání nerovností ve vzdělávání.

Navyšování kapacit MŠ se vyplatí i ve veřejném rozpočtům, ověřila to například v roce 2016 [studie think tanku IDEA](#).



Obec má zákonnou povinnost budovat takové kapacity MŠ, aby pokryly potřebu zajištění povinného předškolního ročníku. Zajistit vzdělávání pro děti starší 3 let již žádný zákonný předpis nestanovuje, ale pro fungování obce je to klíčové a obec by o to měla usilovat. A je vhodné uvažovat i o možnostech, jak do mateřských škol v případě zájmu rodičů umístit co nejvíce dětí dvouletých.

Zřizovatel by měl aktivně nabídat k tomu, aby se v zájmu celé společnosti i budoucnosti každého dítěte **účastnilo předškolního vzdělávání co nejvíce dětí ideálně po dobu nejméně tří let.**

#### Dětské skupiny

Pokud se vaše obec potýká s nedostatkem kapacit v mateřských školách, máte možnost akutní nedostatek míst vyřešit také **zřízením dětské skupiny**. Vztahují se na ně mírnější požadavky než na vybudování nových míst v MŠ, proto to může být rychlejší a schůdnější řešení.

Je ale třeba upozornit na to, že se nejedná o institucionalizovanou formu vzdělávání, dětské skupiny se neřídí vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání, neprobíhá zde profesionální předškolní diagnostika a pracovníci nemusí být vysokoškolsky vzdělaní předškolní pedagogové (alespoň 1 pečující osoba musí mít odbornou způsobilost ve zdravotnické oblasti nebo profesní kvalifikaci Chůva pro děti v dětské skupině, a je-li péče poskytována také dětem starším 3 let, výchovnou péči vykonává také pečující osoba s kvalifikací v oblasti pedagogické, a to v minimálním rozsahu 20 hod. týdně).

Podrobnější informace k dětským skupinám (DS) nabízí web [www.dsmpsv.cz/cs/](http://www.dsmpsv.cz/cs/):

- [legislativa](#)
- [informace pro poskytovatele péče](#) (jak DS zřídit, legislativa aj.),
- [balíček pro municipalitu ke zřízení dětské skupiny](#).

## 📌 Další tipy

Konference Klubu zřizovatelů Lepší škola jaro 2023 na téma kapacit škol:

- Detailně situaci v kapacitách škol popisuje [Audit vzdělávacího systému za rok 2022.](#)
- [Vztah velikosti školy a kvality vzdělávání](#) / Tomáš Zatloukal, ČŠI
- [Plánování kapacit a zkreslující faktory](#) / Miroslav Hřebecký, EDUin
- [Investice do regionálního školství z IROP](#) / Ondřej Pešek, MMR
- [Pohled menších zřizovatelů na problematiku kapacit škol](#) / Oldřich Vávra, SMS ČR
- [Vývoj populace a možnosti využití Demografického portálu](#) / Jana Hamanová, SCaC
- [Pohled starosty v satelitním prstenci Prahy](#) / Milan Vácha, obec Psáry

---

Odbornou a rychlou konzultaci zdarma vám v případě potřeby poskytneme také

Střední článek podpory MŠMT:

prostřednictvím e-mailu: [stredniclanek@msmt.cz](mailto:stredniclanek@msmt.cz)

nebo ve facebookové skupině [www.facebook.com/stredniclanek/](https://www.facebook.com/stredniclanek/)

## 4 • Lokální strategie rozvoje školství

Kapitola popisuje, jak sestavit vlastní strategii rozvoje školství v území a jaké to má pro zřizovatele výhody. Součástí jsou příklady a odkazy na již zpracované strategie různých měst a městských částí.



Vrátit se zpět na rozcestník kapitol



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

### 4.1 Program rozvoje obce a strategie rozvoje školství

Základním plánovacím dokumentem obce, který je zakotven v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, je Program rozvoje obce (PRO). Jeho zpracování je právem obce, nikoliv povinností. PRO stanovuje hlavní oblasti rozvoje obce, formuluje možná řešení rozvoje obce a slaďuje představy jednotlivých subjektů o rozvoji obce. Je také podkladem pro územní rozvoj, zvyšuje připravenost obce k získání vnějších finančních prostředků a je východiskem pro rozhodování orgánů obce v rozvojových záležitostech. Jeho analytická část zahrnuje i oblast školství, navazuje na ni návrhová a implementační část. (Podle Příručky pro zastupitele, část [Územní a strategické plánování rozvoje obce](#), SMO ČR, 2022.)

**Obec může svoje vize a plány v oblasti vzdělávání zpracovat formou PRO, nebo může vytvořit samostatnou lokální strategii rozvoje školství.** Ať už se rozhodne jakkoliv, strategický plán jí může být užitečný z mnoha důvodů.



#### Strategie rozvoje vzdělávání:

- Zaručuje kontinuitu rozvoje vzdělávání ve chvíli, kdy dojde ke změnám politického vedení nebo se vymění zaměstnanci úřadu.
- Stanovuje dlouhodobé cíle pro území, které jsou podloženy daty. Díky tomu se vyhnete realizaci náhodných a nepromyšlených opatření.
- Vymezuje odpovědnost za jednotlivé činnosti, která je v legislativě upravena jen obecně bez dalšího upřesnění.
- Slouží vám pro plánování a argumentaci, až budete rozdělovat finance do oblastí školství.
- Má potenciál propojit aktéry na vašem území, kteří se na vzdělávání žáků podílejí, včetně odboru sociálních věcí, pokud existuje, a neziskových organizací.

## 4.2 Postup při tvorbě strategie

### 4.2.1 Zvolte si, jak strategii vytvoříte

Vytvořit strategii dá sice dost práce, ale její provedení nemusíte nutně zadávat někomu zvenčí. Lze na to jít s kvalifikovaným týmem i vlastními silami, navíc strategie pro menší obce nemusí být ani složitá, ani rozsáhlá.

→ **Příklady různých strategií najdete na konci této kapitoly.**

Pokud se rozhodnete pro externí zakázku, nejlogičtějším partnerem pro vás může být MAP, který se strategickým plánováním již musel zabývat. Z těchto plánů je každopádně dobré vycházet, ať už bude MAP autorem, nebo partnerem při tvorbě vaší strategie, nebo jen inspirací (příkladem spolupráce s MAP je město [Náchod](#)).

Zvolit můžete i další instituce, např. Institut veřejné správy ESF MU ([Slavičín](#)), odbory školství ([Ostrava](#)) nebo poradenské společnosti ([Pardubice](#)).

### 4.2.2 Shromážděte vstupní data

Abyste mohli stanovit konkrétní cíle, potřebujete nejprve celý vzdělávací ekosystém dostatečně poznat. Analytická část dokumentu by měla obsahovat údaje o demografii obce, struktuře vzdělávacího systému, data ze sociální a vzdělávací oblasti a také podrobnější pohled do škol v obci.

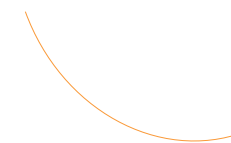
#### ☆ Odkud můžete získat data

- Základní data získáte z výkaznictví škol.
- Data o sociálních podmínkách lze získat z reportů PAQ Research za jednotlivá ORP na webu [mapavzdelavani.cz](#).
- Po analýze dat doporučujeme provést dotazníkové šetření mezi učiteli a rodiči – zjistíte, jaké jsou jejich potřeby a přání a na jaké oblasti se mají cíle strategie zaměřit (příklady dotazníků můžete hledat v projektu [Cesta ke kvalitě](#) nebo [Kvalitní škola](#)).
- Dotazníky je dobré doplnit také kvalitativním šetřením – formou rozhovorů s řediteli škol, vedoucími odborů školství a sociálních věcí (včetně OSPOD) a dalšími aktéry, které do vzdělávání v obci zasahují (DDM, pedagogicko-psychologická poradna, neziskové organizace, instituce poskytující neformální vzdělávání).

### 4.1.3 Stanovte cíle

Na základě sebraných dat a informací doporučujeme stanovit maximálně 3–4 cíle, které bude strategie vzdělávání sledovat. Cíl musí dodržovat pravidla SMART, tzn. měl by být konkrétní, dosažitelný, měřitelný, realistický a časově ohraničený.

Definovat byste měli jeho jednotlivé implementační fáze v rozpětí cca 3 let, které budou popisovat stav, jehož chcete v uvedeném období dosáhnout.





☆ Příklad zpracování jednoho z cílů ve Strategii vzdělávání města Tábor

Zdroj: [Strategie vzdělávání města Tábor 2030+](#)

Cíl	Indikátory	Rok 2023	Rok 2025	Rok 2028	Rok 2031
Zajistit rovné příležitosti pro všechny děti a žáky, včetně nadaných i těch z méně podnětného prostředí a s dalšími speciálními vzdělávacími potřebami, cestou podpory škol a meziresortní spolupráce.	<p><b>Pravidelné monitorování indikátorů:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>míra nedokončování ZV,</li> <li>opakování ročníku,</li> <li>průměrný počet zameškaných (oml. i neoml.) hodin na jednoho žáka,</li> <li>podíl žáků konajících jednotnou přijímací zkoušku (JPZ).</li> </ul>	<p>Je vytvořen systém monitorování a sběru dat v rámci vybraných indikátorů (pravidelný monitoring ze strany zřizovatele, např. prostředním výročních zpráv).</p> <p><b>Výchozí průměrné hodnoty dosahují:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>míra nedokončování ZV → 4,8 %,</li> <li>podíl žáků opakujících ročník → 0,9 %,</li> <li>průměrný počet zameškaných hodin na jednoho žáka (ORP) → 86,9 %,</li> <li>podíl žáků konajících jednotnou přijímací zkoušku (ORP) → 65,9 %.</li> </ul>	<p><b>Cílové průměrné hodnoty za všechny školy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>míra nedokončování ZV nepřesahuje 4 %,</li> <li>podíl žáků opakujících ročník nepřesahuje 0,8 %,</li> <li>průměrný počet zameškaných hodin jednoho žáka není více než 78 hodin,</li> <li>podíl žáků konajících jednotnou přijímací zkoušku přesahuje 70 %.</li> </ul>	<p><b>Cílové průměrné hodnoty za všechny školy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>míra nedokončování ZV nepřesahuje 3,5 %,</li> <li>podíl žáků opakujících ročník nepřesahuje 0,7 %.</li> <li>průměrný počet zameškaných hodin jednoho žáka není více než 68 hodin,</li> <li>podíl žáků konajících jednotnou přijímací zkoušku přesahuje 75 %.</li> </ul>	<p><b>Cílové průměrné hodnoty za všechny školy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>míra nedokončování ZV nepřesahuje 3 %,</li> <li>podíl žáků opakujících ročník nepřesahuje 0,5 %,</li> <li>průměrný počet zameškaných hodin jednoho žáka není více než 60 hodin,</li> <li>podíl žáků konajících jednotnou přijímací zkoušku přesahuje 80 %.</li> </ul>

#### 4.2.4 Navrhněte aktivity

Strategie se skládá z jednotlivých aktivit, které jsou vázány na stanovené cíle a vedou k jejich naplnění.

Každá aktivita by měla mít svoji „kartu“, ve které jsou uvedeny následující informace (jedná se jen o jeden z možných příkladů zpracování):

KARTA AKTIVIT	
Název aktivity	
Vazba na cíl	
Popis aktivity	
Odpovědný subjekt	
Potenciální zdroje financování	

#### PŘEDPOKLÁDANÉ POLOŽKY A FÁZE REALIZACE AKTIVIT (případné zařazení do implementačního období)

Položka	Harmonogram	Náklady
	implementační fáze X	
	implementační fáze Y	
	implementační fáze Z	

Nejdůležitější je vazba aktivity na cíl a určení, kdo je za její splnění zodpovědný (subjekt, organizace apod.). Náklady se při návrhu aktivity většinou nedají odhadnout, proto tuto část lze doplnit později. Jak může vypadat konkrétní zpracování, můžete vidět například ve strategiích měst [Tábor](#) a [Rožnov pod Radhoštěm](#).

### 4.3 Zapojení dalších aktérů do tvorby strategie



**Má smysl dělat strategii „společně“?** Pokud do tvorby strategie zapojíte různé aktéry v území (státní organizace, rodiče, školy, NNO, organizace zajišťující

neformální vzdělávání atd.), bude to mít svoje výhody. Získáte velkou paletu názorů a pohledů na oblast vzdělávání v území, máte také šanci celý proces udělat transparentně.

Na druhou stranu **participace má i svoje limity**. Autoři strategie by měli vědět, že pracovat s názory různých skupin (rodičů, žáků, ředitelů, učitelů, organizací...) je užitečné, ale přitom si musí uvědomovat, jakou roli zde hrají jejich odlišné zájmy. Nebude možné vyhovět všem požadavkům, proto při oslovování různých aktérů zvažujte, k čemu jejich názor potřebujete a nakolik jej hodláte využít. Například rodičů má smysl ptát se například na materiální zázemí škol, ale k řešení nerovnovnosti ve vzdělávání se již budou vyjadřovat hůře.

Pokud se rozhodnete odeslat rodičům dotazníky nebo pořádat veřejně debaty, počítejte s vyšší aktivitou těch nespokojených a s pasivitou těch spokojených. Veškeré transparentní procesy je vhodné pojmenovávat jako shromažďování podnětů nebo otázek. Vyhněte se spojení „přípomínkové řízení,“ protože lidé by mohli očekávat, že každou připomínku pak detailně zdůvodníte a vysvětlíte, proč jste ji akceptovali, nebo naopak.

Participativní proces zahrnuje také **spolupráci uvnitř vedení obce**. Vždy po dokončení jednotlivých částí strategie (analytické zprávy a cíle strategie, jednotlivé aktivity, implementační proces) je dobré výsledky práce prezentovat dalším odborům, kteří se na školství podílejí (sociální, investiční) a sbírat zpětnou vazbu pro případné úpravy.



Naprosto klíčové je **hlavní závěry probrat s vedením obce** (rada i zastupitelstvo) a získat širší konsenzus, jinak strategie nepůjde prosazovat a implementovat.

Pokud v obci existuje **politická opozice**, ke tvorbě strategie je jistě vhodné ji od počátku přizvat podle principu „co jsme si, to jsme si, ale děti máme všichni a jde nám o budoucnost“. Realizace se protáhne na mnoho let a není nic horšího, než když strategie skončí svůj jepičí život příštími komunálními volbami.

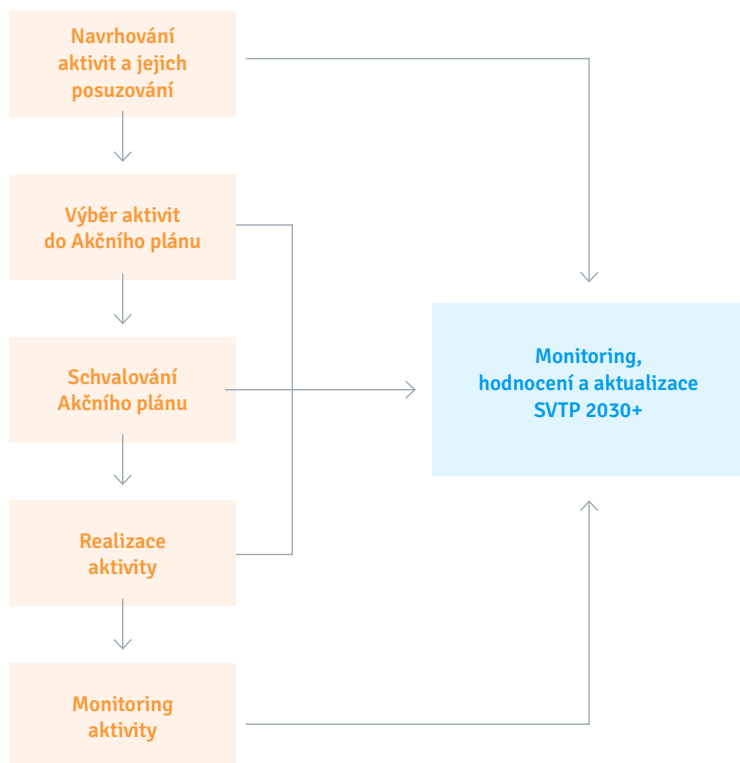
## 4.4 Implementace strategie

Aktivity ve strategii mohou fungovat podobně jako „jídelní lístek“ – můžete průběžně hodnotit a měnit činnosti, které jsou aktuální. K tomu potřebujete mít jasně nastavenou odpovědnost určených osob nebo skupin. K řízení odpovědnosti za naplňování strategie může vzniknout nový orgán (např. Řídicí výbor strategie) nebo může být tato odpovědnost svěřena odboru školství.

Řídicí výbor se stará o tvorbu **Akčního plánu strategie** schváleného na jeden rok. Do akčního plánu navrhuje aktivity z vytvořené strategie podle potřeb aktérů a časových i finančních kapacit.

☆ **Schéma implementačního procesu Strategie vzdělávání pro město Tábor** (zkratka SVTP 2030+)

Zdroj: [Strategie vzdělávání města Tábor 2030+](#)



Popis implementačního procesu se obtížně zjednodušuje a běžně je rozepsán na 5–7 stran. Můžete to vidět v příkladech strategií, jako je město **Tábor** nebo **Rožnov pod Radhoštěm**. Zjednodušeně se jedná o výběr aktivit, které naplňují nastavené cíle s ohledem na to, aby za činnosti měl vždy někdo dostatečnou odpovědnost a k tomu také dostatek financí a personálních kapacit k realizaci.

Výběr aktivit by měl řešit jak dlouhodobé (komplexní) aktivity, tak také „rychlé výhry“ (tzn. rychle viditelné pozitivní změny) pro zvýšení spokojenosti různých aktérů (rodiče, učitelé, žáci).



Uvedené příklady se týkají spíše větších sídel. Ovšem i v případě, že jste malou obcí a zřizujete třeba jen mateřskou školu a neúplnou základní školu, je důležité mít strategii rozvoje školy, protože kolem školy se sdružuje podstatná část místní komunity. Fakt, že vedení obce na kvalitním a moderním rozvoji vzdělávání v obci pracuje a diskutuje o něm, může eliminovat snahy o ovlivnění chodu školy různými skupinami (například rodičů či zastupitelů), jejichž důsledkem bývá nestabilita školy a odliv dětí motivovaných rodičů do škol v okolí. **Není nutné tvořit detailní a robustní koncepci,**

kterou tvoří větší a velká sídla. **Podstatné je vůbec pojmenovat, jaké má obec ve vztahu ke škole priority a jak jich chce dosáhnout, ideálně popsat jednotlivé kroky a jejich realizaci v čase.** S tím souvisí také transparentnost ohledně financování školy.

Strategie měst a městských částí může sloužit menším obcím jako inspirace, nemá být dokladem, že jí má smysl tvořit pouze tam, kde je více škol a profesionální úřednický aparát.

☆ **Příklad měst a městských částí, která již procesem tvorby strategie prošla**

## **NÁCHOD**

**Koncepce vzdělávání města Náchod (2017)**

autoři: MAS Stolová hora a město Náchod

## **OLOMOUC**

**Koncepce rozvoje školství statutárního města Olomouce na období 2021–2025**

autoři: zástupci města Olomouc, Krajského úřadu Olomouckého kraje a ředitelé škol

## **OSTRAVA**

**Strategie vzdělávání města Ostravy 2030, více** na specializovaném webu města, který je určen vzdělávání [www.talentova.cz](http://www.talentova.cz)

autoři: zaměstnanci města s přispěním odborné pracovní skupiny složené ze zástupců veřejných vysokých škol, neziskových organizací a příspěvkových organizací města, zřizovatelů a dalších aktérů ve vzdělávání

## **PARDUBICE**

**Strategie školství Pardubic 2030**, více na webu [pardubickeskolstvi.cz/strategie](http://pardubickeskolstvi.cz/strategie)

autoři: AQE advisors, a. s. (2020)

## **PRAHA-ZBRASLAV**

**Koncepce rozvoje vzdělávání Městské části Praha-Zbraslav 2020–2025**

autoři: zástupci městské části, ředitelé škol, školských zařízení a jeslí, školská komise a další aktéři

## **PRAHA 6**

**Koncepce podpory a rozvoje školství na území městské části Praha 6 pro období 2021–2030: „Vzdělaná Šestka“**, více na webu [jakedoskoly.cz/koncepce-podpory-skolstvi](http://jakedoskoly.cz/koncepce-podpory-skolstvi)

autoři: pracovní skupina složená z odborníků zapojených v projektu Místního akčního

plánu rozvoje vzdělávání II, z ředitelů škol zřizovaných MČ Praha 6, pracovníků Odboru školství Úřadu městské části Praha 6 a gesční radní

## **PRAHA 10**

**Koncepce rozvoje školství městské části Praha 10 na období 2020–2025**

autoři: pracovní skupina složená z ředitelů škol zřizovaných městskou částí Praha 10, ředitele školského zařízení – školní jídelny, pracovníků Odboru školství Úřadu městské části Praha 10 a gesčního radního

## **ROŽNOV POD RADHOŠTĚM**

**Strategie vzdělávání města Rožnov pod Radhoštěm 2030+**

autoři: externí zakázka

## **SLAVIČÍN**

**Koncepce rozvoje školství města Slavičín 2020–2025**

autoři: Institut veřejné správy ESF MU

## **TÁBOR**

**Strategie vzdělávání 2030+**

autoři: EDUin ve spolupráci s dalšími aktéry

## **TURNOV**

**Koncepce rozvoje vzdělávání v Turnově (2021)**

autoři: neuvedeni

---

Odbornou a rychlou konzultaci zdarma vám v případě potřeby poskytneme také

**Střední článek podpory MŠMT:**

prostřednictvím e-mailu: [stredniclanek@msmt.cz](mailto:stredniclanek@msmt.cz)

nebo ve facebookové skupině [www.facebook.com/stredniclanek/](https://www.facebook.com/stredniclanek/)

# 5 • Způsob financování škol

Kapitola shrnuje základní informace o tom, z jakých zdrojů jsou financovány školy a různé položky jejího provozu, včetně praktických tipů.



