



Ministerstvo
školství, mládeže
a tělovýchovy

Sekce vzdělávání a mládeže
Odbor rovného přístupu ke vzdělávání a podpory
pracovníků v regionálním školství
Oddělení podpory pracovníků v regionálním školství



Standard následného studia pro ředitele škol a školských zařízení

MSMT-10886/2026-2

Praha, červen 2026

Standard následného studia pro ředitele škol a školských zařízení

Standard následného studia pro ředitele byl vytvořen v návaznosti na novelizaci vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, s účinností od 1. 7. 2026. Tato legislativní změna zavedla rozdělení studia pro ředitele škol na vstupní a následné studium. Studium a jeho standard je určen nejen ředitelům škol, ale i všech školských zařízení a absolvování obou jeho částí účastníka kvalifikuje pro výkon obou těchto rolí. Když dále mluvíme o škole, míníme tím podle kontextu i školská zařízení.

Nová podoba Standardu také navazuje na vznik Kompetenčního rámce ředitele a ředitelky školy (dále též jen „KRŘŠ“) za spolupráce Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále také jen „MŠMT“) a odborných subjektů. Tento kompetenční rámec se vztahuje na výkon funkce ředitele ve všech druzích škol a školských zařízení, a je proto třeba uvést do souladu tento standard studia s nově vzniklým kompetenčním rámcem.

Standard akcentuje interaktivní prezenční formy studia s možností realizovat část studia také distanční formou. Transparentně a jednoznačně stanovené parametry vzdělávacích programů poskytují vhodnou oporu pro realizaci vnitřního hodnocení kvality vzdělávacích programů (zejména evaluaci dopadů vzdělávacího programu na účastníky) ze strany poskytovatelů studia, jak vyžaduje zákon o pedagogických pracovnících v § 27. Ve výsledku má tento proces přinést zvýšení kvality tohoto způsobu získání kvalifikace a jeho zatraktivnění.

V Praze, červen 2026



Standard studia

Základem pro koncipování standardu následného studia je profil absolventa¹ a očekávané výsledky učení, které stanoví znalosti a dovednosti, jimiž bude absolvent studia disponovat. Profil absolventa je odvozen ze specifických kompetencí ředitele školy, popsaných v Kompetenčním rámci ředitele a ředitelky školy.

Studium je rozděleno na 7 studijních modulů:

Název a obsah	Celkový počet hodin (150)	Z toho maximální počet hodin distančně (40)
Modul č. 1: Vedoucí pracovník ve škole, jeho sebepoznání a profesní rozvoj	8	4
Modul č. 2: Vize a komunita školy	34	8
Modul č. 3: Pedagogické vedení školy	24	0
Modul č. 4: Zaměstnanci školy, jejich vedení a rozvoj	24	0
Modul č. 5 Financování školy	10	8
Modul č. 6 Školské a pracovní právo	20	12
Modul č. 7 Stáže	22	0
Disponibilní časová dotace	8	8

Celkem 8 disponibilních vyučovacích hodin, doplňujících celkovou časovou dotaci (je na volbě poskytovatele, zda proběhnou prezenčně či distančně), je určených pro profilování studia jednotlivými vzdělavateli, kteří je mohou využít pro posílení jednotlivých studijních modulů nebo pro specifické rozšíření studia v souladu s profilem absolventa. Přířazení těchto hodin je součástí žádosti o akreditaci.

Obsahově program navazuje na již získané znalosti a dovednosti, které účastníci získali v rámci svého předchozího vzdělávání ve vstupním studiu. Podle § 5 odst. 1 ve spojení s § 3 odst. 1 písm. b) zákona o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb. je předpokladem pro výkon činnosti ředitele školy odborná kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost. Lze předpokládat, že účastník studia má tuto kvalifikaci a studium navazuje na kompetence osvojené v rámci této kvalifikace.

Profil absolventa

Následné studium pro ředitele školy je určeno účastníkům, kteří jsou již jmenováni na ředitelskou pozici. Účastník prohlubuje tyto kompetence:

¹ V textu je z důvodu jazykové úspornosti a konvence používáno generické maskulinum (např. absolvent, ředitel). Tento způsob vyjadřování je použit jako obecný a zahrnuje samozřejmě také ženy (např. absolventka, ředitelka).



1. Porozumí roli ředitele školy s oporou o Kompetenční rámec ředitele a ředitelky školy a systematické uvažování o sobě jako o pedagogickém lídrovi a řediteli školy. Učí se sebepoznání, sebereflexi, plánování vlastního profesního rozvoje a využívání zpětné vazby.
2. Porozumí smyslu tvorby vize školy a strategického plánování ve škole a rozvíjí konkrétní dovednosti naplňování vize a strategie školy. Efektivně pracuje s kurikulárními dokumenty a rozpoznává jejich kvalitu a účelné využití. Chápe důležitost spolupráce s externími partnery školy a učí se ji vhodně nastavit.
3. Kriticky reflektuje míru psychologického i sociálního bezpečí v konkrétní škole (vlastní či na stáži), rozvíjí konkrétní postupy zajištění bezpečného prostředí pro učení a komunikační dovednosti (mj. dovednosti kvalitního pozorování výuky, využívání popisného jazyka a poskytování konstruktivní zpětné vazby).
4. Vyhodnocuje proces i výsledky učení, rozpoznává a podporuje kvalitu ve výuce. Umí dávat popisnou zpětnou vazbu a rozvíjí různé formy hodnocení žáků.² Rozumí problematice rovných příležitostí ve vzdělávání a zajišťuje podporu všem žákům, kteří ji potřebují.
5. Vhodně vede zaměstnance školy, hodnotí je na základě známých kritérií a podporuje je v jejich profesním rozvoji i vzájemné spolupráci.
6. Rozvíjí porozumění a dovednost aplikace právní roviny řízení školy, požadavků na řízení školy vyplývajících z legislativy, pracovně-právních souvislostí a problematiky financování školy.

