

8. Ředitelé

Magdalena Mouralová

Abstrakt

Kapitola se věnuje ředitelům jako klíčovým aktérům vzdělávací politiky, kteří sami vytvářejí vzdělávací politiku na úrovni školy, a zároveň realizují politiky formované na vyšších úrovních (obce, kraje, stát). Kapitola se zaměřuje na různá pojetí role ředitele, věnuje se jak normativní pohledu na ředitele (koncept dobrého vedení školy, právní postavení ředitele), tak deskripci situace českých ředitelů s využitím předchozích výzkumů (demografická struktura, zájmy, aktivity, postoje, vztahy s jinými aktéry).

Obsah

1. Úvod.....	2
1.1. Role ředitele – řízení, vedení a správa školy.....	3
2. Normativní pohled na ředitele – dobré vedení školy.....	4
3. Ředitel v české školské legislativě.....	5
3.1. Pravomoci a povinnosti ředitele školy dle školského zákona.....	6
3.2. Výkon státní správy.....	7
3.3. Kvalifikace ředitele a jeho výběr.....	7
3.4. Legislativně vymezené vztahy ředitele a dalších aktérů.....	8
4. Čeští ředitelé v datech.....	10
4.1. Náplň činnosti českých ředitelů.....	10
4.2. Ředitelé a učitelé.....	12
4.3. Profesní organizace ředitelů.....	12
5. Shrnutí.....	13
6. Otázky a úkoly.....	14
7. Zdroje.....	14

1. Úvod

Ředitelé jsou jedním z nejvýznamnějších aktérů vzdělávací politiky, sami vytváří politiku na úrovni školy, zároveň jsou realizátory politiky formované výše (na obecní, krajské či národní úrovni). V České republice ředitelé zodpovídají za řízení školy, a to jak za náplň činnosti (kurikulum, realizace výuky, tedy co a jak se učí), provozní záležitosti (hospodaření, lidské zdroje, vybavení, tedy kdo, s čím a za kolik vyučuje), i jednání se subjekty vně školy (s rodiči, zřizovatelem, sociálními partnery).

Ředitel školy má tedy silný vliv na podobu vzdělávacího procesu, ať už skrze volbu metod a zaměření kurikula, výběr a rozvoj učitelů či vytvářením školního klimatu. Nepřímo tak ovlivňují vzdělávací výsledky žáků, podle Hattieho (2003, 2) metastudie kvalita ředitelů vysvětluje až 10 % variability výsledků žáka, z novějších výzkumů pak významný efekt ředitele na výkony žáků dokládají např. Branch, Hanushek a Rivkin (2013) či Leithwood a Levin (2005). Ředitelům a jejich vlivu na vzdělávání je věnována velká pozornost výzkumná (kromě výše zmiňovaných např. Leithwood 2002, Hallinger, Heck 1996, v českém prostředí pak např. Lukas 2009; Sedláček 2007). Význam ředitelů však dokládá i pozornost ze strany tvůrců politik, na potřebu zvyšování kvality ředitelů upozorňuje řada koncepčních dokumentů v zahraničí (Hamilton 2012, Pont et al. 2008) i u nás (MŠMT 2010; McKinsey 2009).

Tato kapitola se věnuje primárně ředitelům škol v České republice, a to v oblasti regionálního školství¹. Pozice a činnosti ředitelů se mohou lišit podle stupně a typu školy, ale také podle zřizovatele školy. Výrazně nejpočetnější skupinu (více než 90 %)² představují ředitelé veřejných škol (tj. škol zřizovaných státem, krajem, obcí či svazkem obcí). Jejich situace se liší od ředitelů ostatních (soukromých, církevních) škol tím, že je zákon (především Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon) pověřuje výkonem státní správy a vymezuje některé jejich činnosti. Některé části této kapitoly (oddíl 3) se tedy týkají především ředitelů veřejných škol. Dále je třeba upozornit, že některé agendy a úkony mohou ředitelé přenést na

¹ Některá témata budou relevantní i pro ředitele školských zařízení, otázky týkající se pojetí vedení pak lze s jistou opatrností vztahovat i na management dalších vzdělávacích institucí, např. vysokých škol, i když tyto mají zcela odlišnou organizační strukturu.

² Struktura zřizovatelů se liší na různých stupních škol, dle statistické ročenky školství (MŠMT 2014) představují soukromé a církevní školy asi 5 % mezi mateřskými školami, 3 % mezi základními školami, asi jednu čtvrtinu mezi školami středními a jednu třetinu mezi vyššími odbornými školami.

jiné podřízené osoby (zástupce ředitele, ekonom školy, výchovný poradce, koordinátor ŠVP ad.), které dohromady tvoří *management školy*³. I když se bude primárně soustředit na ředitele, některá témata (např. pojetí role ředitele) lze vztáhnout i na další osoby podílející se na řízení školy.

1.1. Role ředitele – řízení, vedení a správa školy

Co dělá a co by měl dělat ředitel školy? Je ředitel spíše **lídrem**⁴, **úředníkem**, **pedagogem** nebo **politikem**? Má být efektivním manažerem, strůjcem změn, vedoucím vzdělávacího programu, administrátorem, facilitátorem, supervizorem nebo morální autoritou? Má dobrý ředitel raději dbát na zachování kontinuity nebo usilovat o změnu? Tyto a podobné otázky se objevují v odborných článcích i veřejných diskusích o školství (např. Pol, Novotný 2005). Je přitom užitečné rozlišovat mezi popisem reality (jaké činnosti a jakým způsobem ředitelé vykonávají, jaké je jejich zastoupení, jak se mění v čase) a žádoucího stavu (jaký by měl být a co by měl dělat dobrý ředitel). V dalším textu se budeme věnovat oběma aspektům, normativní pohled bude aplikován v oddílech 2 (dobré vedení školy) a 3 (ředitel v české školské legislativě), oddíl 4 pak představí dostupnou evidenci o českých ředitelích.

