

Chceme pedagogické lídry, ale ředitele dusíme administrativou. Pomůže nový kompetenční rámec?

30.4.2026 - Patricie Martinů | EDUin

Kompetenční rámec ředitele a ředitelky školy má ambici proměnit vnímání ředitelské role od správce budov zavaleného administrativní zátěží k pedagogickému lídrovi, který aktivně ovlivňuje kvalitu výuky. Na kulatém stole SKAV a EDUin se odborníci z řad nevládních organizací, MŠMT, NPI, ČŠI, ale i zřizovatelské praxe shodli na tom, že samotné zveřejnění dokumentu je pouhý začátek. V čem však může být přínosný již nyní a jak pomoci jeho přijetí napříč školním terénem?

O čem se hovořilo na kulatém stole?

- O **účelu kompetenčního rámce** a jak poznat, že se naplňuje;
- o potřebě **angažovanosti zřizovatelů** nejen v konkurzech;
- o důležitosti **profesní přípravy** na roli ředitele;
- o potřebě **spolupráce** napříč aktéry ve školství.

V diskuzích často skloňovaný Kompetenční rámec absolventa a absolventky učitelství (KRAAU), který je v platnosti od roku 2023, je popisován jako možný předvoj budoucího kariérního řádu. Vynechává se však při tom (a ostatně i původní návrh kariérního řádu z roku 2017 ji vynechával) důležitá část, a to rozvoj ředitele či ředitelky, kteří jsou nedílnou součástí pedagogického sboru. Dosud však nebylo v českém prostředí definováno, co se od ředitelů škol konkrétně očekává z hlediska kompetencí či kvality, co je dělá pedagogickými lídry.

Jejich role v posilování kvality školy není vůbec malá, velká část rozhodnutí, kudy škola v budoucnu půjde, leží na nich. Očekává se od nich zároveň skoro až superhrdinský výkon – vést nejen celý pedagogický sbor, ale i nepedagogické pracovníky, komunikovat s rodiči, zřizovatelem, státem a dalšími aktéry ve vzdělávání, dohlížet na správu budovy školy, zastat veškeré papírování a tak dále. Podle výzkumu organizace Učitel naživo tráví těmito činnostmi v průměru více než čtvrtinu svého pracovního času, přičemž většina z nich by tuto zátěž ráda snížila.

Nový Kompetenční rámec ředitele a ředitelky školy v rámci Systému podpory a vedení ředitelů škol by měl resort školství představit tento rok a má za cíl toto nahlížení na ředitelskou pozici proměnit. „Rámec vznikl proto, abychom měli jasně, stručně a srozumitelně popsáno, jaké znalosti, dovednosti a kompetence ředitelů škol potřebují k tomu, aby mohli co nejlépe vykonávat svoji činnost,“ popsal na kulatém stole Matouš Bořkovec z Delivery Unit kabinetu ministra MŠMT. Navazuje zároveň na kritéria kvalitní školy České školní inspekce, Strategii vzdělávací politiky ČR 2030+ i výše zmíněný Kompetenční rámec absolventa a absolventky učitelství. „Nemá to být však dokument, který by byl k tíži ředitelům s tím, že by z něj museli naplnit úplně všechno. Je to vodítko pro sebeevaluaci, pro vnímání rozsahu činností, pro přemýšlení o tom, kam růst,“ upozornila Klára Bezděková, zástupkyně ředitele Národního pedagogického institutu ČR (NPI ČR).

Mnoho ředitelů právě z důvodů vysokých očekávání v rozptylu činností, které mají vykonávat, podle spoluautorky rámce Markéty Bajerové z Učitele naživo váhá ohledně míry zapojení do pedagogických procesů. „Mnohdy přicházela (v programu Ředitel naživo, pozn. red.) otázka: „Jdu

správným směrem, když se snažím o pedagogický leadership, ačkoli většina ostatních ředitelů se zabývá hlavně administrativou?“ Kompetenční rámec jim podle Bajerové potvrzuje, že role pedagogického lídra je nejen žádoucí, ale přímo očekávaná.

