



OPORA ŘÍZENÍ

Odborná opora pro práci s AI při řízení školy



WWW.ATRE.CZ

Verze: v1.0

Datum vydání: březen 2026

aTre

Odborná podpora řízení škol

© aTre 2026

1. Úvod: Smysl a vznik Opory řízení

Řízení školy představuje komplexní odbornou činnost vyžadující orientaci v rozsáhlé legislativě, metodických doporučeních, vnitřních předpisech i konkrétních provozních situacích. Vedoucí pracovníci škol při své práci přijímají rozhodnutí s právními, organizačními i pedagogickými důsledky.

Do praxe řízení škol se v posledních letech významně promítá využívání nástrojů umělé inteligence. Tyto nástroje umožňují strukturovat informace, formulovat návrhy dokumentů a připravovat podklady pro rozhodování. Současně vycházejí z obecného modelu a neznají konkrétní prostředí školy. Bez odborného rámce mohou jejich výstupy postrádat přesnost, úplnost nebo odpovídající kontext.

AI slouží jako podpůrný nástroj; odpovědnost za rozhodnutí zůstává na vedoucím pracovníkovi školy (podrobněji viz kapitola 7).

Opora řízení nepředstavuje databázi předpisů ani generický AI nástroj. Je to řízený znalostní systém, který propojuje odborně zpracovaný obsah a technologii pod kontrolou uživatele.

Opora řízení vznikla jako systematicky uspořádaný odborný systém umožňující využívat AI nástroje s vyšší mírou kontroly nad zdrojem informací a s jasně vymezeným metodickým rámcem. Je postavena na principu řízeného výběru tematických bloků, kdy uživatel určuje odborný podklad a AI zpracovává odpověď na základě tohoto vybraného obsahu.

Opora řízení je určena vedoucím pracovníkům škol – ředitelům, zástupcům ředitelů, vedoucím učitelům a dalším osobám odpovědným za organizaci a provoz školy. Slouží jako podpora rozhodování, nikoli jako náhrada odborné odpovědnosti.

2. Co zákazník obdrží

Po zakoupení roční edice systému Opora řízení obdrží zákazník přístup ke stažení komprimovaného (ZIP) souboru z webových stránek společnosti aTre (www.atre.cz).

Po rozebrání souboru se zobrazí následující struktura:

OPORA_RIZENI_2026_v1.0

00_RYCHLY_START

01_PRUVODCE_SYSTEMEM

02_DATOVA_VRSTVA

03_AKTUALIZACE

04_OPRAVNENI_K_POUZITI

Charakter jednotlivých souborů

OPORA_RIZENI_2026_v1.0

Identifikační soubor roční edice obsahující základní označení verze systému.

00_RYCHLY_START

Stručný praktický návod pro první práci se systémem.

01_PRUVODCE_SYSTEMEM

Metodický dokument vysvětlující princip, architekturu a model práce s AI.

02_DATOVA_VRSTVA

Základní pracovní část systému obsahující tematické bloky (U01–U06).

S touto vrstvou uživatel aktivně pracuje při vkládání bloků do AI nástroje.

03_AKTUALIZACE

Informace o vydaných aktualizacích v rámci roční edice.

04_OPRAVNENI_K_POUZITI

Vymezení licenčních podmínek a rozsahu oprávnění k použití systému.

Přehled úrovní systému

U01 Mateřská škola

(Seznam B01–B10I)

U02 Základní škola (včetně ZUŠ)

(Seznam B01–B10)

U03 Střední škola

(Seznam B01–B13)

U04 Vyšší odborná škola

(Seznam B01–B11)

U05 Pracovní právo a škola

(Seznam B01–B08)

U06 Ekonomika a hospodaření školy

(Seznam B01–B08)

3. Co Opora řízení je (a co není)

Opora řízení je odborný podpůrný systém pro práci s nástroji umělé inteligence při řízení školy. Jejím účelem je vytvořit strukturovaný a spolehlivý rámec umožňující využívat AI s oporou v tematicky uspořádaném a odborně zpracovaném obsahu.

Výstupy AI mají charakter pracovního podkladu pro rozhodování.

3.1 Co Opora řízení je

Opora řízení je strukturovaný znalostní systém tematicky rozdělený do jednotlivých úrovní a bloků (U01–U06). Bloky obsahují odborně zpracované podklady vycházející z platné legislativy, metodických materiálů a systematického výkladu problematiky řízení školy.