Ještě předtím se však zastavme se u vymezení některých pojmů, které se v souvislosti s činnostmi ředitele zmiňují. Řada autorů rozlišuje pojmy řízení školy, vedení školy a správa školy (podrobněji např. Pol 2007):

1. Jako **řízení školy** (*school management*) je označován dohled nad běžným fungováním školy, starost o její každodenní provoz. Řízení (nejen školy, ale obecně organizace) má za cíl, „*aby se věci dělaly správně*“. Řízení bývá spojováno s udržováním statu quo (Dvořák 2011).
2. Termín **vedení školy** (*school leadership*) je užíván pro určování dlouhodobého směřování školy, vedení má za cíl, „*aby se dělaly správné věci*“. Vedení se pojí se změnou (ibid).

³ Termín management školy odlišujeme od podobného termínu školský management. Prvý pokrývá užší oblast a vztahuje se k řízení a vedení jednotlivé školy, druhý pak zahrnuje celou oblast řízení školství od zmiňované mikroúrovně (škola), přes lokální a regionální úroveň (zřizovatelé škol, odbory školství na krajské a obecní úrovni) až po makroúroveň (centrální orgány státní správy, především MŠMT) – porovnej Průcha, Walterová a Mareš (2003, 244).

⁴České slovo vůdce nese nepatřičné konotace, proto jej nepoužívám.

3. Termín **správa školy** (*school governance*) je pak užíván pro vnější kontrolu a ovlivňování činnosti školy, ať už ze strany školských rad nebo obecněji (Pol 2007).

Pojmy vedení a řízení bývají rozšířeny ještě o přívlastky, které explicitně vymezují předmět, na něž se činnost ředitelů zaměřuje. V českých diskusích tak jako protipól k *administrativnímu řízení školy* stojí *pedagogické vedení školy* (Orbis Scholae 2011) či *vedení pedagogického procesu* (SKAV a EDUin 2011), které mají být ekvivalentem anglických termínů *educational leadership* či *instructional leadership*.

V českém i mezinárodním kontextu se poukazuje na posun v činnostech a náplni práce ředitele. Na jedné straně jde o posun činností ředitele od spravování, přes řízení k vedení. Zároveň dochází k posunu v náplni práce ředitele od výuky směrem k administrativě,⁵ na což poukazují jak autoři čeští (Chvál, Novotná 2008; Sedláček 2007, Pol 2007, Dvořák 2011), tak i zahraniční (MacNeill, Cavanagh 2006).

V literatuře najdeme i další přívlastky rozvíjející vedení školy (např. *transformativní, adaptivní, vizionářské, strategické, demokratické, kooperativní a systémové* – srovnej Dvořák 2011, 13). Jedná se však již o koncepty normativní, které v sobě nesou představu správného ředitelování.

2. Normativní pohled na ředitele – dobré vedení školy

Jak již bylo řečeno výše, dobrému vedení školy je věnována značná pozornost, je považováno za základní předpoklad „úspěšné práce škol a pozitivních změn ve školách“ (Pol, Novotný 2005, 49, srovnej Branch, Hanusek, Rivkin 2013). Shrneme-li nejčastější požadavky formulované v literatuře věnující se managementu vzdělávání (Pol a Novotný 2005, Lukas 2009, Stoll, Fink 1997), tak dobrý ředitel by měl:

- *být otevřený vůči vnějšímu prostředí, flexibilní a připravený ke změnám;*
- *být orientovaný na lidi, podporovat profesní rozvoj pracovníků a jejich schopnost sebereflexe;*
- *být schopen sdílet vedení, podporovat participaci a spolupráci;*
- *dobře, srozumitelně a konzistentně komunikovat, umět pracovat s konflikty;*

⁵ Oba posuny lze doložit i ve změně terminologie. Za Rakouska-Uherska i v meziválečném Československu byl vedoucí pracovník obecných škol nazýván *správce školy*, což přímo implikuje výkon svěřených úkolů (spravování). Posun od učení k řízení pak ilustruje nahrazení termínů *řídící učitel* (*head master* či *head teacher*) termíny *ředitel školy* (*school director*). (Matulová 2006, Dvořák 2011)

- *mít vizi o směřování školy a usilovat o její naplnění;*
- *pracovat s učiteli (podporovat u učitelů odpovědnost za vlastní rozhodnutí, rozpoznávat a podporovat jejich silné stránky, poskytovat jim zpětnou vazbu);*
- *být morální autoritou, být spravedlivý, čestný, důvěryhodný;*
- *být optimistický, důvěřovat a respektovat, vytvářet podnětné, podpůrné a neohrožující prostředí (tzv. invitational leadership)*
- *řídít školu jako učící se organizaci, tj. tak, aby byla aktivní, schopná reagovat na změny aby učitelé i žáci byli schopni opouštět zavedené postupy (Slavíková 2008, 41).*