Z hlediska Kompetenčního rámce ředitele a ředitelky školy má účastník po absolvování studia splňovat úroveň 1 rozvoje kompetencí (tedy „Základní osvojení kompetencí“) KRŘŠ. To znamená:

- Ředitel školy má znalosti potřebné k základnímu výkonu své role, prakticky rozvíjí příslušné dovednosti a reflektuje své postoje.
- Pozoruje a reflektuje uplatňování kompetencí u jiných ředitelů či vedoucích pracovníků v kontextu konkrétních škol a usiluje o jejich uplatňování ve své škole.
- U žádné z kompetencí KRŘŠ není ve fázi nevědomé nekompetence.³ U většiny popsanych kompetencí dosáhl úrovně vědomé kompetence, tj. dokáže doložit konkrétní způsoby, jak je naplňuje.
- U těch kompetencí, kde dosáhl zatím pouze úrovně vědomé nekompetence (tj. uvědomuje si, co tato kompetence obnáší, a co se potřebuje naučit, aby ji u sebe rozvinul), zvolil jasné kompenzační strategie (např. požádal o pomoc zkušenější ředitele či jiné odborníky) a je v procesu intenzivního učení.

Očekávané výsledky učení, uvedené níže, vycházejí z Kompetenčního rámce ředitele a ředitelky školy (viz https://msmt.gov.cz/uploads/DVPP/Kompetencni_ramec_reditele_a_reditelky_skoly_2026.pdf).
Předkladatel žádosti upřesní:

1. v jakých modulech, prostřednictvím jakých metod a forem výuky a v jaké časové dotaci jsou v rámci vzdělávacího programu u účastníků dosahovány očekávané výsledky učení;

² Studium je zaměřeno na ředitele všech druhů škol a školských zařízení, ale pro zjednodušení a srozumitelnost textu používáme pouze pojem „žák“, kterým míníme i děti v MŠ.

³ Tzn. „ani neví, že by to měl umět“. Viz čtyři fáze osvojování kompetencí, Adams, G. W. (2012). The Four Stages of Competence: Conscious Competence Learning Model.



2. jakým způsobem je ve vzdělávacím programu formativně pracováno s KRŘŠ nebo souvisejícími dokumenty;
3. jak je vyhodnocováno, zda účastníci na konci vzdělávání rozvinuli své profesní kompetence ředitele v souladu s KRŘŠ a dosáhli očekávaných výsledků učení.



Název studia

Následné studium pro ředitele škol a školských zařízení

Norma

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, (dále jen „zákon č. 563/2004 Sb.“), vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „vyhláška č. 317/2005 Sb.“).

Cílová skupina

Pedagogičtí pracovníci, kteří byli jmenováni do funkce ředitele školy nebo školského zařízení, nebo plánují tuto funkci vykonávat. Ačkoli to není podmínkou pro přijetí, předpokládáme, že cílová skupina pro následné studium je již na ředitelské pozici a v průběhu studia může získané znalosti a dovednosti ve škole aplikovat.

Vstupní požadavky

Kvalifikace pedagogického pracovníka dle zákona č. 563/2004 Sb.

Doporučena min. tříletá praxe ve školství nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti, nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji.

Podmínkou je absolvování vstupního studia pro ředitele škol a školských zařízení.

Délka výuky

Nejméně 150 vyučovacích hodin studia, včetně min. 22 hodin stáže.

Vyučovací hodina trvá 45 minut (§ 14 odst. 1 vyhlášky č. 317/2005 Sb.).

Forma výuky

Formy výuky mohou být prezenční a kombinovaná (kombinace prezenční a distanční formy). Součástí prezenční i kombinované výuky je řízená stáž a reflexe pozorovaných činností ředitele ve škole, která je vždy realizována prezenčně přímo v prostředí škol či školských zařízení. Pokud je zvolena kombinovaná forma, z celkového počtu 150 hodin se minimálně 110 hodin (zahrnujících stáž) koná prezenční formou. Zbýlých 40 hodin se může konat distanční formou, a to buď asynchronní online výukou (typicky realizovanou prostřednictvím vybraného learning management systému, dále též jen „LMS“, např. Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams apod.) nebo synchronní online výukou. V akreditační žádosti je třeba přesně stanovit, které součásti studia jsou realizovány distančně a které prezenčně, a také umožnit přístup do LMS či k jiným formám e-learningu pro potřeby posouzení akreditační komisí. Součástí studia je průběžné sledování osobního a profesního rozvoje účastníka, např. portfolio (je doporučeno, aby bylo podkladem pro ústní zkoušku, viz níže).

V případě synchronní a asynchronní formy je třeba dodržet organizační a technické požadavky MŠMT pro realizaci programů formou webináře ([Podmínky akreditace programů realizovaných formou webináře nebo videokonference, MŠMT ČR](#)) a e-learningu ([Standard e-learningu.docx, MŠMT ČR](#)).



Metody a formy výuky musí ctít zásadu, že vzdělavatel budoucích ředitelů a ředitelky svým přístupem modeluje (tj. vlastním příkladem názorně ukazuje) budoucím lídrům škol přístup ke vzdělávání, který oni sami mají realizovat ve svých institucích. Vzdělavatel realizující program by proto měl být sám vybaven kompetencemi uvedenými v Kompetenčním rámci ředitele a ředitelky školy relevantními pro jeho oblast lektorování a měl by realizovat vzdělávací program s ohledem na tyto klíčové principy, upravené pro situaci vzdělavatelů vedoucích pedagogických pracovníků:

- rozumí vyučovaným obsahům (pedagogický leadership, školský management, právo a ekonomika), dále se v nich rozvíjí a zprostředkovává je účastníkům podle jejich vzdělávacích potřeb;
- poznává účastníky (budoucí i stávající ředitele) a jejich specifické potřeby a nastavuje cíle výuky s ohledem na ně;
- vede výuku tak, aby umožňovala každému účastníkovi aktivně se zapojit a maximálně rozvíjet jeho či její profesní kompetence ředitele školy;
- podporuje u účastníků motivaci k profesnímu růstu v roli ředitele a reaguje na jejich potřeby;
- vytváří bezpečné a profesionální prostředí pro učení a vede účastníky ke spolupráci, síťování a vzájemnému respektu;
- vhodně pracuje s digitálním i fyzickým prostředím pro vzdělávání účastníků;
- hodnotí na základě kritérií a převážně formativně, poskytuje a přijímá zpětnou vazbu, čímž modeluje formativní přístup a kulturu otevřené komunikace;
- reflektuje svou výuku na základě důkazů o rozvoji kompetencí účastníků;
- s oporou o reflexi výuky utváří své sebepojetí v roli vzdělavatele lídrů a řídí svůj další profesní rozvoj;
- odpovědně pracuje s informacemi a daty, vede účastníky k demokratickým hodnotám a jedná v souladu s profesní etikou;
- pečuje o své duševní zdraví a psychohygienu, což je klíčová kompetence pro prevenci vyhoření v řídicí funkci.

