

Někteří zřizovatelé používají pro hodnocení ředitelů svých škol systém kritérií a snaží se svým školám pomáhat.<sup>13</sup> Ale i v takovém případě by uvítali sjednocující metodickou podporu od ministerstva nebo od inspekce.

Jednoznačná a předvídatelná kritéria hodnocení ředitelů chybí zejména v souvislosti se zavedením šestiletého funkčního období, a tedy i periodického hodnocení. Při výběru ředitele se zřizovatelé zaměřují na výběr manažera, jak potvrzují i výsledky kvantitativního šetření, ve kterém si přes 16 % volených zástupců zřizovatelů i úředníků na krajské úrovni myslí, že ředitel školy by ani nemusel být pedagog. Učitelé a ředitelé škol tuto možnost odmítli. Naopak většina učitelů i ředitelů si myslí, že by ředitel školy měl být pedagog a měl by i nadále učit<sup>14</sup>. Z těchto výsledků lze odvodit silnou tradici ve spojení ředitel a vyučující. Velmi kladný vztah k pedagogické práci ředitelů svědčí ve prospěch plnění jejich role pedagogického vedení, kterou zdůrazňuje doporučení OECD.

V rámci veřejné diskuse jsme se snažili zjistit přijatelnost návrhu na povinné absolvování manažerského kurzu pro uchazeče o funkci ředitele. Tento návrh vyplývá implicitně z velké autonomie školy a zvyšujících se nároků na kompetence ředitele již od nástupu do funkce. Z kvantitativního šetření v otázce zavedení povinného absolvování vzdělání v oblasti školského managementu vyplývá, že postoj aktérů je rezervovaný, i když ne zcela odmítavý, míra souhlasu se pohybuje od necelých 40 % do 59 %. Tento návrh má silnější podporu ředitelů a učitelů základních škol. Překvapivé je stanovisko zástupců zřizovatelů, kteří nepovažují splnění kvalifikačních požadavků za nezbytnou podmínku pro nástup do funkce ředitele školy. Je zřejmé, že zřizovatelé nebudou iniciativní v tlaku na legislativní změnu, která by splnění kvalifikačních podmínek zpřísnila. S ohledem na odpovědnost zřizovatelů za výběr vedení školy je tento přístup obtížně vysvětlitelný<sup>15</sup>.

Zvládnutí role manažera i lídra pedagogického sboru souvisí s výběrem i s připraveností vhodných kandidátů, ale také s definováním požadavků toho, co se od ředitele očekává a podle čeho bude hodnocen. Odborná veřejnost se vyjádřila pozitivně pro podporu kariérního systému a standardu, který by se vztahoval jak na učitele, tak na ředitele škol. Toto očekávání je spojeno s obavou o naplnění finančních zdrojů, které jsou pro efektivní zavedení kariérního systému nezbytné.

Ředitelé škol nejsou spokojeni s nevyvážením kompetencí; nesou odpovědnost za kvalitu školy, ale mají jen malé možnosti rozhodovat o složení pedagogického sboru. Pokud učitel neporuší zákon, je velmi obtížné, spíše nemožné, aby ho ředitel vyměnil, i když s jeho výkonem není spokojen.

Výsledky veřejné diskuse a šetření potřeb aktérů potvrzují aktuálnost doporučení na zlepšení odborných kapacit v oblasti hodnocení a využívání výsledků hodnocení. Je velmi důležitým zjištěním, že samotní zřizovatelé hodnotí své vlastní kapacity v této oblasti jako nedostatečné. Rovněž ředitelé si jsou vědomi potřebnosti rozšiřovat své kompetence.

---

13 Zpráva o průběhu veřejné diskuse k doporučením OECD v oblasti monitoringu a evaluace, s. 25.

14 Zpráva o výsledcích šetření potřeb aktérů: 65 % ředitelů a 75 % učitelů si myslí, že by součástí úvazku měla být i povinně výuka.

15 Zpráva o výsledcích šetření potřeb aktérů, graf 11 a 12.