

Jak spolu souvisí Místní školská správa a Model Eduzměna

Společné komuniké Partnerství pro vzdělávání
2030+ a Nadačního fondu Eduzměna

březen 2026

Účelem tohoto dokumentu je shrnout pro naše územní a odborné partnery, jak spolu souvisí koncept *Efektivní místní školská správa* vyvíjený v rámci Partnerství pro vzdělávání 2030+ (Partnerství 2030+) a *Model Eduzměna* vyvinutý Nadačním fondem Eduzměna (NF Eduzměna).

Jde o dva přístupy, které reagují na stejné problémy, sledují stejný účel a doplňují se navzájem. Spolupracujeme na tom, aby se oba přístupy začaly od roku 2026 prakticky propojovat minimálně na jednom území správního obvodu obce s rozšířenou působností (SO ORP), kde o to bude zájem.

1. Stejný účel, doplňující se přístupy, pět let vývoje (2020–2025)

Oba přístupy reagují na stejné problémy, kterými jsou významné rozdíly v kvalitě vzdělávání, vysoká závislost vzdělávacích výsledků dětí na jejich sociálním zázemí, rozdílnost podpory rozvoje mateřských a základních škol, přetíženost nepedagogickými činnostmi a neefektivní využívání zdrojů.

Oba přístupy sledují stejný účel: Vytvořit trvalé profesionální podmínky, které prokazatelně přispějí ke zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí dětí a žáků ve všech mateřských a základních školách na území SO ORP.

Model Eduzměna při vytváření těchto podmínek postupuje primárně „zespodu nahoru“, což je přístup, který vychází ze současné dlouhodobě fragmentované reality regionálního školství, současně se od samého začátku snaží zahrnout

celé ORP. Koncept Místní školské správy upozorňuje na to, že pro zlepšení kvality vzdělávání všech dětí v ČR je nutné vytvořit podmínky také „shora dolů“, zakotvit je přímo ve struktuře veřejné správy a vybavit kompetencemi pro koordinaci, vedení a řízení rozvoje místního školství.

Oba přístupy jsou plně kompatibilní se Středním článkem podpory MŠMT a dalšími státními aktéry regionálního školství, jako je NPI a ČŠI.

Na co se zaměřuje „Model Eduzměna“

NF Eduzměna začal v roce 2020 realizovat v regionech přístup „zespodu nahoru“, který spočíval **v pětileté pilotáži modelu podpory škol na území Kutnohorska**. Silnou stránkou

tohoto přístupu je flexibilita, neváže se na předem danou finální podobu institucionálního řešení, ale zaměřuje se na proměnu přístupu všech regionálních aktérů vzdělávání, jejich vzájemných vztahů a jejich společných cílů. Model Eduzměna se opírá o regionální organizační strukturu v podobě Centra podpory vzdělávání, je ale možné ji co do konkrétního institucionálního zakotvení a právní formy upravovat podle místních potřeb a možností.

NF Eduzměna v letech 2024 a 2025 odpilotoval šíření svého modelu do dalšího území (Šumpersko-Zábřežsko). V roce 2026 je plánováno rozšíření do dalších území a postupně do roku 2028 má působit minimálně 1 CPV v každém kraji ČR.

Model Eduzměna vycházel z vlastní teorie změny vyvinuté ve spolupráci s odbornými partnery NF Eduzměna (EDUin, Elixir do škol, JOB, SOFA, SPKV, Step by step, Unie rodičů). [Teorie změny](#) byla zároveň v rámci pilotáže upravována na základě zkušeností z pilotáže a výsledkem je nová teorie změny založená na reflektované zkušenosti a rozsáhlé externí i interní evaluaci shrnuté v závěrečné [evaluační zprávě](#) vyhodnocující celý pilotní projekt. Model Eduzměna dosáhl těchto milníků:

- 1) Vývoj modelu na základě výchozí teorie změny ve spolupráci s odbornými partnery a zaštitěním odbornou radou;
- 2) Pilotování modelu na Kutnohorsku a jeho některých prvků v dalších regionech;
- 3) Vytvoření struktury Centra podpory vzdělávání, do níž jsou zapojeni zřizovatelé jako nositelé a také jako ti, kdo strukturu do značné míry financují;
- 4) Prokazatelný posun na úrovni jednotlivých aktérů a regionálního vzdělávacího systému jako celku;
- 5) Evaluace pilotního projektu, úprava modelu a výchozí teorie změny;
- 6) Zájem dalších regionů a zahájení šíření modelu.