Prezenční části výuky musí být min. z 80 % realizovány v podobě interaktivního semináře, workshopu či tréninku s přímým nácvikem manažerských a pedagogických dovedností (např. vedení hospitačního rozhovoru, řešení konfliktů, strategické plánování) a diskusí. Velikost jedné studijní skupiny účastníků u této podoby výuky proto nesmí přesáhnout 30 osob. Přednášková forma nesmí přesáhnout 20 % z celkové hodinové dotace prezenční výuky. Obsahy vhodné pro přednášku (např. teoretické základy legislativy či financování) je možné po kvalitním didaktickém zpracování poskytnout prostřednictvím LMS. V akreditační žádosti je třeba uvést, zda se u jednotlivých předmětů/modulů jedná o přednášku či interaktivní seminář.

V rámci výuky a plnění studijních úkolů vzdělavatel poskytuje účastníkům formativní hodnocení s oporou o kritéria. Je vhodné, když výuka akcentuje též vzájemné učení mezi účastníky a jejich síťování. Stáže mohou zahrnovat i vzájemné návštěvy ve školách ostatních účastníků. Poskytovatel studia naváže účastníky na dostupné poskytovatele mentoringu nebo učící se komunity pro ředitele v regionu. Společně s mentorem pak účastník probírá i plán profesního rozvoje.

Studium modeluje kompetence, které se mají u účastníků rozvinout, a to s důrazem na kazuistiku, nácviky, videoanalýzu, reflektivní semináře, intervize, hospitace, simulace rozhovorů a práce s reálnými situacemi ze škol.

Studijní opora:

Vzdělavatelé v programu poskytují účastníkům studijní oporu, a to zejména v podobě textových a multimediálních vzdělávacích materiálů v digitální podobě, které jim sdílejí ve snadno dostupném



online prostředí. Využívají k tomu LMS (např. univerzitní informační systémy, Moodle, nebo Google Classroom).

Individualizace výuky:

Vzdělavatelé zjišťují vzdělávací potřeby účastníků a aktuální úroveň jejich profesních kompetencí. K tomu lze využít mj. sebehodnocení podle Kompetenčního rámce ředitele a ředitelky školy (KRŘŠ). Podle toho poskytují vzdělavatelé studijní podporu jednotlivým účastníkům, upravují metody a formy vzdělávání či poskytují různou míru podpory účastníkům. Vzdělavatelé tak modelují účastníkům diferenciaci a individualizaci výuky, kterou od nich očekávají v práci s týmem školy.

Vzdělavatelé též zjišťují, v jakých školách či školských zařízeních účastníci působí. Pokud je to relevantní (např. účastníkem je ředitel zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy), výuka na relevantních místech (právo, organizace aj.) klade důraz na specifika tohoto typu školského zařízení. Zároveň platí, že dle vyhlášky č. 317/2005 Sb. je studium pro ředitele škol a školských zařízení jednotné, tedy i účastník v současnosti působící ve školském zařízení musí být studiem vybaven pro řízení školy.

Specifika stáže:

Reflektovaná stáž probíhá v rozsahu minimálně 22 hodin, v jejichž rámci jsou předpokládány 4 návštěvy škol či školy. Zahrnuje:

- zadání toho, co účastník má na stáži sledovat
- návštěvu alespoň dvou vyučovacích hodin na dané škole
- rozhovor s vedením školy
- reflexi stáže (individuální či skupinová forma)

Stáž zahrnuje reflexi návštěvy školy. Doporučujeme, aby účastník využíval zkušenosti ze stáže pro doložení svého posunu v portfoliu.

Jako stáž nelze uznat praxi ve škole, kde účastník vyučuje. Stáž je také třeba vykonat v době trvání studia, protože v opačném případě nelze zajistit odpovídající reflexi této praxe a její propojení s ostatními složkami programu. Alespoň jedna stáž se musí odehrát na škole doporučené poskytovatelem, ostatní mohou proběhnout na škole jiného z účastníků nebo dle své volby. Poskytovatel v žádosti doloží, jakým způsobem bude vybírat školy, které bude účastníkům pro stáže doporučovat a jak s nimi bude spolupracovat.

Očekávané výsledky učení jsou navázány na pedagogickou praxi ve škole. V případě, že účastník v době studia neučí ve škole, propojuje očekávané výsledky učení se svou pedagogickou praxí z minulosti. Bez tohoto propojení není možné očekávané výsledky učení naplnit.

Kvalifikace garanta a lektorů

Požadavky na kvalifikaci a praxi lektora a garanta jsou upraveny § 14 odst. 4 vyhlášky č. 317/2005 Sb.

Lektorem nebo garantem vzdělávacího programu může být osoba, která získala praxi v délce 4 let v oboru zaměřením odpovídajícímu její lektorské činnosti nebo garantovanému vzdělávacímu programu a která

- a) získala vysokoškolské vzdělání v akreditovaném magisterském studijním programu, nebo
- b) splňuje požadavek odborné kvalifikace podle zákona o pedagogických pracovnících.



Odborné předpoklady lektorů nebo odborného garanta posuzuje akreditační komise (§ 28 odst. 1 písm. c) zákona č. 563/2004 Sb.).

Způsob ukončení

Následné studium se v souladu s vyhláškou č. 317/2005 Sb. ukončuje závěrečnou ústní zkouškou před zkušební komisí.

Žadatel o akreditaci stanoví kritéria hodnocení pro ukončování programu (§ 27 odst. 2 písm. f) zákona č. 563/2004 Sb.) a postupy pro ověření výsledků učení u jednotlivých modulů (např. dílčí úkoly, testy, modelové situace, rozbor videozáznamu apod.). Jedním z kritérií ukončování programu je i nezbytná přítomnost účastníků na vzdělávání, a to min. 75% účast na prezenční části programu. V případě nedodržení účasti je třeba vyžadovat náhradní plnění ze strany účastníka. Přítomnost na stáži je vždy nutné vyžadovat v rozsahu 100 %.