„Kompetenční rámec pro ředitele je vodítko pro sebeevaluaci, pro vnímání rozsahu činností, pro přemýšlení o tom, kam růst.“

Bez iniciativy zřizovatelů to nepůjde

Štěpánka Černá, radní pro školství a zároveň ředitelka 6. základní školy města Cheb, sice ocenila, že rámec jasně definuje cíl, zároveň však zde nadále zůstává výrazná překážka v podobě přetrvávající administrativní zátěže. „Ředitel má i přesto na sobě neskutečnou administrativní, pracovněprávní a projektovou práci. Pokud budeme chtít s novým kompetenčním rámcem po ředitelích vše najednou, ale neubereme jim v některé z těchto činností, uvaří se na tom.“

Černá zdůraznila roli zřizovatelů. Bez jejich aktivního zapojení je reálný dopad rámce ohrožen, jelikož jsou to oni, kdo ředitele v konkurzech vybírají. Jejich odborná způsobilost se značně liší, politické obsazení školských odborů se mění každé čtyři roky a pedagogickému leadershipu velká část z nich jednoduše nerozumí. „Neví, jak jej hodnotit nebo co si pod tím představit,“ popsala. „Kompetenční rámec by pro zřizovatele mělo být něco, co určuje, kam se ředitel může posouvat a jaké podmínky mu pro to poskytnout. Rozhodně by neměl být vnímán jako nástroj pro hodnocení,“ varovala Bajerová. Podle Bořkovce sice ministerstvo školství tento problém vnímá, ale podotýká: „Člověk, který není zbláhý v řízení pedagogického procesu, nemůže rámec ani smysluplně vyhodnotit. Proto je důležité, aby vztah zřizovatele a školy byl partnerský a šel po jádru věci – ke kvalitě vzdělávání.“ Zřizovatelé by tak měli podle diskutujících i přes chybějící odbornost spíše aktivně vytvářet podmínky pro ředitelský rozvoj – finančně podporovat jejich další vzdělávání, zajišťovat prostor pro vzájemné setkávání ředitelů, sdílet dobrou praxi a systematicky přebírat nepedagogické agendy, které ředitele odvádějí od jejich klíčové role. MŠMT plánuje rovněž aktualizovat metodické doporučení pro zřizovatele pro hodnocení ředitelů.

„Pokud nebude odpovědnost zřizovatelů a ředitelů opravdu závazná ze strany státu, tak se naplňování kompetenčního rámce bude dít jen v minimálním množství obcí a u minimálního množství ředitelů.“

Většina práce je stále před námi

Tomáš Pavlas z oddělení metodik a analýz ČŠI se ke kompetenčnímu rámci a jeho potenciálu stavěl realističtěji. „Je nezbytně nutné si uvědomit, že jsme odpracovali deset procent a devadesát procent je stále před námi. Samotná existence rámce, i kdyby byl sebezpracovnější vypracovaný, nestačí.“ Zvláště upozornil na to, že rámec osloví spíše ty, kdo o pedagogický leadership zájem již mají. Bajerová to potvrdila i ze zkušenosti z programu Ředitel naživo: „Do našich programů chodili hlavně motivovaní ředitelé. Tím se nůžky v kvalitě škol rozevírají.“ Proto od září 2026 spouští Učitel naživo renovovaný program zaměřený na celé regiony, tedy na všechny ředitele jednoho zřizovatele. „Zjistili jsme, že někdy zřizovatel měl zájem o profesní posun jejich ředitelů, ale ne každý ředitel byl k tomu motivovaný,“ uvedla Bajerová. „Pokud nebude odpovědnost zřizovatelů a ředitelů opravdu závazná ze strany státu, tak se naplňování kompetenčního rámce bude dít jen v minimálním množství obcí a u minimálního množství ředitelů,“ mínila Černá.

