



Model kvalitní místní školské správy

Návrh efektivního modelu
profesionalizace správy
obecního školství prostřednictvím
společenství obcí



Ministerstvo
školství, mládeže
a tělovýchovy



Popis Modelu vytvořila pracovní skupina Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ve složení: *Jaromír Beran (MŠMT), Martina Běťáková (MŠMT), Jakub Černý (MŠMT), Mikuláš Tichý (MŠMT), Marek Jetmar (MV ČR), Martin Pikous (MV ČR), Silvie Pýchová (Partnerství pro vzdělávání 2030+), Vladimír Srb (Partnerství pro vzdělávání 2030+), Martin Šmahel (Asociace ředitelů ZŠ ČR), Ondřej Matějka (Nadační fond Eduzměna), Dana Benešová (Society for All), Viktor Liška (Asociace společenství obcí ČR).*



Obsah

1. Východiska a účel Modelu	5
1.1. Východiska Modelu	5
1.2. Účel Modelu	6
1.3. Podstata Modelu	7
2. Strategie: Proces převedení Modelu do praxe v konkrétním mikroregionu	8
2.1. Strategie rozvoje společenství obcí v oblasti školství	8
2.2. Akční plán společenství obcí v oblasti školství	8
3. Role: Jakou roli v Modelu plní MŠMT a místní aktéři?	10
3.1. Společenství obcí a jeho organizace	10
3.2. Ředitelství integrovaných škol zřízených společenstvím obcí	11
3.3. Obce	12
3.4. MŠMT	12
4. Potřebné personální kapacity a jejich financování	13
4.1. Místní školská správa – Odborný tým pro vzdělávání působící pro celé území společenství obcí	13
4.2. Personální zajištění týmu Místní školské správy společenství obcí	15
4.3. Týmy škol zřízených ve formě školské právnické osoby	16
4.4. Poznámka k alternativní struktuře Místní školské správy	17
4.5. Jak začít?	17
4.6. Možnosti obcí, jak zajistit potřebné finanční zdroje	18



1. Východiska a účel Modelu

Model navazuje na výstup expertního panelu MŠMT „[Systém podpory a vedení ředitelů škol: Priority pro období 2025–2027](#)“.

1.1. Východiska Modelu

Obce zřizují školy, jmenují a odvolávají ředitele škol a rozhodují o jejich odměnách, nově též financují nepedagogickou práci, ale i další vzdělávání pedagogických pracovníků či učební pomůcky. Současně ale také zajišťují další veřejné služby, zejména v sociální oblasti, které jsou pro úspěch vzdělávání i zlepšení duševního zdraví dětí ve školách nezbytné. Obce tak hrají klíčovou roli v naplňování vzdělávací politiky – bez jejich součinnosti není možné plošně zlepšit kvalitu škol a řešit zhoršující se duševní zdraví dětí. **Proto se [expertní panel MŠMT](#) shodl, že potřebujeme, aby zřizovatelé:**

- A. Strategicky vedli rozvoj zřizovaných škol:** Propisovali vizi a strategii národní vzdělávací politiky do fungování škol. Zkušenosti a potřeby škol postupovali jako zpětnou vazbu a východiska zpět na národní úroveň (kde se využívají při nastavování národní vzdělávací politiky). Sledovali dopady na úrovni škol a z nich odvozovali lokální cíle a aktivity. Zajišťovali financování spojené s rozvojem zřizovaných škol. Snižovali nerovnosti – předcházeli segregaci žáků, tlumili spádovou turistiku apod.
- B. Personálně vedli:** Vybírali a dlouhodobě vedli ředitele (sdíleli očekávání, poskytovali zpětnou vazbu). Zajišťovali transparentnost a apolitičnost konkurzů. Rozhodovali o odměně ředitele. Strategicky pracovali s talenty v regionu. Zajišťovali strategii nástupnictví a budování kapacit (a zvyšovali tím počet uchazečů o pozice ředitele).
- C. Podporovali kvalitu:** Financovali a podporovali vzdělávání a spolupráci ředitelů zřizovaných škol.
- D. Zajišťovali dostupnost a kapacity škol:** Starali se o dostatečný počet míst, odpovídající kapacity budov, jejich vhodné umístění a efektivní velikost škol. Zajišťovali dopravní obslužnost.
- E. Odbřeňovali ředitele od zbytečné administrativní zátěže:** Umožňovali ředitelům věnovat více času podpoře kvality výuky.
- F. Efektivizovali provoz:** Využívali úspor z rozsahu při zajišťování provozních činností a uvolňovali tak zdroje pro účely zvyšování kvality.
- G. Koordinovali služby podporující děti a žáky mimo rámec školy:** Zajišťovali, aby služby maximálně podporovaly rozvoj každého žáka (PPP, SPC, OSPOD, týmy duševního zdraví a další sociální služby, zdravotní služby atd.).
- H. Zajišťovali sdílení podpůrných profesí nebo nedostatkových pozic:** Umožňovali sdílení školních psychologů, učitelů IT apod. tam, kde je školy nemohou efektivně vytížit.

Současně je faktem, že přes 90 % obecních zřizovatelů zřizuje pouze jednu základní školu a přes 40 % z těchto obcí má méně než tisíc obyvatel. Většina obecních zřizovatelů tak objektivně nemůže samostatně zaměstnávat personál pro profesionální správu a podporu svých škol ani řešit problémy, které přesahují rámec jedné školy (např. koordinaci sociálních a dalších služeb na podporu duševního zdraví a vyrovnávání znevýhodnění apod.), nebo jedné obce (např. snižování počtu dětí, které v příštích letech přímo ohrožuje existenci mnoha škol).