Systém vytváří možnost vybrat konkrétní tematický blok a využít jej jako zdroj pro práci s AI nástrojem. AI následně zpracovává odpověď na základě vloženého obsahu.

Opora řízení představuje tematicky členěný, systematicky uspořádaný znalostní rámec pro řízení školy, který vytváří metodickou oporu pro řízené využití AI a podporuje orientaci v komplexních situacích.

3.2 Co Opora řízení není

Opora řízení není automatickým poradenským systémem ani právní službou. Poskytuje pracovní podklad pro rozhodování; vymezení odpovědnosti je uvedeno v kapitole 7.

4. Jak pracovat s Oporou řízení v praxi

Opora řízení slouží jako nástroj pro řešení každodenních situací řízení školy. Základní logika práce spočívá ve výběru odpovídající tematické úrovně a bloku a jejich využití jako odborného podkladu pro formulaci dotazu v AI nástroji.

Systém podporuje práci s jednoduchými i komplexními situacemi. Zvolený postup se odvíjí od povahy řešeného problému.

4.1 Jednoduchý dotaz

Jednoduchý dotaz se týká jedné jasně vymezené oblasti řízení školy.

Postup:

1. Uživatel zvolí příslušnou úroveň (např. U02 – Základní škola).
2. Vybere tematický blok odpovídající dané oblasti (např. docházka, dokumentace, BOZP).
3. Vloží obsah bloku do AI nástroje.
4. Formuluje konkrétní a věcný dotaz.

Tento režim je vhodný zejména pro situace, které mají jednoznačný tematický rámec, například:

- omlouvání nepřítomnosti,
- organizace školního roku,
- vedení konkrétní části dokumentace,
- postup při běžném provozním problému.

Klíčové je formulovat dotaz s uvedením relevantních okolností případu. Čím přesnější je zadání, tím přesnější bude výstup.

4.2 Složitá situace (práce s více bloky)

V praxi se často objevují situace zasahující více oblastí současně. V těchto případech je vhodné pracovat s více tematickými bloky.

Možné jsou tři základní postupy.

Varianta A – uživatel ví, které bloky použít

Tato varianta je vhodná, pokud má uživatel jasno, do jakých oblastí situace spadá.

Postup:

- Vybrat odpovídající tematické bloky.
- Vložit jejich obsah do AI nástroje.
- Formulovat dotaz a požádat o syntézu nebo komplexní posouzení.

Tento postup je vhodný zejména tam, kde je právní a organizační rámec zřejmý.

Varianta B – využití navigační vrstvy (B00)

Tato varianta je vhodná, pokud si uživatel není jist, které bloky jsou pro situaci relevantní.

Postup:

- Vložit obsah navigační vrstvy (B00) do AI nástroje.
- Formulovat dotaz s žádostí o tematické zařazení situace.
- Na základě doporučení vybrat odpovídající bloky.
- Vložit tyto bloky a formulovat dotaz k řešení.

Navigační vrstva pomáhá zvolit vhodný zdroj ještě před samotným řešením.

Varianta C – kombinace navigační vrstvy a bloků současně

Tato varianta je vhodná u komplexních nebo sporných situací.

Postup:

- Vložit navigační vrstvu (B00).
- Současně vložit více tematických bloků.
- Formulovat dotaz požadující systematickou syntézu.

Tento postup je vhodný zejména tehdy, pokud situace:

- má právní, organizační i pedagogický rozměr,
- není jednoznačná,
- vyžaduje rozlišení více aspektů problému.

4.3 Typické kombinace bloků

Následující příklady ilustrují běžné situace a orientační kombinace bloků:

Neomluvená nebo dlouhodobá absence žáka

- U02B02 (Docházka)
- U02B05 (Prevence a ochrana žáka)
- U02B03 (Dokumentace a evidence)

Tato kombinace umožňuje zohlednit povinnosti školy v oblasti docházky, preventivní postupy i evidenční povinnosti.

Úraz žáka ve škole

- U02B06 (Bezpečnost a ochrana zdraví)
- U02B03 (Dokumentace a evidence)

Propojuje oblast bezpečnosti s následnými administrativními kroky a evidencí.