Portfolio

Je doporučeno, aby si účastník v průběhu studia vedl dokladové portfolio. Toto portfolio není míněno není míněno jako soubor studijních materiálů, ale jako soubor důkazů o učení, aplikaci získaných poznatků, konkrétním profesním posunu účastníka a důkazů o dosažení očekávaných výsledků učení. Struktura portfolio odráží jednotlivé moduly a témata studia a portfolio zahrnuje mj. úkoly, zpracované účastníkem, které vycházejí z níže popsaných očekávaných výsledků učení. Portfolio též zahrnuje reflexi a plán profesního rozvoje účastníka.

Portfolio účastníků je vhodné propojit s evaluací programu – na konkrétních (anonymizovaných) ukázkách z portfolio by mělo být patrné, jak účastníky studium rozvíjí. Úkoly, které nakonec tvoří obsah portfolio, by měly být zadávány s oporou o předem známá kritéria a formativně hodnoceny (jak vzdělavatelem, tak prostřednictvím sebehodnocení, popř. peer hodnocení účastníka).

Konkrétní podobu dokladového portfolio a kritéria pro jeho hodnocení stanoví poskytovatel studia v akreditační žádosti.

Závěrečná ústní zkouška

Závěrečná ústní zkouška se koná před nejméně tříčlennou zkušební komisí. Cílem závěrečné ústní zkoušky je prokázat rozvinutí profesních kompetencí účastníka v souladu s očekávanými výsledky učení a KRŘŠ. Účastník vysvětlí, jaký konkrétní přínos může mít jeho profesní posun pro rozvoj jeho školy a žáků. Doporučeným podkladem pro ústní zkoušku je portfolio, zahrnující důkazy o učení a doklady o konkrétním profesním posunu účastníka (vycházející z níže popsaných očekávaných výsledků učení a vybraných kompetencí z KRŘŠ). Podkladem může být i písemná práce, která je ale stručná (max. 5-10 str.) a má podobu písemné prezentace či doložení rozvoje účastníka v jeho profesních kompetencích např. formou analýzy modelových situací ze školy. Práce se opět vztahuje ke konkrétnímu rozvoji účastníka.

Doklad o ukončení

Osvědčení o absolvování studia. Náležitosti osvědčení jsou stanoveny v § 29 odst. 6 zákona č. 563/2004 Sb.



Očekávané výsledky učení ve vazbě na Kompetenční rámec ředitele a ředitelky školy⁴

Očekáváme, že absolvent studia dosáhnul níže popsanych výsledků v následujících modulech:

- Modul č. 1: Vedoucí pracovník ve škole, jeho sebepoznání a profesní rozvoj
- Modul č. 2: Vize a komunita školy
- Modul č. 3: Pedagogické vedení školy
- Modul č. 4: Zaměstnanci školy, jejich vedení a rozvoj
- Modul č. 5: Financování školy
- Modul č. 6: Školské a pracovní právo
- Modul č. 7: Stáže

⁴ Čísla v závorkách uvedená za očekávanými výsledky učení určují konkrétní subkompetence z Kompetenčního rámce ředitele a ředitelky školy.



Modul č. 1: Vedoucí pracovník ve škole, jeho sebepoznání a profesní rozvoj **M1**

Očekávané výsledky učení

- Porovná své dosavadní zkušenosti a kompetence (identifikované v průběhu vstupního studia) s popisem očekávání od ředitele školy (Kompetenční rámec ředitele a ředitelky školy) i s požadavky legislativy, identifikuje své silné a slabé stránky ve vztahu k roli ředitele školy (3.5.1)
- Účelně využívá plán dalšího profesního rozvoje (vytvořený v průběhu vstupního i následného studia) ve vztahu ke Kompetenčnímu rámci ředitele a ředitelky školy a potřebám školy a identifikuje v něm priority pro svůj rozvoj, na kterých pracuje v jasně definovaných krocích. (3.5.1, 3.5.2, 3.5.3)
- Aktivně pracuje na svém profesním rozvoji spolu s kolegy ve škole (např. prostřednictvím dalšího vzdělávání, online vzdělávání a spolupráce s odborníky, konzultací, mentoringu, koučinku, supervize a sdílení zkušeností). (3.5.4)
- Pravidelně reflektuje péči o své duševní zdraví a psychohygienu, popíše své potřeby, pojmenuje a navrhne aktivní řešení očekávání a výzev spojených s ředitelskou rolí, navrhne podpůrné prostředky pro udržení své dlouhodobé výkonnosti a rovnováhy. (3.5.5)
- Konkrétními příklady popíše zdroje své vnitřní motivace pro výkon role ředitele školy a způsoby, jakými svou vnitřní motivaci podporuje či rozvíjí. (3.5.5)
- Aplikuje základní principy sebeřízení v čase a plánování činností (smysl, systém, sebeřízení) do témat spojených s vedením lidí a reflektuje je s kolegy ze vzdělávacího programu. (3.5.3)
- Rozvíjí se v dovednosti sebereflexe, zná základní principy poskytování a přijímání rozvojové zpětné vazby a umí je použít v praxi. Aktivně využívá přijímanou zpětnou vazbu jako součást vlastního rozvoje. (2.2.1, 2.2.3, 2.2.4, 3.1.6, 3.3.2, 3.5.1, 4.2.5)
- Pracuje s přijímanou kritikou tak, aby vedla k deeskalaci případného problému a porozumění důvodům kritiky. (4.2.5)

Doporučené učivo:

- Kompetenční rámec ředitele a ředitelky školy
- Ředitel školy v legislativě, jeho postavení ve školském systému, pravomoci, odpovědnosti
- Využití sebereflexe a zpětné vazby, vyhodnocování svých dovedností
- Plán profesního rozvoje
- Time management, stanovování vyhodnotitelných cílů, tvorba návyku, nástroje organizace času a plánů
- Péče o duševní zdraví a psychohygienu
- Přijímání kritiky
- Digitální kompetence ředitele školy, práce s nástroji AI ve školním prostředí



Modul č. 2: Vize a komunita školy

M2

Téma A: Vize a strategie rozvoje školy

Očekávané výsledky učení:

- Formuluje své představy o ideální škole a identifikuje hodnoty, na nichž tyto představy stojí. Reflektuje, jak jsou tyto představy a hodnoty vnímány dalšími aktéry ve škole. (1.1.1)
- Vysvětlí, jak je možné poznat kvalitní vizi a strategii školy (opora o data a evaluaci, vhodná formulace strategických cílů, formy jejich implementace, časování a odpovědnost a vhodně zvolené měřitelné indikátory). (1.1.1, 1.1.3)
- Vysvětlí principy auto/evaluace školy a uvede je do souvislosti s tvorbou strategie školy. (1.1.1)
- Kriticky zhodnotí stávající strategii rozvoje školy (vlastní či jiné) a navrhne oblasti, kde vnímá potřebu revize. (1.1.1, 1.1.3)
- Navrhne plán, jak zajistit participaci zaměstnanců školy a školní komunity na tvorbě vize, strategickém plánování a naplňování strategie a vize školy. (1.1.4)
- Navrhne způsob, jak prezentovat vizi, strategii i školu jako celek veřejnosti. (1.1.4)

Doporučené učivo:

- Postupy strategického plánování
- Způsoby implementace vize a strategie, akční plánování
- Tvorba indikátorů a způsoby vyhodnocování strategie
- Autoevaluace školy a digitální nástroje využitelné při ní, včetně AI
- Digitální strategie školy a digitální nástroje pro strategické plánování, role ICT koordinátora ve škole
- Postupy zapojení aktérů do strategického plánování, participativní techniky
- Způsoby prezentace a propagace vize, strategie a školy samotné, PR školy



Téma B: ŠVP a jeho využití pro řízení a organizaci vzdělávání

Očekávané výsledky učení:

- Na příkladech vlastní výuky doloží smysluplné propojení cílů výuky se ŠVP a RVP (smysluplný způsob směřování k naplnění očekávaných výsledků učení vzdělávacích oblastí, klíčových kompetencí, základních gramotností a průřezových témat) s přihlédnutím ke vzdělávacím potřebám žáků. (2.3.1)
- Vysvětlí, jak je možné poznat kvalitní ŠVP (soulad s RVP, srozumitelnost a aplikovatelnost, vnitřní soudržnost, vyhodnotitelnost, návaznost na specifika, kulturu, vizi školy apod.), zdůvodní kritéria kvality a doloží jejich aplikaci na konkrétních příkladech. (1.2.1)
- Na konkrétních příkladech vysvětlí účel ŠVP pro řízení kvality pedagogického procesu ve škole. (2.1.2)
- Vyhodnocuje míru a způsoby využívání ŠVP pedagogy ve škole. (2.3.1)
- Na konkrétních příkladech identifikuje silné a slabé stránky stávajícího ŠVP vlastní školy a navrhne případné změny, včetně způsobu jejich realizace (změnou ŠVP či dodatkem). (1.2.1)
- Navrhne strategie vysvětlování smyslu i obsahu ŠVP pedagogům, zákonným zástupcům a širší komunitě školy v souladu s legislativou a s cílem posílit jejich porozumění ŠVP a spolupráci na jeho naplňování a inovaci. (1.2.2)

Doporučené učivo:

- Tvorba, inovace, kritéria kvality a využití ŠVP
- RVP a jeho souvislost s ŠVP
- Prezentace ŠVP aktérům

Téma C: Bezpečné prostředí ve škole

Očekávané výsledky učení:

- Reflektuje své kompetence v oblasti podpory bezpečného prostředí ve škole rozvinuté v průběhu vstupního studia. (1.4, 3.2.1, 3.2.2)
- Kriticky reflektuje prostředí důvěry, psychologického a sociálního bezpečí a kulturu podporující učení v konkrétní škole (vlastní, na stáží). (1.4.2)
- Navrhne postupy pro zajištění prostředí důvěry, které umožňuje růst pozitivních vztahů, psychologického a sociálního bezpečí žáků i zaměstnanců s cílem zajistit optimální podmínky pro učení. (1.4.2, 1.4.3, 1.4.4)
- Uplatňuje principy bezpečného prostředí, prostředí důvěry, respektující komunikace i kultury podporující učení, jak ve třídě, tak při komunikaci s kolegy. (1.4.1, 1.4.2)
- Popíše způsoby, jak lze vyhodnotit školní klima a kulturu školy; uvede zdroje či instituce, na něž se v tomto tématu může obrátit nebo z nich čerpat. (1.4.5)
- Na konkrétních příkladech doloží, že umí nastavovat pravidla ve škole a podporovat i vymáhat jejich dodržování způsoby, které podporují bezpečné prostředí pro učení i partnerskou komunikaci ve škole. (1.3.3)
- Výchovná opatření ve škole nastavuje tak, aby v co největší míře podporovala prostředí důvěry; vysvětlí právní aspekty výchovných opatření ve škole. (1.3.2)



Doporučené učivo:

- Bezpečné prostředí pro učení, prostředí důvěry, kultura podporující učení
- Nástroje pro zajištění prostředí důvěry, pozitivních vztahů, psychologického a sociálního bezpečí žáků i zaměstnanců; SCARF model
- Zdravý životní styl, psychohygiena, digitální wellbeing (včetně kyberbezpečnosti a digitální kultury školy) a propagace těchto témat ve škole.
- Právní aspekty výchovných opatření

Téma D: Spolupráce s vnějšími partnery

Očekávané výsledky učení:

- Popíše faktory konstruktivní spolupráce školy se zřizovatelem a konkrétní kroky, které pro to ředitel školy dělá. Rozliší kompetence a odpovědnost ředitele školy a zřizovatele, popíše právní a ekonomické roviny tohoto vztahu. Uvede příklady dobré praxe, kriticky reflektuje současný stav vztahu a navrhne případné změny. (1.5.1)
- Popíše dobrou praxi využití školské rady jako nástroje pro posílení spolupráce a plánování se zřizovatelem, zaměstnanci a zákonnými zástupci. (1.5.2)
- Popíše dobrou praxi spolupráce školy a školního poradenského pracoviště s ŠPZ, sociálními službami, OSPOD, policií a dalšími relevantními institucemi na místní i zahraniční úrovni s cílem maximální podpory a rozvoje žáků, kriticky reflektuje současný stav ve škole a navrhne případné změny. (1.5.3)
- Popíše dobrou praxi v oblasti partnerství, spolupráce a vzájemného profesního učení s jinými školami (včetně vzájemného profesního učení ředitelů) a dalšími subjekty. (1.5.4)
- Popíše dobrou praxi propojení školy s místními i celostátními zaměstnavateli, sociálními partnery a firmami ve spolupráci na kariérovém poradenství, zejména v oblasti odborného vzdělávání. (1.5.5)
- Navrhne systém efektivní komunikace se zákonnými zástupci včetně elektronické komunikace a setkávání s cílem jejich většího zapojení do chodu školy; reflektuje přitom právní aspekty spolupráce školy se zákonnými zástupci. (3.2.4)