To také znamená, že současní obecní zřizovatelé v drtivé většině případů objektivně nemají možnost v potřebném rozsahu optimalizovat strukturu svých ředitelství v očekávání demografického poklesu a zvyšujících se nároků na odběremnění ředitelů, zajištění podpůrných pozic či aprobovaných učitelů, zvláště pokud víme, že pro tyto účely je optimální ředitelství s nejméně 500 dětmi a žáky.¹

Nechceme-li jít cestou slučování obcí, nebo zestátňování školství, nabízí se po vzoru států s obdobnou fragmentací, tradicí samosprávy a současně obdobnou historií veřejné správy – francouzské EPCI či rakouské Gemeindeverband – cesta správy škol prostřednictvím dostatečně velkých svazků obcí, skrze které obce současně spravují i další se školstvím synergické veřejné služby.

Ministerstvo vnitra, jako garant veřejné správy, pro účel synergické správy různých veřejných služeb vytvořilo institut [společenství obcí](#). Jedná se o specifický typ svazku obcí, který je vymezen správním obvodem obce s rozšířenou působností; ten považujeme za funkční **mikroregion**. Cílovým stavem podpory tohoto institutu je členství všech obcí ze správního obvodu, mikroregionu, ve společenství obcí. Institut společenství obcí ze zákona disponuje specifickými nástroji pro zajištění veřejných služeb, služeb veřejné správy i pro přímý výkon veřejné správy včetně usnadněného sdílení personálních kapacit. Zákonnou úlohou společenství obcí je výslovně koordinace veřejných služeb na území členských obcí a strategického rozvoje tohoto území. Ministerstvo vnitra aktuálně ve spolupráci s MŠMT připravuje další legislativní změny, které společný výkon agend obcemi skrze společenství dále usnadní a zatraktivní. Záměrem Ministerstva vnitra je, aby společenství obcí postupně pokryla celé území ČR.²

MŠMT synergicky připravuje změny, které usnadní proces optimalizace sítě ředitelství a společnou správu více míst výuky v různých obcích jedním ředitelstvím prostřednictvím **školské právnické osoby (ŠPO)**.

1.2. Účel Modelu

Účelem Modelu je usnadnit obcím rozhodování o podobě udržitelné a dlouhodobé spolupráce při zřizování škol a školských zařízení s **cílem** efektivně naplnit svůj díl odpovědnosti za zvyšování kvality vzdělávání, vzdělávacích výsledků a rovných šancí všech dětí a jejich duševního zdraví popsaný expertním panelem MŠMT v „[Systému podpory a vedení ředitelů škol: Priority pro období 2025–2027](#)“.

Tento Model proto zřizovatelům při naplňování cíle efektivně umožňuje:

- vytvořit dostatek odborných kapacit pro vedení a podporu ředitelů škol, spolupráci škol a pro zajištění synergie různých veřejných služeb, které kvalitu vzdělávání, rovný přístup k němu a duševní zdraví dětí ovlivňují;
- odběremnit ředitele škol od administrativní zátěže a zajistit jim odpovídající množství podpůrného personálu a stabilní rozpočtové zázemí;
- spravovat školství profesionálně a koordinovaně na dostatečně velkém území tak, aby dokázali zachovat místa výuky co nejbližší dětem a žákům, a to i při očekávaném významném poklesu počtu dětí v následujících letech.

¹ V praxi máme zhruba 6,5 tisíce ředitelů mateřských a základních škol o obvyklé velikosti kolem sta dětí a žáků. Optimalizace sítě ředitelství ovšem neznamená zavírání míst výuky, ale to, že ředitelé po optimalizaci řídí organizaci vzdělávající více dětí a žáků na více místech, a mají pro svou práci lepší podmínky.

² K první polovině roku 2026 již existuje 58 společenství obcí, v nichž žije přes 1,2 milionu obyvatel a sdružují přes 1,2 tisíce obcí zejména z venkovských oblastí a hospodářsky a sociálně ohrožených území. Velikost společenství osciluje od necelých pěti k více než osmdesáti tisícům obyvatel s průměrem přesahujícím 21 tisíc obyvatel. Obvyklý počet členských obcí se pohybuje kolem dvaceti, osciluje mezi pěti a 49.



1.3. Podstata Modelu

V této podkapitole popisujeme podstatu Modelu kvalitní místní školské správy – transformační proces, který se ve společenstvích obcí, která se rozhodnou Model využít, bude odehrávat několik dalších let.