Podobné vysoké a rozmanité požadavky jsou formulovány i lidmi pohybujícími se v české praxi. Např. podle účastníků diskuse na téma role ředitelů (SKAV a EDUin 2011) by ředitel měl *mít poučenou vizi, kam škola půjde, a umět to zařídit; rozumět svému „byznysu“; být schopen předat svoje představy učitelům; sdílet s ostatními (pedagogy, rodiči, komunitou, zřizovatelem) strukturu hodnot.*

Dostát všem těmto požadavkům je téměř nemožné, pozici ředitele navíc komplikuje skutečnost, že nároky a očekávání se liší u různých aktérů. Pro zřizovatele je důležité především účelné a efektivní hospodaření a zajištění chodu školy, pro rodiče zajištění kvalitní výuky a podnětného a bezpečného prostředí pro žáka, učitelé pak očekávají podporu své činnosti. Podle několika zahraničních výzkumů, které shrnuje Lukas (2009, s. 132–133), se učitelé dožadují, *aby je ředitel respektoval jako profesionály, oceňoval je a stál za nimi, aby jim uměl předvést správné metody výuky a postupy v různých situacích, aby jim naslouchal, byl vstřícný a vždy k zastížení, byl morální autoritou, podporoval jejich profesní růst, poskytoval jim formativní, ale přátelskou zpětnou vazbu ad.*

3. Ředitel v české školské legislativě

V současné době pozici a činnost ředitelů škol kromě obecnějších předpisů (např. Zákoník práce) upravují dva rezortní zákony:

1. **Zákon č. 561/2004 Sb.**, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), který vymezuje oblasti odpovědnosti ředitele a stanovuje povinnosti a pravomoci ředitele jako vykonavatele státní správy ve školství;

2. **Zákon č. 563/2004 Sb.**, o pedagogických pracovnících, který stanovuje podmínky pro výkon funkce ředitele.

Kromě toho se činnosti dotýká řada nižších právních norem (vyhlášky ke školskému zákonu, které ošetřují další vzdělávání pedagogických pracovníků, dokumentaci škol, přijímací řízení, vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami ad.). Neexistuje však žádný profesní standard ředitele školy, explicitně vymezeny jsou pouze povinnosti, které se vztahují ke správě školy, požadavky na kompetence týkající se vedení, ale i řízení školy jen nepřímo plynou z vymezených odpovědností ředitele.

3.1. Právní moc a povinnosti ředitele školy dle školského zákona

Zákon ředitelům ukládá řadu povinností jako např. vydávat školní vzdělávací program a školní řád, zajistit informování zákonných zástupců a studentů o výsledcích vzdělávání, zajistit podmínky pro další vzdělávání pedagogů, zpracovávat každoročně výroční zprávu o činnosti školy, zabývat se podněty a vyjádřeními samosprávných organizací žáků či rodičů, na žádost přezkoumávat hodnocení žáků ad.

Školský zákon zároveň dává ředitelům velké pravomoci, § 164 výslovně uvádí, že ředitel školy *rozhoduje o všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání, pokud zákon nestanoví jinak*. Přímo dle zákona ředitel rozhoduje např. o způsobu hodnocení žáků; o rozsahu pedagogické činnosti učitelů a o jejich osobním ohodnocení; o uvolnění žáků z předmětu, přeřazení žáka do vyššího ročníku, povolení individuálního vzdělávacího plánu, převedení do jiného vzdělávacího programu, povolení změny studijního oboru; o pochvalách, oceněních a kázeňských opatřeních, na středních a vyšších odborných školách i o případných stipendiích; o místě a čase zápisu, obsahu a formě přijímací zkoušky, přijímání do vyšších ročníků střední školy a o pojetí, tématech, obsahu a formě závěrečných zkoušek či o výši úplaty za služby.

Dle školského zákona je ředitel přímo odpovědný:

- *za to, že škola poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se zákonem a vzdělávacími programy,*
- *za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání,*
- *u škol zřizovaných státem a nižšími územními celky pak za použití finančních prostředků státního rozpočtu,*
- *za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky.*

3.2. Výkon státní správy

Ředitel školy, kterou zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, je vykonavatelem státní správy ve školství. Oproti předchozí úpravě (zrušený zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů) je role ředitele jako orgánu státní správy posílena (Puškinová 2013, 13). Školský zákon (§ 165, odst. 2) stanovuje řediteli tyto správní úkoly a pravomoci:

- *přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a ukončení předškolního vzdělávání v zákonem vymezených případech (§ 35), zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální, zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy;*
- *přijetí k základnímu vzdělávání, přestup žáka, převedení žáka do jiného vzdělávacího programu, zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání;*
- *přijetí ke vzdělávání ve střední škole, vyšší odborné škole, konzervatoři;*
- *zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky;*
- *zamítnutí žádosti o přestup, změnu oboru vzdělání, přerušeni vzdělávání a opakování ročníku ve střední škole, v konzervatoři;*
- *zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání;*
- *podmíněné vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení;*
- *povolení a zrušení povolení individuálního vzdělávání žáka;*
- *zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu a zamítnutí žádosti o přeřazení do vyššího ročníku;*
- *zamítnutí žádosti o uznání dosaženého vzdělání;*
- *převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy (dle § 39).*

3.3. Kvalifikace ředitele a jeho výběr

Zákon o pedagogických pracovnících (Zákon č. 563/2004 Sb., § 5) stanovuje následující předpoklady pro výkon funkce ředitele:

1. Stejně jako ostatní pedagogičtí pracovníci musí být *a) plně způsobilý k právním úkonům; b) odborně kvalifikovaný pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává; c) bezúhonný; d) zdravotně způsobilý a e) znalý českého jazyka (zde zákon připouští výjimky).* (Zákon č. 563/2004 Sb., § 3)

2. Ředitel musí mít praxi v přímé pedagogické činnosti, řídicí činnosti nebo ve výzkumu a vývoji (vyžadovaná délka mezi 3 a 5 lety, odstupňováno dle typu školy).
3. Musí mít nebo si do dvou let od nastoupení do funkce doplnit vzdělání v oblasti řízení školy (studium pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, vysokoškolské studium školského managementu apod.).