Silnou stránkou Modelu Eduzměna je, že se od samého počátku zaměřuje na proměnu přístupu klíčových aktérů vzdělávání na místní úrovni (vedení škol, učitelé, zřizovatelé, rodiče). Vznikají tím zásadní předpoklady pro jakýkoliv další rozvoj kvality škol na regionální úrovni včetně postupné integrace škol na území regionu a budoucího rozhodnutí zavést na svém území model ESSO (Efektivní správa škol prostřednictvím společenství obcí a školské právnické osoby) popsaný níže.

Na co se zaměřuje koncept „Místní školská správa“ (MŠS)

Partnerství 2030+ si zvolilo v roce 2020 jinou strategii pro řešení stejného problému. Založilo odbornou pracov-

ní skupinu, která řešila otázku: „**Jak nastavit systém vedení, podpory a řízení školství na místní úrovni, aby to vedlo ke zlepšení vzdělávací výsledků a rovných šancí dětí a žáků ve všech MŠ a ZŠ v ČR**“.

Pracovní skupina prokázala, že existuje široká odborná shoda na tom, že pro zvyšování kvality vzdělávání je nutné vytvořit podmínky také „**shora dolů**“ přímo ve strukturách veřejné správy školství. Potřebné změny jsou podrobně popsány v [návrhu](#) předloženém do veřejné konzultace. Hlavní teze zní: „*Nutnou podmínkou pro podstatné zlepšení učení dětí a žáků v mateřských a základních školách je to, aby byla v systému veřejné správy určena instituce, která ze zákona ponese odpovědnost za kvalitu vzdělávání na jasně definovaném území menším než kraj. Tato instituce by měla plnit funkci **místní školské správy**.*“ S tím souhlasí také autoři [Hlavních směrů vzdělávací politiky ČR do roku 2030+](#).

Partnerství 2030+ doposud dosáhlo šesti milníků:

- 1) Provedení série analýz nastavení parametrů školské správy v zemích, které prokázaly schopnost zlepšovat vzdělávací výsledky a rovné šance. (2021–2023);
- 2) Návrh konkrétních možností, jak nastavit MŠS v kontextu ČR a [široká veřejná konzultace](#) silných a slabých stránek čtyř různých variant řešení. Výstupem je společný poziční dokument Partnerství 2030+ shrnující parametry [Efektivní místní školské správy v ČR 2030](#) (2023–2024);
- 3) Prokázání finančních a časových přínosů modelu MŠS, ve kterém jedna organizace zajišťuje sdílení nepedagogických činností pro MŠ a ZŠ na území SO ORP a ušetřené prostředky investuje do týmu odpovědného za koordinaci pedagogického rozvoje ([studie VŠE](#)). (2024);
- 4) Vyjednání dohody s MŠMT a MV ČR o tom, které z navrhovaných řešení odpovídá strategii obou ministerstev. Výsledkem dohody je model „**Efektivní správa škol prostřednictvím společenství obcí a školské právnické osoby**“ (**zkráceně model ESSO, schéma ZDE**). (2025);
- 5) Společné doladění detailů modelu ESSO se zástupci MŠMT a MV ČR (2025–2026);
- 6) Zahájení konzultační podpory pro skupinu prvních společenství obcí, které chtějí tento model zahrnout do své strategie a realizovat jej. (2026).

