



Proč je důležitý nový Kompetenční rámec ředitele a ředitelky školy

Ministerstvo školství aktuálně představilo nový Kompetenční rámec ředitele a ředitelky školy, platný od května 2026 letošního roku. Podílel se na něm široký tým odborníků, expertů i lidí z praxe. Jde o první pokus komplexně popsat, co znamená kvalitní vedení školy v českém prostředí.

• Jaká úskalí vidí školské odbory?

Dokument, uvedený ministrem školství **Robertem Plagou**, reaguje na dlouhodobou potřebu sjednotit očekávání od role ředitelů a posílit jejich pedagogické vedení. Rámec vymezuje čtyři klíčové oblasti kompetencí: Víze a komunita školy, Pedagogické vedení, Vedení a rozvoj zaměstnanců, Řízení školy jako právního subjektu.

Ministr Plaga v úvodu oceňuje, že dokument vychází z výzkumů, dobré praxe i široké odborné shody. Zdůrazňuje, že není třeba, aby byl ředitel školy vždy zároveň nejlepším učitelem ve škole, ale nemůže být ani pouhým správcem, který pečuje o budovu a zajišťuje hladký provozní a administrativní chod školy. Jeho klíčová role je být lídrem pedagogického řízení školy.

• Školské odbory: Idealizovaný obraz školského leadershipu?

Expert školských odborů **Ctirad Vaník**, mj. bývalý ředitel školy, oceňuje, že po mnoha letech vznikl materiál, který se pokouší systematicky popsat roli ředitele školy v podmínkách českého vzdělávacího systému. Největším přínosem rámce je podle něho jednoznačný důraz na pedagogické vedení školy. Poukazuje však, že vedle nesporných kvalit obsahuje rozpory a rizika. Kompetenční rámec by měl podle Vaníka primárně odpovídat na otázku: Co musí ředitel školy umět, aby mohl svou funkci vykonávat kvalitně? Místy však dokument spíše odpovídá na otázku: Jakého ředitele si současná vzdělávací politika přeje? To není totéž. Příkladně wellbeing, distribuované vedení, participace, sdílené rozhodování, kultura důvěry jsou uznávané manažerské přístupy, ale nejsou jedinými funkčními přístupy.

• Opomíjená role zřizovatele

Rámec prakticky neřeší rozdílnou kvalitu zřizovatelů, přestože právě ta významně ovlivňuje podmínky fungování školy a práci ředitele. Spíše předpokládá ideálního zřizovatele, který je v mnoha obcích jen chimérou. Ačkoli je deklarováno, že dokument nemá být nástrojem represivního hodnocení, obdobné rámce se v praxi často stávají podkladem pro konkursní řízení, hodnocení či inspekční činnost. V kombinaci s nízkou mírou objektivní měřitelnosti některých kompetencí může vznikat prostor pro subjektivní, ideologické nebo politicky motivované interpretace.

Ctirad Vaník na závěr uvádí, že jde o ambiciózní, moderně formulovaný a odborně kultivovaný dokument, který však



Předsedové školských odborů zemí V4 zleva: Sławomir Broniarz (Polsko); František Dobšík (Česko); Pavel Ondek (Slovensko); Tamás Totyik (Maďarsko)

• Školské odbory zemí V4 reagují na proměny světa • Zástupci odborových svazů zemí Visegrádské čtyřky (V4) se setkali ve dnech 20. až 21. května v Praze, aby diskutovali o dopadech rychlých globálních změn na vzdělávání a roli odborů.

Dynamický vývoj — od nástupu umělé inteligence přes klimatické změny až po proměny politického prostředí — zvyšuje nejistotu ve společnosti a klade nové nároky na vzdělávací systémy. Účastníci se shodli, že kvalitní a dostupné vzdělávání je klíčové nejen pro uplatnění na trhu práce, ale i pro posilování demokratických hodnot a odolnosti společnosti. Důraz by měl být kladen na rozvoj kompetencí pro život, snižování nerovností, digitalizaci výuky, podporu celoživotního učení a posílení role učitele. Země V4 v současnosti procházejí reformami školství, zároveň však čelí i politickým a společenským tlakům, včetně nárůstu extremismu či populismu. V tomto kontextu se školství a odbory ukazují jako důležité pilíře stability a sociální soudržnosti.

Setkání se zaměřilo na to, jak mohou vzdělávací systémy reagovat na aktuální výzvy a jak mohou odbory přispět k jejich rozvoji i k podpoře demokratického prostředí. Diskuse proběhly v tematických panelech zaměřených na konkrétní oblasti

Ilustrační foto ze setkání viz výše.

Více informací na webu školských odborů [zde](#).



v některých částech vykazuje znaky normativního manifestu pedagogického leadershipu než vyváženého profesního standardu ředitele školy. Pokud má být široce přijímaným profesním standardem, je třeba pokračovat v odborné diskusi a doplnit jej o metodiku hodnocení.