Doporučené učivo:

- Spolupráce školy a zřizovatele, kompetence a odpovědnost ředitele školy či školského zařízení a zřizovatele, právní a ekonomické souvislosti tohoto vztahu
- Školská rada a její úloha
- Spolupráce školy s ŠPZ, sociálními službami, OSPOD a policií
- Spolupráce mezi školami, vzájemné učení a učící se komunity
- Možnosti a výhody spolupráce školy se zaměstnavateli, sociálními partnery a firmami
- Komunikace se zákonnými zástupci
- Právní aspekty vztahů školy s dalšími subjekty – školská rada, zřizovatel, stát, ČŠI, kontrolní orgány, PČR
- Zákonný zástupce nezletilého v kontextu občanského a školského práva



Modul č. 3: Pedagogické vedení školy

M3

Téma A: Hodnocení a zlepšování kvality

Očekávané výsledky učení:

- Reflektuje své kompetence v oblasti pedagogického vedení školy, které rozvinul ve vstupním studiu pro ředitele škol. (2.1)
- Ví, že má odpovědnost za kvalitu vzdělávání ve škole, přijímá ji a podniká konkrétní kroky pro zvyšování kvality (2.1.1).
- Na příkladu (náslech hodiny, modelová situace nebo video) umí rozeznat kvalitu pedagogické práce (práci s cíli, metody a formy výuky, důkazy o učení, zapojení všech žáků, prostředí pro učení). (2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.4.2, 2.5.2), viz též KRAAU (oblasti 1, 2, 3, 4, kompetence 6.2)
- Navrhne způsob autoevaluace kvality pedagogické práce ve vlastní škole (2.1.4)
- Navrhne změny, směřující ke zvyšování kvality ve výuce a způsob ověření jejich účinnosti (2.1.4)
- Zažívá na sobě v průběhu vzdělávacího programu uplatňování formativního přístupu (hodnocení pro učení; definice pojmů viz KRŘŠ) a reflektuje, do jaké míry to bylo pro něj jako účastníka užitečné, navrhuje konkrétní možnosti využití v praxi školy. (2.3.3, 2.3.4)
- Na konkrétních příkladech pracuje s daty o učení žáků za celou třídu/školu (např. důkazy o učení, výsledky v testech, další viz KRŘŠ) vyhodnocuje proces a výsledky učení žáků a navrhuje na jejich základě konkrétní pedagogická opatření. (2.3.3, 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3), viz též KRAAU (oblasti 2 a 4)
- Posuzuje vhodnost různých metod a forem výuky vůči vzdělávacím cílům a kontextu, ve kterém se výuka a učení žáků odehrává. (2.3.2)
- Uvede metody a principy, které lze využít pro motivaci žáků k učení. (2.3.4)
- Uvede příklady metod a forem výuky směřující k rozvoji mediální gramotnosti žáků, k odpovědné práci s informacemi a k rozvoji osobnostních a sociálních kompetencí žáků a vhodného využití digitálních nástrojů ve výuce. (2.3.5, 2.3.6)
- Vysvětlí právní aspekty hodnocení výsledků vzdělávání (klasifikace a slovní hodnocení, pravidla hodnocení, právní důsledky hodnocení, 4.2.1).

Doporučené učivo:

- Znaky (indikátory) kvality pedagogické práce
- Auto/evaluační postupy pro vyhodnocování pedagogické práce
- Práce s daty o učení žáků, jejich interpretace a návazná opatření; práce s daty ČŠI a jejich vyhledávání
- Příprava výuky v souladu s ŠVP, RVP a reagující na potřeby žáků
- Vhodnost různých metod a forem výuky vzhledem k vzdělávacím cílům a kontextu
- Formativní hodnocení
- Zásady pro motivaci žáků
- Osobnostní a sociální rozvoj žáků
- Mediální gramotnost a odpovědná práce s informacemi
- Digitální nástroje ve výuce, digitální pedagogický leadership, AI ve výuce
- Právní aspekty hodnocení výsledků vzdělávání (klasifikace a slovní hodnocení, pravidla hodnocení, právní důsledky hodnocení)



Téma B: Hodnocení a podpora zaměstnanců školy

Očekávané výsledky učení:

- Reflektuje způsoby, jakými je možné vést pedagogy ke společnému porozumění o tom, co tvoří kvalitu pedagogické práce a jak jí lze dosahovat. (2.1.2)
- Formativně hodnotí práci pedagogů s oporou o předem známá a konkrétní kritéria kvality pedagogické práce a s využitím sebehodnocení. Reflektuje tento proces a jeho užitečnost. (2.2.2)
- Pedagogům zajišťuje pravidelně popisnou a respektující zpětnou vazbu k jejich práci na základě pozorování a společné reflexe výuky (2.2.1)
- Rozlišuje podpůrné hospitace, jejichž smyslem je profesní rozvoj a jsou zajišťovány tak, aby poskytovaly bezpečné prostředí (např. hospitující není člen vedení školy), od hodnotících hospitací. Hospitaci provádí jako příležitost pro profesní učení pedagoga, ne pouze jako nástroj kontroly (2.2.1, 2.2.2, 3.3.2).
- Pedagogy vede k tomu, aby si od žáků zajišťovali zpětnou vazbu na svou výuku a využívali ji ke zkvalitňování své práce; jde v tom příkladem. (2.2.3)
- Reflektuje kvalitu podpory začínajících učitelů v průběhu adaptačního období na své škole a vysvětlí kritéria kvality tohoto procesu (opora o plán adaptace, pravidelné následky ve výuce, reflexe a zpětná vazba). (2.2.4)
- Navrhne systém péče o relevantní individuální potřeby pracovníků, dodržování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a prevence syndromu vyhoření. (2.3.3)

