

# PEDAGOGICKO-PSYCHOLOGICKÉ PORADNY JAKO PODMÍNKA NAPLNĚNÍ STRATEGIE 2030+ -plná verze-

## 1. Úvod

Pedagogicko-psychologické poradny představují ve vzdělávacím systému státu instituci, která má zásadní význam pro převod strategických cílů do konkrétní podpory dětí, žáků, škol a rodin. Nejde o doplňkovou nebo okrajovou službu, ale o **klíčovou implementační infrastrukturu vzdělávací politiky**. Jestliže stát prostřednictvím Strategie 2030+ deklaruje, že chce zvyšovat výsledky žáků, snižovat nerovnosti, podporovat wellbeing a předcházet předčasným odchodům ze vzdělávání, pak musí zároveň zajistit, aby existoval funkční systém, který tyto cíle dokáže přenést do praxe.

Právě PPP jsou jedním z hlavních článků této implementační vrstvy. Jsou místem, kde se systém setkává s konkrétním dítětem, konkrétní školou a konkrétním problémem. Zajišťují odborné posouzení vzdělávacích, vývojových i duševních obtíží, podílejí se na nastavování podpory, poskytují metodické vedení školám a v řadě případů pomáhají koordinovat spolupráci mezi rodinou, školou a dalšími službami. **V tomto smyslu mají poradny nejen odbornou, ale i strategickou funkci: umožňují, aby vzdělávací politika nebyla pouze souborem deklarací, ale aby se proměňovala v reálný dopad na vzdělávací dráhy žáků a na jejich spokojenost a duševní zdraví.**

Je proto nezbytné odmítnout dosud zjednodušené vnímání PPP jako servisní instituce, která pouze vydává doporučení nebo řeší jednotlivé „speciální“ případy. Takové pojetí podceňuje jejich skutečný význam a vede k podinvestování systému, který má ve skutečnosti zásadní dopad na funkčnost celé vzdělávací soustavy. **Pokud poradenský systém nefunguje, nepřenáší se tento problém pouze do jeho vlastní oblasti, ale promítá se do výsledků žáků, kapacity škol, nerovností ve vzdělávání i duševního zdraví dětí.**

**Z hlediska veřejné politiky je proto třeba formulovat výchozí tezi jednoznačně: stav pedagogicko-psychologických poraden není provozním problémem jedné profesní skupiny, ale jedním z faktorů, které určují schopnost státu naplnit cíle Strategie 2030+. Právě z tohoto důvodu je nutné otázku PPP chápat jako strategické téma, nikoli jako okrajový segment školského systému.**

## 2. Rozsah a náročnost činností PPP

Pro seriózní posouzení situace pedagogicko-psychologických poraden je nutné nejprve přesně pojmenovat rozsah jejich reálných úkolů. PPP nejsou jednostranně zaměřenou službou, ale vykonávají soubor odborných činností, které mají diagnostický, intervenční, metodický, preventivní i koordinační charakter. Jejich práce proto není redukovatelná na jeden typ výkonu ani na jednorázový kontakt s klientem.

Do standardního rámce činností PPP patří zejména psychologická a speciálně pedagogická diagnostika, návrh a revize podpůrných opatření, odborné konzultace pro školy, dlouhodobější intervenční práce s dítětem, kvalifikovaná práce s rodinou, krizová intervence, průběžná podpora v oblasti duševního zdraví, odborná práce s třídními kolektivy, kariérové poradenství,

prevence školního neúspěchu a spolupráce s dalšími institucemi. Každá z těchto oblastí je sama o sobě odborně náročná; v praxi se navíc často kombinují, protože obtíže dítěte nebývají zpravidla izolované, ale vzájemně provázané a vícevrstevné.

Zásadní je také frekvence a rozsah služeb, které mají poradny realizovat. PPP neřeší pouze jednotlivé mimořádné případy, ale značný objem opakujících se, dlouhodobých i systémových zakázek. Do jejich činnosti vstupuje vysoký počet žádostí o vyšetření, konzultací ke školnímu selhávání, podpory při nastavování podpůrných opatření, práce s učiteli, kontaktů s rodiči, revizí již dříve nastavené podpory, řešení výchovných, adaptačních a psychických obtíží i kariérových konzultací. Vedle toho jsou poradny soustavně zapojovány do komunikace s dalšími složkami školského systému, což dále zvyšuje komplexitu a časovou náročnost jejich práce. To znamená, že **poradenský systém je vystaven nejen vysoké odborné náročnosti, ale i vysoké četnosti a velkému rozsahu požadovaných služeb, které musí průběžně zajišťovat.**

Právě tato kombinace – tedy vysoká odborná náročnost a zároveň vysoký objem činností – je klíčová pro pochopení současné situace. Problém PPP nespočívá pouze v tom, že „mají hodně práce“, ale v tom, že se od nich očekává zajištění široce rozkročeného systému podpory bez odpovídající kapacitní, finanční a organizační opory, navíc s akcentem na vysoké množství diagnosticky posouzených klientů a na druhou stranu s ekonomickým tlakem věnovat se během jednoho školního roku každému klientovi jen jednou, bez ohledu na jeho vzdělávací potřeby. Z hlediska řízení veřejných služeb jde o situaci, kdy je instituce zatížena širokým portfoliem úkolů, aniž by byla adekvátně vybavena k jejich udržitelnému plnění.

To má důležitý důsledek pro interpretaci jejich role. PPP nelze posuzovat pouze podle počtu vyšetření nebo počtu vydaných doporučení, a dokonce ani ne podle počtu skutečných klientů, protože takové ukazatele nezachycují skutečnou šíři a hloubku jejich práce. Odborná hodnota poradenského systému spočívá právě v tom, že propojuje různé typy podpory do jednoho funkčního rámce. Pokud je však tato komplexita přehlížena, vzniká zkreslený obraz, v němž jsou poradny hodnoceny podle dílčích výkonů, nikoli podle celkového přínosu pro vzdělávací systém.

### **3. Klíčový strukturální problém: nesoulad mezi rozsahem úkolů a kapacitou systému**

Rozsah činností pedagogicko-psychologických poraden se v posledních letech významně rozšířil, zejména v souvislosti s rozvojem inkluzivního vzdělávání, důrazem na individualizaci podpory a rostoucími nároky na práci se žáky s různorodými vzdělávacími potřebami. PPP dnes mají a chtějí zajišťovat široké spektrum činností – od diagnostiky přes intervenci až po metodickou podporu škol, práci s rodinou a podporu duševního zdraví. Tento vývoj odpovídá moderním trendům ve vzdělávací politice a je plně v souladu se Strategií 2030+, která klade důraz na včasnou, individualizovanou a systémovou podporu žáků.