1. Obce, ideálně z celého správního obvodu ORP, se **sduží ve společenství obcí a optimalizují zajištění vybraných nepedagogických činností** škol na území společenství obcí tak, aby současně
 - a) **odběremenily** ředitele škol, aby mohli věnovat většinu času pedagogickému vedení;
 - b) mohly investovat úspory z rozsahu do odborného týmu **Místní školské správy**, který pracuje na zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí všech dětí a žáků na území společenství obcí (zejména podporuje ředitele a rozvoj jejich pedagogického leadershipu, zajišťuje synergii veřejných služeb, vede profesní učící se komunity ve škole i napříč školami...).
2. Obce postupně **převádějí zřizovatelství svých škol na své společenství obcí**, s čímž je spojeno zvýhodnění spolupráce v rozpočtovém určení daní.
3. Obce, případně přímo společenství obcí, pokud je zřizovatelem, postupně **optimalizují velikost ředitelství škol**, aby se i přímo uvnitř pedagogického sboru školy vytvořily odborné kapacity financované ze státního rozpočtu, přičemž MŠMT bude postupně prostor pro tyto kapacity po sloučení do větších ředitelství rozšiřovat.
4. Obce, případně přímo společenství obcí, pokud je zřizovatelem, postupně **převede činnost svých škol z příspěvkových organizací do školské právnické osoby**, která je pro správu velkých ředitelství vhodnější a MŠMT bude školskou právnickou osobu pro tento účel dále rozvíjet.
5. **Střední článek podpory MŠMT pomáhá obcím zavést Model do praxe** a rozvíjet jeho potenciál, neboť MŠMT připravuje snazší systémové ukotvení tohoto Modelu správy škol v legislativním prostředí pro obce, které jej budou chtít využít.

Model by se měl vztahovat na všechny školy a školská zařízení zřizovaná obcemi (MŠ, ZŠ, ZUŠ, SVČ, ...) v mikroregionu. Předpokládá se také možnost dobrovolného zapojování škol a školských zařízení soukromých zřizovatelů (například tím, že budou dobrovolně spolupracovat na realizaci vzdělávací strategie území, učících se komunit apod.). Postupné zapojení všech obcí, škol a školských zařízení z mikroregionu považujeme za předpoklad naplnění účelu Modelu a dosažení cílů.



2. Strategie: Proces převedení Modelu do praxe v konkrétním mikroregionu

2.1 Strategie rozvoje společenství obcí v oblasti školství

Základním nástrojem pro vytváření lepších podmínek pro školy je podle tohoto Modelu tvorba a realizace strategie rozvoje společenství obcí v oblasti školství (dále jen „strategie rozvoje společenství obcí“).

Strategie rozvoje společenství obcí bude vytvořena [v souladu s metodikou Ministerstva vnitra](#) (dále jen „Metodika pro tvorbu strategie rozvoje SO“) a popíše, jaké budou vytvořeny organizační, finanční, personální a další podmínky pro dosahování společných strategických cílů.

Cíle strategie rozvoje společenství obcí v oblasti školství by měly konkretizovat dva hlavní cíle [Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+](#) (lepší vzdělávací výsledky a rovné šance) a měly by reagovat na místní kontext a na vzdělávací potřeby místních žáků.

2.2 Akční plán společenství obcí v oblasti školství

Na strategii rozvoje společenství obcí navazuje akční plán, který s uvedením harmonogramů, financování apod. konkretizuje:

1. **Podmínky pro zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí žáků³**, například skrze tyto aktivity:
 - a) Pravidelné a systematické vedení ředitelů škol – vyjasňování cílů na úrovni mikroregionu i školy, strategie rozvoje dané školy, její společné vyhodnocování, poskytování zpětné vazby řediteli, spolupráce na nápravě v případě, kdy jsou identifikovány nedostatky.
 - b) Koordinace pedagogické spolupráce všech škol v území při dosahování cílů.
 - c) Sdílení pedagogických pracovníků mezi více školami (např. učitelé některých předmětů nebo podpůrné profese jako sociální pedagog, školní psycholog apod.).⁴
 - d) Organizace efektivních forem profesního učení pedagogů a ředitelů (profesní učící se komunity uvnitř škol i napříč školami apod.).
 - e) Koordinace spolupráce týmů pedagogických pracovníků podílejících se na poskytování poradenských služeb ve škole.
 - f) Koordinace mezioborové podpory pro děti ohrožené školním neúspěchem a jejich rodiny (koordinace vzdělávací, sociální, zdravotní a další podpory).

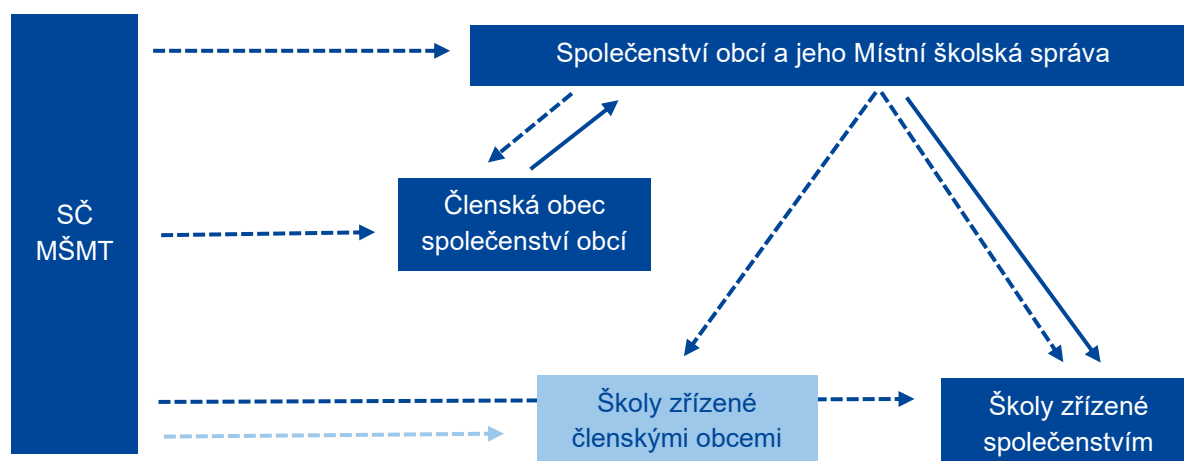
³ Tyto podmínky musí být založené na odborných znalostech o tom, jaké strategie, činnosti a formy podpory pro školy mají největší dopad na učení dětí a na efektivní využívání zdrojů. Viz například studie [Role zřizovatele škol v zemích s vynikajícími výsledky a rovnými šancemi](#) nebo [Silné školské distrikty](#). Současně je nutné, aby odborné týmy Místní školské správy měly vysokou míru autonomie ve výběru aktivit, jejich postupném náběhu i ve způsobu jejich realizace.