Na funkci ředitele vypisuje zřizovatel (veřejně) školy výběrové řízení. Ředitelé mají standardně šestileté funkční období, nevypíše-li zřizovatel nové výběrové řízení, působení se prodlužuje na dalších šest let. Tato úprava platí od roku 2012 a především v prvním roce po zavedení rozbouřila situaci, protože konkurzy na ředitele proběhly téměř ve 30 % veřejných škol (ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE 2012). Dle zprávy České školní inspekce se však do konkurzů téměř v polovině případů přihlásil jen jeden uchazeč, převážně stávající ředitel školy (ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE 2012). To ukazuje na možný problém nedostatku kvalitních uchazečů o práci ředitele. Na to upozorňuje také Hohnové (SKAV a EDUin, 2011), která uvádí, že řada uchazečů nemá žádné zkušenosti z oblasti řízení a leckdy se jedná jen o dobrodružství nebo tlak okolností. Druhým problémem souvisejícím s výběrem ředitelů je nejednotný postup různých zřizovatelů (ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE 2012), který plyne z vysoké decentralizace regionálního školství v ČR.

3.4. Legislativně vymezené vztahy ředitele a dalších aktérů

Zákon ukládá řediteli řadu odpovědností a pravomocí vztahujících se k různým aktérům. Ti naopak mohou mít pravomoci a odpovědnosti vůči ředitelům. Přehled těchto vztahů uvádí následující Tabulka 1.

Z uvedených vztahů bývá za nejkomplicovanější označován vztah ředitelů a zřizovatelů, kde dochází k rozporům a konfliktním očekávání obou stran. Především jsou-li zřizovateli školy obce či svazky obcí (což je případ většiny mateřských a základních škol), si ředitelé stěžují na nepoměr mezi rozhodovacími pravomocemi a ne/odborností zřizovatelů a na malý zájem o pedagogické záležitosti a otázky směřování školy (diskuse SKAV a EDUin 2011).

Tabulka 1 – Formálně vymezené vztahy mezi řediteli a dalšími aktéry	
Zřizovatel (obec, svazek obcí, kraj, MŠMT či jiné orgány státní správy, soukromá osoba či organizace, církev)	→ zřizuje školu, jejímž statutárním zástupcem je ředitel → jmenuje a odvolává ředitele → vyhlašuje konkurs na ředitele předkládá výroční zprávu ←
Zaměstnanci školy	uzavírá a ukončuje pracovně-právní vztah ← řídí činnost ← odměňuje (osobní ohodnocení)←
- pedagogičtí pracovníci	zřizuje pedagogickou radu, projednává s ní důležitá rozhodnutí a přihlíží k jejímu názoru ← vytváří podmínky pro další vzdělávání ←
Rodiče (zákonní zástupci nezletilých žáků)	informuje o výsledcích žáka ← zabývá se podněty jejich samosprávných organizací ←
Žáci, studenti	→ žádají o přezkoumání hodnocení, o povolení individuálního vzdělávacího plánu, přestup, změnu oboru... vyhlašuje termíny a obsah školní části závěrečných zkoušek ← upravuje organizaci výuky ← povoluje individuální vzdělávací plán, změnu oboru, přearažení do vyššího ročníku, přestup ← uvolňuje z předmětu ← přijímá, zapisuje, ukončuje vzdělávání ← udílí pochvaly, ocenění, kázeňská opatření ← vylučuje a podmínečně vylučuje ← vydává vysvědčení ← přezkoumává hodnocení ← zabývá se podněty jejich samosprávných organizací ←
Školská rada (tvořena zástupci zřizovatele, pedagogických pracovníků, rodičů nezletilých žáků a zletilých studentů)	→ navrhuje zřizovateli odvolání ředitele → podává návrh na vyhlášení konkursu na ředitele předkládá k vyjádření ŠVP a ke schválení řád školy, stipendijní řád, pravidla hodnocení, výroční zprávu ← zajistí volby členů ← jmenuje zbylé členy rady, nebyli-li zvoleni ←
Česká školní inspekce	→ navrhuje zřizovateli odvolání ředitele → podává návrh na vyhlášení konkursu na ředitele → podílí se na volbě ředitele (účast v konkursní komisi) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti ←
Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy; krajské úřady	→ přezkoumává rozhodnutí ředitele (je odvolacím orgánem u některých správních rozhodnutí)
Veřejnost	zveřejňuje školní vzdělávací program ← zveřejňuje výroční zprávu ← vyhlašuje termíny a podmínky zápisu, přijímacího řízení←

Ředitel

Zdroj: Autorka

4. Čeští ředitelé v datech

Ve školním roce 2013/2014 bylo v regionálním školství České republiky 8469 ředitelů škol, z toho 6072 žen, tj. 72 % (MŠMT 2014). Stejně jako u učitelů se genderová struktura ředitelů liší dle stupně a druhu školy. V případě ředitelů škol je však přesné rozlišení typů škol obtížné, neboť v řadě případů jsou školy různých stupňů, zaměření nebo typů sdružený pod jeden právní subjekt (např. základní a mateřská škola; střední a vyšší odborná škola, střední odborná škola a lyceum, střední odborná škola s maturitou a bez maturity apod.), a proto oficiální statistiky rozlišení neuvádějí (MŠMT 2014). Populaci však lze očistit od ředitelů/ek mateřských škol na základě platové třídy, řediteli v 10. platové třídě (mateřské školy) jsou téměř výhradně ženy, mezi řediteli zařazenými v 11. a vyšší platové třídě představují ženy asi polovinu (Konrádová 2011).