Zásadním problémem však je, že tento kvalitativní i kvantitativní nárůst požadavků nebyl doprovázen odpovídajícím posílením kapacit, a to ani na úrovni personální, ani na úrovni organizační a systémové či technologické. Dochází tak k situaci, kdy se rozsah očekávaných funkcí poradenského systému rozšiřuje, zatímco jeho reálné možnosti zůstávají omezené.

Výsledkem je strukturální nesoulad mezi požadavky systému a jeho reálnou kapacitou.

Tento nesoulad se v praxi projevuje několika zásadními způsoby:

- prodlužováním čekacích lhůt na vyšetření v řádu měsíců, někde přesahujících i rok, což přímo oslabuje princip včasné podpory,
- omezením dostupnosti služeb, zejména pro závažnější a komplexní případy, které vyžadují více času a koordinace,
- dlouhodobým přetížením a demotivováním odborných pracovníků, které zvyšuje riziko vyhoření, fluktuace a poklesu kvality služeb,
- redukcí činností na nejnutnější minimum, často na úkor prevence, intervence a systematické práce se školami.

Tento stav má zásadní dopad na funkčnost celého systému podpory. Činnosti, které mají nejvyšší strategickou hodnotu – zejména prevence, dlouhodobá intervenční práce s dítětem a metodická podpora škol – jsou postupně vytlačovány činnostmi, které jsou nezbytné z hlediska formálního fungování systému, ale nemají vždy největší dopad na vzdělávací výsledky a duševní zdraví a spokojenost žáka.

Z hlediska řízení veřejné politiky se jedná o typické selhání implementační kapacity systému. **Stát definuje cíle, rozšiřuje očekávané funkce poradenského systému, ale nevytváří odpovídající podmínky pro jejich realizaci.** Výsledkem je, že systém formálně existuje a generuje výstupy, ale není schopen plnit svou roli v požadované **kvalitě, rozsahu ani časové efektivitě.** To vede k tomu, že deklarované cíle vzdělávací politiky nejsou dostatečně naplňovány, přestože jejich koncepční rámec je správně nastaven.

## 4. Administrativa a neefektivní využití odborných kapacit

Z hlediska efektivity veřejných investic je klíčové, jakým způsobem jsou využívány kapacity vysoce kvalifikovaných odborníků, tedy psychologů a speciálních pedagogů. Tyto profese představují omezený a zároveň strategicky významný zdroj, jehož využití má přímý dopad na kvalitu i dostupnost poskytovaných služeb.

Platí přitom zásadní princip: **Pokud kapacitu vysoce kvalifikovaných odborníků využíváme na činnosti s nízkou přidanou hodnotou nebo na případy, které by mohly být řešeny jinak a jinde, dochází k systémové neefektivitě – a stát nedosahuje maximálního efektu ze svých investic.**

V současném nastavení systému PPP se tato neefektivita projevuje ve dvou hlavních rovinách, které se navzájem posilují.

První rovinou je struktura administrativy. Administrativa je legitimní a nezbytnou součástí práce pedagogicko-psychologických poraden. Odborná činnost tohoto typu nemůže fungovat bez dokumentace, která zachycuje průběh vyšetření, závěry odborného posouzení, návrhy podpůrných opatření, komunikaci se školou a rodiči i další související kroky. Administrativa má v tomto smyslu nejen evidenční, ale i odbornou, právní a ochrannou funkci. Chrání dítě, odborného pracovníka i instituci, protože vytváří rámec odpovědnosti, kontinuity a přezkoumatelnosti poskytované podpory.

Z tohoto důvodu není cílem odborné debaty administrativu zpochybňovat nebo usilovat o její odstranění. Takový přístup by byl nejen nereálný, ale i odborně chybný. Skutečný problém spočívá v tom, že současný rozsah a struktura administrativních požadavků v některých oblastech přesahují rámec nezbytné odborné dokumentace a začínají omezovat hlavní poslání systému. Dochází k situaci, kdy administrativní procesy nepůsobí pouze jako podpůrný rámec odborné práce, ale v některých případech určují její rytmus, strukturu a kapacitní limity.

Z analytického hlediska je proto vhodné rozlišovat mezi administrativou s vysokou přidanou hodnotou a administrativou, jejíž přínos je omezený nebo nepřímý. Vysokou hodnotu mají ty administrativní úkony, které přímo souvisejí s kvalitou odborného posouzení, s ochranou práv klienta, s funkční komunikací mezi aktéry systému a s návazností podpory. Naopak problematické jsou ty části administrativy, které jsou duplicitní, nadměrně formalizované, neprovázané nebo směřují především k vykazování činnosti bez jasného přínosu pro dítě a školu.

Tento problém se dále prohlubuje v souvislosti s nově zaváděnými požadavky na pravidelný měsíční reporting, kdy MŠMT požaduje předávání údajů o poskytovaných poradenských službách (včetně detailní evidence použitých metod, testových materiálů, průběhu dosavadní poradenské pomoci, doporučených podpůrných opatření atd.) do databáze vždy do 5. dne následujícího měsíce, a to v rozsahu vymezeném § 3 odst. 5 a přílohou č. 4 vyhlášky č. 364/2005 Sb. Tento termínově i obsahově náročný požadavek významně zvyšuje administrativní zátěž poraden, aniž by jeho přínos pro kvalitu služeb či řízení systému byl adekvátně doložen.

Ačkoli cílem těchto opatření může být zvýšení transparentnosti a kontroly kvality, jejich aktuální nastavení vede v praxi k dalšímu nárůstu administrativní zátěže, která není dostatečně provázána s reálným zlepšením kvality poskytovaných služeb. Detailní a frekventované vykazování jednotlivých odborných úkonů, včetně specifikace použitých nástrojů, posiluje orientaci systému na formální evidenci činností, aniž by současně přinášelo odpovídající přidanou hodnotu pro klienta nebo pro efektivní řízení systému.

V důsledku toho dochází k dalšímu odčerpávání času vysoce kvalifikovaných odborníků od přímé práce s dítětem, školou a rodinou, což je z hlediska účelu poradenského systému kontraproduktivní. Tento trend posiluje potřebu systematicky přehodnotit rozsah, strukturu a smysl administrativních požadavků tak, aby byly skutečně nástrojem podpory odborné práce, nikoli jejím omezením.

Pokud se významná část času vysoce kvalifikovaných odborníků přesouvá z práce s klientem, rodinou a školou k činnostem s nízkou přidanou hodnotou, dochází k faktickému snižování efektivní kapacity systému. Nejde tedy o problém „neochoty k administrativě“, ale o problém optimálního využití veřejně financované odbornosti. U poradenského systému je tato otázka zvláště citlivá, protože jeho kapacita je omezená a současně se od něj očekává vysoká míra dostupnosti i kvality.