Pracovněprávní situace pracovníka

- U05B05 (Skončení pracovního poměru)
- U05B07 (Doručování písemností)

Propojuje oblast skončení pracovního poměru s doručováním písemností.

Stížnost zákonného zástupce

- U02B03 (Dokumentace a evidence)
- U02B05 (Prevence a ochrana žáka)
- další tematický blok dle povahy situace

Uvedené příklady mají orientační charakter. Vždy je nutné vycházet z konkrétních okolností případu.

4.4 Praktická doporučení

Při práci s Oporou řízení se doporučuje:

- pracovat s co nejpřesnějším vymezením problému,
- využít navigační vrstvu v případě pochybností,
- nepoužívat nadbytečné množství bloků, pokud to není nutné,
- kriticky posoudit vygenerovanou odpověď,
- zohlednit konkrétní podmínky školy.

Cílem systému není nahrazovat odborný úsudek, ale strukturovat informace a podpořit odpovědné rozhodování.

4.5 Specifika práce se systémem

Při práci s Oporou řízení je vhodné zohlednit některé obecné skutečnosti vyplývající z charakteru systému a z povahy školské praxe.

Přesah mimo školskou problematiku

Opora řízení je primárně zaměřena na oblast řízení školy podle školských právních předpisů a souvisejících metodických dokumentů.

V praxi řízení školy se však objevují situace, které přesahují samotnou pedagogickou nebo pracovněprávní problematiku a spadají do oblasti výkonu veřejné správy.

Typicky jde o vztahy:

obec nebo kraj ↔ škola ↔ ředitel školy

Tyto situace nelze vždy řešit pouze prostřednictvím pedagogiky (U01) ani pracovního práva (U05). Jedná se o výkon veřejné správy podle školského zákona a souvisejících předpisů upravujících postavení zřizovatele a řízení školy.

Při řešení těchto situací je nutné zvolit tematické bloky odpovídající oblasti zřizovatelských pravomocí a veřejné správy ve školství.

Význam formulace dotazu

Kvalita odpovědi AI je zásadně ovlivněna přesností formulace dotazu.

AI nástroj vychází z textového zadání a nezná automaticky kontext situace. Pokud dotaz neobsahuje potřebné upřesnění, může být interpretován v jiném významu, než uživatel zamýšlel.

Například dotaz:

„Mám jako ředitelka ZŠ požádat o pedagogické diagnostikování dítěte?“

- může označovat různé situace, například:
- diagnostiku školského poradenského zařízení (PPP nebo SPC),
- pedagogickou diagnostiku mateřské školy,
- pedagogickou diagnostiku přípravné třídy,
- nebo jiný druh odborného podkladu.

Bez uvedení zdroje a účelu informace není možné určit, jaký právní režim se na situaci vztahuje.

Při formulaci dotazu je proto vhodné uvádět:

- typ školy nebo zařízení,
- charakter dokumentu nebo úkonu,
- účel, pro který je informace požadována,
- časovou souvislost situace.

Čím konkrétnější je zadání, tím přesnější a použitelnější bude výstup.

Otevřenost systému

Opora řízení je koncipována jako strukturovaný, avšak rozvíjející se systém.

V praxi se mohou objevovat situace, které nejsou v době vydání plně pokryty existující strukturou bloků nebo vyžadují zpřesnění výkladu.

Na základě připomínek uživatelů je možné:

- doplňovat nová témata,
- zpřesňovat obsah jednotlivých bloků,
- rozšiřovat navigační vrstvu systému.

Tento postup umožňuje postupné přibližování systému reálné praxi řízení škol a současně zachovává stabilní strukturu jednotlivých ročních edic.

Praktické příklady formulace dotazu

Následující příklady ilustrují rozdíl mezi obecně formulovaným dotazem a dotazem, který obsahuje potřebné vymezení situace.

■ Příklad 1 – pedagogická diagnostika

Neupřesněný dotaz

„Mám jako ředitelka ZŠ požádat o pedagogickou diagnostiku dítěte?“

Takto formulovaný dotaz může označovat různé situace – dokument z mateřské školy, výstup přípravné třídy nebo doporučení školského poradenského zařízení. AI nemůže určit, jaký právní režim se použije.

