

PEDAGOGICKO-PSYCHOLOGICKÉ PORADNY JAKO PODMÍNKA NAPLNĚNÍ STRATEGIE 2030+ -manažerské shrnutí-

1. Úvod

Pedagogicko-psychologické poradny (PPP) nejsou podpůrnou službou „navíc“, ale představují **nezbytný nástroj pro naplnění cílů Strategie 2030+**. Jejich role spočívá v tom, že zajišťují praktickou realizaci vzdělávací politiky v terénu – tedy v práci s konkrétním dítětem, školou a rodinou.

Současně však platí, že:

PPP dnes fungují na hraně i za hranou svých kapacit, a tím limitují schopnost školského systému naplnit strategické cíle státu.

Bez jejich stabilizace a posílení nelze dosáhnout:

- zlepšení výsledků žáků,
- snížení nerovností,
- systematické podpory a zlepšení duševního zdraví a odolnosti,
- zvýšení dokončování vzdělávání.

2. Rozsah a náročnost činností PPP

PPP by dle platné legislativy a důvodných potřeb klientů měly realizovat mimořádně široké a odborně náročné spektrum služeb, které dalece přesahuje rámec diagnostiky.

2.1 Šíře poskytovaných služeb

PPP zajišťují:

- diagnostiku vzdělávacích a psychických obtíží,
- návrh a revizi podpůrných opatření,
- dlouhodobější individuální intervenční práci s dítětem,
- metodickou podporu učitelů a škol,
- práci s rodinou,
- krizovou intervenci,
- podporu duševního zdraví,
- práci s třídními kolektivy,
- kariérové poradenství,
- prevenci školního neúspěchu,
- spolupráci s dalšími systémy (OSPOD, zdravotnictví).

2.2 Charakter těchto služeb

Tyto činnosti jsou:

- vysoce odborné,
- časově náročné,
- často dlouhodobé a procesní, nikoli jednorázové.

PPP tak představují **multifunkční odborný systém podpory vzdělávání**, nikoli pouze diagnostické pracoviště.

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

Rozsah činností pedagogicko-psychologických poraden se v posledních letech významně rozšířil a doprovází jej také významný nárůst administrativních úkonů mnohdy nepříslušejících profesím psychologa a speciálního pedagoga, zejména v souvislosti s rozvojem inkluzivního vzdělávání, důrazem na individualizaci podpory žáků a s rostoucími nároky na práci se žáky s různorodými vzdělávacími potřebami. Tento kvalitativní i kvantitativní nárůst požadavků však nebyl doprovázen odpovídajícím posílením kapacit, a to ani personálních, ani systémových, ani technologických.

Výsledkem je **strukturální nesoulad mezi požadavky kladenými na poradenský systém 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, omezením dostupnosti služeb, zejména pro závažnější a komplexní případy,
- dlouhodobým přetížením a demotivováním odborných pracovníků,
- redukcí poradenských činností na nejnutnější minimum, často na úkor skutečných vzdělávacích potřeb klientů, prevence, intervence a systematické práce se školami.

Z hlediska řízení veřejné politiky se jedná o typické **selhání implementační kapacity systému**. Stát definuje cíle (např. v rámci Strategie 2030+), rozšiřuje očekávané funkce poradenského systému, ale nevytváří odpovídající podmínky pro jejich realizaci. Výsledkem je, že poradenský systém formálně existuje, ale není schopen plnit svou roli v požadované kvalitě, čase a rozsahu.

4. Administrativa a neefektivní využití odborných kapacit

PPP dnes fakticky fungují především jako **administrativně-diagnostický uzel systému**, nikoli jako aktivní nástroj podpory vzdělávání a duševního zdraví.

Tento stav vzniká kombinací:

- kapacitního tlaku,
- administrativních požadavků,
- nastavení systému podpůrných opatření.

Důsledkem je, že:

- převažují jednorázová vyšetření,
- chybí prostor pro intervenci a prevenci,
- omezuje se práce se školou a rodinou.

Tento model je v přímém rozporu se Strategií 2030+, která staví na **včasné a systematické podpoře žáků a pedagogů**.

Z hlediska veřejných investic je zásadní, jak je využíván čas vysoce kvalifikovaných odborníků. **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.** Z pohledu veřejné politiky tak dochází k **neoptimální alokaci odborných zdrojů**, což má přímý dopad na efektivitu celého vzdělávacího systému.

Tento problém se v PPP projevuje ve dvou rovinách:

4.1 Struktura administrativy

Administrativa je nezbytnou součástí odborné práce. Současně však:

- dochází k duplicitám,
- přetrvává neefektivní a repetitivní vypisování obsahu zpráv a doporučení,
- rostou požadavky na evidenční a kontrolní činnosti,
- některé procesy mají nízkou přidanou hodnotu.