Mezi řediteli jsou výrazně méně než v celé učitelské populaci zastoupeny mladší generace, což pramení jak z charakteru funkce, tak i z formálních požadavků na minimální pedagogickou praxi (viz oddíl 3.3). Jen 2–3 % ředitelů je mladších 35 let a další asi pětina je mladší 45 let. Vysoký je hlavně průměrný věk u ředitelů gymnázií a středních odborných škol – přes 53 let (Česká školní inspekce 2012). Čeští ředitelé jsou vesměs velmi zkušení, průměrná délka pedagogické praxe činí více než 27 let, průměrná doba ve funkci ředitele je téměř 12 let a jen asi 30 % ředitelů je ve funkci ředitele 6 a méně let (tamtéž).

4.1. Náplň činnosti českých ředitelů

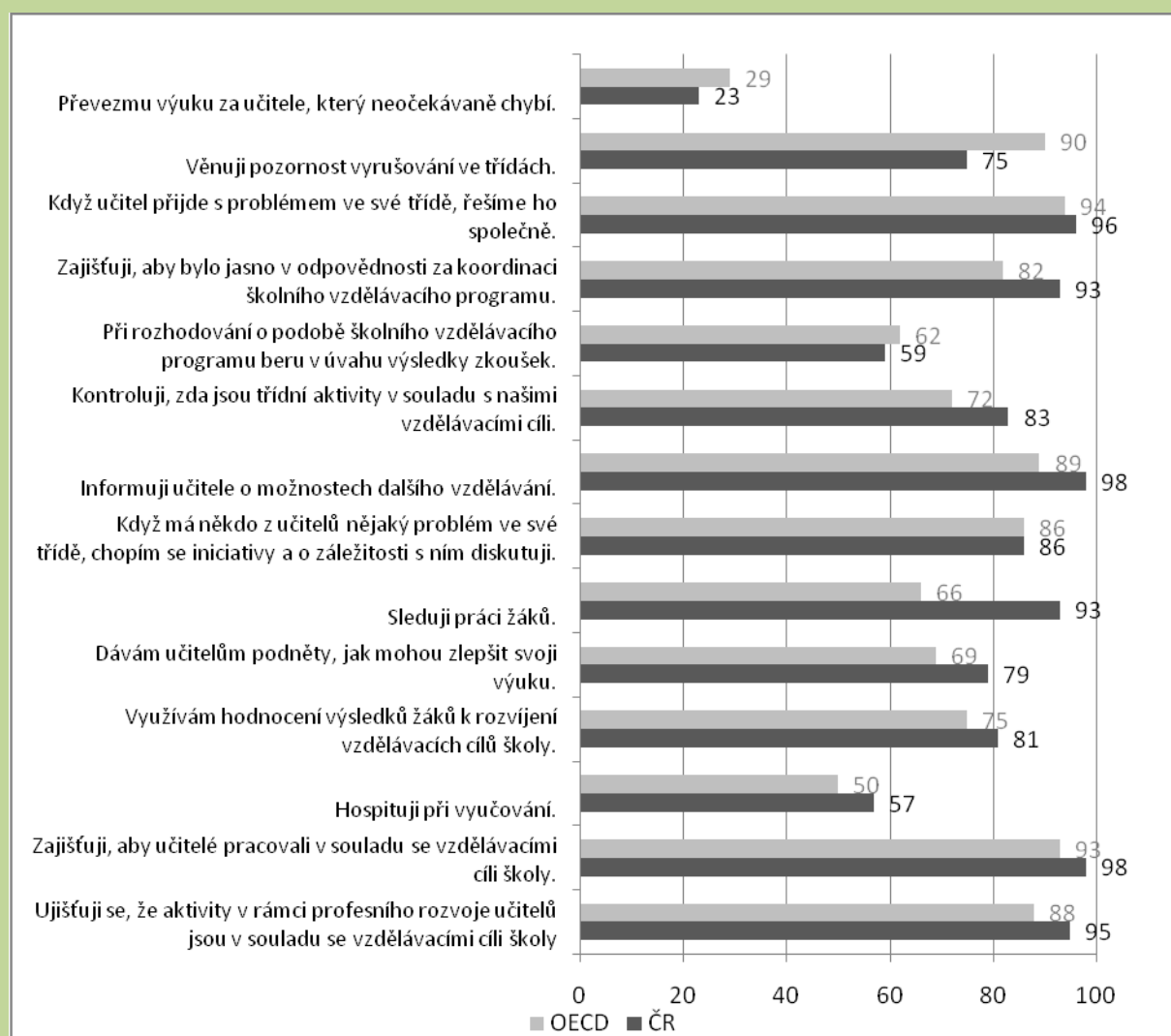
Jak bylo popsáno výše, na ředitele školy je kladeno množství nároků neformálních (viz oddíl 2) i formálních (viz oddíl 3). Jak ale vypadá reálná náplň práce českých ředitelů? Dle zprávy společnosti McKinsey & Company (2010) tráví ředitelé českých základních a středních škol naprostou většinu času provozními a administrativními činnostmi a na „zlepšování kvality výuky“ jim zbývá jen asi 20 % času. I podle šetření Elsnera a Bednareka (2008) vidí ředitelé a studenti přípravných kurzů pro ředitele svoji práci jako manažerskou a nejčastěji jmenují úkoly z oblasti řízení organizace a administrativy⁶.