Druhou rovinou je struktura zakázek, se kterými PPP pracují. Poradny jsou zatěžovány i případy, které spadají do kompetence škol nebo nevyžadují specializovanou diagnostiku. Tento stav je důsledkem nastavení systému podpůrných opatření, míry autonomie škol i tlaku na formální potvrzení podpory prostřednictvím poradenského systému. Výsledkem je, že odborné kapacity jsou částečně využívány na činnosti, které by mohly být řešeny jinak nebo na jiné úrovni systému, zatímco dostupnost pro skutečně akutní, závažné a komplexní případy se snižuje.

Tato kombinace faktorů vede k tomu, že systém není optimalizován podle potřeb klientů ani podle cílů vzdělávací politiky, ale podle administrativní a institucionální logiky, která se

postupně odklání od svého původního účelu. Z pohledu veřejné politiky tak dochází k neoptimální alokaci odborných zdrojů, což má přímý dopad na efektivitu celého vzdělávacího systému.

Důsledkem není pouze snížení dostupnosti služeb, ale i oslabení jejich kvality a strategického dopadu. Odborníci nemají dostatek času na činnosti s nejvyšší přidanou hodnotou, jako je prevence, dlouhodobá intervenční práce s dítětem nebo metodická podpora škol. Poradenský systém tak funguje pod svým potenciálem a nedokáže plně využít odbornou kapacitu a zároveň se stává pro stávající i nové odborné zaměstnance neatraktivní.

**Z hlediska řízení veřejných zdrojů je proto nezbytné zaměřit se nejen na objem financování, ale především na to, jak je odborná kapacita v systému skutečně využívána. Bez této změny bude i další posilování systému narážet na limity, které nejsou primárně finanční, ale strukturální. Administrativa má být respektována jako integrální součást odborné práce, ale její podoba musí být nastavena tak, aby podporovala hlavní účel poradenského systému, nikoli jej oslabovala. To znamená usilovat o zjednodušení procesů tam, kde je to možné, odstranit duplicity, zlepšit digitální podporu za systematického využití poradenské aplikace napojené na některý z robustních AI modelů a přehodnotit ty administrativní nároky, jejichž přínos pro kvalitu služeb je nízký. Takto dosáhnout skokového zefektivnění tvorby veškerých dokumentů (včetně aktuálně dominantních zpráv a doporučení týkajících se SVP) a uvolnění kapacit odborného personálu pro přímou práci s klienty,**

## 5. Výkaznictví a chybné řízení výkonu

Funkční řízení systému pedagogicko-psychologických poraden je podmíněno dostupností kvalitních, spolehlivých a srovnatelných dat. V současném nastavení však nelze konstatovat, že by systém výkaznictví a hodnocení výkonu PPP tyto požadavky naplňoval. Naopak, existují závažné metodologické a interpretační nedostatky, které významně snižují vypovídací hodnotu získávaných dat a tím i kvalitu řízení systému.

Základním problémem je, že není výkladově ani systematicky zajištěna dostatečná spolehlivost a srovnatelnost reportovaných dat mezi jednotlivými poradnami a regiony. Statistický sběr dat a jeho následné vyhodnocování obsahují zásadní metodologické chyby, které vedou k produkci údajů, jež neodrážejí skutečný výkon ani reálnou kapacitu systému.

Klíčovým příkladem je dlouhodobě používaný způsob hodnocení výkonnosti, který porovnává počet klientů připadajících na jednoho pracovníka. Tento ukazatel je však konstruován metodologicky nesprávně, protože kombinuje nesouměřitelné veličiny: počet klientů vykázaných za uplynulý školní rok je poměřován s počtem přepočtených úvazků vykázaných k 30. září školního roku následujícího. Takový postup porušuje základní principy statistického srovnávání, neboť pracuje s údaji z různých časových období a vytváří hodnoty, které nelze považovat za validní indikátor výkonnosti.

Důsledkem tohoto přístupu je, že vznikají v zásadě nahodilé veličiny, které jsou následně využívány při řízení systému. Na jejich základě jsou formulovány závěry a doporučení, která však nejsou opřena o reálný obraz fungování PPP. Republiková i regionální srovnání tak mohou vést a vedou k nesprávným interpretačním závěrům a k nevhodně nastaveným opatřením, rozhodnutím.

Z hlediska odborného i manažerského řízení je tento stav neudržitelný. **Produktivitu práce v poradenském systému je nutné měřit standardními a metodicky správnými postupy, které respektují povahu poskytovaných služeb i reálnou kapacitu zařízení. To v praxi znamená zejména odlišovat:**

- **produktivitu vztaženou k celkové pracovní kapacitě (tj. k nasmlouvaným a vykázaným úvazkům v daném období),**
- **produktivitu vztaženou ke skutečně odpracovanému času, tedy k výkonu očištěnému o nepřítomnosti způsobené nemocností, OČR, DVPP, neobsazenými místy či jinými překážkami v práci.**

Zásadním principem musí být také to, že **počet klientů a struktura činností jsou vždy poměřovány ke stejnému časovému období**, typicky k jednomu konkrétnímu školnímu roku. Bez této časové souměřitelnosti nelze dosáhnout validního srovnání ani mezi jednotlivými poradnami, ani mezi regiony.

Vedle základních výkonových ukazatelů je nezbytné systematicky sledovat i doplňující indikátory, které poskytují kontext pro interpretaci dat, zejména:

- míru fluktuace pracovníků,
- míru stability pracovníků,
- objem neobsazených úvazků,
- rozsah neodpracovaného času z objektivních důvodů.

**Bez těchto údajů nelze rozlišit, zda nižší výkon odráží efektivitu pracoviště, nebo jeho kapacitní omezení.**

Dalším zásadním problémem je redukce hodnocení výkonu na kvantitativní ukazatele, zejména počet klientů či diagnostických výstupů. Tento přístup neodpovídá povaze práce PPP, která zahrnuje činnosti různé náročnosti i dopadu. Bez zohlednění struktury činností nelze kvalitu ani efektivitu systému objektivně hodnotit.

**Bez metodicky správně nastaveného výkaznictví není možné systém řídit na základě dat. Současný stav zásadním způsobem zkresluje reálnou terénní situaci, podněcuje tzv. honbu za vykázanými počty klientů, omezuje schopnost identifikovat skutečné problémy, nastavovat cílená opatření a vyhodnocovat jejich dopad.**

## 6. Neudržitelný model financování

Financování pedagogicko-psychologických poraden představuje jeden z klíčových determinantů jejich reálné funkčnosti. Pokud není model financování v souladu s povahou a rozsahem poskytovaných služeb, nemůže poradenský systém dlouhodobě fungovat efektivně, bez ohledu na odbornost pracovníků nebo deklarovanou důležitost poraden v rámci vzdělávací politiky.