Důsledkem je:

- omezení času na přímou práci s klientem,
- snížení efektivní kapacity systému,
- snížení atraktivity PPP jako zaměstnavatelů.

4.2 Struktura zakázek

PPP jsou zatěžovány i případy, které:

- spadají do kompetence škol,
- nevyžadují specializovanou diagnostiku či intervenci,
- vznikají z potřeby „formálního potvrzení“.

Důsledkem je:

- omezení dostupnosti pro závažné případy,
- prodlužování čekacích lhůt,
- snížení celkové efektivity systému.

Administrativa v PPP je legitimní a nezbytná zajišťuje kvalitu, kontrolu a právní rámec.

Problémem není její existence, ale **její rozsah, struktura a forma, které v současnosti omezují hlavní poslání poradenského systému**.

Cílem v oblasti administrativy je:

- odstranit duplicity,
- zjednodušit procesy,
- digitalizovat systém, a to například i vytvořením poradenské aplikace využívající některý z robustních modelů AI za účelem skokového zefektivnění tvorby veškerých dokumentů (včetně Zpráv a Doporučení) a uvolnění kapacit odborného personálu pro přímou práci s klienty,
- ověřit a zvýšit funkční přínos.

5. Výkaznictví a chybné řízení výkonu

Není zajištěna dostatečná spolehlivost a potažmo srovnatelnost reportovaných dat z jednotlivých PPP.

Statistický sběr dat a následné vyhodnocování a interpretování kvantitativní výkonnosti jednotlivých PPP obsahuje zásadní statisticky metodologická a manažerská pochybení. Již cca deset let dochází ke srovnávání počtu skutečných klientů připadajících na jednoho poradenského pracovníka v jednotlivých PPP či regionech, avšak sleduje se počet vykázaných klientů za minulý školní rok a tento je poměřován k počtu vykázaných přepočtených úvazků ke dni 30. 9. školního roku následujícího. Tímto postupem se získávají v zásadě nahodilé veličiny, z nichž následně vycházejí ve svých interpretacích, doporučeních, úvahách a rozhodováních jak MŠMT, tak i jednotliví zřizovatelé, zejména krajské úřady.

Produktivita práce musí být měřena obvyklými postupy, tedy odlišovat:

- a) produktivitu vztaženou k celkové nasmlouvané a vykázané pracovní kapacitě v každé PPP v příslušném školním roce
- b) produktivitu vztaženou ke skutečně odpracovanému času v každé PPP v příslušném školním roce (tedy očištěnou o hodiny z jakéhokoliv důvodu nepřítomných pracovníků)

Počet skutečných klientů (a případně struktura činností) musí být monitorován a poměřován k totožnému časovému období, tedy typicky k témuž školnímu roku.

Zásadním údajem musí být také počet na plný úvazek přepočtených neobsazených úvazků z důvodu probíhajícího nábory v reportovaném školním roce.

Vedle toho by bylo namístě doplňovat podpůrné indikátory míry fluktuace a míry stability personálu.

U všech indikátorů pak monitorovat jejich vývojovou dynamiku prostřednictvím meziročních srovnávání.

Jedině takto je možné naplnit jednu ze základních podmínek pro efektivní řízení výkonu sítě PPP prostřednictvím sběru, zpracování a vyhodnocování dat a vytvářením validních podkladů pro manažerské statistiky.

6. Neudržitelný model financování

Současný model financování:

- nereflktuje náročnost práce různých zakázek,
- neodpovídá reálné poptávce a potřebě poskytování rozsáhlejších diagnostických a zejména intervenčních a preventivních poradenských služeb,
- nepodporuje intervenci, prevenci, ani poradenskou činnost ve školách.

Důsledkem je:

- orientace na jednodušší klientské zakázky,
- snaha o věnování se klientovi maximálně jednou ročně, bez ohledu na jeho objektivní vzdělávací potřeby,
- nepřijatelný nárůst formálnosti a stagnace systému,
- nemožnost poskytování poradenských služeb v legislativně stanoveném rozsahu a ve struktuře odpovídající vzdělávacím potřebám klientů,
- omezená efektivita veřejných výdajů.

7. Personální krize a riziko destabilizace systému

PPP čelí dlouhodobému nedostatku odborníků, který je způsoben:

- redukováním spektra poradenských služeb na dominující diagnostiku SVP nestabilním a nejasným legislativním rámcem,
- nedostatečnou či zmatečnou komunikací a metodickou podporou ze strany MŠMT a NPI,
- vytvářením kultury s prvky institucionálního nevděku, nedůvěry i znevažování,
- tlakem na kvantitativní výkon odhlížejícím od kvalitativního rozměru,
- nedostatečným a také parametricky nespravedlivým platovým ohodnocením (metodicky vedení mohou mít vyšší příjem než metodicky vedoucí, SPC rizikový příplatek, zatímco PPP nikoliv atd.),
- vysokou pracovní zátěží,
- a z toho všeho plynoucí nízkou atraktivitou poradenské profese a vnímání PPP jako nepreferovaných zaměstnavatelů.