⁶ Podobné závěry vplynuly i z výzkumu v rámci projektu Kvalitním vedením škol k efektivnímu učení (MŠMT 2010, 47), kde se při formulaci kompetencí, které má mít ředitel školy, stávající ředitelé soustředili téměř výhradně na oblast řízení organizace a lidských zdrojů, zatímco představitelé decizní sféry a expertů se soustředili i na další oblasti.

Box 1 – České vedení školy v mezinárodním srovnání

V rámci šetření PISA 2009 proběhlo i dotazování ředitelů škol. Jedna otázka byla věnována i způsobu vedení školy, ředitelé se vyjadřovali, jak často se v uplynulém školním roce věnovali některým činnostem. Graf níže porovnává zastoupení odpovědí docela často a velmi často mezi českými řediteli a řediteli v rámci všech zemí OECD (čísla udávají procento žáků, jejichž ředitelé zvolili jednu z daných možností).

Ukazuje se, že čeští ředitelé jsou celkově velmi vytížení, neboť u většiny položek uvedli častěji než ředitelé v ostatních zemích, že se jim věnují často či velmi často. Výrazně nadprůměrně se čeští učitelé věnují sledování práce žáků, dále také poskytování rad učitelům a informování je o možnostech vzdělávání, hospitacím a vyjasňování odpovědnosti za koordinaci tvorby kurikula, naopak méně často než je průměr OECD řeší vyrušování žáků a zaskakují za absentující učitele. Zdá se, že čeští ředitelé jsou (nebo se prezentují jako) nadprůměrně orientovaní na aktivní vedení učitelů.



Zdroj: autorka, data PISA 2009

4.2. Ředitelé a učitelé

Ředitelé jsou svoji profesí učitelé, nastoupením do funkce se však výrazně mění jejich role. I tak ale ředitelé zůstávají i učiteli a **vztah mezi řediteli a učiteli** má nejen pracovně-právní rozměr, ale také rozměr psychologický. Vztahům mezi řediteli a učiteli je proto věnována poměrně značná výzkumná pozornost⁷ a ukazuje se, že tento vztah výrazně ovlivňuje školní klima. Přístup ředitelů má přímý vliv na spokojenost učitelů, jejich motivaci i jejich důvěru ve vlastní schopnosti (self-efficacy). Nedostatečná podpora ze strany ředitele je tak např. jedním z hlavních faktorů opuštění učitelé profese (Lukas 2009). Čeští ředitelé však jen ojediněle explicitně formulují zaměření na práci s učiteli a hlásí se spíše k zaměření na žáka (tamtéž).

Nicméně zároveň považují ředitelé učitelé sbor za svého hlavního partnera při formování kultury školy, ředitelé označili učitele za svého hlavní spolupracovníky ve všech zkoumaných oblastech, kterými byla shoda na hlavních principech fungování školy, naplňování vize, otevřená komunikace a vytváření prostředí příznivé učení (Pol a kol. 2003). Většina českých ředitelů tak chce být zadobře s učiteli, oproti jiným řídicím pracovníkům jsou spíše pečovatelskými typy, což může souviset i s genderovou strukturou. Podle studie Smetáčkové a ostatních (2007) se liší styl vedení školy u ředitelů-mužů a ředitelek-žen. Muži více zdůrazňují hierarchii v řízení a více oceňují individuální výkon, zatímco ženy se více soustředí na skupinové úspěchy a snaží se posilovat soudržnost sboru. Muži-ředitelé také výrazněji komunikují, „působí sebevědoměji a silněji“, ženy-ředitelky věnují více času pedagogické činnosti a podpoře učitelů (hospitace, rozhovory s učiteli o výuce).

4.3. Profesionální organizace ředitelů

Ředitelé škol se sdružují do profesionálních školských organizací, které hájí zájmy škol a ředitelů. V současné době existují ČR čtyři profesionální školské organizace sdružující explicitně ředitele škol: Asociace ředitelů základních škol (<http://www.asociacezs.cz/>), Asociace ředitelů gymnázií (<http://www.arg.cz/>), Asociace ředitelů církevních škol, Asociace ředitelů hotelových škol (<http://www.arhs.cz/>). I v ostatních deseti školských organizacích však školu zastupují ředitelé. I když existuje zastřešující organizace, Unie školských asociací ČR

⁷Lukas (2009) identifikuje tři oblasti zaměření těchto výzkumů: 1) *charakteristiky ředitele, které u něj učitelé považují za důležité*; 2) *vliv ředitele na různé aspekty učitelovy práce*; 3) *komunikace mezi ředitelem a učiteli*.

(<http://www.czesha.cz/>), jsou ředitelé jako profesní skupina spíše roztrženi a v řadě otázek se stanoviska různých organizací (tj. ředitelů různých typů škol) liší.