Vrátit se zpět na rozcestník kapitol



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

**Zdroje financování škol lze rozdělit do dvou kategorií:**

1. Prostředky přidělené ze státního rozpočtu.
2. Prostředky, které poskytují zřizovatelé škol a školských zařízení.

## 5.1 Prostředky přidělené ze státního rozpočtu



Tyto prostředky jsou zjednodušeně řečeno určeny na platy, učebnice a učební pomůcky, vzdělávání učitelů a úhradu nemocenské.

**Platy pedagogických pracovníků jsou hrazeny prostřednictvím tzv. PHmax**, včetně všech dalších nárokových i nenárokových složek. PHmax představuje maximální týdenní počet hodin vyučování v rozsahu podle rámcového vzdělávacího programu, který je financován ze státního rozpočtu. MŠMT vydalo pro stanovení PHmax **metodiku**. K tomu náleží také prostředky na ředitelství, které se určují počtem tříd, budov a zástupců. **Nepedagogičtí pracovníci a provoz školní jídelny jsou hrazeny normativem.**

Zvláštní kapitolou jsou **ostatní neinvestiční výdaje známé pod zkratkou ONIV**. Z nich jsou hrazeny výdaje na učební pomůcky, školní potřeby, učebnice, profesní rozvoj učitelů a aktivity zaměřené na zvyšování kvality vzdělávání nebo náhrada za dočasnou pracovní neschopnost. Jsou také dány **normativně. Zřizovatel by se proto měl zajímat o to, jak ředitel přidělené ONIV využívá a zda nepotřebuje pro další rozvoj školy tuto část rozpočtu posílit.** Může se jednat například o investice do moderních technologií, vnitřní i vnější posílení konektivity, soustavnější vzdělávání učitelů nebo investice do oblastí, které si škola vytkla jako rozvojové cíle. Škola může chtít například více zapojit **badatelské učení** a **učení venku** a zřizovatel může přispět na proškolení učitelů nebo nákup pomůcek.

→ **Podrobnosti o možnostech kontroly způsobu vynakládání finančních prostředků ve škole popisuje kapitola 6.2 Kontrola hospodaření.**

## 5.2 Prostředky, které poskytují zřizovatelé škol a školských zařízení

### 5.2.1 RUD



Obce získávají prostředky na provoz škol prostřednictvím rozpočtového určení daní (tzv. RUD). Výše finančních prostředků je stanovena na základě počtu dětí a žáků navštěvujících mateřské a základní školy zřizované obcí.

**Využití těchto prostředků je plně v autonomii obce**, což opravňuje rozhodnout o způsobu jejich rozdělení podle vlastního uvážení. **Vždy by však měly být využity ve prospěch školy, a využijete-li je jinak, měli byste toto rozhodnutí být schopni politicky obhájit před voliči.** Příkladem může být předfinancování větší investiční akce, jako je přístavba školy apod.

Příspěvek zřizovatele se řídí školským zákonem a jeho prováděcími předpisy a zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. V případě škol zřizovaných obcí hraje při financování škol roli také zákon o obcích.

**RUD je každým rokem valorizován.** Pro srovnání, jak se navyšovala výše příspěvku za posledních 10 let, uvádíme následující tabulku:

☆ **RUD/rok v tis. na dítě/žáka MŠ a ZŠ**

**Zdroj: MF ČR**

2023	18,4	2017	9,506
2022	17,665	2016	8,806
2021	15,309	2015	8,246
2020	13,626	2014	8,02
2019	14,462	2013	7,78
2018	13,706		



Zřizovatel se mimo to podílí také na stravování žáků věcnou režií (vybavení kuchyně, energie) a osobní režií (platy kuchařek). Může dofinancovat státní rozpočet a účelové akce formou provozního příspěvku (např. kulturní, vzdělávací). Může se též rozhodnout povolit výjimku z nejnižšího počtu dětí, žáků a tím také na sebe vzít finanční úhradu rozdílu výdajů za vzdělávací činnost a ostatní neinvestiční náklady.

→ **O výjimkách z povolených počtů dětí/žáků se dočtete v kapitole 1. Povinnosti zřizovatele a školská rada.**

Doporučujeme, aby zřizovatel společně s ředitelem školy dlouhodobě finančně plánoval a domlouval se na tom, jaké zvláštní potřeby školy bude potřeba financovat a z jakých se tak stane zdrojů.

### 5.2.2 Odpovědnost za hospodaření s nemovitým majetkem

Odpovědnost za hospodaření s nemovitým majetkem (tj. budova školy, tělocvična atd.) je nejčastěji vymezena zřizovací listinou školy.



Existují dva legitimní způsoby vymezení odpovědnosti za nemovitý majetek. Ten je škole svěřen:

- **do správy** (povinnost odpisovat nemovitosti, provádět zhodnocování majetku rekonstrukcemi a novou výstavbou, provádět velkou údržbu, realizovat nadlimitní veřejné zakázky, a to vše mnohdy bez vlastních odborných kapacit),
- **do výpůjčky** (škola provádí pouze malou údržbu, nerealizuje nadlimitní výběrová řízení, odborné práce garantuje obec).

Jednoduše by se dalo říci, že zřizovatel platí „provoz budovy“, tzn. energie, služby, vybavení nábytkem nebo opravy, a podle toho, jestli je budova ve výpůjčce, nebo ve správě, i další příspěvky s tím spojené.

U malých, neúplných nebo malotřídnicích škol zvažte, jak co nejvíce podpořit ředitele školy v tom, aby se mohl soustředit na pedagogické vedení školy a nevěnoval většinu svého času provozním záležitostem. **Způsob odpovědnosti za hospodaření s nemovitým majetkem je jednou z cest, jak ředitele „odbřemenit“ a dát mu prostor více se věnovat vzdělávání.**

#### ☆ Tip:

- Vytvořte si tabulku, kde budete sledovat stav a stáří majetku. Vyhnete se tak nečekaným výdajům za opravy nebo za nová zařízení.
- Společně pro úřad i školu vysoutěžte dodavatele energií nebo telefonních služeb. Dostanete se spíše na lepší ceny a škole odlehčíte při administraci.

## 5.3 Další finanční zdroje

### 5.3.1 Příjem z úplaty

Škola má další příjem z předškolního vzdělávání, školní družiny, školního klubu a školního závodního stravování.

Úplatu za vzdělávání a školské služby upravuje školský zákon (§ 123). Podmínky úplaty za předškolní vzdělávání se řídí vyhláškou o předškolním vzdělávání (§ 6 vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání). Pokyny pro výpočet úplaty za školní stravování uvádí vyhláška o školním stravování (§ 5 vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování). Výši úplaty za předškolní vzdělávání stanovuje od školního roku 2024/2025 zřizovatel (více v kapitole 1.2).

Od úplaty je osvobozen zákonný zástupce dítěte, rodič nebo fyzická osoba uvedená ve vyhlášce o předškolním vzdělávání (§ 6 odst. 6 vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání). Úplata se tudíž nevztahuje na děti, které dosáhly pátého roku a nastupují povinné předškolní vzdělávání. To platí i v případě, kdy má dítě odklad.

### 5.3.2 Vícezdrojové financování

Jedná se o takové situace, které vyžadují procentuální finanční podíl školy nebo zřizovatele. Patří mezi ně nejrůznější **dotace, granty** (prostředky ESIF, státního rozpočtu), **nadační příspěvky, dotace z krajů nebo výzvy samospráv** (tedy dotační podpora zřizovatelů – měst a obcí).

### 5.3.3 Dary

**Škola podepisuje darovací smlouvu svým jménem, ale majetek získává pro svého zřizovatele** (§ 27 odst. 2 písm. e) zákona č. 477/2008 Sb.). Škola tento majetek spravuje na základě práv uvedených ve zřizovací listině.

Zřizovatel může podmínky přijetí darů upravit ve zřizovací listině. Může stanovit, ve kterých případech je k nabytí takového majetku třeba jeho předchozí písemný souhlas. Jinými slovy, jestliže zřizovatel nestanoví jinak, škola může nabývat formou daru jakýkoliv majetek, pokud je pro výkon její činnosti potřebný.

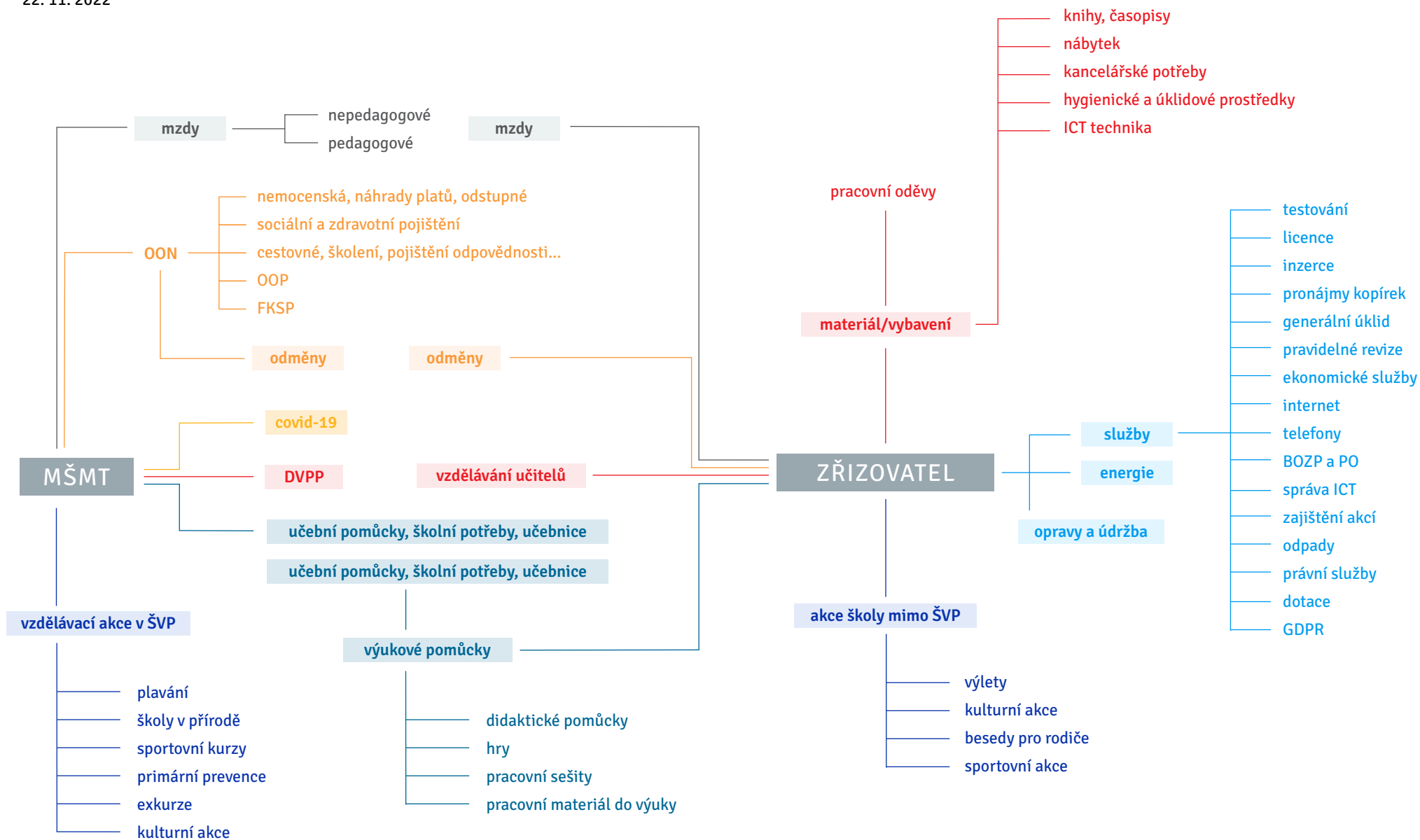
☆ Tip: Vždy zvažujte, zda dar je opravdu darem. Aby například s darováním starého zařízení nevznikly další problémy a starosti, jako je špatná konektivita či nutnost revizí.

### 5.3.4 Doplnková činnost

Doplnková činnost **musí být schválena ve zřizovací listině**, může se na ni vztahovat živnostenské oprávnění a nesmí narušovat hlavní činnost školy. Zisk musí využívat pro hlavní činnost a nesmí být ztrátová.

**Co všechno se ve škole financuje a odkud, ukazuje schematicky tato myšlenková mapa:**

Zdroj: Ivana Liedermanová, vedoucí odboru školství, kultury a sportu Magistrátu města Pardubice; MŠMT – Setkání se středním článkem, prezentace Financování škol, 22. 11. 2022





### ☆ Příklad financování povinného kurzu plavání na 1. stupni

Plavání je z hlediska financování takovým malým dobrodružstvím, protože pravidla pro něj se v poslední době často měnila.

Pro žáky 1. stupně je plavání povinné nejméně v rozsahu 40 hodin. Ze státního rozpočtu je placen pedagog žáků, který je doprovází. Z ONIV lektor plavání, pomůcky na plavání a doprava. Pronájem bazénu jde z prostředků zřizovatele. Škola nesmí od rodičů žádat žádnou platbu.

**Tip pro zřizovatele malých škol:** obvykle se výuka zařazuje po 20 hodinách ve dvou ročnících po sobě. Tím se ale na malotřídní škole komplikuje suplování výuky v pátém ročníku. Projevte se jako vstřícný zřizovatel a doplňte plavání i pátému ročníku. Plavání se pak dá rozložit dobře po 10 hodinách v celkové výši 50 hodin. Využijte se objednaný autobus, usnadněte řediteli školy suplování v pátém ročníku a ještě se posílí vztahy, když jede vždy celá škola společně.

Více informací najdete v [Metodickém doporučení MŠMT k zajištění výuky plavání](#).

#### @ Další tipy

- Ministerstvo financí: [Informace k financování mateřských a základních škol zřízovaných obcemi v rámci RUD](#).
- MŠMT: [Reforma financování regionálního školství](#)

---

Odbornou a rychlou konzultaci zdarma vám v případě potřeby poskytne také

**Střední článek podpory MŠMT:**

prostřednictvím e-mailu: [stredniclanek@msmt.cz](mailto:stredniclanek@msmt.cz)

nebo ve facebookové skupině [www.facebook.com/stredniclanek/](https://www.facebook.com/stredniclanek/)

## 6 • Kontrolní a hodnoticí činnost zřizovatele

Kapitola shrnuje, co vše spadá do kontrolní a hodnoticí činnosti zřizovatele, a odkazuje na další kapitoly, kde najdete podrobnější příklady.



Vrátit se zpět na rozcestník kapitol



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

### 6.1 Kontrolní pravomoci zřizovatele

Zřizovatel má podstatné kontrolní pravomoci vůči svým školám. Jejich rozsah a způsob kontroly se však liší. Kontroly slouží primárně ke zjištění a případnému zlepšení stavu, ať už v oblasti šetrného hospodaření s veřejnými financemi, nebo v oblasti kvalitního vzdělávání. V případě špatných závěrů slouží i jako zdůvodnění toho, proč se zřizovatel s ředitelem školy loučí a odvolává ho z jeho funkce.

→ **Situace, kdy zřizovatel ředitele školy odvolat musí a kdy jej odvolat může, uvádí kapitola 1.4.1 Povinnosti zřizovatele ve vztahu k řediteli školy.**

Za zmínku také stojí školská rada, kde má zřizovatel třetinové zastoupení a jejímž prostřednictvím je oprávněn ovlivňovat a kontrolovat vybrané jevy.

→ **Výčet oprávnění, které má školská rada, najdete v kapitole 1.5 Školská rada a zřizovatel.**

### 6.2 Kontrola hospodaření

Pro mnoho zřizovatelů je nejdůležitější jejich oprávnění (a povinnost) kontrolovat finanční hospodaření všech svých příspěvkových organizací, tedy i škol a školských zařízení. Toto kontrolní oprávnění se vztahuje na veškeré hospodaření školy.



Kontrolovány tak mohou být veškeré aktivity, na které byly vynaloženy veřejné prostředky, včetně prostředků poskytnutých z jiných rozpočtů (ze státního rozpočtu, ze zahraničí), dále pak také oblast majetkových vztahů a přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ust. § 15, § 27 odst. 11 malých rozpočtových pravidel.

Při finanční kontrole se zřizovatel řídí zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, který upravuje, co je cílem takové kontroly a jaké jsou typické metody, které se u finanční kontroly využívají. Dále se obec při kontrole řídí také zákonem č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolním řádem).

→ **Provoz školy z ekonomické a administrativní stránky popisuje kapitola 1, část 1.3 Provoz školy z hlediska hospodaření.**

**Prakticky lze doporučit, aby zřizovatel každoročně vykonal ve škole veřejnoprávní kontrolu, která se zaměří na hospodaření školy.** Malé obce, které samy nemají odbornou kapacitu na provedení takové kontroly (ekonomka se znalostí hospodaření příspěvkových organizací, pracovníky odboru školství atd.), by si měly najít **externího dodavatele, který problematiku zná, při každoročním vyhodnocování hospodaření školy** zachová kontinuitu a oběma stranám (škole i zřizovateli) bude schopen dobře vysvětlit závěry kontroly a potřebné posuny. Externí firma také může více vyhovovat řediteli, který uvítá nestrannost a zbaví se pocitu, že jej chce zřizovatel takzvaně nachytat na švestkách.

Pravidelnost a odbornost může pomoci odstraňovat nedorozumění v komunikaci mezi zřizovatelem a ředitelem, které mohou pramenit z neznalosti, nepřesných výkladů předpisů či nesprávných očekávání.

## 6.3 Hodnoticí činnost zřizovatele

Školský zákon počítá s tím, že **škola je hodnocena dvěma základními způsoby. Externě školu hodnotí Česká školní inspekce**, a to buď na základě pravidelné kontroly, nebo na základě stížnosti rodiče, žáka nebo třeba učitele.<sup>2</sup> Vedle toho je ale i škola povinna provádět **vlastní hodnocení** (autoevaluaci), které slouží jako podklad pro vypracování výroční zprávy, jejíž minimální obsah je stanoven vyhláškou č. 15/2005 Sb.

<sup>2</sup> Ust. § 12 odst. 1 a § 174 odst. 2 a násl. školského zákona.

<sup>3</sup> Ust. § 12 odst. 5 školského zákona.



**Školský zákon však připouští, aby školu, resp. všechny zřizované školy, hodnotil též zřizovatel.**<sup>3</sup> Není to jeho povinnost. Pokud si zřizovatel přeje toto hodnocení (v praxi není příliš rozšířené) využít, musí předem stanovit kritéria hodnocení a seznámit s nimi ředitele školy.

→ **Detailně hodnocení školy zřizovatelem popisuje kapitola 7. Hodnocení školy, hodnocení a odměňování ředitele.**

☆ **Další informace o hodnocení školy zřizovatelem najdete také na webu MŠMT [zde](#).**

## 6.4 Řešení stížností prostřednictvím České školní inspekce

Ačkoliv zřizovatel není přímo zapojen do kontroly školy, kterou provádí Česká školní inspekce, má v tomto ohledu určitá oprávnění.



Zřizovatel by měl být o zahájení pravidelné inspekce ČŠI informován a současně by měl být seznámen inspektory s výsledky a doporučeními ČŠI.

Pokud Česká školní inspekce provede kontrolu takzvaně „na stížnost“, tedy zpravidla na základě podnětu rodiče nebo žáka, předává výsledek šetření zřizovateli k dalšímu řízení. Zřizovatel pak informuje ČŠI o vyřízení stížnosti a o opatřeních, která on, resp. škola přijala k nápravě.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Ust. § 174 odst. 6 věta druhá a třetí školského zákona.

→ Další povinnosti zřizovatele uvádí kapitola 1. Povinnosti zřizovatele a školská rada.

