

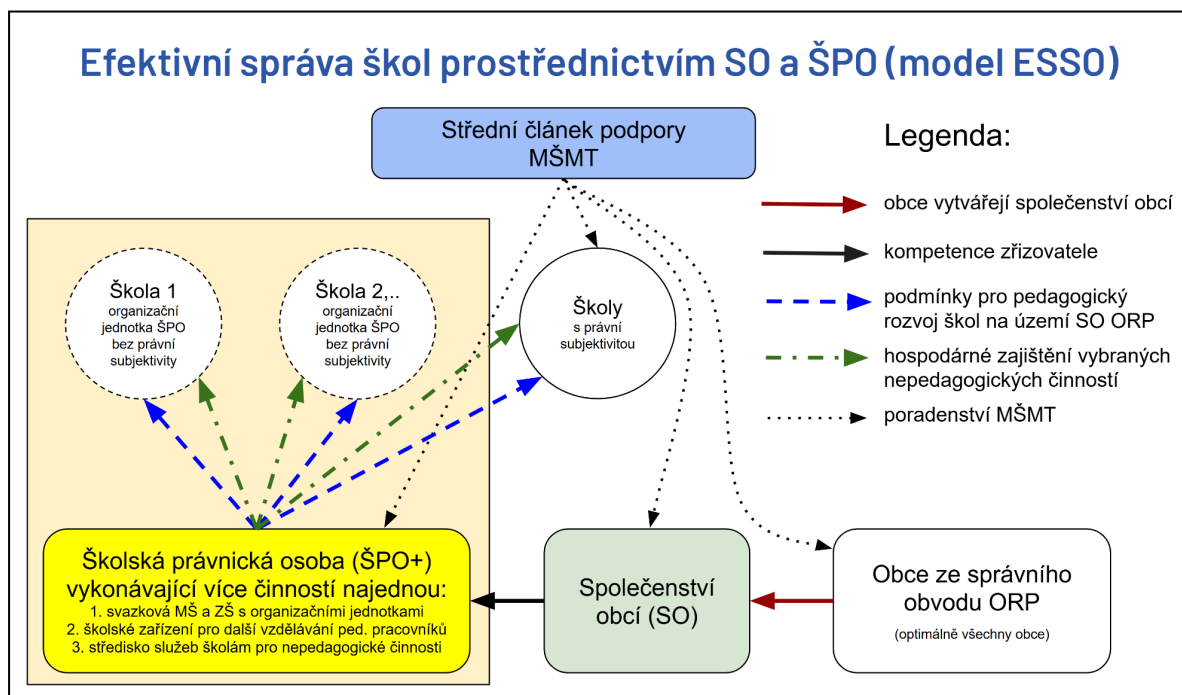
Jak vytvořit a zahájit strategii podle modelu “Efektivní správa škol prostřednictvím společenství obcí a ŠPO”

Pracovní verze metodiky, 21. ledna 2026

V této kapitole navrhujeme konkrétní kroky a principy, které vám pomohou s přípravou strategie rozvoje společenství obcí v oblasti školství podle modelu “Efektivní správa škol prostřednictvím SO a ŠPO” (model ESSO).

Samotný model jsme představili během úvodní prezentace a shrneme ho na obrázku níže.