Upřesněný dotaz

„Po zápisu do 1. třídy žádám základní školu s přípravnou třídou o předání pedagogické diagnostiky podle vyhlášky č. 48/2005 Sb. Je to povinnost přijímající školy?“

■ Příklad 2 – nepřítomnost žáka

Neupřesněný dotaz

„Jak řešit dlouhodobou absenci žáka?“

Není zřejmé, zda jde o omluenou nepřítomnost, neomluenou absenci, záškoláctví nebo zdravotní překážku.

Upřesněný dotaz

„Žák 7. ročníku má 120 hodin omluvené nepřítomnosti potvrzené rodičem bez lékařského potvrzení. Jaký je postup školy podle školského zákona?“

■ Příklad 3 – pracovní poměr zaměstnance

Neupřesněný dotaz

„Mohu ukončit pracovní poměr zaměstnanci?“

Bez uvedení důvodu a postavení zaměstnance nelze určit právní režim.

Upřesněný dotaz

„Mohu dát výpověď pedagogickému pracovníkovi pro nesplnění kvalifikačních předpokladů podle § 52 písm. f) zákoníku práce?“

■ Příklad 4 – pravomoc zřizovatele

Neupřesněný dotaz

„Může obec rozhodnout o organizaci školy?“

Není zřejmé, zda jde o pedagogické řízení školy nebo výkon zřizovatelských pravomocí.

Upřesněný dotaz

„Může rada obce rozhodnout o sloučení tříd základní školy bez souhlasu ředitele podle školského zákona?“

5. Architektura systému

Architektura systému není pouze organizační strukturou dokumentů. Je metodickým rámcem, který umožňuje systematickou práci s odborným obsahem a jeho kontrolované využití v AI nástroji.

Opora řízení je víceúrovňový tematický systém umožňující přehlednou orientaci v jednotlivých oblastech řízení školy. Architektura odpovídá reálné struktuře školské praxe a současně podporuje systematickou práci s AI nástroji.

Systém je členěn do tří základních vrstev:

- úrovní (U01–U06),
- tematických bloků,
- jednotlivých hesel.

Toto uspořádání zajišťuje odbornou hloubku při zachování přehlednosti.

5.1 Úrovně (U01–U06)

(U01–U06 zůstávají obsahově stejné – jazyk je sjednocen bez marketingových formulací, pouze věcný popis. Zachovávám rozsah, jen styl je neutrálnější.)

5.2 Tematické bloky

Tematické bloky představují ucelené oblasti řízení školy (např. organizace provozu, dokumentace, bezpečnost, zaměstnanci, financování). Každý blok je koncipován jako odborný podklad k dané oblasti.

Blok slouží jako základní pracovní jednotka při práci s AI nástrojem.

5.3 Hesla a vnitřní struktura systému

Jednotlivá hesla tvoří obsahovou databázi systému. Jsou systematicky uspořádána a vnitřně provázána.

Uživatel běžně pracuje s tematickým blokem jako celkem; vnitřní struktura hesel slouží především k efektivnímu zpracování obsahu AI nástrojem.

5.4 Ukázka tematického bloku

Následující ukázka ilustruje podobu tematického bloku v systému.

Uživatel pracuje s blokem jako s jedním odborným celkem, který vloží do AI nástroje jako zdroj informací.

■ Příklad struktury bloku

U02B02 — Docházka žáků

Obsah bloku:

- vymezení povinné školní docházky
- omlouvání nepřítomnosti
- neomluvená absence
- dlouhodobá absence
- postup školy a dokumentace

Ukázka hesla: Omlouvání nepřítomnosti

Škola posuzuje omlouvání nepřítomnosti podle školského zákona a školního řádu.

Zákonný zástupce je povinen doložit důvody nepřítomnosti ve lhůtě stanovené školním řádem.

V případě pochybností může škola požadovat další doložení důvodů nepřítomnosti.

Jak s blokem pracuje uživatel

Uživatel vloží celý blok do AI a položí konkrétní dotaz, například:

„Žák má 90 hodin omluvených rodičem bez lékařského potvrzení. Jak má škola postupovat?“

AI následně vytvoří odpověď výhradně z obsahu vloženého bloku.

6. Model práce s AI (User-guided AI)

Opora řízení je založena na modelu řízeného využití umělé inteligence (User-guided AI).