Silnou stránkou modelu ESSO je to, že staví na tom, že společenství obcí a školská právnická osoba jsou ukotveny v legislativě prostřednictvím zákona o obcích a školského zákona. V tomto smyslu má model ESSO potenciál stát se součástí veřejné správy. Společenství obcí

má ze zákona kompetenci koordinovat rozvoj veřejných služeb na svém území (školství, sociální služby, zdravotnictví, ...). Školská právnická osoba umožňuje postupnou organizační integraci škol a školských zařízení do jedné organizace s více organizačními jednotkami a využívá finanční bonus pro svazkové základní školy.

Vztah NF Eduzměna ke konceptu místní školské správy

NF Eduzměna je jednou ze sedmi zakládajících organizací Partnerství 2030+, podílí se na koncepční práci v oblasti MŠS a souhlasí s vizí [Efektivní místní školská správa 2030](#).

2 ■ Každý model popisuje něco jiného a je v jiné fázi vývoje. Oba je možné a žádoucí propojovat.

Model Eduzměna

- **Jde o model komplexní podpory rozvoje místního školství nezávislý na konkrétní právní formě.** Více než pět let se realizuje na jednom území a více než dva roky na dalším.
- Zkušenost s propojováním celého regionu a vytvářením regionální strategie pro rozvoj škol, která umožňuje koordinaci na základě sdílených cílů v území.
- Model Eduzměna je možné realizovat i tam, kde pro model ESSO nejsou vytvořeny podmínky (například když na daném území neexistuje společenství obcí nebo když zřizovatelé neuvažují o slučování škol do ŠPO – školských právnických osob), zároveň Model Eduzměna pracuje na propojování území na všech úrovních relevantních pro růst kvality vzdělávání a v tomto smyslu připravuje půdu pro určitou míru institucionální integrace, jakou nabízí model ESSO.
- Pětileté zkušenosti z pilotáže Modelu Eduzměna je možné využít během realizace modelu ESSO.

Model ESSO

- **Jde o model místní veřejné správy v oblasti školství.** Popisuje rozdělení odpovědnosti a činností mezi aktéry veřejné správy (obce, společenství obcí, školy, MŠMT) za účelem efektivního využívání dostupných zdrojů pro zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí.
- Popisuje potřebné personální kapacity, finanční náklady a doporučený postup vzniku prostřednictvím strategie rozvoje společenství obcí vytvářené ze zákona.
- Zahrnuje nejen nástroje podpory pro školy, ale také kompetence pro koordinaci místní strategie rozvoje školství a pro řízení zdrojů pro dosahování společných strategických cílů.
- Doposud byly vyzkoušeny pouze některé prvky v rámci svazkového školství.

3 ■ Kde se nacházíme na začátku roku 2026

Model Eduzměna

- Eduzměna má za sebou 5 let v pilotním a téměř rok v „popilotním“ provozu. Zkušenosti jsou detailně popsány a vyhodnoceny.
- Probíhá jednání s regiony, v nichž by se mohl Model Eduzměna uplatnit, přičemž probíhá výběr těch regionů, které by mohly dostat finanční a odbornou/metodickou podporu ze strany NF Eduzměna.
- Silná motivace, která je v mnoha regionech patrná, spočívá zejména ve snaze zajistit návaznost na dobrou praxi týmů vzešlých z projektů Místních akčních plánů rozvoje vzdělávání (MAP) a najít udržitelný model práce na pod-

poře vzdělávání v území i po konci financování MAPů ze strany MŠMT.

- Změny ve financování regionálního školství a přicházející pokles v počtu žáků přináší řadu podnětů pro růst kvality škol a zejména intenzivnější spolupráci na tématu školství v rámci regionů. Model Eduzměna přináší rychle dostupné konkrétní postupy, jak tyto podněty přetavit v posuny kvality škol. Vznikající regionální Centra podpory vzdělávání mohou využívat nové podněty pro financování regionálního školství ze strany státu.