**Základním problémem není pouze objem prostředků, ale způsob jejich alokace a nastavení incentivačního rámce, který určuje, jaké typy činností jsou systémově podporovány a jaké naopak zůstávají podhodnocené.**

PPP vykonávají činnosti velmi rozdílné náročnosti – od jednorázových diagnostických úkonů až po dlouhodobou a komplexní intervenční práci s dítětem, rodinou a školou. Pokud financování tuto variabilitu nereflektuje, vzniká deformované prostředí, ve kterém jsou zvýhodňovány snadno vykazatelné výkony, zatímco činnosti s vyšší strategickou hodnotou – zejména prevence, metodická podpora škol a systematická intervence – zůstávají na okraji.

Tento nesoulad vede k tomu, že **poradenský systém je motivován orientovat se na činnosti, které jsou z hlediska systému snadno dosažitelné, snadno vykazovatelné, snadno měřitelné a časově co nejméně náročné, nikoli nutně na ty, které mají největší dopad na vzdělávací výsledky, rovnost šancí či duševní zdraví žáků.**

**Dalším zásadním problémem je nízká stabilita a predikovatelnost financování. Poradenská zařízení potřebují plánovat personální rozvoj, organizaci práce i dlouhodobější systémová opatření. Pokud je financování nestabilní nebo krátkodobé, zvyšuje se provozní nejistota a snižuje schopnost poraden strategicky řídit svou činnost.**

Z hlediska personální stability má financování přímý dopad na schopnost systému získávat a udržet kvalifikované odborníky. **Nedostatečné nebo neadekvátně strukturované financování se promítá do pracovních podmínek, které snižují atraktivitu profese a zvyšují riziko odchodů pracovníků ze systému.**

Z analytického pohledu se jedná o **nesoulad mezi financováním a účelem služby**. Veřejné prostředky by měly být alokovány tak, aby podporovaly činnosti s nejvyšším vzdělávacím a sociálním přínosem. Pokud tomu tak není, dochází ke snižování efektivity veřejných výdajů, a to i v případě, že jejich objem není zanedbatelný.

**Bez reformy financování nelze vytvořit podmínky pro stabilní, efektivní a strategicky orientovaný poradenský systém. Financování musí aktivně podporovat cíle vzdělávací politiky, nikoli je nepřímo oslabovat.**

Současný i připravovaný model financování vytváří podmínky pro vznik tak absurdních situací, kdy PPP s nezaviněně sníženým personálním stavem v určitém školním roce (typicky z důvodu dlouhodobé nemocnosti či neobsazenosti uvolněných pracovních míst) vyprodukuje meziročně nižší objem obslužených klientů, pro další rok obdrží tudíž sníženou dotaci, nemůže proto doplnit personální stav na původní či dokonce navýšený objem pracovních úvazků, tím se dojde k dalšímu zvýšení výkonového tlaku na zbývající personál, aby obsloužil ještě větší počet klientů, a vytváří se tak podmínky k postupné komplexní destrukci dané PPP.

## **7. Personální krize a riziko destabilizace systému**

Stabilita pedagogicko-psychologických poraden je bezprostředně závislá na dostupnosti vysoce kvalifikovaných odborníků, zejména psychologů a speciálních pedagogů. Současná situace však ukazuje, že právě v této oblasti se systém nachází ve stavu dlouhodobého napětí. Nejde pouze o aktuální nedostatek pracovníků na pracovním trhu, ale o širší personální problém, který má strukturální povahu a představuje jedno z hlavních rizik dalšího fungování poradenského systému.

**Nízká atraktivita těchto poradenských pozic je výsledkem kombinace několika faktorů.** Odborné nároky na pracovníky PPP jsou vysoké: vyžadují specializovanou kvalifikaci, schopnost samostatného odborného úsudku, práci s vysokou mírou odpovědnosti a zároveň zvládnání komplexních případů, které zasahují do více oblastí života dítěte. Tomu však často neodpovídají pracovní podmínky, platové ohodnocení ani celková míra profesní podpory. V konkurenci jiných segmentů trhu práce, zejména mimo školství, tak poradenský systém ztrácí schopnost udržet i přitahovat potřebné odborníky.

Tento stav má přímé důsledky pro fungování poraden. **Nedostatek pracovníků vede ke zvyšování pracovního zatížení těch, kteří v systému zůstávají. To dále zhoršuje pracovní podmínky, omezuje prostor pro odborný rozvoj, zvyšuje riziko vyčerpání a vede k dalšímu nárůstu pracovní nespokojenosti a fluktuace. Vzniká tak negativní spirála, v níž personální deficit sám reprodukuje podmínky, které jej dále prohlubují. Z hlediska systémového řízení se jedná o vysoce rizikový mechanismus, protože oslabuje odolnost celé instituční sítě.**

Další závažnou dimenzí je regionální dostupnost služeb. Pokud systém není schopen dlouhodobě stabilizovat personální kapacity, hrozí, že v některých oblastech bude dostupnost odborné podpory zásadně omezená. To by znamenalo nejen praktický problém pro školy a rodiny, ale i porušení principu rovného přístupu ke službám, který je pro veřejně financovaný systém zásadní. Poradenská podpora by se tak mohla stát nerovnoměrně dostupnou podle regionu, což by dále prohlubovalo vzdělávací nerovnosti.

**V kontextu Strategie 2030+ je personální otázka zásadní proto, že žádný z deklarovaných cílů nelze naplnit bez lidí, kteří je v praxi realizují. Mluvit o individualizaci podpory, práci s ohroženými žáky, podpoře wellbeingu či posilování výsledků žáků nedává smysl, pokud současně není řešena dostupnost kvalifikovaných odborníků, kteří mají tyto úkoly vykonávat. Personální stabilizace proto není doprovodným opatřením, ale jednou ze základních podmínek funkčnosti systému.**

**Z hlediska rozhodování státu je třeba tuto oblast chápat jako investici do lidského kapitálu veřejné služby. Pokud stát nevytvoří podmínky, které umožní odborníky do systému přivést a udržet, ztrácí schopnost realizovat vlastní politické cíle. Podpora personální stability PPP je proto současně otázkou kvality služeb, institucionální udržitelnosti i efektivního řízení veřejných investic.**

## **8. Nejasné role v systému a institucionální neefektivita**

Jedním z méně viditelných, ale velmi významných problémů současného poradenského systému je nejasné vymezení rolí mezi jednotlivými aktéry. V praxi dochází k překryvům kompetencí mezi PPP, speciálně pedagogickými centry, středisky výchovné péče, školami a dalšími složkami podpůrného systému. Tyto nejasnosti se pak promítají do toho, kdo má řešit jaký typ problému, kdo nese odpovědnost za jednotlivé kroky podpory a kde končí role školy a začíná role specializované služby.

Taková situace vede ke dvěma typům neefektivity.