→ Jak je vhodné řešit nenadálé krizové situace ve škole nebo třeba stížnosti, popisuje kapitola 9.4 Řešení nenadálých situací.

---

Odbornou a rychlou konzultaci zdarma vám v případě potřeby poskytne také Střední článek podpory MŠMT: prostřednictvím e-mailu: [stredniclanek@msmt.cz](mailto:stredniclanek@msmt.cz) nebo ve facebookové skupině [www.facebook.com/stredniclanek/](https://www.facebook.com/stredniclanek/)

## 7 • Hodnocení školy, hodnocení a odměňování ředitele

V kapitole najdete sumář legislativních povinností zřizovatele s metodickými radami a příklady k tomu, jak hodnotit školu, jak nastavit řediteli plat a jak jej odměňovat. Dozvíte se, jak můžete postupovat, pokud jste na pochybách o kvalitě nebo o zvoleném postupu školy.



Vrátit se zpět na rozcestník kapitol



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

### 7.1 Hodnocení školy zřizovatelem

Školský zákon připouští, aby školu hodnotil kromě České školní inspekce také zřizovatel (ust. § 12 odst. 5 školského zákona.) **Není to však jeho povinnost.** Bývá to praxe spíše méně běžná, po níž sahají hlavně větší zřizovatelé, kteří potřebují porovnávat více svých škol mezi sebou.

→ Více o hodnotící činnosti zřizovatele uvádí také kapitola 6.



Pokud se rozhodnete využít této pravomoci a školu hodnotit, pak mějte na paměti:

- že pro tuto činnost musíte mít **dostatečnou odbornost a časové kapacity**,
- že je vaší povinností **zveřejnit předem kritéria**, podle kterých budete hodnocení provádět – pokud svoje hodnocení postavíte na domněnkách a nevyřčených pravidlech, bude to budit nedůvěru a velmi snadno i negativní emoce.

Objektivně hodnotit školu je pro zřizovatele velmi obtížné a někdy může v dobré víře napáchat více škody, než kdyby nehodnotil vůbec a nechal vše jen na řediteli školy a jeho odpovědnosti. Pokud už k tomu přistoupíme, **je vhodné opírat se o objektivní kritéria, která se vztahují k pedagogické funkci školy.** Mnozí zřizovatelé sklouzávají do oblastí, v nichž se vyznají lépe, nebo jsou pro ně snadno měřitelné, typicky k provozním věcem, správě budovy či množství vygrantovaných externích zdrojů. Tyto věci však mají na kvalitu výuky a výsledky učení žáků zpravidla jen velmi nepřímý a omezený vliv. Ještě problematičtější jsou subjektivní, často nevysovená kritéria, jako image školy, osobní sympatie či různě zaslechnuté osobní historky.

## 7.2 Kritéria hodnocení školy

Inspirací vám mohou být **hodnoticí kritéria ČŠI**, která jsou rozdělena do šesti hlavních oblastí:

### Oblasti modelu Kvalitní školy

Zdroj: ČŠI, [detailně zde](#).



Vhodné je zaměřit se například na to, **jaká je vize školy a jak je naplňována strategie k jejímu dosažení, jak jsou vybírání a vedení učitelé, zda a jak se dále kontinuálně vzdělávají** (je to jejich povinnost uložená zákonem o pedagogických pracovnících), **jak se dbá na wellbeing dětí i učitelů** (tzn. jejich duševní a fyzické zdraví a naplnění potřeb) a **jak se vyvíjí klima školy**.

Zvlášť velký důraz bychom měli klást na **odstraňování nerovností ve vzdělávání** – zda škola dává rovné šance všem dětem, neselektuje, usiluje o prevenci školního neúspěchu a snaží se vyrovnávat handicap dětí z méně podnětného prostředí, aby každé dítě mohlo plně rozvinout svůj potenciál bez ohledu na své rodinné zázemí. V praxi to obnáší, že škola zapojuje podpůrné pedagogické profese a má funkční školní poradenské pracoviště obsazené kvalifikovanými pracovníky (výchovný poradce, metodik prevence, speciální pedagog, případně také školní psycholog, školní logoped, nebo dokonce sociální pedagog).

Z výkazů vyčtete, kolik žáků propadá a jaký je trend používání tohoto výjimečného institutu, a můžeme se doptávat, co udělala škola pro to, aby k tomu nedocházelo. Podobně se můžete zajímat o řešení sociálně patologických jevů.



### Kritéria hodnocení je v každém případě nutné vydiskutovat s vedením školy.

Chcete-li pěstovat mezi sebou a vedením školy prostředí důvěry, pak musí proces hodnocení nezbytně probíhat formou dialogu a podle jasných pravidel.

→ **Příklad společně nastavených pravidel ze ZŠ Rostoky najdete na konci této kapitoly.**

**Domluvte se proto předem s ředitelem školy na cílech rozvoje školy, dohodněte si kritéria hodnocení a způsob jejich naplnění.** Vyplatí se vám upřímně se zajímat o aktivity a plány ředitele a v dohodnutých periodách s ředitelem prodiskutovat, jak se plány daří naplňovat, nebo proč se to naopak nedaří a jak můžete jako zřizovatel pomoci.

**Jako zdroje informací a podkladů pro hodnocení škol vám mohou také sloužit:**

- data (z výročních zpráv, výkazů),
- inspekční zprávy ČŠI (ČŠI chodí do školy obvykle každých 6 let),
- externí mapování (Scio, Kalibro),
- interní průzkumy (dotazníková šetření, fokusové rozhovory...),
- proces sebehodnocení školy (autoevaluace).

## 7.3 Oblasti hodnocení školy

**Metodický materiál MŠMT** doporučuje pro kontinuální hodnocení školy následujících šest oblastí:

### **KONCEPCE ROZVOJE ŠKOLY:**

např. zda má škola formulované cíle rozvoje, jak jsou naplňovány, zda ředitel dokáže popsat způsob vlastního hodnocení školy nebo zda jsou cíle projednávány se školskou radou a jsou v souladu se Strategii 2030+.

### **SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE:**

např. jak funguje ve dvojici ředitel a zřizovatel, ředitel a školská rada, zaměstnanci a žáci a rodiče; jaké je zapojení do života obce a spolupráce s dalšími organizacemi.

### **KLIMA ŠKOLY:**

např. jaké je zapojení žáků do života školy, jak probíhá osobnostní rozvoj dětí, jaké je prostředí školy a spokojenost všech ve škole.

### **PERSONÁLNÍ VEDENÍ:**

např. jak kvalifikovaný je pedagogický tým, zda probíhá cílený profesní rozvoj, jak je podporována spolupráce pedagogů.

### **KVALITA VÝUKY:**

např. zda ředitel pravidelně vyhodnocuje obsahy metody výuky, výsledky žáků; zda škola systematicky sleduje pokroky žáků a zda se učitelé zaměřují na rozvoj kompetencí žáků.

### **PODPORA ŽÁKŮ SE SPECIFICKÝMI POTŘEBAMI:**

např. zda ředitel podporuje kompetence pedagogů v oblasti výuky těchto žáků, zda má škola funkční poradenské pracoviště, věnuje se práci s nadanými žáky a zda žáci ohrožení školním neúspěchem mají podporu.

## **ŘÍZENÍ A HOSPODAŘENÍ ORGANIZACE:**

např. zda je škola manažersky dobře řízena, zda jsou jasné kompetence, jestli ředitel řádně plní své povinnosti v souladu s platnou legislativou, zda škola hospodárně nakládá se svěřeným majetkem a ředitel efektivně využívá rozpočet a možnosti PHmaxu.

## 7.4 Hodnocení ředitele

Každý zaměstnanec má právo být hodnocen. Tuto roli vůči řediteli plníte vy jako zřizovatel, přestože nemusíte být nutně v této věci odborníkem.



**Ředitel školy** je klíčovou osobou pro to, jak se vaši škola bude dařit. Díky českému decentralizovanému školství má mnoho pravomocí, ale také odpovědnost takřka za vše. Jeho odpovědnost by se dala rozdělit přibližně do třech kategorií:

- odpovědnost za kvalitu školy,
- statutární odpovědnost za organizaci,
- bezpečí zaměstnanců a dětí.

Jeho role není jednoduchá, a proto by mu měly náležet také nejvyšší odměny. Svým oceněním, a to nejen finančním, dáváte řediteli najevo, jak si vážíte jeho práce, odbornosti a co pro vaši školu znamená.



**Finanční ohodnocení můžete provádět několika způsoby: nastavením procenta za vedení školy a osobním příplatkem v samotném platu, nebo mimořádnou odměnou.**

#### 7.4.1 Plat ředitele: nastavení procenta za vedení školy a osobní příplatek

Platový výměr musí obsahovat nárokové složky platu:

- **Platová třída a stupeň** (§ 123 odst. 3 zákoníku práce; § 3 odst. 1 nařízení vlády č. 341/2017 Sb.).
- **Příplatek za vedení podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce** (§ 124 odst. 3 zákoníku práce): 2. st. řízení 15–40 %, 3. st. řízení 20–50 %, 4. st. řízení 30–60 % nejvyššího stupně platové třídy, v níž je ředitel zařazen (ředitel příspěvkové organizace je vždy minimálně ve 2. stupni řízení).
- **Zvláštní příplatek** (§ 129 zákoníku práce): pouze pokud ředitel vykonává přímou vyučovací povinnost ve speciální třídě nebo je třídním učitelem.
- **Specializační příplatek** (§ 133 zákoníku práce): pokud vedle přímé pedagogické činnosti vykonává také specializované činnosti (např. koordinátor ICT, koordinátor ŠVP).
- **Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah** (§ 132 zákoníku práce a nařízení č. 75/2005 Sb.).

Platový výměr může obsahovat další nenárokové složky platu:

- **Osobní příplatek** (§ 131 zákoníku práce): obvykle za dlouhodobě dobré výsledky, větší rozsah pracovních úkolů, vynikající odbornost apod. Může činit max. 50 % nejvyššího platového stupně příslušné tarifní třídy a až 100 % v případě zařazení od 10. platové třídy výše.
- **Odměna** (§ 134 zákoníku práce): mimořádné odměny za práce či výsledky nad obvyklý rámec.
- V platu ředitele školy (statutárního orgánu) je vždy přihlédnuto k veškeré **přesčasové práci** (§ 127 odst. 3 zákoníku práce).

**Osobní příplatek je základním motivačním prvkem. Na tuto část platu je alokováno cca 20 % ze státního rozpočtu.** V oblasti pracovněprávních vztahů vůči řediteli plní roli zřizovatele rada obce. Tam, kde není rada obce stanovena, plní tuto roli starosta, případně zastupitelstvo obce.

#### 7.4.2 Mimořádná odměna

Odměna řediteli by měla být doprovázena **písemným zdůvodněním**, které je významnou zpětnou vazbou pro ředitele.

Pro tuto formu hodnocení a odměňování si rozhodně zaveďte **transparentní, předvídatelný a dohodnutý systém**.

☆ **Co znamená, když je systém hodnocení:**

**A předvídatelný:** Všichni, kdo se účastní hodnotícího procesu, přesně vědí, jak probíhá, co se hodnotí a co se očekává z hlediska formy i rámcového obsahu. Ředitel ví, jakou odměnu může zhruba očekávat, a případně také ví, jaké důvody vedou k jejímu snížení (či zvýšení). Klíčové je explicitně pojmenovávat a sjednávat dohodnuté cíle, které budou předmětem hodnocení.

**B dohodnutý:** Forma, termíny, kritéria a způsoby vyhodnocování jsou domluveny s ředitelem. Systém musí vyhovovat jak řediteli, tak zřizovateli, resp. být přijatelným kompromisem pro všechny zúčastněné. To platí zejména o dohodnutých cílech.

**C transparentní:** Transparentnost se vztahuje především ke vztahu mezi zřizovatelem a konkrétním ředitelem. Důvody selhání, snížení či nepřidělení odměny, skutečně očekávané cíle apod. musí být mezi ředitelem a zřizovatelem otevřeně komunikovány a pečlivě vysvětlovány tak, aby si obě strany byly jisté, že se chápou.

**Zdroj: [Topit a svítit dávno nestačí](#). The Aspen Institute-CE, 2023 (redakčně upraveno).**

#### Podklady pro mimořádnou odměnu

Podkladem pro toto hodnocení mohou být i písemné vstupy, jako je sebehodnocení ředitele nebo výroční zpráva školy.



**Výroční zpráva školy** je zákonem předepsaná povinnost. Její minimální obsah je daný vyhláškou č.15/2005 Sb.

Výroční zpráva o činnosti školy se zpracovává za období předcházejícího školního roku, s výjimkou základních údajů o hospodaření školy, a do 15. října se předkládá školské radě ke schválení. Po schválení školskou radou zasílá ředitel školy výroční zprávu do 14 dnů zřizovateli a zveřejní ji na přístupném místě ve škole.



Zřizovatel by si měl ohlídat, aby dokument obsahoval zhodnocení, jak se daří plnit úkoly, které zadal, jak probíhá plnění hlavních úkolů ročního plánu a jaká jsou další důležitá zjištění z vlastního hodnocení školy.

### Jak stanovit výši mimořádné odměny?

Dobrou praxí je zjistit si, jaká byla minimální, maximální a průměrná či mediánová odměna (resp. jejich úhrn za časové období) zaměstnancům školy, a z tohoto zjištění pak odvinout odměnu přiznanou řediteli. Můžete se zeptat ředitele nebo využít veřejnosprávní kontroly. Respektujte ale přitom důležitost anonymizace dat v oblasti odměňování, zejména v menších sídlech je to velmi citlivé téma. Představu o rozložení mezd v rámci školy získáte ve vhodné agregované formě ze školního výkazu P 1-04. Ten školy předávají na ORP a odtud dále na MŠMT.

☆ Ministerstvo školství vydalo k odměňování ředitelů [Metodické doporučení pro zřizovatele](#). Jeho součástí jsou i interaktivní šablony hodnocení, které najdete pod těmito odkazy:

- [Hodnoticí formulář pro mateřské školy](#)
- [Hodnoticí formulář pro základní školy](#)
- [Hodnoticí formulář pro MŠ a ZŠ \(sloučená verze\)](#)

### Z čeho se odměny platí?

Finanční prostředky státního rozpočtu poskytnuté škole na platy obsahují i nadtarifní složku ve výši okolo 20 % a ta je alokována i na plat ředitele. **Obecně je vhodné mít v nadtarifech cca 25 % prostředků**, abyste byli schopni ředitele odměňovat motivačně a vyrovnávat tabulkový plat, který se odvíjí jen od délky praxe.

Za ostatní aktivity právnické osoby je možné řediteli poskytnout odměnu z prostředků zřizovatele či například fondu odměn (např. za doplňkovou činnost, péči o majetek zřizovatele, zapojování do komunitních akcí a další aktivity, které nespádají do obsahu činnosti školy podle školského zákona).

### ☆ Zjednodušený model kritérií odměňování ředitele malotřídky

Příklad minimalistické verze, kdy neuvolněný starosta nemá příliš prostoru věnovat se škole podrobněji.

#### Postup hodnocení ředitele:

- Ředitel předem navrhne cíle.
- V diskuzi se zřizovatelem si je odsouhlasí, doplní.
- Společně navrhnu důkazy, které prokáží splnění cílů.
- Po evaluační zprávě ředitele společně rozeberou obě strany závěry.
- Poradí se zastupitelstvo/rada/starosta – bez přímého tlaku hodnocené osoby (vhodné ve více lidech).

**Zdroj:** EDUakademie 2023 k hodnocení ředitelů

#### ☆ Příklad odměňování ředitele školy, ZŠ Roztoky u Prahy:

- maximální roční odměna = dva měsíční platy
- 70 % hodnocení se odvíjí od dosažení dohodnutých cílů
- 30 % hodnocení je ponecháno na „volné hodnocení“ zřizovatelem

**Zřizovatel si s ředitelkou školy dohodl tyto roční úkoly a k jejich plnění se bude vztahovat roční odměna:**

- Organizace 90. výročí školy.
- Rozvoj digitálních kompetencí žáků a pedagogů – spolupráce s externími subjekty, školení pedagogů, zvýšení zapojení digitálních technologií do běžných hodin.
- Pilotní ověření „pedagogického dne“ s cílem posilovat mezipředmětovou spolupráci.
- Rozvoj kompetencí zástupkyň ředitelky formou absolvování specifických kurzů.
- Pilotní projekt posilování duševního zdraví pedagogů prostřednictvím ŠPP.
- Podání žádostí do programu Erasmus+.
- Zajištění organizace pravidelných konzultačních hodin pro rodiče.
- Pilotní ověření projektového týdne na druhém stupni.
- Implementaci diagnostického nástroje iSophi školní zralosti pro všechny věkové kategorie, včetně proškolení pedagogů.

- Navázání spolupráce a zajištění stáží pro pedagogy v MŠ Dolní Břežany.
- Organizace „Mateřinkafestu“ pro pedagogy.
- Zajištění a organizace tradičních akcí: zahradní slavnosti, dílny s rodiči (3x), školy v přírodě (2x).
- Plán rozvoje školy (materiální a investiční).
- Pilotní ověření projektu „kavárna pro maminky“.

**Zdroj:** Město Roztoky u Prahy – Kritéria odměňování ředitelky ZŠ

### Podíl na doplňkové činnosti

Odměnu můžete stanovit **procentuálně** jako provizi (pohlídejte si však míru). Ředitel školy si na odměnu s kolegy „vydělal“ (např. prostřednictvím zájmové činnosti, pronájmy, poskytováním stravování pro seniory), proto tuto aktivitu oceňte a motivujte ho k další činnosti. Není to ředitelova povinnost, ani jeho podřízených, kteří za tuto činnost dostávají odměnu obvykle formou DPP. Ředitel sám sebe na dohodu zaměstnat nesmí, proto je odměna zřizovatele nejčistší formou, jak práci ocenit. Tyto aktivity navíc veřejnost vnímá zvláště pozitivně, což je pro zřizovatele výhodné.

## 7.5 Postup při pochybách o kvalitě nebo jednání školy



1. Ověřujte informace, snažte se získat co nejširší pohled i detaily k dané věci.
2. Komunikujte s vedením školy.
3. Využijte školskou radu (delegujte do ní proto aktivní zástupce za zřizovatele).
4. Najměte externího mentora/konzultanta/kouče/supervizora/mediátora dle povahy problému nebo vedte školu k tomu, aby si jej najala (a pomozte s úhradou nákladů – měkké formy řešení jsou vždy lepší než ty tvrdé).
5. Iniciujte nebo zorganizujte dotazníkové šetření, interní komisi nebo pracovní skupinu.
6. Využijte veškeré možnosti, které poskytuje systém hodnocení a odměňování práce ředitele školy a cílové či mimořádné odměny.
7. Podejte podnět k ČŠI, která je kontrolním orgánem kvality školy, a specifikujte jí co nej přesněji problém.

→ Jak je vhodné řešit nenadálé krizové situace ve škole nebo třeba stížnosti, popisuje také kapitola 9. Komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem.

Je vhodné postupovat v naznačeném pořadí a nevynechávat předchozí kroky, tj. raději prevence než sankce, raději komunikace a měkké nástroje, než ty tvrdé s případnými tresty. S pozitivní motivací a konstruktivním přístupem, ale i jistou velkorysostí se dojde určitě dále než v atmosféře strachu, nedůvěry a mechanismu chyba-trest.

Všem nám jde o společný cíl, blaho a kvalitní vzdělání našich dětí. Jen k tomu často vedou různé cíle nebo minimálně představy, proto je nejdůležitější důvěra, průběžná komunikace a vzájemná podpora. Je vhodnější přistupovat ke své roli s pokorou toho, že zřizovatel není expertem v pedagogické oblasti a u většiny agendy nebyl přímo, ale má jen zprostředkované informace.

### @ Další tipy

- [Topit a svítit dávno nestačí](#). The Aspen Institute-CE, 2023., s. 20–24.
- [Metodické doporučení pro zřizovatele k odměňování ředitelů](#). MŠMT, 2022.

Odbornou a rychlou konzultaci zdarma vám v případě potřeby poskytne také **Střední článek podpory MŠMT:**

prostřednictvím e-mailu: [stredniclanek@msmt.cz](mailto:stredniclanek@msmt.cz)

nebo ve facebookové skupině [www.facebook.com/stredniclanek/](https://www.facebook.com/stredniclanek/)

## 8 • Konkurzy

V kapitole najdete detailní vodítko pro konání konkurzů na ředitele školy s praktickými doporučeními a šablonami, které můžete rovnou použít.



Vrátit se zpět na rozcestník kapitol



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

### 8.1 Legislativní rámec konkurzů



Všichni ředitelé na veřejných školách musí vzejít z konkurzu podle [vyhlášky MŠMT č. 54/2005 Sb.](#)

Konkurzní komise posoudí dodané podklady jednotlivých uchazečů a provede s nimi rozhovory, z nichž vzejde pořadí účastníků. To má pro zřizovatele pouze doporučující charakter. Můžete se ve výjimečných případech rozhodnout i pro jiného než vítězného uchazeče, ale měli byste pro to mít velmi pádný důvod, který budete schopni vysvětlit a veřejně obhájit před občany. Nejčastější – a dlužno dodat našťástí – situace je, že zřizovatel jmenuje do funkce vítěze konkurzu.