**DOKUMENT
KOMPETENČNÍ RÁMEC
ŘEDITELE A ŘEDITELKY ŠKOLY
(KRRŠ)**
naleznete na webu MŠMT [zde](#):





R. Plaga: Ambicí vlády je dát na vzdělávání 4,8 % HDP

• Na květnové školské tripartitě jste představil Priority pro oblast vzdělávání na léta 2026–2029. Podle školských odborů míří na velkou část toho, co české školství nejvíce trápí, a je pozitivní, že vycházejí z linie Strategie 2030+. Skutečný test však podle nich bude, zda ministerstvo dokáže zajistit na vše peníze a udržet kontinuitu déle než na jedno volební období. Neobáváte se, že se školství může stát „rozpočtovým rezervoárem“, kde se škrtá jako první?

Dlouhodobě tvrdím, že se musíme posouvat k výdajům na vzdělávání kolem 4,8 % HDP. Tuto ambici máme i v programovém prohlášení vlády a je také součástí její hospodářské strategie. Bez stabilního financování nelze udržet kvalitu ani kontinuitu reformem. Jsem si vědom, že kvůli složité ekonomické situaci budou rozpočtová vyjednávání tvrdá, ale jsem připraven při nich hájit vše, co si vláda v programovém prohlášení na toto volební období předsevzala.

• Do konce prázdnin chcete mít jasné plány pro jednotlivá opatření „Priorit“ a v září začít s implementací. Je to reálné?

Reálné to je a s týmem ministerstva na tom intenzivně pracujeme. Ve druhé polovině června budeme již konkrétní návrhy konzultovat s vybranými aktéry, po prázdninách je budeme komunikovat i směrem

k veřejnosti, a zejména pak školám, které musejí dostat jasný signál a dostatek času na přípravu. Jasný harmonogram a srozumitelná komunikace směrem do školského terénu jsou při implementaci naprosto klíčové.

• Na jednání školského výboru zaznělo (z úst opozičních poslanců), že je nutné, aby ministerstvo školství na základě demografického vývoje provedlo analýzu PHmax, které jsou prý špatně nastaveny, a vrátilo se k financování na žáka. Chystá ministerstvo školství změny v PHmax tak, aby lépe reflektovaly realitu malých škol a regionálních rozdílů? Někde školy musí omezovat volitelnost a dělení hodin, aby se do PHmax vešly.

Nejsem pro jednoduchý návrat ke starému modelu, což ale neznamená, že nechci přistoupit k žádným změnám. Situaci důkladně vyhodnocujeme a směřujeme k přenastavení systému tak, aby podporoval efektivnější uspořádání — například spojování škol pod jedno ředitelství, aby se ředitel menší školy mohl soustředit především na kvalitu výuky. Toho lze dle mého názoru dosáhnout i skrze PHmax a nepřijít tak o výhody, které tento systém bezesporu má.

• Poslankyně Renáta Zajíčková (ODS) uvedla, že očekává od MŠMT přehled o tom, jak v praxi nyní probíhá financování nepedagogů, protože prý některé samosprávy nemají tento systém efektivně nastavený. Má ministerstvo školství aktuální poznatky o tom, jak se školy vypořádávají s citelným finančním podhodnocením převodu nepedagogických pracovníků, aby neomezovaly provoz?

Předně je potřeba připomenout, že změna systému financování nepedagogických zaměstnanců, včetně částky, která byla zřizovatelům převedena ze sdílených daní, byla prosazena minulou vládou, kterou vedla politická strana paní Zajíčkové. Jak jsem řekl již dříve, myšlenka je sice dobrá, ale provedení ze strany bývalé vlády proběhlo špatně. Ministerstvo informace o odměňování nepedagogických pracovníků sbírá a je připraveno dopady ve spolupráci se zřizovateli a řediteli škol vyhodnotit.

Celý rozhovor s ministrem školství naleznete na webu školských odborů [zde](#).



Míří priority ministra na bolesti českého školství?

Priority pro oblast vzdělávání na léta 2026–29, které ministr školství Robert Plaga představil a okomentoval na jednání květnové školské tripartity, míří na velkou část toho, co nejvíce české školství trápí.

Je pozitivní, že se zaměřují na stabilizaci financování, úpravu inkluze, modernizaci výuky a podporu učitelů. Důležité ale je, že nejde o úplně novou strategii, jde o návrat k linii Strategie 2030+.

Ministr **Robert Plaga** k tomu sám říká: „Držme se cílů Strategie 2030 a dokončeme změny, které jsou důležité pro naše děti, protože pro ně musíme dát české školství do kupy.“ Do konce prázdnin chce mít jasné plány pro jednotlivá opatření, včetně měřitelných výsledků. V září by se mělo začít s jejich implementací.

Další informace naleznete na webu školských odborů [zde](#).