Prvním je duplicita činností. Pokud nejsou role a procesy dostatečně vyjasněny, mohou se různí aktéři zabývat stejným problémem paralelně nebo si předávat odpovědnost bez jasného výsledku.

Druhým typem neefektivity je naopak přetěžování určitých uzlových institucí – zejména PPP – požadavky, které by při jasnějším nastavení systému mohly být částečně řešeny jinde. Oba mechanismy vedou k neoptimálnímu využití kapacit a přetížení systému.

Zvláštní význam má tato otázka ve vztahu ke školám. Školy potřebují odbornou oporu, ale zároveň musí mít dostatečný prostor pro uplatnění vlastních kompetencí. Pokud je systém nastaven tak, že školy jsou nepřímě motivovány přenášet i řešitelné obtíže na poradny, vzniká tlak na PPP, který neodpovídá původnímu účelu specializované služby. Na druhé straně, pokud školy nemají dostatečné metodické vedení a jasnou představu o tom, co mohou a mají řešit samy, zvyšuje se nejistota a roste závislost na formálních doporučeních.

**Nejasné institucionální i procesní vymezení navíc komplikuje i řízení systému na úrovni státu. Bez jednotnější a o aktuální vědecké poznatky opřené metodiky, srozumitelných pravidel a jasně nastavení odpovědnosti je obtížné vyhodnocovat efektivitu systému, porovnávat praxi mezi regiony a zavádět cílená zlepšení. Systém se pak vyvíjí spíše prostřednictvím dílčích reakcí na aktuální tlak než na základě promyšleného institucionálního designu.**

**Z hlediska veřejné politiky lze tuto situaci označit jako problém koordinace a governance. Nejde jen o to, že jsou některé úkoly špatně rozdělené; jde o to, že systém jako celek není řízen tak, aby jednotlivé články co nejlépe doplňovaly své funkce a pracovaly podle jednotných pravidel. To má přímý dopad na kvalitu podpory žáků i na efektivitu využití veřejných prostředků.**

**Pro Strategii 2030+ je přitom jasné vymezení rolí zásadní. Má-li být systém podpory skutečně funkční, musí být zřejmé, co je úkolem školy, co náleží PPP, kdy vstupují do hry další služby a jaká je mezi nimi návaznost. Bez této institucionální jasnosti bude i nadále docházet k přetížení poraden, k nejednotnosti praxe a k omezené účinnosti podpory.**

## **9. Syntéza problému: proč jde o systémový, nikoli dílčí problém**

**Při pohledu na jednotlivé oblasti – kapacity, administrativu, personální situaci, financování, roli škol a strukturu systému – by bylo možné každou z nich chápat jako samostatný problém. Takové pojetí by však bylo analyticky nepřesné. Ve skutečnosti jde o vzájemně propojené a ovlivňující se faktory, které společně vytvářejí stav, v němž je poradenský systém přetížený, méně efektivní a dlouhodobě obtížně udržitelný.**

**Kapacitní tlak zvyšuje čekací lhůty a omezuje prostor pro prevenci a systematickou práci. Administrativní zatížení dále snižuje efektivní čas odborníků. Personální deficit zvyšuje přetížení pracovníků a snižuje stabilitu systému. Nevhodně nastavené financování neposkytuje dostatečnou oporu těm činnostem, které mají nejvyšší strategickou hodnotu. Nejasné institucionální role vedou k tomu, že do poradenského systému vstupují i požadavky, které by při lepším uspořádání mohly být řešeny jinde. Tyto faktory se navzájem zpětnově posilují a vytvářejí kumulativní efekt.**

**Právě proto není možné problém PPP řešit jednorázovým nebo izolovaným opatřením.** Samotné navýšení prostředků bez změny organizace práce, vyjasnění rolí a úpravy incentivačního rámce by mělo omezený dopad. Stejně tak samotná procesní úprava bez personální a finanční stabilizace by nedokázala odstranit základní napětí systému. **Potřebná je tedy změna, která bude vycházet z pochopení, že poradenský systém je součástí širší vzdělávací infrastruktury a že jeho problémy mají systémový charakter.**

Tato syntéza je důležitá i pro způsob, jakým má být téma komunikováno politickému vedení. Nejde o obhajobu jedné profesní skupiny ani o apel na posílení jedné instituce z provozních důvodů. Jde o poukázání na to, že schopnost státu realizovat cíle vlastní vzdělávací politiky je limitována stavem poradenského systému. Pokud tento systém nebude funkční, nebudou v požadované míře fungovat ani ostatní ambice Strategie 2030+.

Z hlediska veřejného rozhodování je proto nejpřesnější formulovat závěr takto: PPP nejsou „další služba“ vedle škol, ale jedna z klíčových podmínek, aby školy mohly účinně naplňovat své vzdělávací poslání ve stále komplexnějším prostředí. To z nich činí strategickou součást vzdělávací soustavy, jejíž stabilita a funkčnost má přímé důsledky pro kvalitu, spravedlnost i efektivitu celého systému.

## 10. Přímé dopady na Strategii 2030+

### 10.1 Výsledky žáků

Jedním z hlavních cílů Strategie 2030+ je zlepšit vzdělávací výsledky žáků a posunout větší část populace k vyšším úrovním gramotností. V tomto ohledu jsou pedagogicko-psychologické poradny klíčovým článkem systému, protože právě ony zajišťují odborné rozpoznání vzdělávacích obtíží, pomáhají určit povahu problému a přispívají k nastavení podpory, která má dítěti umožnit dosáhnout jeho vzdělávacího potenciálu. Podklad pro jednání správně upozorňuje, že opožděná diagnostika vede k opožděné podpoře, a tím snižuje šanci na zlepšení výsledků žáků.

Z hlediska vzdělávací politiky je zde zásadní časový faktor. U řady obtíží, zejména v oblasti učení, pozornosti, chování nebo adaptace na školní prostředí, platí, že včasné zachycení problému významně zvyšuje pravděpodobnost úspěšné intervence. Pokud však dítě čeká na odborné vyšetření měsíce, v některých případech i více než rok, systém přichází o nejcennější zdroj, kterým je čas. Školní neúspěch se mezitím kumuluje, dítě opakovaně zažívá selhání, snižuje se jeho motivace a roste riziko sekundárních problémů, například v oblasti chování nebo duševního zdraví.

**Je třeba zdůraznit, že PPP neovlivňují výsledky žáků pouze prostřednictvím samotného vyšetření. Jejich skutečný přínos spočívá v propojení několika funkcí: diagnostické, metodické, intervenční a konzultační.** Poradna má pomoci nejen pojmenovat potíže, ale i přispět k tomu, aby škola věděla, jak s ní pracovat, jak přizpůsobit výuku, jak komunikovat s rodinou a jak nastavit podpůrné prostředí. Pokud je však poradenský systém kapacitně přetížený a redukován na vydávání zpráv a doporučení, dochází k oslabení právě těch funkcí, které mají největší dopad na výsledky vzdělávání.