⁴ Sdílení pedagogických pracovníků mezi ředitelstvími škol má své limity – pedagogické pracovníky (např. učitele fyziky, angličtiny, ale i psychology...) je v těchto případech možné financovat ze zdrojů škol pocházejících ze státního rozpočtu pouze tehdy, pokud budou mít částečný úvazek s každou školou, pro níž budou pracovat. Společenství obcí ale umožňuje zaměstnávat sdílené pedagogické pracovníky i přímo a díky tomu předcházet drobení úvazků, ale pouze za předpokladu financování těchto úvazků z rozpočtu společenství obcí, například z bonusu získaného v rozpočtovém určení daní či z vygenerovaných úspor z rozsahu při společné správě škol.



- g) Harmonogram postupné optimalizace sítě ředitelství škol a integrace škol do svazkových školských právnických osob.
 - h) Nastavení procesu průběžného vyhodnocování zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí (autoevaluace společně s řediteli a pedagogy s oporou o více zdrojů dat).
 - i) Rozvíjení profesní kultury nutné pro dosažení zvýšení kvality výuky (kultura spolupracující profesionality).
2. **Podmínky pro efektivní zajištění nepedagogických činností** (sdílení vybraných služeb a profesionalizace), například skrze aktivity v těchto oblastech:
- a) Finanční účetnictví
 - b) Mzdové účetnictví a personální agenda
 - c) Správa dokumentace školy (výroční zprávy, rozpočet, ...)
 - d) Zajištění výkazů a statistik
 - e) Právní agenda (GDPR, pracovněprávní předpisy, školní předpisy aj.)
 - f) Zajištění podkladů pro projekty, investice, dotace
 - g) Administrace veřejných zakázek
 - h) Webové stránky školy a PR
 - i) IT služby ve škole
 - j) Správa budov a pozemků
 - k) Úklid
 - l) Školní stravování

3. Role: Jakou roli v Modelu plní MŠMT a místní aktéři?



Zřizuje a řídí →

Vede a podporuje - - -

Dočasný stav —

3.1 Společenství obcí a jeho organizace

Společenství obcí (SO) zaměstnává autonomní odborný tým pro vzdělávání – **tým Místní školské správy** – který plní [rolí popsanou expertním panelem MŠMT](#) (vykonává činnosti cílící na zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí žáků na celém území), ve spolupráci s dalšími složkami společenství obcí odběrem ředitelů škol od administrativy, efektivizuje nepedagogické činnosti a pracuje na optimalizaci sítě ředitelství škol.

Tuto roli plní tým Místní školské správy jako zaměstnanci společenství obcí, případně jako zaměstnanci školské právnické osoby zřízené za tímto účelem. V případě odběru od nepedagogických činností může společenství obcí využít i jinou organizaci, a to v maximální možné míře pro všechny školy a školská zařízení v mikroregionu, tedy i pro ty, které společenství obcí přímo nezřizuje (například správa nemovitého majetku škol, řízení investičních projektů apod.).

V praxi odborný tým zejména

- vytváří podmínky popsané výše ve 2. kapitole;
- připravuje podklady pro výkon povinností zřizovatele a v maximální možné míře je také na základě zmocnění ve stanovách společenství obcí (viz kapitola 4.1) přímo vykonává (výběr ředitelů škol, jejich hodnocení, podpora při naplňování národní vzdělávací politiky...); při své činnosti odborný tým spolupracuje s MŠMT, ČŠI a dalšími státními institucemi);
- koordinuje územní spolupráci aktérů podpory dětí a rodin na území členských obcí (koordinace vzdělávacích, zdravotních a sociálních služeb jako OSPOD...);



- pro obce, které dále zřizují své školy samostatně, poskytuje poradenství pro výkon vybraných kompetencí zřizovatele, jako je výběr ředitele školy (zapojení do konkurzního řízení) či nastavení spádových obvodů a plánování kapacit škol, a zajišťuje pro ně správu nemovitého majetku škol či majetku obcí, který byl doposud svěřen do správy školám;
- vyhodnocuje naplňování strategie a akčních plánů ve vztahu k učení dětí a žáků.

3.2 Ředitelství integrovaných škol zřízených společenstvím obcí

Proces optimalizace sítě ředitelství škol v mikroregionu – zvětšování ředitelství se zachováváním budov (resp. lokalit), kde se výuka odehrává, převod činnosti školy z příspěvkových organizací do školských právnických osob a převádění zřizovatelství na společenství obcí – má za cíl odbřemenit ředitele škol a jejich pedagogický sbor a umožnit všem dnešním ředitelům škol i střednímu managementu škol plně se soustředit na pedagogické vedení školy.

