



Standard vstupního studia pro ředitele škol a školských zařízení

(Pro střední management školy a zájemce o roli
ředitele školy)

MSMT-10886/2026-2

Praha, červen 2026



Standard vstupního studia pro ředitele škol a školských zařízení

(Pro střední management škol a zájemce o roli ředitele školy)

Standard vstupního studia pro ředitele škol a školských zařízení 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 vstupního 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, popsanych v Kompetenčním rámci ředitele a ředitelky školy.

Studium je rozděleno na 6 studijních modulů:

Název a obsah	Celkový počet hodin (100)	Z toho maximální počet hodin distančně (30)
Modul č. 1: Vedoucí pracovník ve škole, jeho sebepoznání a profesní rozvoj	16	6
Modul č. 2: Vize a komunita školy	26	6
Modul č. 3: Pedagogické vedení školy	26	0
Modul č. 4 Financování školy	8	6
Modul č. 5 Základy práva	18	12
Modul č. 6 Stáže	6	0

Obsahově program navazuje na již získané znalosti a dovednosti, které účastníci získali v rámci svého předchozího vzdělávání. 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

Vstupní studium pro ředitele školy je určeno pedagogickým pracovníkům, kteří jsou součástí širšího vedení školy, zvažují podání přihlášky do konkurzu na pozici ředitele školy nebo již byli do funkce ředitele jmenováni. Účastník prohlubuje tyto kompetence:

1. Porozumí roli ředitele školy s oporou o Kompetenční rámec ředitele a ředitelky školy a systematicky o sobě uvažuje jako o pedagogickém lídrovi a (budoucím) řediteli. Učí se sebepoznání, sebereflexi, plánování vlastního profesního rozvoje a využívání zpětné vazby.
2. Kriticky reflektuje míru psychologického i sociálního bezpečí v konkrétní škole (vlastní, 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).
3. Porozumí smyslu tvorby vize školy a strategického plánování ve škole na základě dat a autoevaluace školy a rozvíjí konkrétní dovednosti naplňování vize a strategie školy.

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).



4. Vyhodnocuje proces i výsledky učení, rozpoznává a podporuje kvalitu ve výuce. Umí dávat popisnou zpětnou vazbu a rozvíjí různé formy hodnocení žáků.²
5. Získává porozumění právní rovině řízení školy, požadavkům na řízení školy vyplývajícím z legislativy, pracovně-právním souvislostem a problematice financování školy.

Z hlediska Kompetenčního rámce ředitele a ředitelky školy má účastník po absolvování studia splňovat úroveň 1 rozvoje kompetencí (tedy „Základní osvojení kompetencí“), popsanych výše v profilu absolventa a níže v oddílu „Očekávané výsledky učení“. To znamená:

- Účastník má znalosti potřebné k základnímu výkonu role ředitele školy (v daných oblastech), 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 kompetencí, které studium rozvíjí, dosáhl úrovně vědomé kompetence, tj. dokáže doložit konkrétní způsoby, jak je naplňuje.

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

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.



Název studia

Vstupní 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 jsou součástí širšího vedení školy (např. zástupce ředitele, vedoucí předmětové komise apod.) a/nebo plánují vykonávat funkci ředitele školy nebo školského zařízení. Ačkoli to není podmínkou, předpokládáme, že cílová skupina pro vstupní studium ještě není na ředitelské pozici. Studium je otevřeno i již jmenovaným ředitelům, ale optimální je studium absolvovat ještě před jmenováním do funkce.

Vstupní požadavky

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

Doporučena min. dvouletá 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.

Délka výuky

Nejméně 100 vyučovacích hodin studia, včetně min. 6 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 100 hodin se minimálně 70 hodin (zahrnujících stáž) koná prezenční formou. Zbýlých 30 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 ředitelek 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.

Studium modeluje kompetence, které se mají u účastníků rozvinout, a to s důrazem na kazuistiky, 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 zaměstnanec zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy), výuka na relevantních místech (právo, financování, organizace aj.) klade důraz na specifika tohoto typu školského zařízení. Zároveň platí, že podle 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 6 hodin, v jejichž rámci je předpokládána návštěva alespoň jedné 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 min. 5 hodin strávených na dané škole a min. 1 hodinu reflexe 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.

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

Vstupní studium se v souladu s vyhláškou č. 317/2005 Sb. ukončuje závěrečnou ústní zkouškou před zkušební komisí. Pouze úspěšný absolvent vstupního studia může být přijat do studia následného. Úspěšný absolvent následného studia se poté stává absolventem studia pro ředitele škol a školských zařízení podle § 5 odst. 2 zákona o pedagogických pracovnících.