Z pohledu Strategie 2030+ je tento problém zásadní ještě z jednoho důvodu. **Strategie nepracuje pouze s cílem „více podpory“, ale s cílem vyšší kvality učení a lepších výsledků ve vzdělávání. To znamená, že PPP nelze chápat jen jako servisní instituci pro jednotlivé**

případy, ale jako součást infrastruktury, která umožňuje školám lépe pracovat s heterogenitou tříd a s různorodými vzdělávacími potřebami žáků. Pokud poradny nemají kapacitu na systematickou intervenční práci s dítětem, rodinou a školou, na metodickou podporu škol a jsou soustředěny pouze na nezbytné formální úkony, celý systém ztrácí schopnost zlepšovat vzdělávací výsledky v širším měřítku.

Další důležitý aspekt se týká kvality dat a interpretace výkonu systému. **Pokud je činnost PPP nahlížena primárně skrze počty klientů, počty vyšetření, počty vydaných doporučení nebo jiné formální výkony, vzniká riziko, že terénní poradenský systém bude dále deformován a hodnocen podle snadno měřitelných výstupů, nikoli podle skutečného přínosu pro vzdělávací úspěšnost žáků. Takové pojetí však vede k přenastavování priorit: místo zlepšování vzdělávacích výsledků se systém soustředí na administrativně vykazovatelné činnosti. I proto je třeba při debatě o PPP důsledně trvat na tom, že jejich hodnota se musí posuzovat podle dopadu na vzdělávací dráhu dítěte, nikoli pouze podle objemu vykázané činnosti.**

Stručně řečeno: **bez dostupných, kapacitně stabilních a odborně funkčních PPP nelze cíleně zvyšovat výsledky žáků**, protože nelze včas a kvalitně zachytit, vysvětlit a řešit překážky, které jejich učení brzdí. Investice do poraden proto není provozní náklad navíc, ale jedna z podmínek, aby stát dosáhl lepších výsledků vzdělávání v souladu se Strategii 2030+.

## 10.2 Nerovnosti

**Snížování nerovností ve vzdělávání je jednou z nejdůležitějších priorit Strategie 2030+. Pedagogicko-psychologické poradny mají v této oblasti mimořádný význam**, protože představují jeden z mála systémových nástrojů, který může aktivně vyhledávat, identifikovat a odborně podpořit děti, jejichž vzdělávací dráha je ohrožena sociálním, rodinným, zdravotním nebo psychickým znevýhodněním. **Podklad pro jednání správně uvádí, že znevýhodnění žáci dnes nedostávají včasnou podporu a že omezená práce s rodinou a školou snižuje účinnost systému.**

**Nerovnosti ve vzdělávání nevznikají až na konci školní docházky, ale vytvářejí se a prohlubují průběžně.** Dítě ze znevýhodněného prostředí často nevstupuje do školy se stejnými výchozími podmínkami jako jeho vrstevníci. Může mít omezenou podporu doma, menší jazykovou stimulaci, horší psychosociální podmínky, nižší míru stability nebo menší dostupnost specializované pomoci mimo školu. Právě zde mají PPP sehrát roli institucionální protiváhy, která pomůže nerovnosti včas zachytit a částečně kompenzovat. Pokud však poradenský systém není dostupný nebo nemá kapacitu na terénní a koordinační práci, reálně se tato funkce oslabuje.

**Je třeba otevřeně pojmenovat, že kapacitní oslabení PPP dopadá nejtvrději právě na děti, které mají nejmenší možnost získat podporu jinou cestou.** Rodiny s vyšším sociálním a ekonomickým kapitálem si často dokáží zajistit soukromé služby, intenzivnější komunikaci se školou nebo jinou formu podpory. Děti z méně podnětného nebo znevýhodněného prostředí jsou naproti tomu mnohem více odkázány na to, zda veřejný systém funguje včas, dostupně a koordinovaně. Pokud nefunguje, nedochází pouze k individuálnímu selhání pomoci jednomu dítěti, ale k reprodukci nerovností, které se následně promítají do výsledků, vzdělanostních drah i budoucích životních šancí.

Důležitý je i charakter práce PPP se znevýhodněnými žáky. Nestačí jednorázově popsat problém. V těchto případech je často nutná soustavná práce s více aktéry současně: s dítětem,

rodinou, školou, případně dalšími službami. Jde o časově náročný typ podpory, který nelze kvalitně poskytovat v systému, jenž je nastaven především na administrativní zpracování případů. Pokud poradna nemá prostor pro kontinuální konzultace, terénní kontakt a metodické vedení školy, zůstává její zásah omezený a systémový dopad nízký.

**Vztah mezi PPP a snižováním nerovností je proto potřeba formulovat velmi přesně: poradny nejsou jen místem, kam je žák „odeslán“, když se objeví problém. Jsou jedním z nástrojů, kterým stát prakticky zajišťuje, že vzdělávací systém nebude ponechávat znevýhodněné děti bez podpory. To je zcela v souladu se Strategii 2030+, která zdůrazňuje potřebu posilovat vzdělávací šance dětí z ohrožených skupin a snižovat vliv sociálního původu na vzdělávací výsledky.**

**Jestliže poradny fungují na hraně a za hranou svých kapacit a jejich role je redukována na administrativní a diagnostický servis, vzniká systémový paradox: stát deklaruje prioritu snižování nerovností, ale oslabuje nebo nedostatečně posiluje právě tu část systému, která má tyto nerovnosti pomáhat zmírňovat. Podpora PPP je tedy v této perspektivě nejen profesní nebo provozní otázkou, ale otázkou důslednosti vzdělávací politiky. Chceme-li snižovat nerovnosti ve vzdělávání, musíme zajistit, aby poradenský systém měl kapacitu na včasnou, cílenou a víceúrovňovou podporu znevýhodněných žáků.**

## 10.3 Duševní zdraví

Strategie 2030+ spojuje kvalitu vzdělávacího systému také s wellbeingem dětí a s podporou jejich duševního zdraví. **V této oblasti mají PPP naprosto zásadní roli, protože představují odborné zázemí, které může propojit školní prostředí s psychologickou a speciálně pedagogickou podporou. Podklad pro jednání výslovně uvádí, že v systému dnes chybí kapacita na prevenci a že PPP řeší spíše akutní případy než systematickou podporu.**

Tato formulace vystihuje základní problém. Systém, který funguje převážně v krizovém režimu, je z principu méně účinný a zároveň dražší. **Pokud poradenské služby nemají prostor na preventivní práci, metodickou podporu škol, práci s třídními kolektivy, včasné zachycení rizikových signálů a následné systematické intervenční činnosti, zůstávají zachycovány až situace rozvinuté, komplikované a náročné. To má negativní dopad nejen na dítě, ale i na školu, rodinu a širší systém podpory.**

Je třeba zdůraznit, že oblast duševního zdraví ve školním věku se netýká pouze klinicky závažných stavů. Často jde o široké spektrum obtíží: úzkosti, adaptační problémy, přetížení, školní selhávání, konflikty ve třídě, zhoršenou regulaci emocí, oslabenou motivaci nebo ztrátu pocitu bezpečí ve škole apod. V mnoha těchto situacích může právě včasná podpora PPP sehrát zásadní roli a zabránit tomu, aby se problém prohloubil. Pokud však poradny nemají kapacitu na tuto průběžnou práci, systém se posouvá do režimu pozdních zásahů, které jsou méně účinné a náročnější na zdroje časové, finanční i odborné.