Doporučené učivo:

- Způsoby hodnocení práce pedagogů, kritériální hodnocení a sebehodnocení
- Hospitační činnost, pozorování a reflexe výuky
- Formativní hodnocení ve vztahu k práci pedagogů
- Popisná a respektující zpětná vazba
- Podpora začínajících pedagogů
- Péče o individuální potřeby, wellbeing a prevence syndromu vyhoření zaměstnanců školy

Téma C: Efektivní podpora žáků a rovné příležitosti

Očekávané výsledky učení:

- Navrhne pedagogické opatření ke zlepšení výsledků žáků. (2.4.2)
- Navrhne metody pro zajištění účinné podpory žákům s potřebou podpůrných opatření. (2.5.2)
- Popíše způsoby zajištění rovných příležitostí každému uchazeči a žákovi školy včetně srovnatelné kvality vzdělávání pro všechny žáky a materiálních podmínek pro učení ve vlastní škole. (2.5.1)
- Popíše nejčastější negativní postoje a předsudky, vedoucí ke stereotypizaci či diskriminaci žáků a způsoby jejich sledování a prevence. (2.5.3)
- Vysvětlí právní aspekty inkluzivního vzdělávání, včetně podpory žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných. (4.2.1)



Doporučené učivo:

- Pedagogická opatření ke zlepšení výsledků žáků
- Princip rovných příležitostí a jeho důsledky pro školní praxi
- Podpůrná opatření a práce s nimi
- Negativní postoje a předsudky vedoucí ke stereotypizaci či diskriminaci žáků, způsoby jejich sledování a prevence
- Právní aspekty inkluzivního vzdělávání, právní aspekty vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných

Modul č. 4: Zaměstnanci školy, jejich vedení a rozvoj

O4

Téma A: Vedení profesionálního a kvalifikovaného týmu školy

Očekávané výsledky učení:

- Popíše principy profesní etiky a profesionality pedagoga a jejich ne/naplňování v praxi. (3.1.1), viz též KRAAU (6.2)
- Formuluje hlavní personální potřeby své školy, včetně potřeb v oblasti středního managementu, s oporou o autoevaluaci školy. Zasadí je do kontextu plánu strategického rozvoje školy. (3.1.2)
- Navrhne kritéria pro výběr nových zaměstnanců a způsob jejich vyhledávání v souladu s potřebami školy. (3.1.2)
- Popíše základní principy práce s motivací zaměstnanců, její zdroje, motivy i rizika. Popíše, kde u zaměstnanců školy pozoruje vnitřní a vnější motivaci a navrhne, jak ji podpořit. (3.1.5)
- Navrhne systém péče o relevantní individuální potřeby zaměstnanců, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a prevenci syndromu vyhoření. (3.1.7)
- Popíše, jak vědomě pracuje s manažerskými styly v konkrétních situacích a identifikuje své preferované způsoby vedení lidí. (3.5.3)
- Popíše principy řízení změny, analyzuje faktory ovlivňující její průběh a roli ředitele v jejím průběhu. Na zvoleném příkladu popíše fáze změny a navrhne základní postup implementace změny v kontextu školy. (3.5.3)
- Navrhne systém rozvoje manažerských a lídrovských dovedností středního managementu školy (3.4.4)
- Popíše různé způsoby řízení a vedení škol a školských zařízení v závislosti na velikosti školy (přímé řízení, delegování, distribuované vedení) a identifikuje svou roli v systému řízení/vedení školy. (3.5.3)
- Navrhne, které činnosti a rozhodnutí může delegovat na které zaměstnance, reflektuje případné bariéry v delegování. (3.1.4)
- Navrhne systém porad a efektivní komunikace mezi zaměstnanci, v němž využije různé formy a typy porad pro různé situace vedení a řízení školy. (3.2.3)



Doporučené učivo:

- Profesní etika pedagogů a zásady profesionality pedagoga
- Vyhledávání a nábor nových zaměstnanců, plán personálního zajištění školy, kritéria pro výběr nových zaměstnanců
- Způsoby motivace zaměstnanců
- Wellbeing zaměstnanců
- Manažerské styly vedení, řízení a delegování
- Práce s vnitřní a vnější motivací a jejich charakteristiky
- Rozvoj lídrovských a manažerských dovedností
- Formy efektivní komunikace mezi zaměstnanci

Téma B: Profesní rozvoj zaměstnanců a jejich spolupráce

Očekávané výsledky učení:

- Navrhne využití principů a forem efektivního společného profesního učení pedagogických pracovníků (mentoring, kolegiální podpora a podpůrné hospitace, učící se skupiny, tandemová výuka, otevřené hodiny, lesson study) a jejich prvky, jako je společné plánování, vedení a reflexe výuky. (3.3.1, 3.3.4)
- Navrhne efektivní systém pro podporu profesního rozvoje pedagogů. (3.1.3, 3.4.1, 3.4.2, 3.4.3)
- Popíše průběh kvalitního profesního rozhovoru a metody, které v něm může použít (GROW model, koučovací přístupy aj.). (3.1, 3.4)
- Navrhne plán rozvoje digitálních kompetencí pedagogů. (2.3.6)

Doporučené učivo:

- Principy a formy společného profesního učení (mentoring, učící se skupiny, tandemová výuka, otevřené hodiny, lesson study) a možnosti jejich financování
- Plán profesního rozvoje a práce s ním
- Efektivní formy DVPP
- Vedení rozhovoru nad plánem profesního rozvoje (GROW model, koučovací techniky aj.)
- Rozvoj digitálních kompetencí pedagogů



Modul č. 5: Financování školy

M5

Očekávané výsledky učení:

- Popíše principy finančního řízení školy, tvorby a čerpání rozpočtu, řízení finančních rizik i nastavení kontrolního systému. Připraví modelový rozpočet školy a porovná ho s realitou. (4.1.1)
- Popíše proces efektivního plánování a realizace investic a rozvoje materiálních podmínek v souladu s potřebami školy. (4.1.2)
- Popíše efektivní plánování rozpočtu s ohledem na personální potřeby školy, popíše povinnosti spjaté s výkaznictvím a řízení finančního chodu školy s oporou o data. (4.1.3)
- Popíše možné zdroje financování, způsoby transparentního vyjednávání se zřizovatelem a partnery o dodatečných prostředcích a vhodné metody fundraisingu. (4.1.4)