Ředitelé škol, které byly při procesu optimalizace sítě ředitelství integrovány pod společné ředitelství, se mohou stát zástupci ředitele školy pro řízení organizačních jednotek, páteří středního managementu školy a pedagogickými leadery týmů ve svých organizačních jednotkách.⁵ Název pracovní pozice zástupce pro řízení organizační jednotky může být “ředitel organizační jednotky” a tak bude uvedena i v organizačním řádu školy (nepůjde o roli ředitele podle školského zákona s kompetencemi a povinnostmi statutárního orgánu školy, ale o zástupce ředitele školy).

Jen ředitel celé školy je statutárním orgánem, ale díky tomu, že řídí větší organizaci a díky odbřemenění zřizovatelem získá i on dostatek prostoru věnovat se pedagogickému leadershipu směrem k pracovníkům středního managementu. Ten budou tvořit nejen ředitelé organizačních jednotek, ale i další zástupci a pedagogičtí pracovníci klíčoví pro pedagogický rozvoj škol (například mentoři, pedagogové koordinující poskytování poradenských služeb ve škole apod). Současně získá ředitel i dostatek prostoru pro řízení školy jako právnické osoby s nepedagogickými zaměstnanci a zbylou administrativní zátěží, kterou zřizovatel nezajišťuje.

Ředitel školy je společně s pracovníky svého středního managementu odpovědný za spolupráci s dalšími místními školami na přípravě a realizaci strategie rozvoje společenství obcí. Proces spolupráce všech škol na daném území odborně vedou a koordinují pracovníci Místní školské správy.

Ředitel školy má (vedle role ředitele organizace) také roli hlavního pedagogického lídra – lídra procesu spolupráce na zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí ve své škole, pro což s týmem Místní školské správy vyjednává podmínky u zřizovatele a spolupracuje s ním.

Ředitel školy v maximální možné míře deleguje na ředitele organizačních jednotek výkon pedagogického vedení týmu organizační jednotky a v roli pedagogických lídrů je vede a podporuje. Od ředitele školy se proto očekává, že vedle pedagogického vedení pro ředitele organizačních jednotek zajišťuje také takové pracovní podmínky, které odpovídají vysokým odborným nárokům v oblasti pedagogického vedení, zejména je ve spolupráci se společenstvím obcí zcela odbřemeňuje od administrativní zátěže vyplývající především z vlastní právní subjektivity školy.

Předpokládá se postupná integrace škol na území společenství obcí pod společná ředitelství zřizovaná společenstvím obcí. Po nějakou dobu samozřejmě budou na území společenství obcí i nadále

⁵ Pouze školská právnická osoba umožňuje vytvářet organizační jednotky, proto předpokládáme integraci škol pod právní formu školská právnická osoba.

neintegrované školy (školy, které si ponechají právní subjektivitu a budou nadále zřizovány jednotlivými obcemi). Tyto využívají za dohodnutých podmínek činnost týmu Místní školské správy při společenství obcí.

3.3 Obce

Obcím, jejichž dosud samostatné školy se stanou organizační jednotkou školské právnické osoby, může být ve zřizovacích a dalších dokumentech garantováno zachování původního názvu školy v označení organizační jednotky i konzultace personálního obsazení ředitele organizační jednotky v jejich obci. Existence každé organizační jednotky je včetně jejího označení ukotvena ve zřizovací listině školské právnické osoby, která může být změněna pouze rozhodnutím shromáždění starostů společenství obcí, kterého jsou součástí. Stanovy společenství obcí mohou takové rozhodnutí podmínit souhlasem dotčené obce. Vedle stanov a zřizovací listiny ŠPO je vhodné upravit smluvně mezi členskou obcí a společenstvím obcí další, zejména finanční, vztahy spojené s činností ŠPO na jejím území.

3.4 MŠMT

Střední článek podpory MŠMT zajišťuje metodickou podporu společenství obcí, zejména pro jeho vedení a tým Místní školské správy, ale i pro vedení a týmy škol.

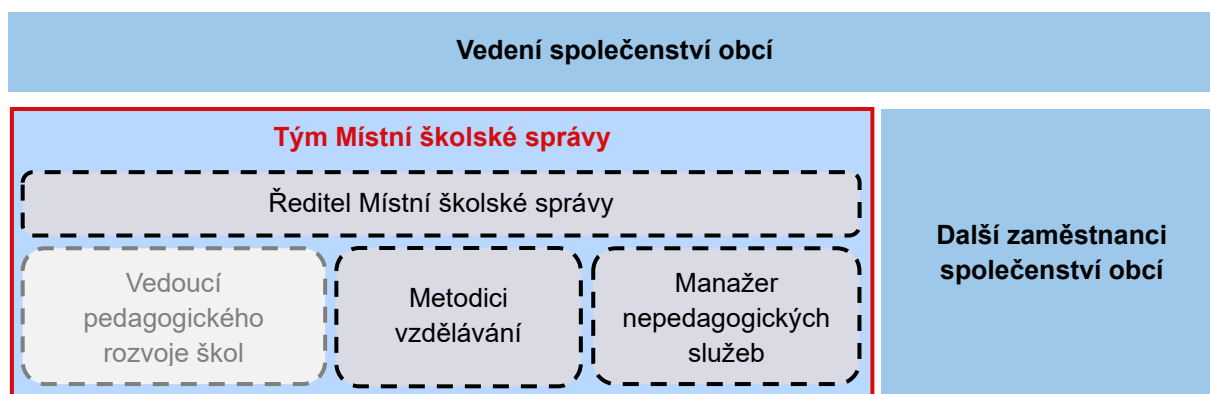


4. Potřebné personální kapacity a jejich financování

V této kapitole stručně popisujeme pracovní pozice, které považujeme za klíčové pro naplňování hlavního účelu Modelu. U vybraných pozic uvádíme doporučené platové hladiny a počty úvazků. Nakonec zmiňujeme tři hlavní možnosti, jak mohou obce zajistit potřebné financování.