Schéma modelu: řešení podporující maximální efektivnost využívání zdrojů



3.1. Deset kroků k vytvoření strategie SO v oblasti školství (pořadí kroků není závazné)

1. Připravit proces tvorby strategie

- a. Prostudovat si [metodiku MV ČR](#) pro tvorbu strategie SO, vycházet z ní.
- b. Prostudovat si aktuální metodiky MŠMT pro [svazkové školství a školskou právní osobu](#) a postupně je využívat v dalších krocích.
- c. Pokud připravujete návrh strategie SO v rámci projektu MAP (Aktivita 3), je třeba postupovat také v souladu s [pravidly pro příjemce](#).
- d. Společně si v rámci SO připomenout a reflektovat hlavní smysl společenství obcí a co to znamená pro strategii v oblasti školství.
 - SO má přispět k **“vytváření podmínek pro růst prosperity ČR a dalšímu zvyšování kvality života jejích obyvatel”**.
 - SO je **“formou meziobecní spolupráce, jejímž cílem je zvýšení efektivity a kvality veřejné správy”**.
 - SO **“má podpořit větší soudržnost území i za podmínek zachování stávající struktury obecní samosprávy”**. **“Zákon výslovně ukládá společenství zajišťování koordinace veřejných služeb na území členských obcí a strategického rozvoje území.”** Z toho je třeba důsledně vycházet.
 - **Téma kvality a efektivity se bude během tvorby i realizace strategie SO stále vracet** - počínaje stanovením vhodných strategických cílů, přes hledání odborně podložených opatření až k promyšlenému vyhodnocování dopadů.
- e. Společně sdílet, v čem vidí starostové hlavní **výhody společné strategie** v oblasti rozvoje školství - ve srovnání s nekoordinovaným postupem jednotlivých obcí. Sdílet **očekávané přínosy**.
- f. Sdílet vnímané výhody toho, pokud se podaří **postupně dosáhnout spolupráce všech obcí na území správního obvodu ORP**.
- g. Zjišťovat, **co přesně obce očekávají a potřebují**. Vše zapisovat a využít jako jeden z podkladů pro tvorbu strategie.
- h. Formulovat jasnou a jednoduchou **vizi rozvoje SO v oblasti školství**, která bude vhodným zadáním pro tvorbu strategie. Vize by měla být v souladu s hlavními cíli Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. (Například: **“Vytváříme podmínky pro zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí dětí a žáků na našem území a efektivnější využívání zdrojů.”**)
- i. Jmenovat **gestora** a určit **koordinátora** přípravy strategie.
- j. Vytvořit **tým** pro přípravu strategie SO v oblasti školství respektovaný starosty i řediteli. Tým by měl zahrnovat zástupce vedení SO i zástupce místních ředitelů podporujícího záměr územní spolupráce škol; dále by měl zahrnovat místní experty, a případně i externí odborné konzultanty.
- k. Vytvořit podmínky pro práci realizačního týmu.

2. **Představit všem starostům a ředitelům škol změny v pojetí role zřizovatele (podpora kvality vzdělávání a financování nepedagogických činností), v pojetí role ředitele (v první řadě to má být pedagogický lídr školy) i v pojetí státu (přibližování centrální metodické podpory školám i zřizovatelům v území prostřednictvím středního článku podpory).**

Diskutovat o tom, jaký je hlavní smysl těchto změn. Viz výše (jde o **vytváření podmínek na úrovni státu, zřizovatelů i škol - pro zlepšování učení dětí a žáků a efektivnější využívání zdrojů**). K tomuto smyslu je třeba se vracet, protože bývá opomíjen při plánování i vyhodnocování strategií ve školství.

Role i odpovědnost obcí ve školství roste. Pokud se obce společně rozhodnou trvale finančně podporovat činnosti, u kterých je odborně prokázán největší dopad na kvalitu učení dětí, bude to mít měřitelný efekt na zlepšení klíčových vzdělávacích výsledků, úspěšnost přechodu na střední školy a na další měřitelné indikátory kvality vzdělávání. Toho se dosud nepodařilo dosáhnout téměř v žádné místní strategii rozvoje školství. Pravděpodobně žádný jiný aktér než obce nedokáže v nejbližších letech vyčlenit adekvátní finanční prostředky nutné pro trvalý pedagogický rozvoj škol. Veřejné dotace z fondů EU pro rozvoj škol výrazně poklesnou nebo zcela skončí.

3. **Domluvit se na tom, že záměr zvyšovat kvalitu a efektivitu místního školství se má důsledně promítnout do strategie** a do způsobu, jak bude realizační tým i SO přistupovat k navrhování a projednávání cílů a opatření strategie¹:

- a. Hlavní strategický cíl by měl být stanoven v oblasti očekávaného zlepšení vzdělávacích výsledků dětí a rovných šancí. Měl by být dosažitelný ve střednědobém horizontu (4-6 let) a vyhodnotitelný na úrovni jednotlivých škol i celého území.
- b. Na úrovni strategie SO může být hlavní cíl stanoven jen obecně (zlepšit vzdělávací výsledky a rovné šance ve vzdělávání). Zpřesnění cíle a nastavení procesu vyhodnocování jeho dosahování mohou být ve strategii výslovně delegovány na budoucího ředitele ŠPO+.
- c. Strategie má popsat a analyzovat potřeby dětí², škol, zřizovatelů a rodičů relevantní pro dosahování cílů a pro tvorbu nutných podmínek a má tyto potřeby transparentně vypořádat.
- d. Cíle by neměly být zaměňovány s opatřeními.
- e. Většina navržených strategických opatření by měla být navržena a prioritizována s oporou o výzkumně podložené znalosti o míře jejich dopadu na vzdělávací výsledky žáků.
 - Největší vliv na učení dětí ve škole prokazatelně má **práce učitelů a ředitelů**. Ti se nejlépe učí od ostatních učitelů a ředitelů