5. Shrnutí

Ředitel školy je klíčovým hráčem v české vzdělávací politice. Ředitel určuje směřování školy, přímo zodpovídá za průběh vzdělávání i za organizační řízení školy. Ředitel tedy musí zastávat různé role a vykonávat různé činnosti. Jejich význam a zastoupení se měnil v průběhu historie, liší se i v různých kulturách a systémech, ale také dle konkrétní situace a také v představách různých aktérů. Přesto však existuje poměrně široká shoda nad rozporem mezi ideálem a realitou v českém školství, tedy že čeští ředitelé reálně nemají mnoho času a prostoru věnovat se koncepčnímu vedení školy.

V souvislosti s postavením a rolí ředitelů v českém školství jsme se dotkli několika problémů, které pojmenovávají jak samotní ředitelé (nedostatek času; zahlcenost správními úkony a nedostatek kapacit na úkoly spojené s vedením školy; konfliktní očekávání různých stran; nezáměr a nekompetentnost zřizovatelů; nízká podpora ředitelům), tak jiní aktéři (nekvalitní uchazeči o funkci ředitele; rozpor mezi ideálem a realitou; věková struktura a vychýlená genderová struktura řídicích pracovníků; absence standardu ředitele).

Ředitelé představují jakousi „mezoúroveň“ politiky, neboť na jedné straně politiku sami tvoří (jednotlivě na úrovni školy, ale i jako skupina představují významného aktéra zahrnovaného do jednání ve svrchních patrech politiky), zároveň však přímo realizují nebo řídí implementaci politiky formované na vyšších úrovních (obce, kraje, stát). Ředitelé tak mají na jedné straně poměrně velký vliv na fungování a směřování školy a průběh a výsledky vzdělávání v ní. Na straně druhé představují ředitelé článek ve vzdělávací soustavě, který může být poměrně dobře ovlivňován shora. Ředitelé jsou jasně ohraničenou skupinou, oproti učitelům (o žácích a rodičích ani nemluvě) je jich relativně málo a jejich činnost lze přímo ovlivňovat řadou nástrojů, ať už povahy legislativní (činnosti v rámci správní agendy, kvalifikační předpoklady), finanční (plat) či informační (vzdělávání). To se děje i v české praxi, i když zatím významně dominují nástroje tvrdé (stanovování povinností a kontrola činnosti) a chybí nástroje podpůrné (např. rekrutace schopných potencionálních ředitelů, systematická podpora začínajících ředitelů a rozvoj těch zkušenějších).

6. Otázky a úkoly

- 1) Zamyslete se, v čem se liší řízení školy od řízení jiných organizací.
- 2) Jaké role zastávají ředitelé škol? Jak se liší důraz na tyto role v očích různých aktérů, co od ředitelů asi očekávají učitelé, studenti a žáci, rodiče či zřizovatelé škol.
- 3) Genderová struktura vedení škol se liší od genderové struktury celé učitelské populace. Pokuste se tento jev vysvětlit.
- 4) Jak se změnilo postavení ředitele po roce 1989?
- 5) Vyberte si některý z nastíněných problémů a zamyslete se nad možnostmi jeho veřejněpolitického řešení.

7. Zdroje

- Bacík, F.; Kalous, J.; Svoboda, J.. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: PedF UK, 1998.
- Branch, Gregory; Hanushek, Erik; Rivkin, Steven. School leaders matter. *Education Next*, 2013, 13.2: 62-69.
- Česká školní inspekce. *Souhrnné poznatky ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE z průběhu a výsledků konkurzů na ředitele ve školním roce 2011/2012*. Praha, 2012.
(<http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Tematicke-zpravy/Souhrnne-poznatky-CSI-z-prubehu-a-vysledku-konkurz>)
- Dvořák, D. „Pedagogické vedení školy: hledání zdrojů a obsahu pojmu.“ In *Orbis Scholae Vol. 5, No. 3*. Praha: PedF UK. 2011
- Education at a Glance 2011. OECD Indicators*. Paris: OECD Publications, 2011. ISBN 9789264117051.
- Eger, L.: *Řízení školy při zavádění ŠVP*, Plzeň Fraus 2006
- Elsner, D., Bednarek K. První rok ředitelem školy. *Učitelské listy 2007/2008, č. 3*.
(http://sites.google.com/a/ceskaskola.cz/wiki/ke-stazeni/Prvni_rok_reditelem.rtf)
- European Commission. *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe*. 2013
- Hallinger, Philip, and Ronald H. Heck. "The principal's role in school effectiveness: An assessment of methodological progress, 1980–1995." *International handbook of educational leadership and administration*. Springer Netherlands, 1996. 723-783.
- Hamilton, Laura S., et al. *Improving School Leadership through Support, Evaluation, and Incentives: The Pittsburgh Principal Incentive Program. Monograph*. RAND Corporation. PO Box 2138, Santa Monica, CA 90407-2138, 2012.
- Harrington, C. „Actors and institutions in the policy process (part VI).“ In G. Sykes, D. N. Plank & B. L. Schneider (Eds.), *Handbook of education policy research* (pp. 717-854). New York: Routledge. 2009.