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 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 s oporou o 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 dosáhne níže popsaných výsledků v následujících modulech:

- Modul č. 1 Vedoucí pracovník ve škole, jeho sebezpoznání a profesní rozvoj
- Modul č. 2: Vize a komunita školy
- Modul č. 3: Pedagogické vedení školy
- Modul č. 4: Financování školy
- Modul č. 5: Základy práva

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



- Modul č. 6: Stáže



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

Očekávané výsledky učení:

- Porovná své dosavadní zkušenosti a kompetence 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)
- Vytvoří si plán dalšího profesního rozvoje ve vztahu ke Kompetenčnímu rámci ředitele a ředitelky školy a identifikuje v něm priority pro svůj rozvoj. (3.5.1, 3.5.2, 3.5.3)
- Popíše metody, formy a zdroje pro profesní rozvoj ředitele (mj. další vzdělávání, online vzdělávání a spolupráce s odborníky, konzultace, mentoring, koučink a sdílení zkušeností). (3.5.4)
- Navrhne postupy péče o své duševní zdraví a psychohygienu, popíše své potřeby, pojmenuje a navrhne aktivní řešení pravděpodobných očekávání a výzev spojených s ředitelskou rolí, navrhne podpůrné prostředky pro udržení své dlouhodobé výkonnosti a rovnováhy. (3.5.5)
- Popíše vhodné manažerské styly pro vedení týmu i jednotlivců v závislosti na situaci (situační vedení). Popíše, jak vědomě pracuje s manažerskými styly v konkrétních situacích a identifikuje své preferované způsoby vedení lidí. (3.5.3)
- Popíše různé způsoby řízení a vedení škol v závislosti na velikosti školy (přímé řízení, delegování, distribuované vedení) a identifikuje svou roli v systému řízení/vedení školy. (3.5.3)
- Konkrétními příklady popíše zdroje své vnitřní motivace pro výkon role ředitele školy či člena širšího vedení 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 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)
- Účastník pracuje s přijímanou kritikou tak, aby vedla k deeskalaci problému a porozumění důvodů kritiky. (4.2.5)

Doporučené učivo:

- Kompetenční rámec ředitele a ředitelky školy
- Využití sebereflexe a zpětné vazby, vyhodnocování svých dovedností
- Metody, formy a zdroje pro profesní rozvoj ředitele
- Time management, stanovování vyhodnotitelných cílů, tvorba návyku, nástroje organizace času a plánů
- Péče o duševní zdraví a psychohygienu
- Manažerské styly vedení, řízení a delegování
- Dávání a přijímání zpětné vazby



Modul č. 2: Vize a komunita školy

M2

Téma A: Komunikace ve škole

Očekávané výsledky učení:

- Popíše principy otevřené a respektující komunikace. (1.4.2, 3.2.1)
- Popíše vliv očekávání pedagogů na motivaci a výsledky žáků a důvody, proč je podstatné, aby pedagogové vyjadřovali každému žákovi důvěru v jeho schopnost dosahovat dobrých výsledků. (1.4.2, 2.3.4, 2.5.3)
- Na konkrétních ukázkách (video, modelová situace) rozpoznává respektující komunikaci (vč. popisného jazyka, zpětné vazby) v kontrastu ke komunikaci narušující bezpečné prostředí pro učení. (1.4.2, 2.3.4, 2.5.3, 3.2.1)
- Na konkrétních ukázkách (video, modelová situace) rozpozná respektující komunikaci a efektivní řešení konfliktů v kontrastu ke komunikaci a řešení konfliktů, které tyto charakteristiky nemají. (1.4.2, 3.2.1, 3.2.2)
- Uplatňuje principy otevřené a respektující komunikace při jednání s žáky, zákonnými zástupci i zaměstnanci školy a vyjadřuje důvěru ve schopnosti žáků. Reflektuje své slabé stránky v komunikaci. (1.4.2, 2.3.4, 2.5.3, 3.2.1, 3.2.2), viz též KRAAU (3.1)
- Popíše a na modelových případech předvede způsoby vedení žáků k chování podporujícímu učení (např. dodržování stanovených pravidel) při dodržování zásad partnerské komunikace a zajišťování bezpečného prostředí pro učení. (1.4.3)
- Popíše efektivní formy a adekvátní kanály komunikace ve škole podle situace, cílové skupiny a cíle sdělení. Kriticky reflektuje formy komunikace v konkrétní škole. (3.2.3)
- Popíše systém pravidelné a efektivní komunikace se zákonnými zástupci, včetně elektronické komunikace a setkávání, s cílem jejich většího zapojení do chodu školy. Kriticky reflektuje komunikaci se zákonnými zástupci v konkrétní škole (vlastní nebo na stáži). (3.2.4)