Změna ředitele je pro každou školu vždy zásadní událostí, která se dotýká všech aktérů. Proto je třeba udělat maximum pro to, abyste vybrali toho nejlepšího uchazeče, a ještě předtím učinit co nejvíce pro to, aby se přihlásil dostatek kvalitních zájemců a měli jste z čeho vybírat.

Velmi doporučujeme, abyste jako organizátoři konkurzu věnovali velkou **pozornost ustanovení co nejvyšší a nejkvalitnější a nejkompentnější komise** (i v případě delegovaných členů lze leccos předjednat) a především **prověření všech kandidátů před a během konkurzu**. Je to prevence toho, aby k manipulaci s pořadím po konkurzu již nedocházelo. Zároveň věnujte velkou **pozornost harmonogramu a lhůtám**, ale i době konání konkurzu, ať nejednáte pod tlakem na poslední chvíli.

Ředitel školy je v decentralizovaném českém školství naprosto klíčovou postavou, která má zásadní vliv na podobu a kvalitu vzdělávání. I když výuka je v rukou učitelů, je to ředitel, kdo vydává školní vzdělávací program, kdo vybírá pedagogy a následně je řídí, motivuje a určuje jejich další profesní vzdělávání.

Protože je pozice ředitele ze zákona relativně silná (má šestileté funkční období, kdy je možné ho odvolat pouze za výjimečných okolností), důležité je jeho kontinuální hodnocení a odměňování. Díky němu byste jako zřizovatelé měli mít jasno, zda máte na konci funkčního období stávajícímu řediteli mandát prodloužit, nebo za něj hledat náhradu.

→ Rady, jak hodnotit ředitele, uvádíme v kapitole 7.

☆ Technicky průběh konkurzu popisuje:

- [konkurzní vyhláška](#)
- a k ní vydaná [metodicko-výkladová příručka MŠMT](#).

## 8.2 Příprava a vedení konkurzu

V následujícím textu se budeme soustředit na rady, jak konkurz co nejvíce zkvalitnit, které nejsou součástí vlastní legislativy.

### 8.2.2 Sestavení konkurzní komise



Usilujte o takovou **komisi, která bude skutečně nezávislá a pokud možno co nejodbornější**. Snažit se nějak silově či zákulisně protlačit svůj politický vliv nevede příliš k cíli – nezapomeňte, že mandát ředitele je téměř o polovinu delší než mandát komunálních zastupitelů, navíc škola slouží všem občanům bez ohledu na politickou příslušnost.

S jejím sestavováním začněte v dostatečném předstihu. Legislativa teoreticky umožňuje pracovat na sestavení komise ještě před vlastním vyhlášením konkurzu. Nebojte se proto s dotčenými institucemi aktivně vyjednávat a například navrhovat angažování konkrétních lidí, na které máte z jiných konkurzů dobré reference, či je všeobecně známé jejich odborné renomé.

### 8.2.3 Složení komise

(varianta pro školu zřizovanou obcí nebo dobrovolným svazkem obcí):

#### 2 ČLENOVÉ URČENÍ ZŘIZOVATELEM

Jako zástupce obce je vhodný radní pro školství či zastupitel pověřený touto agendou, popřípadě předseda školské komise. Jedno z těchto dvou míst je možné kvůli posílení odbornosti komise přenechat externě přizvanému odborníkovi. Naopak není nutné, aby se konkurzu jako člen komise účastnil starosta jen proto, že je nejvyšším politickým představitelem. Někdy může být naopak zcela apolitická komise složená z nezávislých odborníků východiskem třeba patové situace v názorově protichůdně rozdělené komunitě.

Nevhodné je, když se komunální mandát člena komise kříží s rolí rodiče, jehož dítě školu aktuálně navštěvuje. V těchto případech je třeba pečlivě zvážit, zda je dotyčný schopen zachovat si dostatečný odstup a objektivitu a nehlasovat úzce jen v zájmu svého dítěte.

Pokud škola slouží více obcím, může být od nich někdy požadavek na zastoupení v komisi. Toto lze v odůvodněných případech realizovat skrze odborníky s hlasem poradním, kteří nemají hlasovací právo, ale před hlasováním je komise musí vyslechnout.

#### 1 ČLEN URČENÝ KRAJSKÝM ÚŘADEM

Nominaci tohoto člena žádejte dostatečně v předstihu přes tajemníka KÚ a požadujte ideálně vedoucího pracovníka (vedoucí odboru školství) či pracovníka, který se konkurzů účastní nejčastěji. Řadový referent má mnohdy jen velmi úzkou znalost školství danou optikou své vymezené agendy a příliš nadhledu do komise nepřinese.

#### 2 ČLENOVÉ – ODBORNÍK V OBLASTI ŘÍZENÍ ŠKOLY/PSYCHOLOG/PERSONALISTA

Tyto členy deleguje na základě žádosti Česká školní inspekce.

Velmi doporučujeme, aby jedním z nich byl psycholog. Ze zkušeností ČŠI i našich jsme nezažili organizátora konkurzu, který by přítomnosti psychologa v komisi litoval. Do výběru ředitele vnese osobnostní dimenzi, která je klíčová. Mnoho věcí může budoucí ředitel na sobě změnit, dozdělat se, natrénovat, ale vlastní osobnost od základu proměnit je velmi obtížné. Při obsazení této pozice v komisi je třeba zvolit psychologa práce (jiným označením personálního psychologa) – jsou to specialisté právě na výběrová řízení a jednání lidí v zaměstnání. Psychologové z pedagogicko-

psychologických poraden jsou pro tuto pozici mnohem méně vhodné, specializují se na diagnostiku poruch učení a vzdělávací obtíže dětí, nikoliv na management dospělých.

ČŠI neměla dostatek kontaktů na tyto důležité experty, proto EDUin v roce 2022 sestavil a následně předal ČŠI databázi více jak 50 expertů z celé ČR, kteří byli následně v problematice školních konkurzů vyškoleni. Každý oblastní inspektorát ČŠI tyto kontakty má a je možné se na databázi odvolávat při žádosti o delegování členů komise. Nebývá problém si takového experta i aktivně předjednat a inspekci s tím při žádosti seznámit. Členům [Klubu zřizovatelů](#) je tato databáze k dispozici. Účast tohoto experta je nutné honorovat z prostředků organizátora konkurzu, ale investované peníze se vám jako zřizovateli velmi vyplatí. Více informací k činnosti psychologa práce v komisi najdete například [v tomto videu](#).

Druhým odborníkem této části komise by měl být nejlépe ředitel jiné školy (z cizího města), která je stejného druhu a nejlépe podobné pedagogické orientace. S ČŠI je vhodné konzultovat jeho výběr a specifikovat objednávku. Inspekce následně určí v naznačených kritériích ty ředitele, kteří jsou z jejich pohledu kvalitní a osvědčili se při inspekční činnosti. Snažte se při generování takového člena orientovat na referenční kvalitu jeho školy a její kvalitní management, nikoliv na hledisko regionální blízkosti.

## 1 PEDAGOGICKÝ PRACOVNÍK DANÉ ŠKOLY

Je určen tajnou volbou na pedagogické radě. Zřizovatel se může této volby účastnit a hlídat, aby nedošlo k ovlivnění hlasujících odstupujícím ředitelem.

Velmi často bývá tento člen komise nejméně přínosným – jednak řadový pedagogický pracovník nerozumí problematice řízení školy více než třeba řadový rodič, jeho hlas je však nejčastěji veden snahou dosadit na post ředitele někoho zevnitř sboru. Logicky jeho volbu ovlivňuje spíše fakt, že danou osobu zná, než kritérium kvality v duchu hesla „lepší vrabec v hrsti, nežli holub na střeše“. Přitom často, zejména po dlouhodobém mandátu předchozího ředitele, potřebuje škola naopak nejlépe někoho zvenčí, kdo jí je schopen dodat nový impuls.

## 1 ŠKOLNÍ INSPEKTOR ČŠI

I zde je dobré požádat inspekci v předstihu. Můžete zkusit navrhnout jmenovitě konkrétního zkušeného, a přitom progresivního inspektora, ovšem s plným respektováním interních postupů daného inspektorátu. Člen komise za ČŠI bývá jeden z nejplatnějších v komisi – jednak zná nejlépe procesně správný průběh a je schopen jej ohlídat. A jednak je nezastupitelný i v posuzování dokumentů osvědčujících

kvalifikaci jednotlivých uchazečů, což bývá často problematickým místem. A málo platné, má největší praxi a většinou absolvoval ze všech členů nejvíce předchozích konkurzů.

## 1 ZÁSTUPCE RODIČŮ VE ŠKOLSKÉ RADĚ

Zastupuje hlas klientů školy. Zde bývá omezený výběr většinou maximálně mezi dvěma takovými členy školské rady, navíc tohoto člena vybírá sama rada, kde zřizovatel má jen třetinové zastoupení.

**Předsedou komise** určete ze členů toho, kdo všechna jednání dobře urídí a bude proaktivním motorem celého procesu a zároveň zárukou transparentnosti a objektivity.

Důležitou součástí konkurzní komise je i její **tajemník**, který ovšem není členem a zařizuje vše po organizační stránce. Pověřte touto funkcí někoho spolehlivého, organizačně zdatného, bez střetu zájmu (ideálně bez přímé vazby na školu), kdo udrží po celý konkurz mlčenlivost o všech skutečnostech. Obce často na toto místo delegují tajemníka úřadu.

## 8.2.4 Vyhlášení konkurzu



**Konkurz by neměl být pro školu ani jejího ředitele překvapením.** Délku mandátu a podmínky, za kterých bude případně prodloužen, je vhodné domluvit s každým ředitelem předem a transparentně. Pokud se změna blíží, zajistěte hladké předání případnému nástupci. Až 30 % nových ředitelů začíná svoje angažmá ve škole s tzv. „čistým hard diskem“ – předchůdce jim natruc zanechává jen minimum elektronických dokumentů.

**Hladké předání školy** by měl zajistit zřizovatel. Je vhodné již dopředu instruovat odstupujícího ředitele, aby připravil dokumentaci podle soupisky, a nechat zálohovat elektronická data. Vlastní předání školy by mělo proběhnout za přítomnosti zřizovatele a **podle předávacího protokolu**.

## ☆ Vzory předávacích protokolů, město Pardubice:

- [Předávací protokol pro MŠ – vzor](#)
- [Předávací protokol pro ZŠ – vzor](#)

Pro samotný konkurz je dobré sestavit vhodný **inzerát**. Zájemcům by měl jasně odpovědět na otázky **koho hledáte, co očekáváte a co nabízíte**. Nebojte se v inzerátu zveřejnit i očekávané platové rozmezí. Funkce ředitele je dnes již honorována odpovídajícím způsobem a většina potenciálních zájemců bude příjemně překvapena nabízenou výší odměny. Máte-li možnost, nabídněte řediteli služební byt či jiné benefity. Jinde uspěli například tím, že z peněz zřizovatele nabídli řediteli po konkurzu další administrativní sílu sloužící k jeho odběření (asistentku). Do inzerce uveďte i hlavní zadání, co od nového ředitele očekáváte, včetně specifik či hlavních problémů k řešení. Čím konkrétnější budete, tím přesněji se vám povede přilákat toho nevhodnějšího kandidáta přesně pro vaši školu.



Hlavním úskalím, s nímž budete při vyhlášení bojovat, je **nedostatek zájemců o pozici**. Musíte o vypsaném konkurzu informovat co nejvíce kanály. Samozřejmostí je web školy i obce, úřední deska a navázané sociální sítě obou institucí. Specializovaná inzerce je na portálu [Edujob.cz](#). Inzerát nechte zveřejnit na školském portálu vašeho kraje a minimálně ve městech doporučujeme zaplatit i nejnávštěvovanější portál personální inzerce pro kvalifikované posty [Jobs.cz](#). Poplatek není zanedbatelný, ale pro poptávku ve snadno dostupných lokalitách funguje velmi dobře.

Velkou komplikací je, že mnoho potenciálních účastníků se domnívá, že výběrové řízení je vyhlášeno pouze naoko a obec má ve skutečnosti již předem vytipovaného favorita. Touto praxí klientelismu, která se opravdu občas vyskytuje, přicházíme o mnoho kvalitních potenciálních kandidátů. Proto je třeba, aby výběrové řízení proběhlo od počátku do konce transparentně a zřizovatel otevřeně navenek komunikoval, že upřímně hledá co nejvíce účastníků.



Velmi dobrým kanálem jsou **osobní sdělení**. Neváhejte požádat všechny členy zastupitelstva, školské rady, ale klidně i všechny rodiče dané školy, aby se zamysleli a oslovili všechny potenciální uchazeče a o konkurzu jim dali vědět. Právě tento kanál se ukazuje často jako ten, který vedl ke zdárnému cíli.

☆ **Tip:** Pro zájemce o místo mějte připravený **infobalíček o škole sestavený ve spolupráci s předchozím vedením**. Nespolehejte v tomto příliš na školu, motivace končícího ředitele bývá minimální. K odpovědné přípravě na konkurz se zájemcům mohou hodit: výroční zpráva, školní vzdělávací program, rozpočet a výkonové ukazatele, demografická studie obce apod. **Umožněte uchazečům schůzku s vedením obce a prohlídku školy**, bývá to příležitost promluvit si se zájemcem v klidu osobně a získat o něm první konkrétnější představu.

### 8.2.5 Práce konkurzní komise

Na prvním zasedání komise je vhodné vyjasnit si se všemi členy zadání – jste to vy, kdo konkurz vypisuje, a máte pro to své důvody, které je dobré komisi jasně sdělit. Seznamte je se situací ve škole, se svými záměry a s tím, jakou máte pedagogickou vizi, kam chcete školu směřovat a jaké největší výzvy bude muset budoucí ředitel naplnit (např. stabilizovat rozhádaný sbor, zvládnout náročnou přestavbu budovy, pozvednout renomé školy a zajistit jí existenční dostatek žáků apod.). V konkurzu hledáte především pedagogického lídra, nezkoušíte kandidáty z předpisů, to se lze doučit mnohem snadněji.

☆ **Soupis toho, na co se zaměřit v pohovoru s uchazeči, najdete v metodice MŠMT, na straně 9.**

→ **O pedagogické vizi zřizovatele se dočtete více v kapitole 2. Role zřizovatele v pedagogické oblasti.**

**Snažte se maximálně prověřit si jednotlivé uchazeče ve fázi vlastního konkurzu.** V čase mezi vyhlášením výsledků a jmenováním vítěze už je na to pozdě a případné manipulování s pořadím je značně problematické. Určitě je vhodné získat na každého z vážných kandidátů **reference**. Pokud dotyčný uchazeč již někde řediteloval, nejsnazší

cesta je zavolat tamnímu zřizovateli po lince starosta-starosta. Jinak ale postupujeme s maximální obezřetností a je vhodné vyžádat si souhlas dotyčného uchazeče – nevíme totiž, kde a jak otevřeně svůj záměr přihlásit se do konkurzu komunikoval.

Internet a prohlubující se stopa, kterou na něm zanecháváme, nám dává nový, velmi účinný nástroj – možnost tuto **digitální stopu sledovat a analyzovat**. Je vhodné, aby se komise na svém prvním zasedání domluvila a pověřila jednoho člena komise, aby analyzoval digitální stopu všech přihlášených a výslednou zprávu nasdílel všem členům komise. Často se této role ujímá tajemník komise, který má z titulu funkce rovněž přístup k důvěrným materiálům o uchazečích. Vedle prohledávání záznamů s využitím vyhledávačů je vhodné zapojit i veřejně přístupné rejstříky, a především prohledat sociální sítě. Hledáme pozitivní příklady aktivit dotyčných, o nichž se třeba ze skromnosti ani nezmiňují, ale i případné negativní, či dokonce kompromitující informace. Detailnější návod, jak takovou analýzu provádět, najdete na tomto [videu](#) nebo v [prezentaci](#) (EDUin).



Pokud se i přes veškerou péči nepodaří vybrat dostatečně kvalitního kandidáta, kterého můžete s klidným svědomím na příštích minimálně šest let jmenovat do funkce ředitele školy, je **lepší konkurz raději zopakovat a doufat, že se příště přihlásí někdo kvalitnější**. Pro tento mimořádný krok však musí být jasné a transparentní důvody, které neznejistí případné další zájemce a neznepokojí veřejnost. Z toho je jasné, že nejlepší strategií je maximalizovat všechno úsilí a šance hned napoprve, abychom se nepříjemnému patu vyhnuli.

### 8.2.6 Po konkurzu

Ještě než jmenujete vítěze konkurzu do funkce, je dobré si s ním v klidu promluvit. Probrat veškeré aspekty jeho funkce a nabízené podmínky, aby bylo jasné, že daný stav obě strany znají a akceptují. Teprve pak přistupte ke jmenování a zajistěte novému řediteli zvýšenou propagační podporu uvnitř školy i směrem ven k veřejnosti. Všichni musí jasně cítit, že nově vybraný ředitel je ten nejlepší a má bezvýhradnou podporu svého zřizovatele. Nezapomeňte proto také nového ředitele představit zastupitelstvu, zejména v menších obcích s jednou školou.

Hned na začátku je dobré si domluvit mechanismus vzájemného fungování a sdílení informací. Stanovit si informační kanály, frekvenci schůzek se zřizovatelem a mechanismus smířčích řízení.

→ **Využijte k tomu zásady z kapitoly 9. Komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem.**

O nového ředitele je třeba zvýšeně pečovat a poskytovat mu co nejvyšší podporu. Zejména nováčkům bez předchozí řídicí praxe se osvědčuje dojednat tzv. uvádějího ředitele, tedy někoho kvalitního ze zkušených kolegů ředitelů, který může být vašemu novicovi rádcem a přítelem na telefonu. Vyplatí se tohoto mentora odměňovat a vybírat jej z okruhu, který je na zřizovateli nezávislý (tedy nikoliv zaměstnanec či dobrý přítel), aby s ním ředitel bez obav a otevřeně mohl sdílet a řešit své problémy.

### 🗨 Další tipy

- [Desatero úspěšného konkurzu](#) (EDUin)
- [Záznam a výstupy z konference Jak vybrat dobrého ředitele](#) (EDUin – Klub zřizovatelů, Praha, květen 2022)
- [Plánování osobního rozvoje – kapitola 2 – Průvodce výběrem ředitele školy](#) (NPI – projekt SYPO)

Odbornou a rychlou konzultaci zdarma vám v případě potřeby poskytne také **Střední článek podpory MŠMT:**

prostřednictvím e-mailu: [stredniclanek@msmt.cz](mailto:stredniclanek@msmt.cz)

nebo ve facebookové skupině [www.facebook.com/stredniclanek/](https://www.facebook.com/stredniclanek/)

# 9 • Komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem

Kapitola nabízí inspiraci, jak nastavit efektivní komunikaci mezi vámi, zřizovateli, a ředitelem školy, na co si dát pozor a jak řešit krizové a nenadálé situace.



Vrátit se zpět na rozcestník kapitol



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

## 9.1 Vztah zřizovatel-ředitel

V českém decentralizovaném systému je nejdůležitější osobou každé školy její ředitel.

→ Složitost propletence vztahů a kompetencí zřizovatele ve vztahu ke škole popisujeme v dalších kapitolách, zejména v kapitole 1. Povinnosti zřizovatele a školská rada a 2. Role zřizovatele v pedagogické oblasti.



Pro vymezení vzájemného vztahu zřizovatele a ředitele platí **základní princip**: ředitel je statutárním orgánem školy a za plnění předepsaných věcí odpovídá v první řadě státu, teprve ve druhé svému zřizovateli.

**Z hlediska intenzity komunikace je tomu však právě naopak**: zřizovatel s ředitelem jsou si v rámci jedné obce blízko a komunikují spolu mnohem těsněji než ředitel se státem. A na tom lze stavět. **Klíčovým faktorem je ve vztahu vzájemná důvěra.**

Je velmi vhodné, když vedení obce a vedení školy vystupují společně před veřejností jako společenší lidé, posiluje to vzájemně jejich postavení i komunitní roli školy.

→ O komunitní roli školy píšeme v kapitole 11.

Základy vztahu a důvěry mezi oběma stranami se pokládají hned po konkurzu. Vyjádřete již v úvodu novému řediteli veřejně důvěru, poskytněte mu všemožnou zvýšenou podporu k aklimatizaci v nové funkci. Dobrým nástrojem je zajistit mu i zkušeného uvádějícího ředitele z řad progresivních a osvědčených kolegů. Tipy na kvalitní ředitele-mentory vám může poskytnout oblastní inspektorát ČŠI. Vhodné je také oslovit ředitele takové školy, která odpovídá vaší pedagogické vizi, k níž chcete směřovat.