¹ O tom je potřeba diskutovat na úrovni přípravného týmu i na úrovni společenství obcí. Přístup je potřeba promítnout do dalších kroků (analýza, návrh opatření, vyhodnocování).

² Doporučujeme začít analýzou vzdělávacích výsledků a dalších dat o vzdělávacích potřebách dětí.

a společně s nimi. Toto profesní učení se samo o sobě většinou neděje v potřebné kvalitě ani kvantitě. Většina běžných forem vzdělávání učitelů nemá významný dopad na lepší učení žáků. Strategie by proto měla být připravována s vědomím, že trvalého zlepšení kvality učení dětí je možné dosáhnout nejlépe trvalou profesionální podporou poskytovanou místními pedagogy místním pedagogům. O to se musí někdo starat (trvalý profesionální tým).

- f. Pro realizaci opatření a vyhodnocování dopadů je třeba realisticky odhadnout adekvátní náklady vycházející ze zkušeností podobně zacílených úspěšných strategií.

*V únorové verzi metodiky bude odkaz na konkrétní **ukázk**, jak by mohly být nastaveny společné strategické cíle a základní opatření pro všechna SO zapojená do připravované metodické podpory. Během prvního pololetí 2026 také ve spolupráci s PAQ Research navrhne měřitelné indikátory pro monitoring dosahování cílů.*

4. **Představit starostům a ředitelům škol model “Efektivní správa škol prostřednictvím společenství obcí a školské právnické osoby”** vytvořený v Partnerství pro vzdělávání 2030+ v diskusi se zástupci MŠMT a MVČR. Diskutovat o výhodách i rizicích řešení varianty “společenství obcí prostřednictvím školské právnické osoby (ŠPO)” a “společenství obcí prostřednictvím vlastních zaměstnanců bez ŠPO”. Rozhodnout se, zda má být návrh strategie vytvořen v obou těchto variantách nebo jen v jedné z nich.
5. **Zpracovat analytické podklady**, které budou využity pro formulaci cílů a opatření strategie. Jako orientační vodítko lze opět využít [metodiku MV ČR \(str. 6-10\)](#), optimálně v kombinaci s instrukcemi pro realizátory projektů MAP k aktivitě “[Integrace škol v území a sdílené kapacity prostřednictvím SO](#)”. První oblast analýzy by se měla týkat dostupných dat o vzdělávacích výsledcích a potřebách žáků. Následovat by měla analýza místních sociálních faktorů, které mají dopad na kvalitu vzdělávání, ale obvykle nejsou řešitelné ve škole a vyžadují koordinaci se sociálními a dalšími službami. Jedním z vhodných analytických podkladů jsou aktuální [analytické zprávy PAQ Research \(vzdělávací výsledky žáků a sociální faktory\)](#). Poté mohou následovat další analýzy specifických místních podmínek a potřeb.

V této souvislosti by mělo SO **rozhodnout o tom, zda současně se strategií rozvoje školství vypracuje také strategii rozvoje těch sociálních služeb**, které mají největší vliv na vzdělávací výsledky žáků (například koordinace aktérů podpory rodin ohrožených destabilizující chudobou apod.). Tuto kombinaci doporučujeme, protože **řadu vzdělávacích problémů není možné vyřešit pouze v rámci školství**.