Je důležité vnímat širší systémovou souvislost. Škola je dnes jedním z hlavních míst, kde se potíže v oblasti duševního zdraví projevují. Učitelé a vedení škol jsou vystaveni rostoucím nárokům, ale bez odpovídající odborné opory nemohou nést plnou odpovědnost za řešení složitějších psychických a psychosociálních problémů. PPP zde mají fungovat jako partner, který škole pomáhá rozpoznat povahu problému, nastavit vhodný postup, podpořit komunikaci s rodinou a případně propojit školu s dalšími službami. Pokud tuto roli nemohou plnit v dostatečném rozsahu, školy zůstávají bez podpory a reagují často až ve chvíli, kdy je situace vyhrocená.

**Z hlediska Strategie 2030+ je důležité chápat wellbeing ne jako vedlejší nebo „měkké“ téma, ale jako předpoklad úspěšného učení. Dítě, které se dlouhodobě necítí bezpečně, stabilně a psychicky dobře, nemůže podávat odpovídající vzdělávací výkon. Podpora duševního zdraví tedy není alternativou ke zlepšování výsledků žáků, ale jednou z jeho podmínek. Právě proto je nesmírně problematické, pokud je systém PPP kapacitně nastaven tak, že zvládá především diagnostiku a akutní případy, zatímco prevence, práce se třídou, systematické intervence a metodická podpora škol ustupují do pozadí.**

Dále je vhodné připomenout, že prevence je z hlediska veřejné politiky racionálnější než pozdní řešení rozvinutých problémů. Pokud poradny získají prostor pro systematickou práci v oblasti duševního zdraví, lze očekávat nejen lepší individuální výsledky dětí, ale i snížení sekundárních dopadů: kázeňských problémů, školní absence, konfliktů, selhávání ve vzdělávání a následné zátěže jiných částí systému. **Kapacita PPP v oblasti duševního zdraví tedy není okrajovým benefitem, ale strategickou investicí do stability školního prostředí a do schopnosti vzdělávacího systému vytvářet podmínky pro učení.**

## 10.4 Dokončování vzdělání

Další důležitou prioritou Strategie 2030+ je zvýšení podílu žáků, kteří úspěšně dokončí střední vzdělání, a posilování vzdělanostní úrovně populace. V této oblasti se role pedagogicko-psychologických poraden někdy podceňuje, přestože je ve skutečnosti velmi významná. Podklad pro jednání správně upozorňuje na slabé kariérové poradenství a na riziko předčasných odchodů ze vzdělávání.

Předčasné odchody ze vzdělávání obvykle nevznikají náhle. Jsou výsledkem dlouhodobě kumulovaných obtíží, mezi které patří školní neúspěšnost, nízká motivace, nevhodně zvolená vzdělávací dráha, nedostatek podpory, psychické potíže, rodinné zatížení nebo špatně zvládnuté přechody mezi stupni vzdělávání. PPP mohou do tohoto procesu vstupovat v několika klíčových bodech: včas rozpoznat rizika, pomoci s orientací ve vzdělávacích možnostech, podpořit školu při práci s ohroženým žákem a poskytnout odborné vedení při volbě další cesty.

Právě kariérové poradenství je v tomto směru zásadní. Nejde pouze o pomoc při jednorázové volbě školy nebo oboru, ale o podporu rozhodování, která zohledňuje schopnosti, potřeby, limity i motivaci žáka. Kvalitní kariérové poradenství pomáhá předcházet situacím, kdy se žák dostane na vzdělávací dráhu, která neodpovídá jeho předpokladům, a následně selhává nebo vzdělávání opouští. Pokud však PPP nemají kapacitu na tuto systematickou práci a kariérové poradenství ustupuje před akutnějšími a administrativně náročnějšími úkoly, ztrácí stát důležitý nástroj prevence předčasných odchodů.

Vedle kariérového poradenství je velmi důležitá také podpora při přechodech mezi stupni vzdělávání. Přechod ze základní na střední školu, případně další klíčové momenty vzdělávací dráhy, představují pro část žáků výrazné riziko. Dítě, které již na základní škole čelilo vzdělávacím, adaptačním nebo psychickým obtížím, může v novém prostředí rychle selhat, pokud není přechod dobře připraven a podpořen. PPP zde mohou sehrát roli koordinátora a odborného partnera, který pomůže zajistit kontinuitu podpory. Jestliže je však systém přetížený a redukován na nejnutnější úkony, tato dlouhodobější a strategičtější funkce se oslabuje.

Z hlediska vzdělávací politiky je důležité, že úspěšné dokončování vzdělání nelze redukovat pouze na kapacitu škol nebo na motivaci žáků. Jde o výsledek fungování širší podpůrné infrastruktury. Pokud stát usiluje o vyšší kvalifikovanost populace, musí současně posílit ty

nástroje, které pomáhají udržet ohrožené žáky ve vzdělávací dráze. PPP patří mezi tyto nástroje zcela zásadně, protože propojují diagnostiku, podporu, práci s rodinou, konzultaci se školou i poradenství při volbě další cesty.

**Každý předčasný odchod ze vzdělávání představuje nejen individuální ztrátu pro žáka, ale i selhání systému z hlediska ekonomického a sociálního. Zvyšuje budoucí náklady v oblasti zaměstnanosti, sociální integrace i veřejných financí. Pokud mají PPP kapacitu pomáhat předcházet těmto situacím, pak jejich posílení není pouze otázkou podpory jedné profese, ale otázkou racionální veřejné investice. V tomto smyslu je nutné chápat kariérové poradenství, prevenci dropoutů a podporu vzdělávacích přechodů jako součást jádra vzdělávací politiky, nikoli jako okrajovou doplňkovou aktivitu.**

## 11. Strategické priority řešení

Má-li být poradenský systém dlouhodobě stabilizován a skutečně plnit roli, kterou od něj očekává vzdělávací politika státu, je třeba vymezit několik základních priorit změny. Tyto priority nejsou izolovanými návrhy, ale logicky vyplývají z výše popsanych strukturálních problémů.