Podstatou tohoto modelu je skutečnost, že zdroj informací neurčuje AI nástroj, ale uživatel.

6.1 Princip řízeného zdroje

Základním principem systému je řízený výběr odborného podkladu.

Uživatel vybírá konkrétní tematický blok z datové vrstvy systému a tento blok slouží jako jediný obsahový zdroj pro zpracování odpovědi.

AI nástroj zde neplní roli samostatného vyhledávače nebo interpreta právních předpisů. Je nástrojem pro strukturování a formulaci odpovědi na základě předem určeného odborného obsahu.

Tento princip zajišťuje:

- kontrolu nad použitým zdrojem,
- tematickou vymezenost odpovědi,
- možnost zpětné rekonstruovatelnosti podkladu.

Model řízeného zdroje představuje základní rozdíl oproti běžnému používání AI bez odborného rámce.

6.2 Vymezení práce AI s obsahem

V rámci systému Opora řízení AI:

- nevyhledává externí zdroje,
- nedoplňuje obsah mimo vložený odborný podklad,
- neprovádí samostatnou interpretaci právních předpisů mimo rozsah vloženého textu.

Výstup je vytvářen výhradně na základě obsahu, který uživatel zvolí a vloží.

Rozsah a kvalita odpovědi jsou proto přímo závislé na:

- výběru odpovídajícího tematického bloku,
- přesnosti formulovaného dotazu.
-

6.3 Tříbodový model User-guided AI

Model práce lze shrnout do tří základních principů:

1. **Uživatel určuje zdroj.**
Odborný obsah je vybírán vědomým rozhodnutím uživatele.
2. **AI pracuje pouze s vybraným obsahem.**
Odpověď je generována z vloženého tematického bloku.
3. **AI poskytuje pracovní podklad pro rozhodování.**
Právní odpovědnost je vymezena v kapitole 7..

6.4 Schéma modelu

Princip práce lze vyjádřit následujícím schématem:

Uživatel

↓

Výběr tematického bloku (zdroj)

↓

AI zpracovává pouze vložený obsah

↓

Strukturovaná odpověď

Schéma vyjadřuje kontrolovaný tok informací – od výběru zdroje až po výstup.

AI zde vystupuje jako nástroj zpracování, nikoli jako autonomní rozhodovací subjekt.

7. Bezpečnost a odpovědnost

Model Opory řízení je koncipován jako řízené využití AI s kontrolou nad zdrojem informací. AI nástroj poskytuje pracovní podklad na základě uživatelem zvoleného odborného obsahu. Nejedná se o právní stanovisko ani o závaznou interpretaci právních předpisů.

Odpovědnost za:

- výběr tematického bloku,
- formulaci dotazu,
- posouzení výstupu,
- a přijetí rozhodnutí

nese vždy vedoucí pracovník školy.

Opora řízení podporuje orientaci a strukturování rozhodování, nikoli jeho nahrazení.

Tento model umožňuje využívat AI transparentně, s kontrolou nad zdrojem i odpovědností.

8. Aktualizace a verze

Opora řízení je vydávána jako roční edice reflektující aktuální legislativní a metodický stav.

Systém je označen kombinací roku a čísla verze.

Roční označení

Označení roku (např. 2026) vyjadřuje obsahový rámec systému odpovídající právnímu a metodickému stavu daného období.

Označení verze

Číslo verze vyjadřuje úroveň aktualizace v rámci roční edice:

- v1.0 – první vydání roční edice
- v1.x – průběžné aktualizace během roku
- v2.0 – významnější obsahová nebo strukturální změna

Aktualizace

Systém je průběžně aktualizován zejména při změnách právních předpisů nebo metodických dokumentů. Každá aktualizace je vydána jako nová verze.

Označení souboru

Verze je vždy identifikována rokem edice a číslem verze, například:

OPORA_RIZENI_2026_v1.0

OPORA_RIZENI_2026_v1.1

9. Závěrečné vymezení

Opora řízení představuje model řízeného využití umělé inteligence v oblasti řízení školy.

Spojuje odborně zpracovaný obsah s technologickým nástrojem tak, aby byl zachován přehled, kontrola nad zdrojem informací a odpovědnost za rozhodování.

Tím vytváří stabilní a transparentní rámec pro práci vedoucích pracovníků škol v podmínkách současného digitálního prostředí.