4.1 Místní školská správa – Odborný tým pro vzdělávání působící pro celé území společenství obcí

Při společenství obcí vznikne jako organizační složka společenství obcí z rozpočtu společenství obcí financovaný odborný tým – Místní školská správa, který vykonává [činnosti popsané expertním panelem MŠMT](#) cílící na zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí dětí a žáků na celém území. Tento tým ve spolupráci s dalšími složkami společenství obcí také odběremňuje ředitele škol od administrativy, efektivizuje nepedagogické činnosti a pracuje na optimalizaci sítě ředitelství škol.



4.1.1 Ředitel Místní školské správy

- Ředitel Místní školské správy je **orgán společenství obcí** jmenovaný shromážděním starostů na funkční období se stanovenými odvolacími důvody, který **vede organizační složku společenství obcí "Místní školská správa"**, vykonává vybrané kompetence zřizovatele školy vůči řediteli školy a připravuje podklady pro rozhodování dalších orgánů společenství (zejména pro schválení rozpočtu škol apod.). Jeho působnost a rozsah kompetencí zřizovatele, které vykonává, vymezují v mezích zákona stanovy společenství obcí.
- Odpovídá za celkové řízení strategie společenství obcí v oblasti rozvoje školství i za její výsledky a ve spolupráci s řediteli škol provádí pravidelný monitoring realizace strategie a pravidelné vyhodnocování dopadů.
- Koordinuje proces pedagogické spolupráce škol na zlepšování vzdělávacích výsledků a odborně vede ředitele škol. Zaměřuje se zejména na rozvoj pedagogického leadershipu ředitelů a monitoruje autoevaluační procesy škol. Spolupracuje při tom s ČŠI a MŠMT.
- Zejména se začínajícími řediteli škol vede formativní rozhovory a působí jako jejich mentor.



- V případě dostatečných kapacit se může ředitel, nebo další zaměstnanci pod jeho vedením soustředit i na další oblasti pedagogického rozvoje – například na koordinaci rozvoje školních poradenských služeb.
- Koordinuje plnění povinností společenství obcí a případně dalších zřizovatelů na území společenství obcí vyplývajících z role zřizovatele škol.

Ředitel Místní školské správy může delegovat část svých povinností na vedoucího pedagogického rozvoje, aby společně – až se počet škol či jejich pedagogické sbory pod vedením Místní školské správy rozrostou – dokázali zajistit kvalitní a personalizované vedení pro všechny ředitele a jejich týmy. Společně také mohou odborně pokrýt větší škálu činností a specializací nutných pro pedagogický rozvoj celého území.

Obdobné činnosti případně realizuje i pro ostatní zřizovatele škol na území společenství obcí do doby, než budou jejich školy převedeny pod společenství obcí.

4.1.2 Vedoucí pedagogického rozvoje škol

- **Zástupce ředitele Místní školské správy**, jehož úkolem je posílení kapacit odborného vedení ředitelů škol a metodiků vzdělávání – právě na něj ředitel Místní školské správy v případě potřeby deleguje své vybrané povinnosti.

Vedoucích pedagogického rozvoje může být i více a mohou se specializovat na odbornou koordinaci agend, které jsou prioritní pro celé území – například na zlepšování čtenářské a matematické gramotnosti, rozvoj kariérového poradenství, snižování absencí, zvyšování úspěšnosti v přechodu na střední školu, autoevaluační procesy ve školách, využívání více zdrojů dat o vzdělávacích výsledcích žáků apod.

4.1.3 Metodik vzdělávání

- Vede učící se komunitu učitelů ze skupiny škol zaměřenou na zlepšování vzdělávacích výsledků žáků v konkrétní oblasti školního kurikula.
- Podporuje implementaci revidovaného kurikula ve školách.
- Poskytuje mentoring, podpůrné hospitace, párovou výuku a další formy práce podporující efektivní profesní učení učitelů.
- Nabízí kvalitní didaktické materiály a pomáhá s jejich integrací do výuky. Je proto vhodné, aby na daném území bylo několik metodiků vzdělávání, kteří se specializují na různé vzdělávací oblasti.

Předpokládá se, že metodici vzdělávání jsou především zkušení pedagogičtí pracovníci zaměstnaní v jednotlivých místních školách, kde vyučují a případně vykonávají i seniorní metodickou činnost pro potřeby dané školy (tato činnost je standardně hrazena ze státního rozpočtu). Na část svého úvazku pak vedou profesní učící se komunitu učitelů ze skupiny škol zaměřenou na zlepšování vzdělávacích výsledků prioritních pro všechny zapojené školy a popsané ve strategii rozvoje společenství obcí. Tato činnost je pak koordinována Místní školskou správou a hrazena z rozpočtu zřizovatele.