→ Detailně konkurzy popisuje kapitola 8.



## 9.2 Řešení organizačních záležitostí

V organizačních záležitostech je výhodné, když si s ředitelem stanovíte **pravidelné schůzky** (může dávat smysl i to, když si pravidla vzájemné spolupráce zafixujete písemně). Periodicita závisí na potřebě dané zejména velikostí obce a počtu škol, ale i míře řešené agendy (před generální rekonstrukcí školní budovy bude jistě třeba mnohem intenzivnějších schůzek). Vedle toho byste měli mít vy i ředitel jasně **určené nouzové komunikační kanály na koordinaci řešení nenadálých situací**.



Ve vzájemném vztahu zřizovatel-ředitel by se měla ctít tato **3 zlatá pravidla**:

1. Starosta musí vědět o průšvihů jako první přímo od ředitele.
2. Mechanismus komunikace je vyjasněný mezi oběma stranami předem v době míru, obsahuje i definované smířčí řízení.
3. Za pedagogický proces ručí ředitel – určuje kdo, co a jak bude učit.

## 9.3 Řešení koncepčních a dlouhodobých záležitostí

Zatímco na běžnou denní agendu a koordinaci jsou ideální výše zmíněné operativní pravidelné schůzky, **koncepční a dlouhodobější věci je vhodnější přenést za zřizovatele spíše do školské rady prostřednictvím vašich zástupců**.

→ **Téma školské rady rozebírá kapitola 1.5 Školská rada a zřizovatel.**

Ředitele je dobré vést k vědomí, že představuje veřejnou službu, která má své zákazníky, a ti si zaslouží, aby jim bylo nasloucháno, pochopitelně při plném respektování odborného názoru školy v expertních otázkách. **Disharmonie vzniká nejčastěji tím, že všechny strany nedostávají dostatek informací, nejčastější je to v relaci škola-rodíče**. Je vhodné, abyste vy jako zřizovatelé přispívali k tomu, že rodiče se od školy včas dozví veškeré potřebné informace o vzdělávání svého dítěte i školním provozu. Tuto komunikační linku není dobré nijak suplovat, protože to vyvolává dvoukolejnost, komunikační šumy a oslabuje to pozici školy.

Vhodnou prevencí je, pokud má škola „manuál ke svému použití“, tedy každý nový rodič dostane aktuální brožurku, která komplexně popisuje, jak to uvnitř chodí. Mnohé školy vydávají každý školní rok novou verzi takového manuálu, který distribuují všem rodičům. Na aktuální informace jsou elektronické nástěnky a školní informační systémy, tady problém nebývá, jen je třeba hlídat, zda zvolený způsob vyhovuje většině a zda někde není část rodičů nebo žáků, která daný kanál nepoužívá, či dokonce nemůže používat, a zůstává tak bez informací.

## 9.4 Řešení nenadálých situací

Pokud jsou takto nastaveny všechny komunikační linky, běžný informační provoz probíhá bez problémů. Přesto občas dojde k nějakému incidentu, což je přirozené. I na jeho řešení by měla mít škola určené a navenek jasně popsané mechanismy.



Není žádoucí, pokud se rodiče či žáci obracejí se žádostí o řešení přímo na vás, na zřizovatele, místo toho, aby šli nejprve do školy a za jejím vedením. **Obec by v takových situacích měla odkazovat zpátky na školu a neměla by se snažit problémy řešit hned sama, či dokonce řediteli školy za zády**.

V praxi je vhodné držet se při řešení nenadálých situací těchto **dvou zásad**:

**Princip subsidiarity** – problém by měl být řešen na co nejnižší úrovni, tj. nejbližší místo, kde vznikl, či alespoň se zapojením všech dotčených subjektů. Tedy typicky stížnost na výuku v nějakém konkrétním předmětu patří příslušnému učiteli, případně jeho nejbližšímu nadřízenému (což bývá předseda předmětové komise, na menších školách zástupce ředitele, na malotřídkách ředitel).

**Právo na odvolání** – v demokratické společnosti je to jedna z klíčových zásad veřejné správy. Pokud není stěžovatel spokojen s řešením svého problému, má právo se odvolat o úroveň výše. Případně ještě výše, ale nikoliv s preskakováním předchozích instancí. Zřizovatel je v této hierarchii nad ředitelem a nad školskou radou. V některých specifických situacích zákon výslovně stanovuje nadřízenou instanci – zřizovatel se třeba musí účastnit povinně projednání výroční zprávy, pokud její první verzi

neschválila školská rada. Či agenda odvolání ve věci přijetí ke vzdělávání je školským zákonem přiřknuta krajskému úřadu coby přezkumnému orgánu.

**Pokud již problém řešil ředitel školy a stěžovatel stále není spokojen, je vhodné, abyste se stížnosti ujali vy jako zřizovatelé,** pochopitelně v součinnosti s vedením školy. A pokud se jedná o pedagogickou oblast, k níž nemáte dostatečnou kompetenci, požádejte o **součinnost Českou školní inspekci**.

Ve vyhrocených sporech, kde převládají emoce nad objektivitou, je výhodné najmout na moderování diskuze aktérů školené **profesionální mediátory**. Speciálně školní mediaci se věnuje Restorativní škola – [www.skolnimediace.cz](http://www.skolnimediace.cz) – která školí a certifikuje školní mediátory. OSPOD ve zvlášť problémových situacích pořádá na školách tzv. případové konference, na které si někdy zve mediátora, který celý proces řídí. Proto je možné využít i jejich kontaktů na místně osvědčené mediátory.



Strategie „proč chodit za kováříčkem, když mohu jít rovnou za kovářem“ bývá pro mnoho občanů lákavá. Je proto na vás, na zřizovatelích, abyste odolali snaze věc rychle vyřešit, a odkazovali stěžovatele podle popsanych zásad na příslušnou úroveň, která je k řešení určena. Vám pak zůstává případně **role supervizora**.

---

Odbornou a rychlou konzultaci zdarma vám v případě potřeby poskytne také

**Střední článek podpory MŠMT:**

prostřednictvím e-mailu: [stredniclanek@msmt.cz](mailto:stredniclanek@msmt.cz)

nebo ve facebookové skupině [www.facebook.com/stredniclanek/](https://www.facebook.com/stredniclanek/)

# 10 • Žáci ze znevýhodněných podmínek a odbourávání nerovností ve vzdělávání

V této kapitole vysvětlujeme, co ve vaší obci může způsobovat, že žáci nemají rovné šance na vzdělávání, a jaká konkrétní opatření můžete vy, zřizovatelé, přijmout.



Vrátit se zpět na rozcestník kapitol



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

## 10.1 Role zřizovatele při odbourávání nerovností ve vzdělávání

Zjednodušeně by se dalo říct, že v každé obci se nacházejí děti z rodin v exekuci nebo z těžkých sociálních podmínek. Někde se dokonce mohlo stát, že dřívější generace politiků přesunuly všechny znevýhodněné děti do jedné přetížené školy, z níž se stala škola segregovaná.



Z pohledu zřizovatele je **klíčové a zároveň výhodné tyto problémy řešit**, protože nerovnosti ve vzdělávání prokazatelně snižují dětem šance na úspěch v životě. To se nedotkne jen dětí samotných, ale i jejich rodin a v důsledku i místa, kde žijí. Odbourávat nerovnosti ve vzdělávání dětí zdola se totiž vyplatí celé komunitě – celá obec má pak méně problémů, méně kriminality, nižší nezaměstnanost a méně sociálně patologických jevů. V souhrnných nákladech vyjdou společnost preventivní opatření mnohem levněji.

**Dítě ve škole neprospívá často například „jen“ proto, že mu rodina neposkytuje dostatečnou podporu. Škola o tom ani nemusí dobře vědět nebo si nemusí uvědomovat, jak moc dítě rodinné prostředí ovlivňuje.** Nemusí mít například místo, kde by psalo úkoly, nikdo na jejich zpracování nedohlídí, rodiče s ním ráno nevstávají do školy, rodina nemá připojení na internet nebo nemá doma knihy, takže dítě má omezené možnosti pro své studium atd.



**Řešení nemohou hledat různé instituce samostatně, ale ve vzájemné spolupráci. Klíčem je propojení vzdělávacích a sociálních služeb.** Hlavním prostředkem spolupráce by mělo být setkávání a komunikace zástupců vedení města (školský i sociální odbor včetně OSPOD), vedení základních a mateřských škol, zástupců školního poradenství, neziskového sektoru a úřadu práce.

## 10.2 Důvody nerovností ve vzdělávání a jejich řešení

### 10.2.1 Socioekonomické podmínky obyvatel

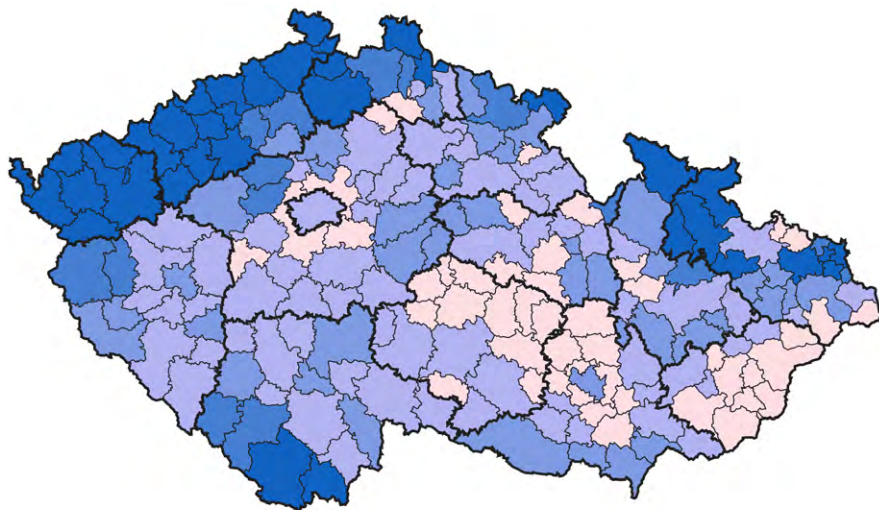
Vzdělávací úspěch žáka ovlivňují socioekonomické podmínky jeho rodiny. Na webu [mapavzdelavani.cz](http://mapavzdelavani.cz) si můžete zjistit, jak si vaše ORP vede v nejdůležitějších indexech: **destabilizující chudoba a vzdělávací neúspěch**.

**Destabilizující chudoba** souvisí s exekucemi, bytovou nouzí rodin a životem v sociálně vyloučených lokalitách. Vzdělávací neúspěch je souhrnnou informací o tom, jak moc žáci v ORP nechodí do školy, propadají nebo nedokončují ZŠ. Kvůli tomu, že spolu problémy úzce souvisejí, je nutné při řešení spolupracovat s různými aktéry v území – od ředitelů škol až po sociální odbor obce.

**Zdroj:** Upraveno podle PAQ Research ([mapavzdelavani.cz](http://mapavzdelavani.cz))

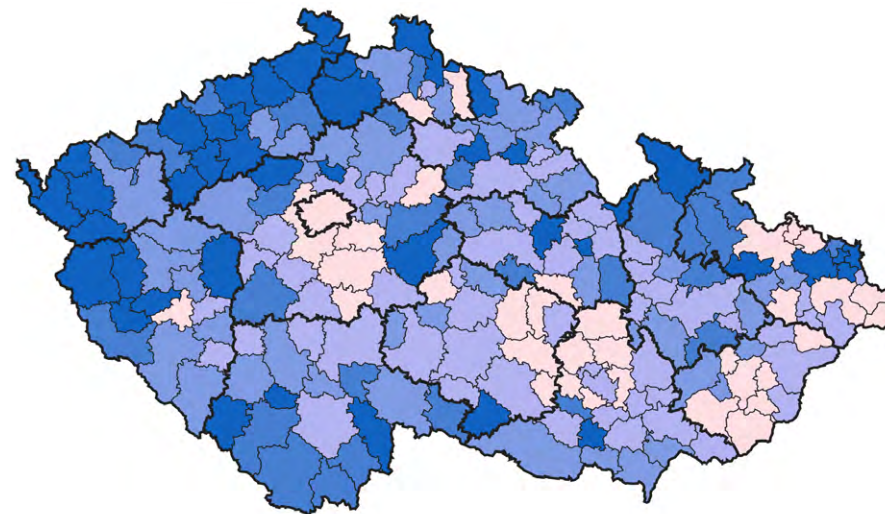
#### Destabilizující chudoba (expertní pásma, 2023) po ORP

● velmi nízký ● nízký ● střední ● vysoký ● velmi vysoký



#### Vzdělávací neúspěšnost (expertní pásma, 2023) po ORP

● velmi nízký ● nízký ● střední ● vysoký ● velmi vysoký



#### ☆ Příklady řešení

##### BYTOVÁ NOUZE

- Práce s bytovým fondem města nebo programy garantovaného nájemního bydlení.
- Terénní sociální práce s rodinami, které pobírají příspěvek na bydlení, nebo snižování energetické spotřeby.

##### FINANČNÍ PROBLÉMY

- Výzvy typu **Milostivé léto** (problémy spojené s exekucemi).
- Poskytování obědů zdarma dětem ve škole: program **Obědy do škol** od MPSV nebo program **Obědy pro děti** nadace Women for Women – placení obědů snižuje pravděpodobnost neúčasti ve vzdělávání.
- Drobnosti typu zřízení půjčovny sportovního vybavení na školní kurzy nebo ustavení solidárního fondu ve spolupráci s rodičovským spolkem.

- Obecně se nevyplácí odebrat rodině sociální podporu, protože kvůli tomu trpí samotné dítě a dlouhodobý vliv na jeho školní docházku to mít nemusí. Krajní možnosti pro případy, kdy rodina nehradí náklady na školní pomůcky, může být přesměrování části dávek státní podpory na dítě na učitele – tuto možnost je nutné vyjednat se školou, rodinou i s OSPOD. Detaily této praxe, která na několika ZŠ úspěšně funguje, jsou popsány na webu [Mají na to](#).

### 10.2.2 Nízká účast v předškolním vzdělávání

**Předškolní vzdělávání silně ovlivňuje budoucí (ne)úspěch každého žáka.** Potvrdila to řada výzkumů ze zahraničí i ČR ([Spravedlivý start?](#), 2015) i České republiky. Podle zjištění PAQ Research ([2021, str. 39](#)) zvyšují dva roky ve školce u dětí z vyloučených lokalit pravděpodobnost zařazení do klasické ZŠ zhruba o 10 procentních bodů (z 84 % na 94 %).

#### ☆ Příklady řešení

- Hodně záleží na motivaci rodičů ze socioekonomicky slabších rodin. Tyto rodiny aktivně vyhledávejte s pomocí sociální pracovníků, dětských lékařů nebo neziskových organizací a hledejte společně cesty, jak je o školní docházce přesvědčit; nabídněte jim případně přechodové alternativy k předškolnímu vzdělávání, kde děti získají potřebné návyky.

Komplexní řešení používá obec Velké Hamry: zlepšení bytových podmínek rodin, zaměstnání tatínků v technických službách, zřízení zájmového klubu, kam docházely děti před povinným předškolním rokem, intenzivní kontakt terénní pracovníce s rodinami, doučování dětí (detailně popsáno v [Metodickém manuálu pro rozvoj inkluzivního a kvalitního vzdělávání na místní úrovni, str. 50–53](#)).

- Rodinám často v docházce do MŠ brání finanční náročnost školkovného nebo problémy s dopravou a odváděním dětí do školky. Nabídněte rodičům hrazení školních pomůcek a obědů nebo bezplatné odvádění/svoz dětí do školek. Zkušenosti mají například ve Slaném, viz projekt [Podpora inkluze ve Slaném](#).

→ **Zvýšení účasti dětí v předškolním vzdělávání souvisí také s budováním dostatečných kapacit – k tomuto tématu najdete informace v kapitole 3.**

### 10.2.3 Segregace znevýhodněných žáků

Jakmile do jedné třídy nebo školy chodí ve zvýšené míře děti vyloučené od ostatních, mluvíme o segregaci. Jedná se v našem případě často o děti romského původu, ale může jít o jakoukoliv skupinu žáků s různým typem znevýhodnění. Je omyl domnívat se, že se tyto děti budou lépe učit „mezi svými“. Naopak dochází ke kumulaci různých problémů včetně vzdělávacího neúspěchu.

**Podle dat ombudsmana (2022)** je v ČR 262 škol, kde podíl romských žáků přesahuje 34 %. Ovšem i nižší zatížení jednotlivých škol v obcích může negativně ovlivnit vzdělávací výsledky žáků a klima ve škole a v obci. Změna pomůže zlepšit zaměstnanost, ekonomickou aktivitu, postoje k demokracii i komunitní soudržnost obyvatel. Dosažením vyššího vzdělání znevýhodněných žáků se také předchází trestné činnosti.

#### ☆ Příklady řešení

- Žádoucím stavem je rovnoměrné rozdělení znevýhodněných žáků do všech škol v obci (v území). Jednou možností, jak takového stavu dosáhnout, je [proměna spádových oblastí](#).
- Velmi úspěšným příkladem je město Krnov, kde řešení vzniklo ve spolupráci města se školami i s neziskovými organizacemi: „Byla zrušena segregovaná prvostupňová ZŠ, z níž žáci přecházeli převážně na jednu konkrétní školu s druhým stupněm, kde byl počet z nepříznivého prostředí tudíž také disproporční. Zrušení školy proběhlo koncepčně, předcházela mu příprava rovnoměrného rozmístění dětí do škol, proškolení učitelů, nabídka volnočasových aktivit pro děti, příprava na zřízení přípravných tříd.

Pro rozdělování žáků do škol bylo zavedeno pravidlo tří žáků z vyloučené lokality v jedné třídě s tím, že sourozenci vždy chodí do stejné školy. Tomuto pravidlu byly uzpůsobeny i spádové obvody škol. Po zápisech do prvních tříd školy vzájemně konzultují případné přerozdělení budoucích žáků tak, aby rodiče žáků dostávali stejné informace.” (více v [Metodickém manuálu pro rozvoj inkluzivního a kvalitního vzdělávání na místní úrovni, str. 54–56](#)).

## Další tipy

- [Metodický manuál pro rozvoj inkluzivního a kvalitního vzdělávání na místní úrovni](#): metodika MMR (2022) s detailními popisy příkladů dobré praxe
- [Analýza segregace v základních školách z pohledu sociálního vyloučení](#): metodika Úřadu vlády České republiky, Odbor pro sociální začleňování (Agentura) (2019) – praktické příklady různých desegregačních řešení, str. 70–92
- [mapavzdelavani.cz](#): interaktivní aplikace ukazující regionální strukturu a provázanost sociálních a vzdělávacích problémů v ČR
- [desegregace.cz](#): web výzkumné agentury PAQ Research s přehledem konkrétních intervencí, jak zmírňovat vzdělávací nerovnosti
- [Mají na to](#): online příručka, jak podpořit sociálně znevýhodněné děti na ZŠ
- EDUin: [Vzdělávání především](#) – tipy pro zřizovatele, Inspirace pro dobrý volební program i praxi po komunálních volbách 2022

---

Odbornou a rychlou konzultaci zdarma vám v případě potřeby poskytne také

**Střední článek podpory MŠMT:**

prostřednictvím e-mailu: [stredniclanek@msmt.cz](mailto:stredniclanek@msmt.cz)

nebo ve facebookové skupině [www.facebook.com/stredniclanek/](https://www.facebook.com/stredniclanek/)

# 11 • Komunitní role školy

Kapitola vám nabídne přehled aktivit, pomocí nichž se dnes řada škol zapojuje do komunitního dění v obci. Můžete si tak udělat obrázek o činnostech, které stojí za to podpořit.



Vrátit se zpět na rozcestník kapitol



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

## 11.1 Škola je přirozený uzel komunitního života v obci

Každý zřizovatel velmi dobře ví, jak je škola pro život místní komunity důležitá. Vědí to zejména na malých obcích – kde je škola, tam mladé rodiny zůstávají, lidé se tolik nestěhují a komunita má více příležitostí k setkávání.

Důležitost a vysokou kvalitu menších škol potvrzuje také šetření ČŠI (detailně ve [videu](#) z prezentace ústředního školního inspektora, jarní konference Lepší škola 2023). Zřizovatelé menších obcí proto často své školy dotují, i když nemají plně obsazenou kapacitu. Takové školy se zkrátka neruší.

→ K tématu menších škol a jejich kapacit najdete více informací v kapitole 3.

Škola se do dění města nebo obce zapojuje obvykle zcela přirozeně. Je to centrum společenského dění, díky ní získávají občané (rodiče i děti) vztah k místu, kde žijí. Je to také jeden z účinných způsobů, jak předcházet různým problémům, kriminalitě, vandalství a podobně. Zřizovatel má významnou funkci v tom, že může podpořit další, zatím nevyzkoušené možnosti, které by ráda škola zavedla.