Doporučené učivo:

- Otevřená a respektující komunikace, popisný jazyk, zpětná vazba
- Vyjadřování důvěry ve schopnosti žáků dosahovat očekávaných výsledků
- Řešení problémů a konfliktů ve vztazích a komunikaci, přijímání kritiky
- Vedení žáků k chování podporujícímu učení
- Formy a kanály komunikace (včetně digitálních) obecně i vzhledem k cílovým skupinám (zaměstnanci, žáci, zákonní zástupci, veřejnost)



Téma B: Bezpečné prostředí ve škole

Očekávané výsledky učení:

- Vysvětlí význam pojmů “bezpečné prostředí”, “prostředí důvěry” a “klíma/kultura školy podporující učení” v kontextu školy a ilustruje je konkrétními příklady. Objasní, jak jsou tyto pojmy provázány s nastavováním pravidel ve škole a podporou i vymáháním jejich dodržování. (1.3.3, 1.4.1, 1.4.2), viz též KRAAU (3.1, 3.2)
- Vysvětlí postupy pro vhodné nastavování pravidel ve škole a pro podporu i vymáhání jejich dodržování tak, aby to nenarušovalo bezpečné prostředí pro učení; uvede konkrétní situace z praxe. (1.3.3)
- Rozlišuje fyzické bezpečí od psychického a sociálního bezpečí a vnímá jejich souvislost (1.4.1, 1.4.2).
- Vysvětlí souvislost bezpečného prostředí a otevřené a respektující komunikace. (1.4.2)
- Reflektuje (ne)naplňování principů prostředí důvěry, bezpečného prostředí a kultury podporující učení v rámci vzdělávacího programu, jehož je účastníkem. (1.4.2)
- Kriticky reflektuje prostředí důvěry, psychologického a sociálního bezpečí a kulturu podporující učení v konkrétní škole (vlastní, na stáži). (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)
- Kriticky reflektuje postupy pro uplatňování zásad zdravého životního stylu, psychohygieny i digitálního wellbeingu ve škole, navrhne zlepšení těchto postupů. (1.4.6)

Doporučené učivo:

- Bezpečné prostředí pro učení, prostředí důvěry, kultura podporující učení
- Nastavování pravidel ve škole,
- 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

Téma C: Vize a strategie školy

Očekávané výsledky učení:

- Vysvětlí význam sdílené vize a strategie rozvoje školy pro učení žáků. (1.1.1)
- Vysvětlí proces tvorby vize a strategie rozvoje školy na základě dat (např. dat ČŠI) a autoevaluace školy. (1.1.1)
- Analyzuje existující příklady vize a strategie rozvoje školy a identifikuje silné a slabé stránky těchto dokumentů (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)
- Na příkladech vysvětlí soulad vize a strategie rozvoje školy s národními i místními koncepcemi vzdělávání i s výzkumnými poznatky a dobrou praxí ve vzdělávání. (1.1.2)
- Reflektuje míru naplňování vize a strategie školy ve vlastní škole, popř. na škole navštívené v rámci stáže. (1.1.3)



Doporučené učivo:

- Vize školy
- Postupy strategického plánování
- Národní a místní koncepce vzdělávání

Modul č. 3: Pedagogické vedení školy

M3

Očekávané výsledky učení:

- Vysvětlí význam pojmů „pedagogické vedení školy“, „pedagogický leadership“ a na příkladech uvede způsoby, jak se ve škole realizuje. (2.1)
- Na konkrétních příkladech ze školy (vlastní či na praxi) prokáže schopnost aplikovat Kritéria kvalitní školy ČŠI a vysvětlí jejich souvislost s KRŘŠ. (2.1.1)
- Na příkladu vlastní výuky žáků popíše práci s cíli výuky a důkazy o učení. (2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.3.1, 2.3.2), viz též KRAAU (2.1, 2.5)
- Na příkladu vlastní výuky popíše různé metody a formy výuky ve vztahu k potřebám žáků a reflektuje, zda se mu daří zapojit všechny žáky. (2.1.2, 2.1.3, 2.3.2, 2.3.3, 2.4.2, 2.5.2), viz též KRAAU (2.2, 2.4)
- V rámci podpůrné hospitace (náslechu hodiny nesměřující k hodnocení) dává pedagogovi popisnou zpětnou vazbu s důrazem na ocenění. Strukturuje rozhovor před hodinou, ví, co sledovat v průběhu a umí provést popisnou reflexi hodiny. (2.2.1, 3.3.2), viz též KRAAU (2.5, 5.1)
- Na příkladu (náslechu 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)
- Popíše systém poskytování poradenských služeb ve škole, role, funkce a způsob spolupráce jednotlivých aktérů a cílové skupiny této podpory. (1.5.2, 2.4.2, 2.5.1, 2.5.2, 3.3.3, 3.3.5)
- 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. (2.3.3, 2.3.4)
- Popíše rozdíly mezi sumativním a formativním hodnocením a přínosy různých způsobů hodnocení. (2.3.3, 2.4.4), viz též KRAAU (oblast 4)
- Na konkrétních příkladech pracuje s daty o učení žáků, které vyučuje (např. důkazy o učení, výsledky v testech) vyhodnocuje proces a výsledky učení žáků a navrhuje na jejich základě konkrétní pedagogická opatření. (2.3.3, 2.4.1, 2.4.2), viz též KRAAU (oblasti 2 a 4)
- Pracuje s daty o výsledcích učení žáků za celou třídu/školu a navrhuje konkrétní opatření. (2.4.2, 2.4.3)
- Popíše principy a formy 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, popř. možnosti jejich realizace a financování. (3.3.1, 3.3.4)
- Popíše principy efektivní spolupráce mezi asistenty pedagoga a učiteli, reflektuje jejich využití ve škole (vlastní či na praxi) a navrhne kroky ke zlepšení spolupráce. (3.3.5)