Model ESSO

- Pravidla nastavená ze strany MŠMT i MV zahrnují finanční pobídky, které lze využít pro přípravu i realizaci modelu ESSO.
 - Společenství obcí získávají dotaci, která pokrývá část jejich provozních nákladů.
 - Zřizovatel svazkové základní školy získává z rozpočtového určení daní na každého žáka o 7 200,- Kč více. V případě svazkové základní školy s tisícem žáků a s několika organizačními jednotkami na území společenství obcí je to 7,2 mil. Kč ročně.
 - Poslední výzva MŠMT pro projekty MAP umožňuje využít část prostředků na přípravu strategie rozvoje společenství obcí podle modelu ESSO.
- Existuje skupina prvních společenství obcí, která zahájila přípravu na realizaci modelu ESSO. Asociace společenství obcí ČR spolupracuje s Partnerstvím 2030+ na vývoji metodiky i na programu metodické podpory.

Jaké zkušenosti z pilotáže Modelu Eduzměna jsou užitečné pro model ESSO (příklady)?

- Více než pět let zkušeností z doposud nejkomplexnější podpory škol na území ORP. Víme, kam až lze dojít v podpoře škol na bázi dobrovolnosti a jak lze na základě toho proměnit nejen školy, ale také spolupráci místních aktérů v kontextu ORP.
- Model Eduzměna má zkušenosti s vyhodnocováním dopadů svého působení na vzdělávací výsledky žáků.
- Zkušenosti s překonáváním řady externě způsobených krizí s velkým dopadem na školy (COVID, ukrajinská krize, ...).
- Vyzkoušená strategie komunikace a vyjednávání se všemi klíčovými místními aktéry (zřizovatelé, vedení škol, pedagogové, rodiče, děti).
- Zkušenosti z procesu vyjednávání regionální dohody zřizovatelů o finanční podpoře vzdělávání.

Co umožňuje model ESSO nad rámec toho, co pilotovala Eduzměna na Kutnohorsku (příklady)?

- Ředitel ŠPO odpovědný za koordinaci pedagogické spolupráce škol na daném území a za sdílení nepedagogických činností je financován ze státního rozpočtu.
- Model umožňuje postupnou organizační integraci škol do organizačních jednotek ŠPO.

- Ředitelé integrovaných škol nemají povinnosti statutárního orgánu, neodpovídají za provozní a nepedagogické činnosti a mohou věnovat více času pedagogickému vedení školy.
- Odpovědnost za koordinaci zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí na daném území je rozdělena mezi ředitele ŠPO, vedoucí týmy škol a SO a je zakotvena v zákoně.
- Umožňuje hned od svého založení využívat finanční zvýhodnění pro svazkové základní školství (navýšení školského RUD o 20 %).
- Model ESSO je možné výhledově rozšířit plošně prostřednictvím reformy veřejné správy.

Limity modelů Eduzměna a ESSO ve srovnání s optimálním cílovým stavem konceptu Místní školské správy

Organizace zapojené do Partnerství 2030+ včetně NF Eduzměna se na základě odborné koncepční práce a veřejné konzultace shodly na tom, jaké parametry by nakonec měla mít *Efektivní místní školská správa*, pokud by měla mít schopnost zlepšovat vzdělávací výsledky a rovné šance ve vzdělávání na celém území ČR.

Ve srovnání s optimálním řešením je patrné, že oba modely Eduzměna i ESSO je možné považovat za **vývojové mezistupně**, které mají některá zásadní omezení vyplývající ze stávající legislativy. Další omezení vyplývají z toho, jak jsou regionální aktéři navyklí ve stávajícím systému pracovat. Existuje množství praktických překážek, které je třeba krok za krokem překonat směrem k integraci škol a k řízení regionálního školství na území SO ORP.

Společné limity modelů Eduzměna a ESSO:

1. Rozhodnutí o realizaci modelu závisí na schopnosti desítek obcí z daného území dohodnout se na podpoře rozvoje školství jako trvalé společné priority.
2. Plnohodnotná realizace je závislá na ochotě obcí významně a trvale financovat pedagogický rozvoj škol z příjmů obcí formou dobrovolného ročního příspěvku.
3. Existuje riziko, že budou oba modely dlouhodobě a účinně realizovány pouze na strukturálně dobře připravených územích, a nikoli tam, kde mají školy největší problémy.
4. Modely doposud v praxi nedosáhly fáze prokazatelného zlepšení vzdělávací výsledků žáků a pokračují ve svém vývoji.