**Škola pro komunitu hraje hned několikero rolí:** kromě přirozeného vzdělávacího centra se kolem ní často soustředí společenské, kulturní nebo sportovní aktivity, bývá také významným zaměstnavatelem pro občany, zejména na menších obcích. Běžné bývá (v rámci doplňkové činnosti) sdílení tělocvičny nebo venkovních sportovišť pro odpolední a večerní volnočasové aktivity.



**V této kapitole nabízíme další, možná méně známé tipy, jak se mnohé školy zapojují do komunitního života ve městě a obci.** Pro vás mohou tipy sloužit jako vodítko k tomu, co již někde funguje, a pokud za vámi přijde ředitel školy s podobným nápadem, má smysl jej podpořit.

## 11.2 Škola jako vzdělávací centrum a místo setkávání širší komunity



**Škola** nemusí sloužit jen žákům a učitelům. **Když už ji jednou máte, je vybavená a vytopená, využijte ji pro všechny a na maximum.** Podpořte odpolední a víkendové aktivity určené dětem, ale i dalším věkovým skupinám obyvatelstva.

**Obvyklé jsou například tyto aktivity:**

- **Přednášky pro rodiče, „kavárny pro rodiče“** – mohou se věnovat například současným pedagogickým trendům a výchovným tématům; je to také ideální způsob, jak rodičům přiblížit novinky, které škola zavádí (nové metody, nové postupy).  
→ **O současných pedagogických trendech najdete více informací ve 13. kapitole.**
- **Besedy s odborníky** – pro rodiče, ale i pro seniory, může se zde odehrávat například univerzita třetího věku apod.
- **Odpolední kroužky pro děti** – ať už jsou lektory učitelé školy, nebo externisté; řada obcí bojuje s dopravní obslužností a děti nemohou na kroužky dojíždět do většího města – tímto způsobem jim umožníte navštěvovat kroužek v místě bydliště; je to také skvělá příležitost pro rodiče, pokud mají možnost nějaký kroužek nabídnout.
- **Kurzy pro maminky, tatínky a seniory** (např. v Čakovicích učili seniory pracovat s počítači a plánují zde otevřít učebnu s 3D tiskem pro veřejnost), sousedské dílny; setkávání různých generací některým dětem v dnešní době chybí a mohou z něj dobře těžit, můžete takto do společenského života zapojit i občany, kteří by jinak nenašli odvahu někam vyrazit.
- **Prostor pro sdílení zkušeností a zážitků navzájem mezi rodiči žáků** (zkušenosti z výchovy, cestovatelské zážitky aj.); ideální způsob, jak navazovat neformální vztahy a budovat rodičovskou komunitu kolem školy, která – pokud existuje a funguje – může být zřizovateli k nezaplacení.
- **Jakékoliv další aktivity, které podpoří smysluplné setkávání občanů kolem školy** (např. společná brigáda při revitalizaci školní zahrady, nebo dokonce její společné plánování – škola tu může zapojit i žáky, kteří mohou například zjišťovat, co by

děti chtěly na zahradě změnit apod.), zapojení rodičů do besed s žáky jako prvek formující volbu povolání atd.

- **Možnost pro seniory stravovat se ve školní jídelně.**

Nezapomeňte některé aktivity **promyslet i provozně**: odemykání a zamykání budovy, úklid, případně zavedení čipů, dveře oddělující pronajímanou část školy, zabezpečovací alarmy, topné okruhy (topíme jen tam, kde to je třeba) apod.

## 11.3 Kulturní a umělecké aktivity ve škole

Kulturní a umělecké aktivity ve škole jsou nejen zdrojem zábavy a obohacení pro žáky, ale také pro jejich rodiny a ostatní členy komunity. Obvyklými aktivitami jsou rozsvěcení stromečku, masopusty, karnevaly.

Ze zřizovatelské pozice můžete podpořit nebo iniciovat vytvoření **partnerství mezi školou a místními kulturními a uměleckými institucemi, jako jsou knihovny, muzea, galerie, divadla nebo umělecké školy.**

Některé školy poskytují svoje **prostory základním uměleckým školám** (ZŠ Smržovka, ZŠ Bystřice), aby žáci nemuseli dojíždět do vedlejšího města a měli výuku hry na nástroj v místě bydliště. V tomto případě potřebují vaši finanční podporu a součinnost.

### ☆ Pobočka ZUŠ Sedlčany v ZŠ a MŠ Krásná Hora n. Vltavou

ZUŠ Sedlčany je od školy v Krásné Hoře nad Vltavou vzdálena zhruba 20 km a dopravní obslužnost není ideální. Škola proto u sebe zřídila pobočku ZUŠ a zároveň musela navýšit svou rejstříkovou kapacitu. **To nebyl úplně jednoduchý proces: žádost schvaluje kraj s dlouhými termíny, obec se zavázala k zajištění potřebného vybavení, platí cestovné učitelům, učitelům, aby mohli žáci platit stejné částky jako žáci v Sedlčanech.**

Kapacita je 40 žáků pro výtvarný a hudební obor (škola má cca 100 dětí). Ze začátku byl o výuku velký zájem a bojovalo se o místa, po roce či dvou zájem opadl (výuka je náročná na domácí přípravu), takže v roce 2022/2023 chodilo do pobočky ZUŠ i několik dětí ze sousední školy, aby byla využita kapacita. Zvláště výtvarný obor měl díky úžasné paní učitelce skvělé výsledky a byl plně obsazený.



## ☆ Příklad propojení kulturních a sportovních aktivit

Netradiční akcí je projekt **Circus Happy Kids**. Poskytuje mnoho možností, jak propojit komunitu v celé obci. Konkrétní zkušenosti z Jablonecka najdete [zde](#), projekt využívají opakovaně také například v Čakovicích.

## 11.4 Podpora aktivního občanství skrze školu

Škola může poskytovat své **prostory pro debaty na aktuální společenská témata nebo takové debaty přímo organizovat, ideálně se zapojením žáků**, kteří se tak mohou naučit řadu dalších praktických dovedností (organizace setkání, moderace debaty, produkce akce).

**Můžete také zapojit žáky školy do strategického rozvoje obce**, zejména teenagery. Často nemají v obci dostatečné vyžití a budete možná překvapeni, jak ochotně a s jakými nápady přijdou a co dokážou s podporou dovést do konce (vybudování nové pumptrackové dráhy, na jejímž plánování spolupracují; pokrytí konkrétních míst v obci internetem; úprava míst, kde se mohou scházet, a spolupráce na pravidlech; pořízení několika skateboardových prvků; místo, které vyberou pro pingpongový stůl atd.).

Mimo to školy mohou spolupracovat s neziskovými organizacemi a zapojovat žáky do komunitních projektů. Oblíbené jsou **žákovské parlamenty nebo školní fóra**.

## ☆ Příklady žákovských parlamentů a školních fór

### Centrum demokratického učení (CEDU) a žákovské parlamenty

Rozhovor s Terezií Vávrovou z CEDU najdete [zde](#).

### Zkušenost z Jílového u Prahy

Žáci místní základní školy se již 20 let sdružují v žákovském parlamentu, kterému říkají Senát. Před několika lety díky němu vzniklo místní workoutové hřiště, které zainvestovala radnice. Žáci připravili a zorganizovali několik akcí, kde se svým nápadem seznámili občany města, vytipovali lokalitu a našli si odborné konzultanty. Reportáž z místa si přečtete [zde](#).

### Národní síť zdravých měst a školní fóra

Jde o řízená setkání, při nichž se žáci zaměřují na rozvoj své obce a přicházejí s návrhy na zlepšení života jejich obyvatel. Zkušenost mají například v [Litoměřicích](#).

## 11.5 Ekonomický přínos školy pro komunitu

Školy často zaměstnávají významný počet lidí, což přímo přispívá k ekonomice komunity. Někdy jsou dokonce největším zaměstnavatelem v obci. Často také podporují místní obchodníky tím, že u nich nakupují zboží a služby, což bývá o to výraznější v menších obcích.

## 11.6 Komunikační kanály v obci a sdílení informací směrem k veřejnosti ze strany zřizovatele a školy

Je dobré, když se informace o škole dostávají i k těm, kdo už se o ni tolik nezajímají, protože děti v ní nemají a sami dávno vyrostli. Tuto funkci může plnit právě zřizovatel. Posiluje to pocit sounáležitosti občanů s tím, co se v jejich bydlišti děje, a nenásilně ukazuje na spolupráci mezi školou a obcí.

- Obce mívají **Facebook**, stejně jako škola nebo sdružení rodičů: obec může školní posty sdílet, případně školní informace aktivně vkládat; informace o škole se dostanou i k těm, pro které škola není prioritní zájem.
- Obce stále více používají **Municipolis (mobilní rozhlas) nebo jiné aplikace**, jejichž prostřednictvím předávají informace obyvatelům: těmito kanály se po dohodě s ředitelem mohou předávat například různé ankety, upozornění na školní akce atd.
- **Obecní zpravodaj**, ať už v papírové, nebo elektronické podobě, má mít pro školu vyhrazenou část: zde se píše nejen o tom, co se děje ve škole (což jsou informace, které zajímají primárně rodiče dětí), lze ale například vkládat i medailonky učitelů, napsat pár řádek o moderních metodách, o IT zázemí školy apod., což by mohlo zajímat širší publikum.
- Pokud škola vydává **školní noviny**, zřizovatel může zajistit, aby se dostaly ke stejnému množství obyvatel jako zpravodaj: často je mají jen rodiče, ostatní by přitom dění ve škole také zajímalo (mohou být k dispozici v knihovně, na polici v podatelně, v obchodě...).
- **Web obce** je samozřejmostí a je pěkné, když je **odkaz na školu na nějakém prioritním místě**, např. v rychlých odkazech.

Zároveň je dobré pečovat o všechny informační kanály, protože občané upřednostňují různé způsoby a některé mohou zcela vynechávat.

## Další tipy

- Inspirace pro malotřídní školy: [ZŠ Popelín](#) a [školy v Jamném nad Orlicí](#) (součást projektu Kam chodí vítr spát, EDUin)
- [Škola pro udržitelný život](#) (Středisko ekologické výchovy SEVER): projekt pracující s principy [místně zakotveného učení](#), který podporuje zapojení školy do života komunity

---

Odbornou a rychlou konzultaci zdarma vám v případě potřeby poskytne také

**Střední článek podpory MŠMT:**

prostřednictvím e-mailu: [stredniclanek@msmt.cz](mailto:stredniclanek@msmt.cz)

nebo ve facebookové skupině [www.facebook.com/stredniclanek/](https://www.facebook.com/stredniclanek/)

## 12 • Neformální vzdělávání

V kapitole najdete praktické tipy, jak můžete podpořit nebo rozšířit neformální vzdělávání ve své obci (kroužky, spolky, kluby, oddíly aj.) a jak odstraňovat bariéry, které v tom mohou bránit.



Vrátit se zpět na rozcestník kapitol



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

### 12.1 Co je neformální vzdělávání a co do něj patří

Nás a naše dovednosti formovaly ve školním věku často zážitky a zkušenosti, které jsme získali mimo školu. Ať už to byl skaut, sportovní oddíl, „zuška“, nebo nějaký kroužek. I to je vzdělávání a označuje se jako **neformální** (někdy také **zájmové**). Oproti vzdělávání ve škole, kterému se říká formální, je neformální vzdělávání **dobrovolné a probíhá mimo školu**. Na pomezí mezi nimi stojí školní družiny a školní kluby.

Do neformálního vzdělávání patří jak **krátkodobé aktivity** typu kroužky, které dítě může někdy i často střídat a zkoušet různé nové činnosti, tak **dlouhodobé činnosti**, které mají souvislejší charakter a dítě v nich vytváří pevnější vazby. Sem patří například sportovní oddíly a také aktivity typu skaut, turistické oddíly mládeže, hnutí woodcraft nebo třeba pionýr.

**Zařízení poskytující zájmové vzdělávání patří také mezi školská zařízení** a může je zřizovat stát, kraj, obec nebo svazek obcí. **Jedná se o střediska volného času (SVC), školní kluby a školní družiny**. SVC má dva typy: dům dětí a mládeže (DDM) a stanice zájmových činností zaměřené na jednu oblast zájmového vzdělávání.



Problematiku neformálního vzdělávání legislativně upravuje jednak školský zákon (§ 111–112), jednak prováděcí vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání (viz [infostránka MŠMT](#)).

**Základní umělecké školy** jsou jedním typem škol a řídí se školským zákonem a vyhláškou č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání ve znění novely vyhláškou č. 70/2019 Sb. Zřizuje je obec nebo kraj, případně existují ZUŠ zřizované církví nebo soukromé. Zatímco mateřské a základní školy jsou financovány prostřednictvím normativu na školu, pracoviště a třídu, ZUŠ jsou financovány prostřednictvím oborových normativů na žáka stanovených centrálně MŠMT. Více o principech financování viz [infostránka MŠMT](#).

## 12.2 Přínos neformálního vzdělávání

Děti, ale i dospělí zde získávají znalosti a především praktické dovednosti a kompetence, které si často ze školy neodnášejí. Zažívají zde úspěch a uznání i ty děti, kterým to ve škole tolik nejde, nemají tak výraznou podporu v rodině, nebo třeba děti z rodin, které se do obce přistěhovaly a snaží se integrovat mezi její obyvatele. Pro řadu z nich to může být doslova **záchranná síť**.

Vy jako zřizovatelé můžete neformální vzdělávání ve své obci intenzivně podporovat. Je to mimo jiné **účinná prevence** různých patologických jevů, jako je šikana nebo vandalství. Zároveň je dostatečná nabídka neformálního vzdělávání spolu s fungující a komunikující školou prevencí toho, že se z obce stane pouhé místo na přespávání, a zůstane místem, kde se obyvatelé setkávají napříč generacemi při různých aktivitách.

## 12.3 Tipy na podporu neformálního vzdělávání v obci

- 1. Začněte s tím, co už funguje – hasiči, fotbalisté, sportoviště...:** to jsou činnosti, které v řadě obcí fungují dlouhodobě a dobře. Přemýšlejte, jak jejich činnost dál rozvíjet a podpořit. Může se jednat o finanční podporu, zajištění prostor pro setkávání, zapojení jejich činnosti do akcí obce. Pečujte o aktivity podporující sousedství nebo místní tradice – masopusty, sousedské slavnosti.
- 2. Využívejte budovu školy i mimo vyučování jako přirozené centrum setkávání a aktivit:** domluvte se školami, aby poskytovaly své prostory odpoledne a o víkendech pro neformální vzdělávání. Může jít o pronájem tělocvičen, ale i schůzky oddílů a spolků, o víkendech konání sportovních turnajů, akce důchodců, ochotnické divadlo apod.
- 3. Propojte se školami to, co funguje, ale je izolované, např. knihovny:** Máte v obci knihovnu? Mohou se zde konat programy pro školy nebo knihovna se svým programem může přijít do školy. Oblíbené jsou programy na Noc s Andersenem nebo pasování žáčků na čtenáře. Zapojte do činnosti seniory v obci – v některých obcích chodí dětem do školy pravidelně číst „babičky a dědečkové“.
- 4. Rozšiřte již fungující organizace, např. domy dětí a mládeže:** Kraje mají na zřízení DDM své limity a nemusí chtít vznik nového podpořit. Mohou ale investovat do rozšíření stávajícího DDM do vaší obce, pokud o to mají občané zájem.

- 5. Podpořte dlouhodobé aktivity pro děti typu skaut, tomíci apod.:** Mají pro děti velký význam a pomáhají vyrovnávat sociální nerovnosti. Mohou zachytit i děti, které pocházejí z ohroženého prostředí. Těmto rodinám o činnosti dětských oddílů aktivně řekněte a finančně je podpořte – poplatky pro ně mohou představovat určitou bariéru. Oddílům pomáhejte se zázemím (poskytněte výhodně prostory pro klubovny) a zapojte je do akcí obce.
- 6. Podpořte jednotlivé občany, kteří mají chuť pro komunitu něco udělat:** umožněte jim využít obecní prostory (kurz korálkování, vázání adventních věnců, jazykový kurz) nebo jim pomozte s organizací, poskytněte jim materiální a technickou podporu, pomozte zajistit venkovní aktivity (cyklistický závod, aerobik, různé běžecké závody nebo charitativní akce a bleší trhy).
- 7. Zeptejte se svých místních akčních skupin (MAS) a domluvte se na rozšíření jejich aktivit do obce.**
- 8. Ptejte se občanů, která služba jim chybí, a hledejte řešení:** může jít například o podpoření vzniku lesní školky, rozšíření sportoviště, pomoc při hledání zázemí pro dětský oddíl nebo kroužek. Využít můžete i principu tzv. participativního rozpočtu – obec vyčlení část ze svého rozpočtu, o jejímž využití pak rozhodují občané podle toho, co považují sami za důležité. Možnosti se diskutují a předkládají zastupitelstvu k posouzení z hlediska realizovatelnosti. Vyvrcholením je hlasování o tom, které návrhy obyvatel má obec realizovat. S tímto postupem má zkušenost již řada menších i větších obcí.

Pokud vaše obec poskytuje dotace a granty, je ideální, když je **podávání žádostí o finanční podporu administrativně co nejjednodušší**: ideální jsou u dotací různé „klikačky“ na webu, které žadatelé snadno vyplní online. Jako příklad může sloužit obec Horoměřice (formulář [grantů pro oblast volného času dětí a mládeže](#)), [Dotací portál](#) městské části Praha 3 nebo online prostředí [GRANTYS](#), které využívá např. Praha 10 nebo Kutná Hora a další města.

## 12.4 Bariéry, které mohou bránit rozvoji neformálního vzdělávání

### CHYBĚJÍCÍ INFRASTRUKTURA

Pokud se dětský oddíl nemá kde scházet, pak ve vaší obci nebude fungovat. Pamatujte při územním plánování na to, jaké potřebujete prostory pro různé již existující aktivity, ale výhledově i pro ty nové, o které bude zájem. Adaptujte nevyhovující prostory, sdílejte prostory pro více činností v různých časech.

### RODIČE O AKTIVITÁCH NEVĚDÍ

I když máte pocit, že všichni rodiče musí mít o nabídce volnočasových aktivit ve vaší obci přehled, nemusí to tak být; snažte se informovat různou formou (na webech, letáčky ve škole, u obchodu, v kulturních zařízeních, na sociálních sítích). Zaměřte se zvláště na děti, jejichž rodiče se o nabídku těchto aktivit nezajímají, nebo na ně nemají peníze – doručte informaci až k nim a můžete je cíleně finančně podpořit (viz dále).

### FINANČNÍ NEDOSTUPNOST NĚKTERÝCH VOLNOČASOVÝCH AKTIVIT

Především děti z ohroženého prostředí nedochází na kroužky nebo do oddílů proto, že rodiče často nemohou tyto aktivity platit. Najděte způsob, jak tyto rodiny identifikovat a adresně podpořit. Tipem může být iniciativa **Aktivní město** – vyberete si, na jaké aktivity a komu chcete finančně přispět, s pomocí aplikace dokážete požadavky snadno zpracovat. Zkušenost mají např. Praha 5, 6 nebo Olomouc. Směrem k rodičům a poskytovatelům neformálního vzdělávání můžete také propagovat možnost příspěvku na kroužky prostřednictvím **Darujeme kroužky dětem**.

### NEVHODNĚ ŘEŠENÉ DOPRAVNÍ SPOJENÍ

V menších obcích může být významným faktorem neexistující nebo nevhodné řešení dopravního spojení, kdy se děti nemají jak dopravit na kroužky a zpět domů. Vyjednávajte s místními dopravci o zlepšení. Pomoci si můžete i sami – disponujete obecním mikrobusem, dodávkou nebo má někdo v obci tuto možnost? Spojte síly a můžete děti svázat v určených časech a dnech do blízkého města.

### NEDOSTATEK LIDÍ, KTEŘÍ BY NEFORMÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ POSKYTOVALI

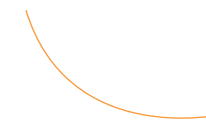
V poslední době se organizace potýkají často s personální krizí a pociťují nedostatek lidí, kteří jsou ochotni věnovat svůj volný čas vedení volnočasových aktivit. Ptejte se poskytovatelů neformálního vzdělávání u vás v obci, jak na tom jsou a zda jim můžete pomoci.

## 12.5 Propojení neformálního vzdělávání se vzděláváním ve škole

Formální vzdělávání ve škole a to neformální v kroužcích a jinde může ve vaší obci fungovat odděleně, ale jsou dobré důvody, proč byste se je měli snažit vzájemně propojovat. Školy mohou tímto přístupem získat více prostoru pro to, aby rozvíjely i kompetence dětí.