**První prioritou je stabilizace kapacit systému.** Bez dostatečného počtu odborníků nelze zkracovat čekací lhůty, zvyšovat dostupnost služeb ani rozšiřovat preventivní, intervenční a metodickou práci. Kapacitní stabilizace se přitom netýká jen náborem nových pracovníků, ale také vytváření podmínek, které umožní odborníky v poradenském systému udržet a profesně rozvíjet.

Současně je nezbytné otevřít i otázku samotného nastavení dostupnosti služeb. **Stávající praxe stanovuje tříměsíční limit, který je však v terénní praxi namnoze překračován a v různých zjišťovacích terénních šetřeních zkreslován, neboť nijak nereflexuje kapacitní zdroje jednotlivých PPP a je logicky, manažersky i eticky neobhajitelný. Je nutné směřovat k odstranění faktické legitimace dlouhých objednacích lhůt jako „standardu“ systému a vytvořit podmínky, ve kterých bude objednávací lhůta navázána na přirozeně dynamicky proměnlivé kapacitní zdroje příslušné PPP, za jejichž efektivní využívání odpovídá tamní řídicí pracovník, a kdy bude včasnost podpory reálně dosažitelným cílem, nikoli prostou deklarací.**

S tím úzce souvisí potřeba **jasně definovat kapacitní rámec poradenských zařízení, zejména stanovením doporučeného maximálního limitu počtu klientů či případů na jeden úvazek odborného pracovníka.** Bez takového rámce dochází k přetěžování poradenských odborníků i podpůrného personálu, ke snižování kvality služeb a k dalšímu prodlužování čekacích lhůt. **Zavedení kapacitních standardů by umožnilo účinně řídit systém, plánovat personální potřeby a transparentně vyhodnocovat, zda jsou podmínky pro kvalitní poskytování služeb skutečně naplněny jak na úrovni regionů, tak i jednotlivých PPP.**

**Stabilizace kapacit proto musí být chápána nejen jako otázka počtu pracovníků, ale jako komplexní nastavení systému dostupnosti, který zaručí včasnou a kvalitní podporu každému dítěti.**

**Druhou prioritou je umožnění kvalitní odborné práce.** To zahrnuje zejména přehodnocení struktury administrativy, odstranění duplicit, zlepšení procesní a digitální podpory (vč. využití AI) a vytvoření většího prostoru pro přímou práci s dítětem, školou a rodinou. Cílem není

omezovat odbornou odpovědnost, ale zajistit, aby hlavní část kapacity systému byla využívána na činnosti s nejvyšší přidanou hodnotou. Součástí této priority je i potřeba rámcového nastavení jednotných pravidel pro školská poradenská zařízení opřených o stav aktuálního vědeckého poznání a kvalitní metodická podpora těchto institucí.

**Třetí prioritou je spravedlivější a funkčnější model financování.** Financování má lépe odrážet reálnou náročnost práce, podporovat preventivní, intervenční a metodické činnosti a poskytovat systému větší stabilitu a předvídatelnost a udržet odborné pracovníky v systému poradenství. Jen tak lze vytvářet podmínky pro dlouhodobou strategickou práci, nikoli pouze pro udržování provozu na hranici kapacit.

**Čtvrtou prioritou je vyjasnění role PPP v systému podpory.** Je třeba přesněji definovat vztah mezi školami, PPP, SPC a dalšími aktéry, tak aby odborné kapacity byly využívány tam, kde jsou skutečně potřebné, a aby školy měly současně jasné kompetence i odpovídající metodickou oporu. Bez jasnějšího institucionálního rámce bude systém nadále trpět překryvy, nejistotou a neefektivním rozdělováním úkolů.

**Tyto priority je vhodné chápat jako navzájem propojené. Každá z nich posiluje účinnost ostatních. Kapacity bez změny procesů a financování nestačí; změna procesů bez lidí nebude fungovat; financování bez vyjasnění rolí může reprodukovat stávající neefektivitu. Právě jejich kombinace však může vytvořit podmínky pro to, aby PPP přestaly fungovat v režimu permanentního přetížení a mohly se stát plnohodnotným partnerem škol a státu při naplňování Strategie 2030+.**

## 12. Závěr

Analýza stavu pedagogicko-psychologických poraden ukazuje, že se nejedná o dílčí provozní problém, ale o otázku, která má přímý dopad na funkčnost celé vzdělávací soustavy. PPP stojí na průsečíku podpory výsledků žáků, snižování nerovností, duševního zdraví, prevence školního neúspěchu a podpory vzdělávacích drah. Pokud jsou kapacitně oslabené, administrativně přetížené, personálně nestabilní a institucionálně nejasně ukotvené, nemůže vzdělávací systém v plném rozsahu naplňovat vlastní strategické cíle.

Je přitom důležité zdůraznit, že požadavek na posílení PPP není požadavkem na privilegování jedné části systému. Jde o racionální reakci na skutečnost, že stát od poraden očekává širokou škálu odborných a strategicky významných funkcí, aniž by jim vždy poskytoval odpovídající podmínky. Pokud tento nesoulad přetrvává, nedochází pouze k přetížení poraden, ale i ke snižování efektivity veřejných investic do vzdělávání jako celku.

Klíčový argument lze shrnout jednoduše: pokud kapacitu vysoce kvalifikovaných odborníků využíváme neefektivně, pokud systém nedokáže zajistit včasnou a cílenou podporu a pokud jsou instituce, které mají pomáhat školám zvládat složitost současného vzdělávání, samy dlouhodobě přetížené, stát nedosahuje maximálního efektu svých investic. V takové situaci se oslabuje nejen poradenský systém, ale i schopnost celé vzdělávací politiky přinášet výsledky.

Z tohoto důvodu je nezbytné chápat stabilizaci a rozvoj pedagogicko-psychologických poraden jako součást jádra vzdělávací reformy, nikoli jako doprovodné nebo sekundární

**opatření. Bez silných, dostupných a funkčně nastavených poraden zůstane významná část ambicí Strategie 2030+ obtížně naplnitelná.**

**Pedagogicko-psychologické poradny nejsou okrajovou službou, ale jednou z klíčových implementačních kapacit státu v oblasti vzdělávání. Jejich funkčnost má přímý dopad na výsledky žáků, rovnost šancí, duševní zdraví i schopnost předcházet předčasným odchodům ze vzdělávání. Pokud stát chce naplňovat Strategii 2030+ důsledně a s reálným dopadem, musí zajistit, aby poradenský systém nebyl nucen fungovat na hraně a za hranou svých možností, ale aby měl kapacitu plnit svou odbornou a strategickou roli v plném rozsahu.**

V Liberci dne 21. 4. 2026

Mgr. Jana Hlavová, předsedkyně ApPPP

Mgr. Ladislav Smékal, MBA, DBA, místopředseda ApPPP