4.1.4 Manažer nepedagogických služeb

- Ve spolupráci s ředitelem Místní školské správy a řediteli jednotlivých škol či jejich provozními zástupci pracuje na optimalizaci sítě ředitelství, vytváří v souladu se strategií rozvoje společenství obcí a akčními plány rozpočet na vzdělávání společenství obcí a podporuje ředitele škol při tvorbě rozpočtu jejich škol.
- Metodicky vede týmy nepedagogických pracovníků škol, zejména provozní zástupce, a zajišťuje nepedagogické procesy mezi zřizovatelem a školou s cílem ve spolupráci s ostatními zaměstnanci a organizacemi společenství obcí ředitele a jejich týmy maximálně odbřemenit (monitoring čerpání, finanční účetnictví, mzdové účetnictví, správa dokumentů, výkazy a statistiky, právní agenda, podklady pro projekty, dotace a veřejné zakázky, IT služby, ...).

4.2 Personální zajištění týmu Místní školské správy společenství obcí

Na pracovníky odpovědné za pedagogický rozvoj škol jsou kladeny vysoké nároky na odbornost, zkušenost a schopnost pedagogického vedení. Finanční ohodnocení těchto lídrů by mělo být vyšší než ohodnocení kolegů, které vedou. To je nutná podmínka, pokud pro tyto pozice chceme získat kvalitní kandidáty a udržet si je.

Zdroje pro plat těchto pozic v Modelu zřizovatelé pokryjí z vlastních rozpočtů, respektive z úspor z rozsahu při sdílení nepedagogických služeb a optimalizaci soustavy ředitelství škol a bonusu pro svazkové školy v rozpočtovém určení daní.

Optimální cílový počet úvazků a doporučenou výši platu těchto pracovníků odhadujeme na základě zkušeností ze zahraničních vzdělávacích systémů, které podobné role zajišťují (například Estonsko, Finsko, Nizozemsko, Anglie, Kanada).

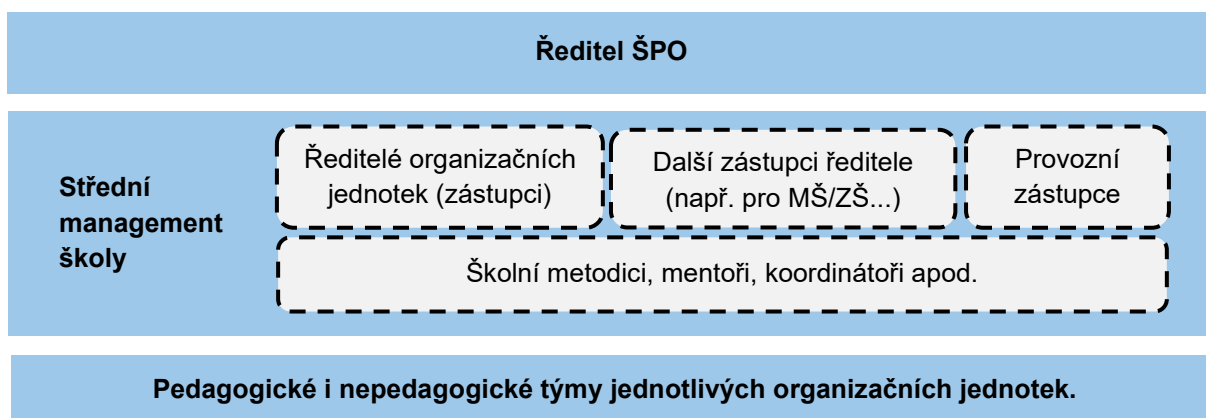
Pozice	Optimální počet úvazků	Minimální doporučený plat
Ředitel Místní školské správy	1	9. decil platu ředitele ZŠ
Vedoucí pedagogického rozvoje škol	1 na 1500 žáků	3. kvartil platu ředitele ZŠ
Metodik vzdělávání	1 na 1000 žáků	9. decil platu učitele
Manažer nepedagogických služeb	1	3. kvartil řídících pracovníků v oblasti ekonomiky a financí

Tabulka 1: Doporučené personální kapacity a platové hladiny týmu Místní školské správy společenství obcí



4.3 Týmy škol zřízených ve formě školské právnické osoby⁶

Pedagogické pozice jsou přirozeně hrazeny ze státního rozpočtu, což ovšem nebrání zřizovatelům prostředky na platy vedoucích a specializovaných pozic dofinancovávat.



4.3.1 Ředitel školské právnické osoby (ŠPO)

- Vykonává všechny povinnosti statutárního orgánu, přímou pedagogickou činnost v rozsahu stanoveném nařízením vlády⁷, nastavuje procesy vedení a řízení školy apod. tak jako dosud.
- Spolupracuje s řediteli ostatních škol v území na zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí žáků pod vedením ředitele Místní školské správy a vytváří podmínky pro působení odborného týmu Místní školské správy ve své škole.
- Odpovídá za podmínky pro profesní rozvoj svého pedagogického sboru včetně pravidelného společného učení s kolegy z dalších místních škol.
- Vede formativní rozhovory se začínajícími řediteli organizačních jednotek a působí jako jejich mentor.