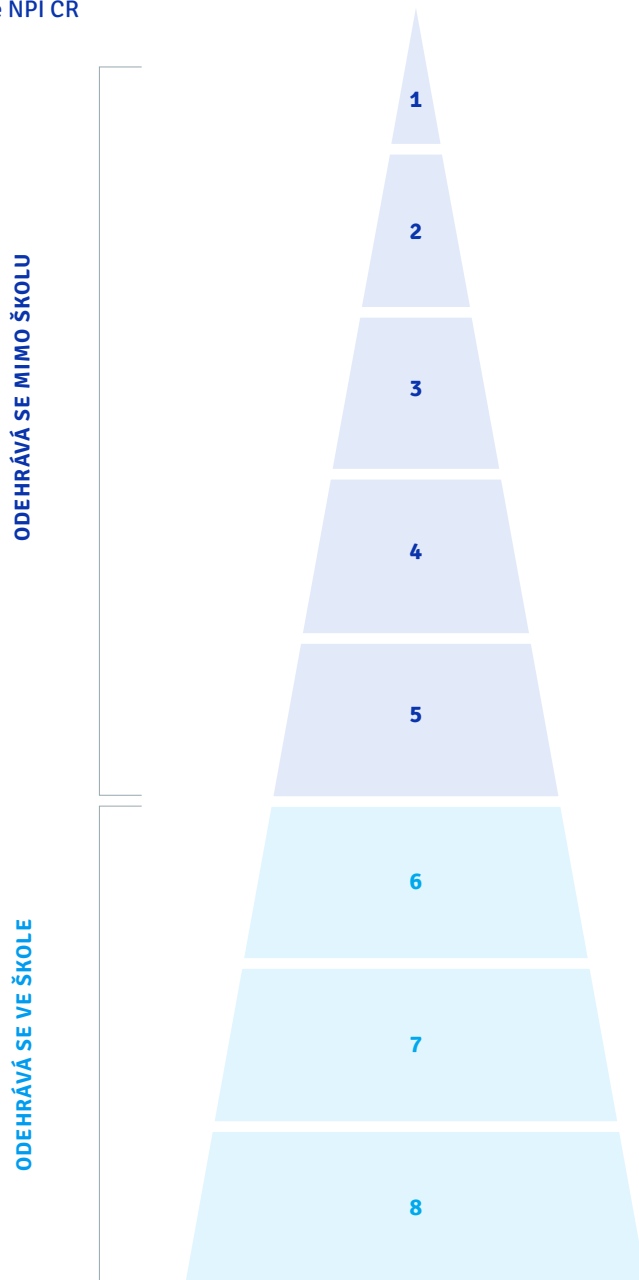
### ☆ Tip: Pyramida možností

Škola může zpočátku z neformálního vzdělávání využít jen malinko, později může zkusit složitější projekty. Pyramida ukazuje celou paletu možností, která je odstupňovaná svou náročností a komplexností.



## Pyramida možností

Zdroj: upraveno podle NPI ČR



**1. Učitel využívá to, co žáci umí odjinud, při výuce ve třídě a škole** (hráč florbalu, orientační běžec, aktivní programátor, znalec hadů, znalec rostlin, znalec filmů, hráč na hudební nástroj atd.).

**2. Učitel a žáci používají ve výuce metody z neformálního vzdělávání** (zážitkovou pedagogiku, zkušenostní a kooperativní učení atd.).

**3. Do školy přichází odborník zvnějšku** (z firmy, státní správy, pracovník neformálního vzdělávání, člověk z výzkumné organizace, univerzity...).

**4. Učitel realizuje výuku mimo školu, aby podpořil rozvoj znalostí, dovedností a kompetencí žáků** (jde s žáky do muzea, lomu...).

**5. Učitel se žáky odchází na konkrétní vzdělávací program mimo školu** (jde do střediska volného času, střediska ekologické výchovy, knihovny, muzea, kina, divadla, firmy, lanového centra, science centra, neziskové organizace...).

**6. Učitel s žáky odchází mimo školu realizovat komplexní projekt přesahující rámec několika předmětů a bloků výuky** (žáci pořádají divadelní představení pro občany města a ostatní školy atd.).

**7. Učitel s pracovníky neformálního a zájmového vzdělávání společně tvoří konkrétní vzdělávací programy** (např. jdou do lanového centra realizovat projekt z fyziky na kladky).

**8. Učitel s žáky a pracovníky neformálního vzdělávání, místní komunitou aj.** (školská zařízení, MAP, MAS, státní instituce, neziskové organizace, firmy atd.). **připravují a realizují vzdělávací projekty pro širokou veřejnost v dané obci či městě** (např. organizují Den země, kde mají na starosti širokou paletu činností – moderování akce, organizace workshopů, produkce...).

V některých patrech pyramidy lze velmi dobře využít rodiče a možnosti komunity – například rodiče v kroužku nebo ve výuce přibližují dětem své profese (3., 7. patro), učitel s žáky navštíví místní obyvatele a seznámí se s pěstováním plodin, péčí o ovocné stromy, chovem včel, slepic, králíků (4. patro). Takové neformální vzdělávání přináší přidanou hodnotu celé komunitě. Ředitel školy o zajímavých lidech či místech v lokalitě nemusí vědět, informace může dostat od obce.

### Další tipy

- **ČRDM:** Česká rada dětí a mládeže, zastřešuje organizace dětí a mládež v ČR
- **Město dětem:** publikace ČRDM, jak mohou města podporovat Sdružení dětí a mládeže
- **Aktivní město:** portál, který vám pomůže s finanční podporou neformálního vzdělávání
- **Darujeme kroužky dětem:** příspěvky na kroužky pro poskytovatele a rodiny vybraných skupin dětí
- **Metodiky NPI:** praktické metodiky a příklady, věnují se např. odstraňování bariér při podpoře neformálního vzdělávání, propojení ZŠ a školní družiny nebo školního klubu, způsobům propojování formálního a neformálního vzdělávání a dalším tématům
- **Portál NPI pro zájmové a neformální vzdělávání:** metodiky, legislativa, webináře

---

Odbornou a rychlou konzultaci zdarma vám v případě potřeby poskytne také

**Střední článek podpory MŠMT:**

prostřednictvím e-mailu: [stredniclanek@msmt.cz](mailto:stredniclanek@msmt.cz)

nebo ve facebookové skupině [www.facebook.com/stredniclanek/](https://www.facebook.com/stredniclanek/)

# 13 • Pedagogické trendy

V této kapitole vysvětlujeme, které pedagogické trendy jsou běžné na kvalitních základních školách a do kterých má smysl investovat vaši podporu.



[Vrátit se zpět na rozcestník kapitol](#)



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

Tato publikace obsahuje řadu tipů, co můžete jako zřizovatelé na svých školách podpořit. Ze zákona nejste přímo zodpovědní za to, nakolik bude vaše škola kvalitní, pro kvalitní vzdělávání byste však měli vytvářet podmínky.

→ **Jaké máte kompetence a povinnosti, uvádíme v kapitole 1. Povinnosti zřizovatele a školská rada a v kapitole 2. Role zřizovatele v pedagogické oblasti.**



Tato kapitola popisuje několik současných trendů, které kvalitní školy dobře znají. Pro vás se může stát vodítkem pro to, do jakých oblastí můžete investovat, pokud se rozhodnete svou školu podpořit v něčem novém, s čím za vámi přijde ředitel. Nebo může sloužit pro váš lepší rozhled v tom, co je na mnohých školách běžné a co je v současné moderní pedagogice progresivní.

## 13.1 Inkluze (společné vzdělávání)

**Povinností českých škol je být inkluzivní, nejedná se tedy pouze o aktuální pedagogický trend.** Inkluzivní je taková škola, která přijímá a vzdělává všechny děti bez rozdílů jejich schopností, etnického původu nebo postižení a vychází vstříc jejich individuálním potřebám. Zkrátka škola, která věří, že právo na kvalitní vzdělávání v hlavním proudu mají všechny děti, a je jen otázkou, jak jim v tom můžeme pomoci. Prakticky to znamená, že škola pod žádnou záminkou neodmítá děti, které se od ostatních jakýmkoliv způsobem odlišují, ale hledá způsoby, jak je ve spolupráci s dalšími odborníky (asistent, školní psycholog, externí odborníci aj.) začlenit do běžného provozu školy.

Mnozí ředitelé a učitelé považují inkluzi za nutné zlo. Je však třeba mít na mysli, že ČR je vázána mezinárodními závazky, má společné vzdělávání zakotveno ve všech svých strategiích, právo na vzdělávání v hlavním proudu a podpůrná opatření k tomu jsou daná legislativou a ředitel je za zajištění inkluze zodpovědný státu.





Inkluzivní přístup klade na učitele a ředitele vysoké nároky a ti se bez patřičné podpory mohou principu inkluze bránit. Proto tu můžete sehrát klíčovou roli vy, zřizovatelé, a své školy podpořit.

#### ☆ Jak můžete pomoci:

- Ve školách bývá zřízeno **školní poradenské pracoviště (ŠPP)**, tzn. psycholog, výchovný poradce, metodik prevence a speciální pedagog, kteří spolu úzce spolupracují a starají se, aby inkluze probíhala tak, jak má. Přilepšujte školám finančně, aby si mohly zajistit různé **podpůrné profese**, jako například speciální pedagogy, školního psychologa, logopeda, etopeda, lektory češtiny jako druhého jazyka, asistenty pro ředitele/ku, sociální pedagogy (mohou být i sdílení mezi několika školami); pomáhejte školám získat na tyto služby finanční podporu z kraje nebo formou projektových výzev.
- Stabilizujte především **mzdové prostředky na pozici asistenta pedagoga**. Podmínky pozice asistenta pedagoga se často mění, mnohdy jde o zkrácené úvazky a na dobu určitou.
- Pomozte pro potřebné pracovníky vytvořit **lákavé pracovní podmínky**: nabídněte jim byt, umístění dětí do školky, peníze na rekonstrukci bytu, permanentky na sportoviště.
- Podporujte **vznik multidisciplinárních týmů duševního zdraví**, v nichž spolu působí sociální pracovník, speciální pedagog, psycholog, zdravotní sestra (pomoc pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami, duševním onemocněním, traumaty nebo náročným chováním). Fungují například v rámci projektu **Eduzměna na Kutnohorsku**.
- **Zmapujte vyloučené lokality ve své obci a podíl dětí z těchto lokalit v jednotlivých školách. Rovnoměrně je rozdělte**. Lze doporučit, aby v rámci jedné školy nepřekračovalo zastoupení romských znevýhodněných žáků 10–15 %, v rámci třídy pak maximálně 4 žáky (data a více informací na webu [desegregace.cz](http://desegregace.cz)). Příklad spolupráce zřizovatele a škol v Krnově na desegregaci škol popisuje tento [článek](#).

→ Další tipy a příklady k desegregaci najdete v kapitole 10. Žáci ze znevýhodněných podmínek a odbourávání nerovností ve vzdělávání.

#### @ Další tipy

- NPI ČR: Podpora společného vzdělávání v praxi – [sekce pro zřizovatele](#)
- **SOFA**: dříve ČOSIV (Česká odborná společnost pro inkluzivní vzdělávání)
- EDUin: [Vzdělávání především](#) – tipy pro zřizovatele, Inspirace pro dobrý volební program i praxi po komunálních volbách 2022

## 13.2 Formativní hodnocení

**Formativní hodnocení je způsob hodnocení, který žákovi i učiteli umožňuje sledovat vzdělávací proces užitečným a bezpečným způsobem.** Je nástrojem komunikace mezi učitelem a žákem. Učitel i žák dostávají informaci o tom, jak se žák s novým učivem vypořádává, jak mu porozuměl, případně jaký druh pomoci potřebuje, aby učivo zvládl. Důležitým nástrojem je zpětná vazba. Tu dostává učitel i žák. Žák ji dostává od učitele, od sebe samého a od spolužáků.

Učitelé pracující tímto způsobem nesrovnávají žáky mezi sebou, ale zaměřují se na pokroky každého z nich vůči předešlému výkonu. To velmi pozitivně ovlivňuje žákovo sebevědomí, motivaci k učení a také klima třídy. Jednoduše by se dalo říci, že žáci vědí, kam ve svém učení jdou, kde aktuálně jsou, kudy se mají dál vydat a „jaké boty si na to vzít“.



Pokud škola používá formativní hodnocení, neznamená to, že se má nebo musí vzdát známkování. Obvykle rodiče i žáci známky chtějí. Znamky a formativní hodnocení mohou fungovat vedle sebe za splnění určitých podmínek. Více o tom v krátkém vysvětlujícím [materiálu](#) Edukační laboratoře.

#### ☆ Jak můžete pomoci:

- Podpořte **investice do dalšího vzdělávání** v této oblasti, které může probíhat i interně, nebo také stáží na jiné škole, která formativní hodnocení používá.
- Finančně podpořte školu, aby si mohla dovolit tzv. **párové učení** (učení ve dvojici) nebo mentora, který učitelům pomáhá v profesním rozvoji.
- Pamatujte na to, že **zavádění nových postupů, které nebyly na škole zvykem, vyžaduje čas**. Potřebují se s ním sžít učitelé, ale i rodiče. Je proto v pořádku, pokud škola změnu zavádí postupně, snaží se rodičům vše dobře vysvětlit a mírní jejich obavy ze změny. Hodí se pro to například tzv. kavárny pro rodiče nebo dny nanečisto.

→ Více o těchto tipech najdete v kapitole 2. Role zřizovatele v pedagogické oblasti.

#### @ Další tipy

- Edukační laboratoř: **Formativní hodnocení** (metodika, kurzy)
- EDUin: článek **Formativní hodnocení je skvělý nástroj pro lepší učení**

## 13.3 Konstruktivistická výuka

Konstruktivistická výuka respektuje přirozené procesy učení a staví na tom, co už žáci umí, aby rozvíjela jejich poznání dál. Učitelé při takové výuce vybírají výukové metody, které odpovídají potřebám a schopnostem jednotlivých žáků, aby se mohli učit svým vlastním tempem a vlastním stylem. Jsou to tzv. **metody aktivního učení, např. projektová výuka, badatelské učení, diskuse aj.**

Pokud chce škola takovým způsobem učit systematicky a ne jen nárazově (jeden mimořádný týden v roce), může být tento styl výuky logisticky a někdy i finančně náročnější. V tom můžete škole pomoci. Rodiče si navíc někdy nejsou jisti, zda je takto učit správně a zda si děti „jen nehrají“. V tomto smyslu můžete být klidní, protože pokud se tyto metody používají správně a poučeně, vedou naopak k tomu, že děti učení nejen víc baví, ale také se víc naučí.

#### ☆ Jak můžete pomoci:

- Podpořte školu finančně v **zavádění metod aktivního učení**. Může se jednat například o nákup speciálních pomůcek, vybudování venkovní učebny nebo proškolení učitelů (ideálně celé sborovny) v těchto metodách.

## 13.4 Čtenářská gramotnost

**Čtenářská gramotnost je zjednodušeně řečeno schopnost porozumět psanému textu, přemýšlet o něm a vhodně jej používat.** Tuto gramotnost testuje např. mezinárodní šetření PISA, jehož se účastní i Česká republika a v němž nemají čeští žáci zrovna nejlepší výsledky. To může způsobovat, že v dospělosti čelí vážným problémům spojeným s uplatněním na trhu práce i s obecným zapojením do společnosti.



Pro zajímavost: pětina českých 15letých žáků není schopna porozumět nejjednodušším typům textů nebo vyplnit formulář na úřadu. I ve vaší obci nebo městě s tím tudíž můžete mít problémy.

#### ☆ Jak můžete pomoci:

- Podpořte systematickou práci při rozvoji čtenářské gramotnosti již od nejnižších ročníků. V České republice existují **zavedené programy**, jako například **Čtenářské kluby, Čtením a psaním ke kritickému myšlení (RWCT)** nebo **Začít spolu**, a vy můžete jejich absolvování podpořit a financovat.
- Některé školy spolupracují na rozvíjení čtenářské gramotnosti zapojením do **projektu Pomáháme školám k úspěchu**. Jde o velmi intenzivní vzdělávání, spolupráci a podporu, která má významný dopad na čtenářství a pisatelství žáků. Pro školu je takové zapojení na jednu stranu náročné, ale může jí přinést značné dlouhodobé benefity. Školy v takovém počínání podpořte.
- Má také smysl **podporovat nebo obnovovat místní školní knihovny**. Zkušenost se zaváděním čtenářských dílen v Mostě a Třinci říká, že zásadní proměna nastala právě poté, co byla obnovena školní knihovna. Více informací najdete v **článku Řízení školy**.

## 📌 Další tipy

- RVP.cz: [Co je čtenářská gramotnost, proč a jak ji rozvíjet?](#)
- Webový portál pro učitele ZŠ: sekce [Čtenářská gramotnost](#)

## 13.5 Chytré využívání technologií

Technologie do našeho života patří víc než kdy dřív a tato tendence bude dál sílit. Reaguje na to i rámcový vzdělávací program, ze kterého školy při výuce vycházejí a stanovují si podle něj svůj školní vzdělávací program, který zřizovatel prostřednictvím školské rady schvaluje.

Většina lidí si myslí, že školní předmět **informatika** je o počítačích a programování. Ve skutečnosti **je o řešení problémů a využití technologií v praxi**. Proto se nyní ve školách zaměřují na rozvoj informatického myšlení, aby žáci porozuměli světu technologií a dokázali technologie smysluplně využít.

Fenoménem, který nyní hýbe celou společností, je využití umělé inteligence. Je to něco, co se vyvíjí pod rukama, a teprve se hledají možnosti, jak AI využít a naučit se s ní eticky zacházet. Tomuto tématu se významně věnuje nezisková organizace [AI dětem](#). Další velké téma je etika a kyberšikana, rozpoznávání fake news nebo manipulace s daty a informacemi, které jsou nyní také součástí vzdělávacího programu žáků.



Proto, aby škola dobře zvládla celou změnu, má velkou podporu ze strany státu, který poskytuje zdarma vzdělávání na různých úrovních pro učitele, ředitele, koordinátora ŠVP, metodiky informatiky. Školy mají k dispozici také konzultanty pro technická řešení konektivity i plánování obnovy zařízení. Vy můžete školu podpořit v těch oblastech, kde státní podpora zatím tolik systematická není.

## ☆ Jak můžete pomoci:

- Informujte se, jaké kroky škola v rozvoji výuky informatiky dělá, jak se žáky pracuje v oblasti technologií a co by od vás ještě potřebovala. Bude možná chtít pomoci se **zvýšením konektivity jak vnější, tak vnitřní** (zásuvek není nikdy dost, možná jsou někde ještě velmi staré rozvody elektřiny, které současný nápor neutáhnou).
- S rozvojem technologií je dobré také pamatovat na **prevenci negativních jevů**, které má jejich nadměrné užívání pro děti. Je jediné dobře, pokud se škola na toto téma zaměřuje, zve si do školy například odborníky a dělá pro děti různé preventivní programy. Podpořte v tom školu finančně.
- Zajímejte se o to, jak má škola vyřešenou správu IT zařízení. Zvláště malé školy nemusí mít ve svém sboru odborníka, který se tomu může věnovat. Můžete ho škole pomoci najít, financovat nebo ho s ní sdílet.

## 📌 Další tipy

- MŠMT: [Nabídka podpory a kurzů \(revize ICT RVP v ZV\)](#)

## 13.6 Wellbeing

Wellbeing je jednoduše řečeno **stav, kdy se žáci ve škole cítí dobře, v bezpečí a mohou se v klidu a v pohodě učit** ([rozšířená definice](#) z Partnerství pro vzdělávání 2030+).

V takové škole dosahují žáci reálně lepších výsledků. Wellbeing by ale měli na škole zažívat i učitelé.



Tam, kde pečují o wellbeing žáků i učitelů, budou mnohem méně řešit náročné situace, jako je šikana, vandalství, náročné výchovné situace a podobně, a sníží se také počet dětí, které trápí úzkosti, deprese a jiné obtíže.

### ☆ Jak můžete pomoci:

- **Komplexní metodický program** nabízí společnost SOFA (dříve ČOSIV): **program 4R** – Respekt, Rozmanitost, Rovnost & Resilience a je zaměřen na žáky od 1. ročníku až po studenty posledních ročníků střední školy. Další programy nabízejí i jiné instituce, např. AISIS již řadu let realizuje program **Minimalizace šikany** nebo disponuje metodikou pro práci s dětmi s problémovým chováním, tzv. **ART**. Můžete je škole pomoci financovat.

Dobří ředitelé si jsou vědomi toho, že se u nich musí dobře cítit učitelé i děti a že o takovou pohodu je třeba pečovat **na různých úrovních**. Pokud za vámi přijdou s nějakým takovým opatřením, věřte jim a podpořte je, zejména finančně. Přispějete k budování wellbeingu a dobrého klimatu na škole. Může se jednat například o:

- budování relaxačních zón pro žáky i pro učitele,
- vznik prostor pro klidné setkávání učitelů s rodiči,
- využití prázdnin na adaptaci dětí (doučování, neformální aktivity, příměstské tábory, adaptační kempy), organizace adaptačních aktivit (adaptační kurzy aj.) pro nové žákovské kolektivy.