Doporučené učivo:

- Pedagogický leadership, pedagogické vedení školy
- Kompetenční rámec absolventa a absolventky učitelství (KRAAU)
- Kritéria kvalitní školy ČŠI
- Kvalita výuky: práce s cíli výuky, metody a formy výuky, důkazy o učení, zapojení všech žáků
- Postupy pro zajištění kvality vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami
- Kritéria kvality výuky a jejich vyhodnocování
- Pozorování výuky a popisná zpětná vazba
- Systém poskytování poradenských služeb ve škole
- Různé způsoby hodnocení výsledků a pokroku žáků, formativní hodnocení, etické a bezpečné využití digitálních nástrojů a AI při hodnocení
- Práce s daty o učení žáků, jejich interpretace a návazná opatření; práce s daty ČŠI a jejich vyhledávání
- Principy a formy společného profesního učení pedagogů a možnosti jejich financování
- Spolupráce učitele a asistenta pedagoga

Modul č. 4: Financování školy

M4

Očekávané výsledky učení:

- Popíše skladbu zdrojů financování školy a zdroje, kde lze najít podklady pro práci s nimi. (4.1.1, 4.1.4)
- Popíše principy finančního řízení školy, tvorby a čerpání rozpočtu, řízení finančních rizik i nastavení kontrolního systému. (4.1.1)
- Vysvětlí souvislosti financování školy a jejího pedagogického vedení. (4.1)

Doporučené učivo:

- Zdroje financování, finanční řízení školy, řízení finančních rizik
- Tvorba rozpočtu školy, práce s ním
- Kontrolní systém



Modul č. 5: Základy práva

M5

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. (4.2.1)
- Stručně popíše český vzdělávací systém – vzdělávací soustavu, právní postavení škol a školských zařízení, školské služby, orgány státní správy a samosprávy ve školství, řízení vzdělávací soustavy a školský rejstřík. (4.2.1)
- Popíše specifika a rozdíly v organizaci a řízení různých druhů škol a školských zařízení (zejm. MŠ, ZŠ, SŠ). (4.2.1)
- Orientuje se ve standardech pro fyzické bezpečí, včetně vybavení a postupů pro krizové situace, preventivních opatřeních proti úrazům, pravidel pro dohled nad žáky, zásad pro pojištění, BOZP a GDPR v souladu s platnou legislativou. (1.4.1)
- Popíše zákonné požadavky na kvalifikaci pedagogických pracovníků a možnosti jejího zvyšování, doplňování a udržování. (3.1.3)
- Popíše specifika pedagogických pracovníků z pohledu pracovního práva (plat a jeho složky, přímá a nepřímá pedagogická činnost, pracovní doba a náplň, pracovní smlouvy). (4.2.2).

Doporučené učivo:

- Školská a další relevantní legislativa, legislativní změny a jejich aplikace do školního prostředí
- Postavení ředitele školy jako orgánu veřejné moci
- Ředitel školy jako statutární zástupce právnické osoby, jeho práva a povinnosti
- Organizace různých typů škol a školských zařízení, vzdělávací soustava
- Standardy pro fyzické bezpečí, postupy pro krizové situace a dohled nad žáky
- BOZP
- GDPR
- Profesní kvalifikace pedagogů a pozice ve škole
- Specifika pedagogických pracovníků z pohledu pracovního práva

Modul č. 6: Stáže

M6

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)

Vysvětlivky

AI	Umělá inteligence (Artificial Intelligence)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (General Data Protection Regulation)
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
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
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