4.3.2 Střední management škol

Střední management školy tvoří podle potřeby (pokud se jedná o školskou právnickou osobu) **ředitelé organizačních jednotek**, a dále další zástupci například pro mateřskou, základní a jiné druhy škol a školských zařízení, kteří plní roli seniorních metodiků vzdělávání, **provozní zástupce** a dále pedagogičtí pracovníci na specializovaných pozicích, nebo vykonávající specializované činnosti.

Ředitel organizační jednotky (zástupce ředitele školy)

- Vykonává pedagogické vedení organizační jednotky ŠPO a vytváří organizační podmínky pro efektivní formy profesního učení učitelů v organizační jednotce.

⁶ Obdobně platí též pro týmy škol ve formě příspěvkových organizací, ale Model předpokládá postupný převod činnosti škol z příspěvkových organizací do školských právnických osob, jejichž struktura je lépe připravena na integrační procesy, zejména umožňuje vytváření organizačních jednotek.

⁷ č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů



- Spolupracuje s ředitelem ŠPO i ostatními členy středního managementu na zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí žáků.
- Je představitelem školy pro komunikaci s rodiči, vedením obce a s místní komunitou, v níž organizační jednotka sídlí.
- Je nadřízeným pracovníkem pedagogických pracovníků své organizační jednotky.
- Vede formativní rozhovory se začínajícími učiteli na konci adaptačního období.

Zástupce ředitele pro provoz (provozní zástupce)

- Může být nepedagogickým pracovníkem a ve spolupráci s nepedagogickým týmem společenství obcí zajišťuje odběremnění ředitele školy i dalších zaměstnanců, zejména ředitelů organizačních jednotek, od zbylé administrativy.

4.3.3 Další pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci školy

Pedagogičtí i nepedagogičtí zaměstnanci vykonávají svou práci převážně v konkrétních organizačních jednotkách. Spolupracují při tom především s vedením organizační jednotky, ale též s vedením školy a případně s týmem Místní školské správy.

4.4 Poznámka k alternativní struktuře Místní školské správy

Pokud by odborný tým – Místní školská správa – byl umístěn do školské právnické osoby vykonávající činnost školy, nikoli do organizační složky společenství obcí, pak je ředitel Místní školské správy současně také ředitelem školy⁸. To může dávat smysl zejména v případě, kdy bude většina místních škol integrována do jedné organizace. V takovém případě je ale nutné posílit tým ředitele ve škole (ředitel je stále také ředitelem školy a jejím statutárem se všemi povinnostmi) a zajistit odborného partnera ředitele na úrovni zřizovatele (v kanceláři společenství obcí).

4.5 Jak začít?

Minimální personální kapacity pro zahájení realizace Modelu podle nás zahrnují **3 klíčové pozice (celkem 3 úvazky)**, které je potřeba financovat z prostředků zřizovatelů:

1. ředitel Místní školské správy
 - nutná pozice pro zlepšování vzdělávacích výsledků
 - trvale 1 úvazek
2. metodik vzdělávání
 - nutná pozice pro zlepšování vzdělávacích výsledků
 - zpočátku minimálně 1 úvazek rozdělený mezi 2-5 učitelů
 - optimální je postupné navyšování kapacit na cca 1 úvazek na 1000 žáků

⁸ Tedy musí v případě nově obsazované pozice splňovat kvalifikační předpoklady pro ředitele školy.



3. manažer nepedagogických služeb
 - nutná pozice pro optimalizaci nepedagogických činností a úspory z rozsahu
 - trvale 1 úvazek
4. další pracovníci týmu Místní školské správy a společenství obcí
 - pro dosažení optimálního stavu s rostoucím počtem pedagogů a dětí pod vedením Místní školské správy je vhodné postupně posilovat personální kapacity Místní školské správy o další odborné pozice popsané výše, zejména například o vedoucí pedagogického rozvoje škol.

4.6 Možnosti obcí, jak zajistit potřebné finanční zdroje

Obce mají tři hlavní možnosti, které mohou kombinovat:

1. Obec, kde sídlí svazková základní škola, získává bonus z tzv. „školského koeficientu v rozpočtovém určení daní“⁹. V roce 2026 to znamená bonus ve výši 20 %, tedy přibližně 7200,- Kč ročně na každého žáka ZŠ. Pokud by se obce rozhodly školy zřizovat prostřednictvím společenství obcí, a tento bonus společenství obcí převádět, pak už při počtu kolem tisíce žáků pokryje 20% bonus náklady na minimální velikost odborného týmu pro vzdělávání společenství obcí.
2. Během prvních dvou let po zahájení optimalizace sítě ředitelství škol je reálné očekávat první úspory získané sdílením vybraných nepedagogických činností. Na základě analýzy¹⁰ doc. P. Mazoucha z VŠE můžeme doporučit začít například sdílením finančního a mzdového účetnictví, protože tyto činnosti mají velký potenciál úspor z rozsahu. Část úspor je možné využívat na postupné rozšiřování odborného týmu pro vzdělávání při společenství obcí či pro dofinancování týmů v rámci jednotlivých škol.
3. Financování potřebných pozic ve školách je možno dofinancovat na základě rozhodnutí obcí či společenství obcí z příspěvku zřizovatele.
4. MŠMT na rok 2027 připravuje pokusné ověření Modelu s příspěvkem pro zapojená území.

⁹ viz stránky MŠMT: <https://statis.msmt.gov.cz/nepedagogove/>

¹⁰ [Odhady jednotkových měsíčních nákladů nepedagogických činností mateřských a základních škol.](#)