### ☆ Co můžete ještě udělat?

- Podporujte ve svém městě či obci **pestrou nabídku nebo dostupnost neformálního vzdělávání** – je to fungující prevence řady patologických jevů. Podporujte, zejména finančně, vznik školních klubů („družin“ na 2. stupni ZŠ). Pokud není dostupný DDM, podporujte školu ve vytváření nabídky zájmových kroužků a sportovních aktivit.  
→ **Více tipů v této oblasti najdete v kapitole 12. Neformální vzdělávání.**
- Aktivně **nabízejte škole zapojení do komunitního života obce, města**; podílejte se společně se školami na pořádání kulturně společenských akcí, sezónních oslav apod.  
→ **O komunitní roli školy píšeme v kapitole 11.**
- **Dotujte další vzdělávání pedagogických pracovníků v inovativních oblastech, pravidelná supervizní setkání pedagogů a vedení škol**. Finančně podpořte školy, aby si mohly dovolit pedagogického konzultanta zvnějšku, který je provází rozvojem a učí je, a podpořte vzájemné hospitace učitelů na jiných školách ve vašem městě, v dalších městech i mimo ČR.

- **Nezapomínejte ani na nepedagogické pracovníky**: školy by mohly vyprávět, jak důležitý je dobrý školník nebo kvalitní personál školní jídelny – pomáhejte s hledáním kapacit i finančně a vytvářejte jim nadstandardní podmínky (služební byt, nástupní bonus apod.).

### 🗨 Další tipy

- EDUin: **Vzdělávání především** – tipy pro zřizovatele, Inspirace pro dobrý volební program i praxi po komunálních volbách 2022

## 13.7 Hejného matematika

Hejného matematika je konkrétní **výuková metoda**, kterou může zvolit učitel pro výuku matematiky, pokud se k tomu tak škola rozhodne a pracuje s tím ve svém ŠVP. Tento pojem se vymyká ostatním termínům, které v manuálu zmiňujeme. Uvádíme jej ale proto, že **zavedení této metody má potenciál rodiče rozdělit na dva téměř nepřátelské názorové tábory příznivců a odpůrců, jejichž spor se někdy přenesse až ke zřizovateli**. Výuka matematiky podle této metody se totiž nepodobá tradiční výuce, kterou zná většina rodičů z vlastní školní docházky, a tak se někteří rodiče obávají, že nebudou schopni svým dětem s učením pomoci nebo že dítě nezvládne později náročnější matematiku na 2. stupni ZŠ.



Je třeba upozornit na to, že volba metod je plně v kompetenci ředitele a učitelů a je to škola, kdo by měl také rodičům dobře vysvětlit, proč metodu zavádí a co mohou očekávat. Měla by také rozptýlit obavy rodičů, že dítě nebude úspěšné (dětí s touto metodou dosahují stejně dobrých výsledků, což dokázaly **testy**), a ideálně jim nechat takovou výuku „ochutnat“, nebo jim umožnit, aby se přišli podívat na hodinu matematiky do školy.

Oproti běžné matematice využívá Hejného metoda výuky matematiky pro učení takzvaných schémat, praktické příklady a hru. Metoda staví na potenciálu a zkušenostech dětí, což podporuje jejich pozitivní vztah k matematice. Buduje také pozitivní vztahy, spolupráci a třídí charakter. Učitel musí být v metodě proškolen a má k dispozici speciální metodické kurzy, materiály, pomůcky a učebnice.

#### ☆ Jak můžete pomoci:

- Podpořte finančně školu, aby byli učitelé v této metodě proškoleni a mohli používat všechny potřebné pomůcky pro všechny požadované ročníky.

#### @ Další tipy

- H-mat: webové stránky metody [Hejného matematika](#)
- EDUin: [Sedm zásad učitele matematiky Tomáše Chrobáka](#), vítěze Global Teacher Prize 2019

---

Odbornou a rychlou konzultaci zdarma vám v případě potřeby poskytne také

**Střední článek podpory MŠMT:**

prostřednictvím e-mailu: [stredniclanek@msmt.cz](mailto:stredniclanek@msmt.cz)

nebo ve facebookové skupině [www.facebook.com/stredniclanek/](https://www.facebook.com/stredniclanek/)



## Užitečné odkazy

Zde najdete odkazy na dostupné publikace a materiály, které zpracovaly různé organizace a které komplexněji postihují školskou zřizovatelskou problematiku.

- **Příručka pro zastupitele, SMO ČR, 2022.** → Dostupné online [zde](#).
- **Rukověť starosty, SMS ČR, 2015.** → Dostupné online [zde](#).
- **Školy a školská zařízení zřizované obcí a krajem. Průvodce platnou právní úpravou a metodický návod zejména pro obce, kraje a ředitele škol a školských zařízení zřizovaných obcemi a kraji. MŠMT, 2021.**  
→ Dostupné online [zde](#).
- **Topit a svítit nestačí. The Aspen Institute-CE, 2023.**  
→ Dostupné online [zde](#).
- **Vzdělávání především. EDUin, 2022.** → Dostupné online [zde](#).



Vrátit se zpět na rozcestník kapitol



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

---

Odbornou a rychlou konzultaci zdarma vám v případě potřeby poskytneme také  
**Střední článek podpory MŠMT:**  
prostřednictvím e-mailu: [stredniclanek@msmt.cz](mailto:stredniclanek@msmt.cz)  
nebo ve facebookové skupině [www.facebook.com/stredniclanek/](https://www.facebook.com/stredniclanek/)

# O Klubu zřizovatelů

V kapitole najdete informace o EDUinu a Klubu zřizovatelů, z něhož vzešla myšlenka napsat tuto publikaci. Dozvíte se, co nabízí a jak se případně přidat.



Vrátit se zpět na rozcestník kapitol



Pokud si budete pdf tisknout, po naskenování QR kódu se vám zobrazí seznam odkazů z této kapitoly.

## Jak jsme vznikli a kam směřujeme

Jsme volné sdružení samospráv, jehož založením v roce 2018 organizace EDUin reagovala na chybějící odbornou podporu zřizovatelům v oblasti vzdělávání a péče o svěřené školy. Naším členům nabízíme odborné informace a možnost komunikovat mezi sebou, sdílet zkušenosti a předávat si dobrou praxi. Podněty sesbírané při práci se zřizovateli se průběžně snažíme předávat státní správě, tak aby se žitá realita promítala do podoby národní politiky.

## Proč být členem Klubu zřizovatelů

Pokud patříte mezi zřizovatele, kteří školství vnímají jako prioritu své agendy, je členství v Klubu nejjednodušším způsobem, jak:

- se stát součástí širší skupiny profesionálů, kteří usilují o rozvoj svěřených škol v duchu aktuálních trendů a požadavků společnosti,
- mít příležitost setkávat se s ostatními zřizovateli, sdílet svou praxi a vzájemně se inspirovat.

Členství je bezplatné, jedinou podmínkou je souhlas s [Chartou Klubu zřizovatelů](#), kde najdete i [registrační formulář](#). Více informací najdete na webových stránkách Klubu: [www.eduin.cz/klub-zrizovatelu/](http://www.eduin.cz/klub-zrizovatelu/).

## Aktivity Klubu zřizovatelů



### Konference Lepší škola

Největším setkáním zřizovatelů, které každoročně pořádáme, je celostátní konference Lepší škola. Nabízí seznámení s tématy, která aktuálně hýbou českým vzdělávacím prostředím. Mezi vystupujícími se pravidelně objevují zástupci klíčového resortu školství, zajímavé osobnosti z akademické půdy, zástupci neziskových organizací působících na poli vzdělávání i samotní zřizovatelé se svými inspirativními příklady z praxe. Konference má dopolední přednáškový blok a odpoledne je věnováno workshopům a přednáškám, které si účastníci mohou zvolit podle svých preferencí.

Z konferencí pravidelně pořizujeme záznamy, které jsou spolu s prezentacemi vystupujících volně k dispozici v sekci Archiv na webové stránce [lepsiskola.eduin.cz](https://lepsiskola.eduin.cz).



### EDUakademie

Ve spolupráci s odborníky či zkušenými zřizovateli jsme po dobu poskytnutého grantu pořádali jednodenní semináře na aktuální zřizovatelská témata (například témata hodnocení a odměňování ředitelů, stavba školní budovy nebo kapacity škol). Výstupy z proběhlých akcí jsou k dispozici členům Klubu zřizovatelů v interním sdíleném úložišti.

### Infoservis členům

Členové klubu mají přístup do sdíleného úložiště. V něm jsou umístěny mnohé cenné informace a výstupy z projektů, jako adresář členů, metodické a odborné materiály pro zřizovatelskou praxi nebo archiv čísel dříve vydávaného Zpravodaje Klubu zřizovatelů. Velmi ceněna je interní databáze personálních psychologů, které je možné přizvat do konkurzních komisí na ředitele.



seriál

# Jak se dělá dobrá škola



## Jak se dělá dobrá škola?

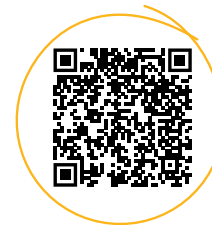
Jako zřizovatelé si možná podobnou otázku kladete také. Jak poznáme dobrou školu? A jsou takové i ty naše školy?

Česká televize ve spolupráci s EDUinem natočila desetidílný seriál [Jak se dělá dobrá škola](http://www.eduin.cz/serial) ([www.eduin.cz/serial](http://www.eduin.cz/serial)), který vás zavede do velmi různých škol, z nichž většina jsou veřejné základní školy. Každá z nich je úplně jiná, má jiné složení žáků a působí v odlišných regionech. A v žádném případě to není desítka nejlepších škol v republice, takové žebříčky v seriálu nečekejte. Přesto má všech deset televizních škol něco společného: žáci, učitelé i rodiče jsou v nich spokojeni a za jinou školu by neměnili. A i tak se podle nás pozná dobrá škola.

Využijte seriál k tomu, abyste zjistili, jak různé dnes mohou být školy, jaké trendy se v nich uplatňují a co chtějí dnešní rodiče a žáci. Celá série i jednotlivé díly mohou být skvělým impulsem pro besedu s obyvateli ve vaší obci nebo městě nad tím, jaké změny ve školách byste si společně přáli.

Pokud vás některá ze škol zaujme natolik, že budete chtít detailnější pohled do jejího zákulisí, rozhodně neváhejte kontaktovat ředitele školy, protože v rozumné míře kvantitě nám všichni nabídli své zkušenosti pro další sdílení jejich školní praxe.

Seriál najdete volně k dispozici na [iVysílání ČT](http://iVysílání.ČT). Dokumentární sérii diváky provází herec a režisér Jiří Havelka. Námět a scénář Tomáš Feřtek. Režie Michael Kaboš.



Všechny díly  
najdete v iVysílání

## JEDNOTLIVÉ DÍLY SERIÁLU

### 1. ŠKOLA JAKO CESTA K SAMOSTATNOSTI

#### ZŠ Na Beránku, Praha – Modřany

Montessori sekce základní školy Na Beránku v pražských Modřanech patří mezi školy, které se nejvíce liší od toho, co zažila dnešní generace rodičů. Co se tu děti naučí a co umí navíc oproti běžné škole? Může fungovat škola, kde nejsou tradiční předměty ani pětáctýřicetiminutové vyučovací hodiny, obdélníkové třídy s tabulí a vlastně ani ročníky složené ze stejně starých dětí?

web školy: [www.naberanku.cz](http://www.naberanku.cz) / web obce: [www.praha12.cz](http://www.praha12.cz)

### 2. ŠKOLA, ODKUD JE VŠECHNO DALEKO I BLÍZKO

#### MŠ a ZŠ Popelín

Málotřídní školy, kam obvykle nechodí do dvou nebo tří tříd víc než padesát dětí, tvoří víc než čtvrtinu všech základních škol v České republice. Může se malotřídka na vesnici vyrovnat kvalitou městské školy?

Do dvou třídky v Popelíně, dvacet kilometrů od Jindřichova Hradce, chodí padesát dětí. Paradoxní je, že proměna vyučování, která probíhá na všech školách v České republice, se často vrací k principům, na němž byly malotřídky založené vždy. Děti jsou tu hodně samostatné, učí se navzájem a hodně času tráví venku a pracují rukama. Jakou budoucnost takové školy mají?

web školy: [www.zspopelin.cz](http://www.zspopelin.cz) / web obce: [www.popelin.cz](http://www.popelin.cz)

### 3. ŠKOLA PRO RYCHLÉ I POMALÉ

#### ZŠ Janáčkovo náměstí, Krnov

Po patnácti letech, kdy zastupitelé v Krnově zrušili „romskou“ segregovanou školu a její žáky přeřadili do ostatních škol ve městě, se dá konstatovat, že šlo jednoznačně o prospěšný krok. Příklad jedné z krnovských škol je inspirativní nejen pro města, která řeší problém se segregovanými školami, ale i pro ty politiky i učitele, kteří vnímají, že bez podpory se neobejdou ani rychlí, ani pomalí žáci.

web školy: [www.zsjnkrnov.cz](http://www.zsjnkrnov.cz) / web obce: [krnov.cz](http://krnov.cz)

### 4. ŠKOLA, KTERÁ CHUTNÁ

#### SOŠ Gastronomická Adoptha Kolpinga, Žďár nad Sázavou

Učiliště pro kuchařky, číšníky a cukrářky nemívají zrovna dobrou pověst a chodí sem často ti, na které ta škola zbyla jako volba z nouze. Tohle na učilišti ve Žďáru nad Sázavou dobře vědí a první, co se snaží dodat těm, co k nim nastoupí, je pocit důvěry a vlastní hodnoty, který často na základních školách nezažili.

web školy: [www.ssgak.cz](http://www.ssgak.cz) / web obce: [www.zdarns.cz](http://www.zdarns.cz)

### 5. SPRÁVEDLIVĚ NEZNAMENÁ VŠEM STEJNĚ

#### ZŠ Trmice

Trmice patří mezi města s velkou mírou exekucí a ve zdejší škole je víc než třetina dětí romských. Přesto tu nevznikla segregovaná škola a učitelé z celé republiky sem jezdí pro inspiraci. Co musí vedení udělat, aby se vyhnulo nálepce segregovaná škola? Základem je respekt a každodenní sociální práce.

web školy: [www.zstrmice.cz](http://www.zstrmice.cz) / web obce: [www.mestotrmice.cz](http://www.mestotrmice.cz)

### 6. NA GYMPL V POHORKÁCH A S BATOHEM

#### Gymnázium Přírodní škola, Praha

Osmileté gymnázium, které má jen čtyři třídy, necelých sto žáků, dva až tři dny v týdnu se tu učí venku za každého počasí a školní rok končí několikátýdenní expedicí. To je Přírodní škola, kde ředitel hraje každé ráno studentům na kytaru a tvrdí, že víc jich přijmout nemůže, protože by se nevešli okolo táborového ohně. Přesto to není škola jen pro kluky se zájmem o přírodní vědy.

web školy: [www.prirodniskola.cz](http://www.prirodniskola.cz) / web obce: [www.praha13.cz](http://www.praha13.cz)



## **7. ŠKOLA PRO VŠECHNY SMYSLY**

### **Waldorfská škola, Brno**

Česká republika je zemí, kde se waldorfské školy systematicky rozvíjejí a patří tak u nás k nejrozšířenějším vzdělávacím alternativám. Když započítáme mateřské, základní i střední školy, je jich už několik desítek. Jak se po třiceti letech od startu osvědčily školy, které se podstatou i metodami liší prakticky od všech ostatních pedagogický směrů u nás?

Jedna z největších waldorfských škol u nás stojí v Brně a zřizuje ji město.

Na jednom místě tak získáte kompletní přehled o waldorfském vzdělávání od mateřské školy po lyceum.

web školy: [waldorf-brno.cz](http://waldorf-brno.cz) / web obce: [www.brno.cz](http://www.brno.cz)

## **8. INOVACE, NE REVOLUCE**

### **MŠ a ZŠ Úprkova, Hradec Králové**

Škola v Úprkové ulici na okraji Hradce Králové si je vědoma, že děti se mění a je třeba učit je jinak než před dvaceti třiceti lety. Šla cestou postupného vývoje. Umí pracovat jak s dětmi, které potřebují asistenta, tak s dětmi nadanými, které ale podporu a asistenci potřebují také. Jen trochu jinou. Dnes se o škole ví, že umí zacházet s inkluzivními i nadanými dětmi, a přibývá tu hodin, kde před žáky stojí dva učitelé najednou.

web školy: [zsuprkova.cz](http://zsuprkova.cz) / web obce: [www.hradeckralove.org](http://www.hradeckralove.org)

## **9. JINÉMU UČENÍ PROSPÍVÁ JINÝ DŮM**

### **ZŠ Amos, Psáry**

Jak má vlastně vypadat nově postavené škola? Má být jiná než ty, do kterých chodili dnešní rodiče? Měli by i architekti vzít na vědomí, že vyučování dnes vypadá jinak, než před dvaceti či padesáti lety?

Základní školu Amos v Dolních Jirčanech nedaleko Prahy otevřeli před čtyřmi lety. Uvnitř vypadá hodně jinak, než jsme zvyklí. Do tříd vidíte oknem z chodby, malým náměstím mezi třídami se říká klastry a potkávají se tu různě staré děti, aby si zvykly se spolu bavit. Jak jiný způsob učení ovlivňuje architektonickou podobu současných škol?


web školy: [www.zsamos.cz](http://www.zsamos.cz) / web obce: [psary.cz](http://psary.cz)

## **10. ZNOVUZROZENÍ VENKOVSKÉ ŠKOLY**

### **MŠ a ZŠ Louňovice pod Bláníkem**

V Louňovicích pod Bláníkem před léty město zrušilo druhý stupeň, rodiče začali vozit děti do okolních měst a na prvním stupni základky zbylo jen osm žáků. Dalších patnáct let trvalo, než se novému vedení podařilo školu vybudovat znovu a děti sem jezdí i ze širšího okolí za projektovou výukou v programu Začít spolu. Dnes počet žáků překročil stovku. Co je třeba udělat, abyste přesvědčili rodiče, že je zbytečné vozit děti do školy ve městě?

web školy: [www.zsamslounovice.cz](http://www.zsamslounovice.cz) / web obce: [www.lounovicepodblanikem.cz](http://www.lounovicepodblanikem.cz)



Kápézetka pomůže především zřizovatelům na malých obcích, kteří se na nás jako obec s rozšířenou působností často obracejí s dotazy ohledně svých kompetencí. Jako užitečné vnímám i odkazy na konkrétní dokumenty či strategie a mile mne překvapila aktuálnost některých pasáží, do kterých se promítla změna legislativy.

Zdeňka Květová  
vedoucí oddělení školství, Jablonec nad Nisou

Vše je sympaticky na jednom místě, příručka dokonce funguje jako rozcestník! Nejtěžší bude přimět některé politiky, aby se jim péče o vzdělání – jak doporučoval Havlíček Borovský – konečně „z hub do rukou vraziti ráčila“.

Martin Tomášek  
zastupitel, Statutární město Ostrava

Praktický výběr nejpodstatnějších informací, a přesto hluboký vhled do problematiky včetně mnoha konkrétních odkazů na weby, dokumenty, příklady dobré praxe. Výborně poslouží každému, kdo se potřebuje zorientovat v oblasti financování, kompetencí, chodu a řízení škol. V našem případě to byli kromě zastupitelů také členové školských rad, další odbory radnice a spolupracující organizace.

Publikace je zajímavá i pro aktivní rodiče, kteří chtějí vést konstruktivní dialog se svojí školou a zřizovatelem. V neposlední řadě velmi oceňuji kapitoly Komunitní role školy a Neformální vzdělávání, protože otevírají možnost nahlížet školská témata v širších souvislostech.

Sylva Svobodová,  
zastupitelka a metodička vzdělávání, Městská část Praha 7

EDUin



[www.eduin.cz](http://www.eduin.cz)

EDUin vám dále nabízí →

KLUB ZŘIZOVATELŮ

Podpora a sdílení dobré praxe pro města a obce, které vidí vzdělávání jako klíčový prvek rozvoje svěřeného území.

+ LEPŠÍ ŠKOLA

Každoroční celostátní konference pro zřizovatele škol nad tématy, která aktuálně hýbou českým vzdělávacím prostředím.

[www.lepsiskola.eduin.cz](http://www.lepsiskola.eduin.cz)

bEDUin

Newsletter, který každý týden přináší výběr důležitých zpráv ze světa vzdělávání.



EDU  
sin

Online magazín o všem podstatném ve vzdělávání.

[www.eduzin.cz](http://www.eduzin.cz)

GLOBAL  
TEACHER PRIZE  
CZECH REPUBLIC

Odborná cena  
pro učitele ZŠ a SŠ.

[www.gtpcz.cz](http://www.gtpcz.cz)