Důsledky:

- přetížení a demotivování odborných zaměstnanců,
- riziko dalšího nárůstu fluktuace a dalšího snižování zájmu potenciálních uchazečů,
- ohrožení dostupnosti služeb v regionech.

Jedná se o strukturální problém lidského kapitálu.

8. Nejasné role v systému a institucionální neefektivita

V systému existují:

- překryvy mezi PPP, SPC a školami,
- v některých ohledech nejasné kompetence,
- nedostatečné metodické vedení.

Důsledkem je:

- neefektivní využití kapacit,
- přetížení PPP,
- nejednotnost metodické podpory a z toho plynoucí snížená jednotnost poradenských výstupů, ačkoliv ty musí být vždy prioritně individualizované vzdělávacím potřebám žáka.

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

PPP dnes čelí kombinaci faktorů:

- dlouhodobě přetrvávající tlak na primárně kvantitativní výkon,
- kapacitní krize,
- administrativní zátěž,
- neefektivní využití odborného času,
- nejasné role,
- nedostatečné financování,
- neatraktivní zaměstnavatel.

Výsledkem je **system, který je přetížený, méně efektivní a nedosahující svého potenciálu.**

10. Přímé dopady na Strategii 2030+

10.1 Výsledky žáků

Opožděná diagnostika → opožděná podpora → nižší efekt intervence.

10.2 Nerovnosti

Nedostatečná podpora znevýhodněných žáků → reprodukce nerovností.

10.3 Duševní zdraví

Nedostatek prevence a po diagnostice následující intervence → řešení až akutních problémů → nárůst nákladů na řešení či přímo klinickou léčbu.

10.4 Dokončování vzdělání

Slabé kariérové poradenství → vyšší riziko předčasných odchodů a omylů při volbě vzdělávací cesty.

11. Strategické priority řešení

1. Stabilizace kapacit systému

- navýšení počtu odborníků
- objednávací termín dynamicky vychází z aktuálních kapacit každé PPP, za jejichž efektivní využívání odpovídá příslušný řídicí pracovník (zrušení 3měsíčního limitu)

- nastavení kapacitních standardů zařízení (limit klientů na úvazek odborného pracovníka, jak výslovně doporučuje ve svých analýzách a výročních zprávách i ČŠI – např. výroční zpráva za rok 2023/24)
- zajištění dostupnosti služeb včas a ve všech regionech

2. Umožnění kvalitní odborné práce

- optimalizace administrativy (odstranění duplicit, zjednodušení procesů, vytvoření AI poradenského modulu)
- zvýšení podílu času na přímou práci s dítětem, školou a rodinou
- posílení hodnoty intervenční, preventivní a metodické činnosti
- změna hodnocení výkonnosti – neomezovat na počet diagnostik

3. Spravedlivější a funkčnější model financování

- stabilní a predikovatelné financování
- zohlednění rozdílné náročnosti činností
- adekvátní a konkurenceschopné ohodnocení odborníků
- vazba financování na reálnou kapacitu a dopad služeb

4. Vyjasnění role PPP v systému

- PPP jako odborný partner klientů, zákonných zástupců a pedagogů škol (ne pouze „vydavatel doporučení a dalších dokumentů“)
- jasné vymezení kompetencí PPP, škol a dalších aktérů
- posílení role PPP v prevenci a intervenci
- snížení závislosti systému na formálních doporučeních

12. Závěr

Bez stabilizace a posílení PPP nelze naplnit Strategii 2030+.

Investice do zvyšování kvalifikovanosti, dostupnosti, funkčnosti a efektivity sítě PPP:

- zlepšují výsledky žáků,
- snižují nerovnosti,
- podporují duševní zdraví,
- zvyšují efektivitu vzdělávacího systému.

„Nežádáme pouze více prostředků. Žádáme funkční systém, který umožní poradenským odborníkům věnovat se svému povolání kvalitně a včas. Pokud nevyužíváme kapacitu vysoce kvalifikovaných odborníků efektivně, stát nedosahuje maximálního efektu svých investic. Posílení pedagogicko-psychologických poraden je proto nezbytnou podmínkou naplnění Strategie 2030+.“

V Liberci dne 21. 4. 2026

Mgr. Jana Hlavová, předsedkyně ApPPP

Mgr. Ladislav Smékal, MBA, DBA, místopředseda ApPPP