- Hattie, John. *Teachers make a difference: what is the research evidence?*. Melbourne: Australian Council for Educational Research, 2003.
- Kalous, J. „Aktéři vzdělávací politiky.“ In J. Kalous & A. Veselý (Eds.), *Teorie a nástroje vzdělávací politiky* (pp. 33-45). Praha: Karolinum. 2006
- Kleňhová, M. „Ženy a muži ve školství.“ In *Žena a muž v rodině a natrhupráce*. Praha: ČSÚ. 2010.
- Konrádová Jitka. Genderové diferenciaci v regionálním školství. *Týdeník školství 2011, č. 21.* (<http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2011/21/genderove-diferenciace-v-regionalnim-skolstvi/>)
- Leithood, Kenneth A.; Levin, Ben. *Assessing school leader and leadership programme effects on pupil learning*. DfES Publications, 2005
- Leithwood, K. A. The Principal's role in Teacher Development. In Fullan, M., Hargreavess, A. (eds.). *Teacher Development and Educational Change*. London: Routledge Falmer, 2002, s. 86–103.
- Lhotková, I. „Od idejí k implementaci: kurikulární reforma v rozhovorech s řediteli (nepilotních) gymnázií.“ In *Orbis Scholae Vol. 5, No. 3*. Praha: PedF UK. 2011
- Lukas, Josef. „Vztahy mezi učiteli a řediteli na základních školách – přehled relevantních výzkumů.“ In *Studia Paedagogica. Vol. 14, No. 1*. Brno. 2009. [Dostupné na <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/75>]
- Matulová J. *Ředitelé škol ve školské legislativě 1900-2006*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita. 2007.
- McKinsey & Company. *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*. 2010.
- MŠMT. *Statistická ročenka školství – výkonové ukazatele 2013/14. Kapitola A –Vzdělávání v ČR – Souhrn. Tabulka A1.2.5*. [Dostupné na http://toiler.uiv.cz/rocenka/2013/kapitola_a.zip]
- MŠMT. Zlepšování kvality vedení škol ve střední Evropě. Závěrečná zpráva z projektu „Kvalitním vedením škol k efektivnímu učení“ 2010. [Dostupné na <http://www.msmt.cz/file/21630/download/>]
- Pascal, C., Ribbins, P. *Understanding Primary Headteachers*. London: Cassel, 1998.
- Pol Milan; Lenka Hloušková, Petr Novotný, Martin Sedláček. Profesionální dráha ředitelů základních škol: od fáze profesní jistoty k novým výzvám. In *Studia paedagogica, Vol 15, No. 1*, Brno. 2010
- Pol Milan; Lenka Hloušková, Petr Novotný, Martin Sedláček. Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů základních škol. In *Studia Paedagogica. Vol. 14, No. 1*. Brno. 2009. [Dostupné na <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/74/176>]
- Pol, M. (2007). Škola vedená, řízená a spravovaná. *Pedagogika*, 57(3), 213–225.
- Pol, M., Hloušková, L., Novotný, P., Zounek, J.: Je kultura české školy kulturou dospělých? Hlavní aktéři školního života očima ředitelů. In Chráska Miroslav, Dana Tomanová, Drahomíra Holoušová (ed.). *Klima současné české školy. Sborník příspěvků z 11. konference PdS, 14.–15. ledna 2003*. Olomouc
- Pont, Beatriz, Nusche Deborah, and Moorman Hunter. *Improving School Leadership*, Vol. 1, 2. OECD publishing, 2008.

- Prášilová, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: UP v Olomouci, Pedagogická fakulta, 2006.
- Průcha, J., E. Walterová, and J. Mareš. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.
- Puškinová, Monika. Ředitel školy a školského zařízení jako orgán veřejné správy školství. Diplomová práce. Právnická fakulta Masarykovy univerzity. Vedoucí práce Stanislav Kadečka. 2013. Dostupné na http://is.muni.cz/th/68377/pravf_m/Puskinova_diplomova_prace_Reditel_skoly_a_skol_skeho_zarizeni.pdf (cit. 19. 9. 2013)
- Rojková, M.: Ředitel základní školy a jeho vliv na klima školy. In Chráska Miroslav, Dana Tomanová, Drahomíra Holoušová (ed.). *Klima současné české školy. Sborník příspěvků z 11. konference PdS, 14.–15. ledna 2003*. Olomouc
- Sedláček M. Řízení školy na vesnici (případová studie). In *Studia paedagogica, Vol 13*. Brno. 2008.
- Sedláček, M. „Střední management v české základní škole.“ In *Orbis Scholae Vol. 5, No. 3*. Praha: PedF UK. 2011
- Sedláček, M. „Škola a její ředitel.“ In Švaříček, R., Šedřová, K. et al. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Pravidla hry*. Praha: Portál, 2007, s. 287–312.
- Sedláček, M. *Řízení základní školy. Perspektiva případových studií práce ředitelů*. Dizertační práce. Brno: Masarykova univerzita, 2008.
- SKAV a EDUin. Má být ředitel manažerem školy nebo lídrem pedagogického procesu? Zápis z Kulatého stolu SKAV a EDUin, 24. 11. 2011. [Dostupné z http://www.zsmltu.cz/skav/wp-content/uploads/2011/12/SKAV_KS_zapislistopad.pdf]
- Slavíková L. Řízení školy vytváření učící se organizace. In *Orbis Scholae Vol. 2, No. 3*. Praha: PedF UK. 2008. (dostupné na http://www.orbisscholae.cz/archiv/2008/2008_3_03.pdf)
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)* [Dostupný na <http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>]
- Zákon č. 563/2004 Sb. ze dne 24. září 2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.* [Dostupný na <http://www.msmt.cz/dokumenty/platne-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-lednu.>]