Doporučené učivo:

- Konkrétní propočítání financování školy či školského zařízení na základě aktuálních metodik
- Finanční řízení školy, řízení finančních rizik
- Tvorba rozpočtu školy či školského zařízení, práce s ním
- Kontrolní systém
- Specifika hospodaření s majetkem příspěvkové organizace a školské právnické osoby
- Výkaznictví
- Zdroje financování a fundraising
- Metody vyjednávání o dodatečných finančních prostředcích a doplňková činnost školy
- Digitální nástroje pro finanční řízení školy



Modul č. 6: Školské a pracovní právo

M6

Očekávané výsledky učení:

- Popíše souvislosti a důsledky postavení ředitele školy jako orgánu veřejné moci a jako statutárního zástupce právnické osoby. (4.2.6)
- Prokáže přehled ve školské a další relevantní legislativě, popíše zdroje pro studium platné legislativy i sledování legislativních změn a navrhne konkrétní příklady aplikace legislativních změn do praxe školy včetně právních předpisů souvisejících s financováním škol a školských zařízení. (4.2.1)
- Prokáže přehled v pracovním právu, popíše postupy spravedlivého a transparentního nastavení procesů a pravidel souvisejících s trváním či ukončováním pracovního poměru, pracovní dobou, platy a odměnami, dovolenými, překážkami v práci, pracovními cestami, péčí o zaměstnance a problematikou odborů. (4.2.2)
- Popíše náležitosti správního řízení v souladu s legislativou. (4.2.3)
- Navrhne efektivní systém udržování a archivace školní dokumentace, bez duplicit a nadměrné zátěže, s důrazem na dodržování zásad ochrany osobních údajů. (4.2.4)
- Navrhne proces efektivní a profesionální reakce na žádosti, podněty a zpětnou vazbu, vyřizování stížností a jejich využití pro systémové zlepšení. (4.2.5)
- Popíše souvislost pravidel ve škole (např. školní řád, organizační řád, třídní pravidla) s legislativou a jejich vztah k vizi a strategii školy. (1.3.2)
- Kriticky reflektuje pravidla ve vlastní škole. Navrhne srozumitelná a efektivní pravidla pro fungování školy (např. školní řád, organizační řád školy, ale i další vnitřní předpisy, třídní pravidla). (1.3.1)
- Navrhne strategie seznamování žáků, zaměstnanců a zákonných zástupců s pravidly s cílem porozumět jejich smyslu a uplatňovat je v konkrétních situacích. (1.3.3)
- Navrhne postupy participace zaměstnanců školy, žáků a zákonných zástupců na vzniku a aktualizaci pravidel. (1.3.4)

Doporučené učivo:

- Postavení ředitele školy jako orgánu veřejné moci
- Ředitel školy jako statutární zástupce právnické osoby, jeho práva a povinnosti; rozdíl příspěvkové organizace a školské právnické osoby, kompetence ředitele a zřizovatele v kontextu práva
- Školská a další relevantní legislativa, legislativní změny a jejich aplikace do školního prostředí
- Pracovní právo a jeho aplikace do školního prostředí
- Správní řízení, správní rozhodnutí, opravné prostředky
- Archivace dokumentace a ochrana osobních údajů
- Žádosti, podněty, stížnosti a zpětná vazba
- Digitální a AI nástroje pro školní administrativu a řízení školy
- Školní pravidla, jejich dopad na klima školy a jejich souvislost se strategií školy
- Legislativní rámec pravidel ve škole
- Postupy pro efektivní komunikaci pravidel
- Postupy pro evaluaci pravidel



Modul č. 7: Stáže

M7

Očekávané výsledky učení:

- Popisným jazykem reflektuje kvalitu pedagogické práce (práce s cíli výuky, důkazy o učení, metody a formy výuky a zapojení všech žáků) v navštívených hodinách. (2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.4.2, 2.5.2)
- Popisným jazykem reflektuje míru a způsoby zajištění bezpečného prostředí a prostředí důvěry v navštívené škole a v navštívených hodinách. (1.4.1, 1.4.2)
- Reflektuje rozdíly v manažerském a pedagogickém vedení vlastní a navštívené školy. (3.5.1, 3.5.2, 3.5.3)
- Reflektuje způsoby naplňování vize navštívené školy. (1.1.1, 1.1.3)
- Kromě výše uvedených očekávaných výsledků učení, které jsou pro stáže povinné, žadatel o akreditaci v žádosti specifikuje také další očekávané výsledky učení z předchozích modulů, jejichž rozvoj se bude významným způsobem realizovat prostřednictvím stáží.



Vysvětlivky

AI	Umělá inteligence (Artificial Intelligence)
ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
GROW	Model sloužící k dosahování cílů a řešení problémů; jeho fáze jsou cíl, realita, překážky/možnosti, cesta vpřed (Goal, Reality, Obstacles/Options, Way Forward)
KRAAU	Kompetenční rámec absolventa a absolventky učitelství
KRŘŠ	Kompetenční rámec ředitele a ředitelky školy
LMS	Systém pro řízení výuky (Learning Management Systém); jeden z digitálních nástrojů pro řízení distanční výuky
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
PR	Vztahy s veřejností (Public Relations)
RVP	Rámcový vzdělávací program
SCARF	Model zpracování sociálních interakcí v lidském mozku; na základě poznatků moderní neurovědy byl vyvinut D. Rockem v r. 2008; zahrnuje oblasti statusu, jistoty, autonomie, vztahovosti a férovosti (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness)
SŠ	Střední škola
Střední management	Zástupci ředitele, vedoucí předmětových komisí, metodici zajišťující realizaci strategických cílů, pedagogické vedení, koordinaci vzdělávacího procesu a zpětnou vazbu, přičemž často kombinují manažerské odpovědnosti s vlastní výukou
ŠVP	Školní vzdělávací program
Wellbeing	Stav, v němž se žáci i dospělí cítí bezpečně; tento koncept je nezbytné vnímat v rovnováze s psychickou odolností – schopností jedince efektivně zpracovávat náročné výzvy, vyrovnávat se s nejistotou a rozvíjet vytrvalost při učení a řešení problémů (pro další podrobnosti viz Wellbeing ve škole).
ZŠ	Základní škola