6. **Zorganizovat proces participace starostů, ředitelů a dalších místních aktérů** na tvorbě strategie v několika fázích potřebných k dosažení dohody. Využít k tomu zpracované místní analytické podklady. V procesu tvorby a projednávání strategie rozlišovat dvě skupiny strategických otázek:

a. Otázky vyžadující strategické politické rozhodnutí SO

- Je podpora kvality vzdělávání dětí v MŠ a ZŠ naší společnou prioritou v SO?
- Jsme ochotni tuto prioritu vysvětlit zastupitelstvu a občanům?
- Jsme ochotni do této priority začít trvale investovat minimálně 1 % příjmů obcí z rozpočtového určení daní (RUD)³? (Nad rámec nutných provozních a nepedagogických činností škol, nad rámec investic do budov, nad rámec ONIV).
- Jsme ochotni připustit postupné navyšování své finanční podpory pro tento účel až na 2 % příjmů z RUD?
- Jsme připraveni investovat tyto prostředky do profesionálního týmu pedagogických pracovníků, kteří budou pro všechny školy zajišťovat činnosti s největším dopadem na kvalitu učení dětí a rovné šance ve vzdělávání?
- Více než 50% potřebných nákladů na podporu kvality vzdělávání je možné "získat" svazkovaním škol a sdílením nepedagogických činností (například účetnictví). Chceme využít některou z těchto možností? Které nepedagogické činnosti budeme sdílet? Které školy budeme svazkovat? Které pedagogické zaměstnance budeme sdílet, abychom zvýšili jejich dostupnost pro malé školy?
- Jaké garance si potřebujeme smluvně zajistit, abychom do toho mohli jít (např. garance zachování školy v obci apod)?

b. Otázky vyžadující primárně pedagogickou a ekonomickou odbornost a minimalizaci rušivých politických vlivů

- Formulace strategických cílů a indikátorů úspěchu, návrh účinných opatření a jejich realizace, vyhodnocování dopadů, výběr členů odborného týmu odpovědného za realizaci strategie včetně ředitele ŠPO+.

³ Z úspěšných projektů, kterým se podařilo prokazatelně zlepšit vzdělávacích výsledky a rovné šance žáků, víme, že při pečlivém výběru aktivit je možné dosáhnout úspěchu již investicí, která v českém kontextu odpovídá cca 1 % příjmů obcí z RUD. Stejně tak máme důkazy o tom, že zcela účelně lze využít pro rozvoj škol až dvojnásobek této částky. Strategie může být vytvořena například tak, že počítá s celkovými náklady 1 % příjmů obcí z RUD a navrhuje, kam by mělo smysl investovat další prostředky v případě postupného navyšování podpory až na 2 % příjmů z RUD.

7. **Projednat navrženou strategii**, vybrat preferovanou variantu řešení, doladit ji a schválit. Domluvit výši ročního příspěvku obcí na realizaci strategie a uzavřít potřebné smlouvy.

Strategii rozvoje společenství obcí projednává a schvaluje shromáždění starostů třípětinovou většinou všech svých členů.

8. V případě zvolení modelu “Efektivní správa škol prostřednictvím SO a ŠPO” **založit ŠPO** za účelem realizace strategie.
9. **Zorganizovat konkurzní řízení na ředitele ŠPO+**. Do konkurzní komise pozvat také zástupce MŠMT a ČŠI. Vybrat nejvhodnějšího kandidáta, na kterém se shodne odborná konkurzní komise a kterého nerozporuje zástupce MŠMT ani zástupce ČŠI. Jmenovat vybraného kandidáta na funkční období šesti let. Mezi hlavními kvalifikačními požadavky by měly být:
 - a. zkušenosti ředitele školy
 - b. prokázané vynikající schopnosti⁴
 - pedagogické vedení školy
 - řízení školy jakožto organizace
 - podpora pedagogického rozvoje jiných škol
 - systémové myšlení
 - proaktivnost

10. **Monitorovat, jak ředitel ŠPO+ realizuje strategii SO.**
Na strategii SO bude navazovat řídicí dokument ŠPO+.

Delegovat na ředitele ŠPO+ řízení realizace strategie SO v oblasti školství, včetně specifikace cíle v oblasti zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí a včetně specifikace strategických opatření. Garantovat mu maximální profesionální autonomii.

Vyžadovat z pozice SO proces průběžného vyhodnocování dopadů strategie na zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí - včetně autoevaluace i nezávislé externí evaluace. Vzdělat se v rámci SO, proč je důležité vyhodnocování dopadů a jak se na to má jít (co má smysl dělat a co nikoli).

Vytrvat v podpoře strategie.

⁴ Tyto kvality byly výzkumně identifikovány jako klíčové pro vedoucí pracovníky odpovídající za podporu pedagogického rozvoje skupin škol.