Foto: Kateřina Lánská

ČŠI vidí svůj příspěvek k implementaci ve zpětné vazbě ze své inspekční činnosti: pokud inspekce identifikuje slabé místo školy, propojí ho prostřednictvím systému Kompas s konkrétními oblastmi rámce a naváže na ně vzdělávací podporu, vysvětlil Pavlas. Doplnil však, že je potřeba respektovat kontext konkrétní školy: „Ředitele vybíráme pro konkrétní školu s konkrétními potřebami. Může být tak velmi kvalitní právě pro tu svou školu, i když některé kompetence jednoduše nikdy naplnit nemůže, ale ani to není zapotřebí.“ „Ve vyhlášených konkurzech často však nejsou žádná konkrétní očekávání. Je tam často napsána jen pozice ředitele školy a požadavek na výpis z rejstříku,“ upozornila Bezděková a doplnila: „Možná právě v tomto je velký prostor pro zlepšení, aby zřizovatel dopředu věděl, jakého ředitele pro svou školu hledá.“ I přes individuality jednotlivých škol je podle autorů rámce aplikovatelný na všechny typy zařízení včetně například i středisek volného času. „Ředitel velké základní školy i ředitel střediska volného času mají stejnou kvalifikaci. I tam probíhá pedagogický proces, i tam jsou zaměstnanci, i tam je potřeba řídit subjekt,“ připomněla Bezděková. U malých škol sice odpadá například budování středního managementu, ale principy sdílené odpovědnosti za rozvoj školy zůstávají stejné.

„Závisí na tom, zda se v obcích, městech a regionech nastaví společná strategie pro odbřemenění ředitelů tak, abychom po nich mohli chtít kompetenční rámec efektivně naplňovat a aby mohli být skutečnými lídry.“

Dobry ředitel potrebuje mit dobrou podporu

Jak tedy může vypadat konkrétní příprava ředitele na svou roli v rámci kompetenčního rámce? Novelizovaná vyhláška o DVPP rozšiřuje od září kvalifikační studium ředitelů Lídr školy na 250 hodin rozdělených do vstupního modulu (100 hodin) a navazujícího modulu (150 hodin). „Chceme, aby vstupní modul absolvovali lidé ještě předtím, než jsou jmenováni ředitelem. Jsou to často zástupci ředitele nebo zkušení učitelé a ti mohou vzdělávání využít pro pedagogický leadership i ve své stávající roli,“ popsal jeho záměr Bořkovec. „Když vstoupíte do pozice ředitele a zároveň teprve procházíte kurzem, první dva roky se perete s běžnou agendou, ale zároveň se do toho máte zaměřovat na pedagogický leadership. Není to reálně možné zvládnout,“ zdůraznila z vlastní zkušenosti Černá.

Důležitou součástí budou také mentoři, které dává dohromady NPI v rámci projektu Kompas či Učitel naživo. „Zkušený ředitel-mentor při podpoře kolegy často odkryje ještě jeho nepojmenované potřeby a tato návštěva ho motivuje k dalšímu růstu,“ míní Bezděková. Silnou roli může hrát i další kolegiální sdílení i na méně formální úrovni, skrze které mohou ředitelé rovněž dostat zpětnou vazbu. To, jak proměna ředitele a tudíž i celé školy postupuje, se bude propisovat také do hodnocení inspekce nebo do vzdělávacích výsledků žáků.

„Bude to ale ještě dlouhá cesta a úkol pro všechny aktéry ve vzdělávání,“ podotkla Bajerová. „Je na nás přemýšlet, jak tomu můžeme pomoci. Zřizovatelé musí podniknout odvážné politické kroky – rozhodnout o tom, jaké školy sloučit či spojit, jestli jít do místní školské správy nebo do svazků obcí. Závisí na tom, zda se v obcích, městech a regionech nastaví společná strategie pro odbřemenění ředitelů tak, abychom po nich mohli chtít kompetenční rámec efektivně naplňovat a aby mohli být skutečnými lídry,“ uzavřela Černá.

Debatovali:

- Markéta Bajerová / Učitel naživo
- Klára Bezděková / Národní pedagogický institut ČR (NPI ČR)

- Matouš Bořkovec / Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT)
- Štěpánka Černá / zastupitelstvo města Cheb a 6. základní škola v Chebu
- Tomáš Pavlas / Česká školní inspekce (ČŠI)

Moderovala: Petra Keprtová / Stálá konference asociací ve vzdělávání (SKAV)

<https://www.eduin.cz/clanky/kulaty-stul-kompetencni-ramec-reditele-skoly>