Oba modely pak mají své potenciální limity, které lze shrnout tak, že model ESSO by mohl vytvořit formální

odpovědnost pro řízení školství v územích, kde ještě nejsou vytvořeny odborné a personální kapacity, zatímco přístup Eduzměny by mohl vytvořit regionální kapacity, které zůstanou nevyužity kvůli omezeným formálním kompetencím.

Model ESSO může v případě úspěchu dosáhnout rychlejšího dopadu na proměnu systému, ale hrozí jeho nefunkčnost na nepřipravených územích. Přístup Eduzměny zajišťuje učení a přizpůsobení, ale nemusí nikdy dosáhnout strukturálních faktorů potřebných k plné realizaci.

4. Od roku 2026 chceme začít propojovat zkušenosti z pilotáže modelu Eduzměna s novými možnostmi, které přináší model ESSO

Již více než rok přichází přímo z některých území opakovaná poptávka po propojení obou modelů a jak NF Eduzměně, tak i Partnerství 2030+ dává smysl do toho jít. Povede to ke zhodnocení zkušeností z pětileté pilotáže Eduzměny a současně k získání zcela nových zkušeností, které umožňuje model ESSO. Vzhledem k tomu, že oba modely mají stejný účel, má taková spolupráce smysl.

Zároveň platí, že teprve společná práce s místními aktéry na konkrétním území a společný vývoj mohou přinést odpovědi na otázky, které se před námi nově objevují:

1. Jak konkrétně propojit zkušenosti z pilotáže Eduzměny a model ESSO? (Zkušenosti není možné využívat v novém kontextu mechanicky. Je potřeba je pečlivě adaptovat i upravit.)
2. Jak uplatnit nové možnosti modelu ESSO, který dosud nebyl vyzkoušen?
3. Jak zohlednit unikátní zkušenosti místních aktérů a vyvinout funkční řešení společně s nimi?

Tyto otázky si klademe a chceme se pustit do jejich řešení.

5. Jaké cesty si mohou zvolit územní partneři?

Domníváme se, že zkušenosti z pilotáže Modelu Eduzměna je možné dobře propojit s novými možnostmi, které přináší model ESSO. Jde o odborný vývojový úkol, který je před námi. **To považujeme za optimální řešení.**

Současně ale existují čtyři různé cesty, kterými se spontánně vydávají aktéři v území:

1. Zahájení přípravy na realizaci modelu ESSO bez záměrného využívání zkušeností Modelu Eduzměna.
2. Zahájení přípravy na realizaci modelu ESSO s využitím zkušeností Modelu Eduzměna.
3. Zahájení realizace Modelu Eduzměna s výhledem na možnou transformaci do modelu ESSO.
4. Realizace Modelu Eduzměna bez záměru směřovat k modelu ESSO.

Předpokládáme, že všechny čtyři cesty se budou v nejbližších letech přirozeně uskutečňovat a navzájem prolínat

s dalšími možnými cestami. Kombinace současné legislativy a léty ustálené praxe umožňují vzniknout mnoha různým řešením s tím, že klíčová rozhodnutí stojí na dobrovolné spolupráci obcí a škol. To má své výhody i nevýhody.

Zároveň se ale shodujeme na tom, že by stát nakonec měl nastavit pravidla, která umožní uskutečnění konceptu místní školské správy na úrovni všech správních obvodů ORP. A to v takové podobě, aby byly překonány limity jak Modelu Eduzměna, tak i modelu ESSO. Pro NF Eduzměna i pro Partnerství 2030+ je přitom důležité, aby jakákoliv centrální legislativní úprava zavádějící plošně nový institucionální model nepředbíhala reálnou připravenost regionálních aktérů.

Propojení zkušeností Modelu Eduzměna s novými možnostmi modelu ESSO vnímáme jako důležitý vývojový mezikrok.