

což ukazuje malý počet žáků, kteří by měli studovat už ve vyšším ročníku. Velice podobnou hodnotu nabývá index u velmi úspěšných základních škol. Statisticky významně nižší hodnota indexu u méně úspěšných základních škol identifikuje vyšší podíl žáků, kteří by se měli vzdělávat ve vyšším ročníku.

S tím úzce souvisí otázka: „Opakoval/a jsi někdy ročník a) Na prvním stupni ZŠ; b) Na druhém stupni ZŠ (nebo v odpovídajících ročnících víceletého gymnázia)?“ Žák volí odpověď z možností „Ne, nikdy“; „Ano, jednou“; „Ano, dvakrát nebo vícekrát“.

V uvedených hodnotách pro základní školy je statisticky významný rozdíl a ukazují, že v méně úspěšných školách je větší podíl žáků (12 %), kteří opakují ročník, než ve velmi úspěšných školách (2 %). Právě uvedené podíly ročník opakujících žáků mají rozhodující vliv na rozdíly ve výše popsaném indexu.

## 2.2.2 Role ředitele školy

Pevný rámec určující možnosti ředitele v procesech vedení školy lze celkově vyjádřit jako autonomie nebo samostatnost školy. Ředitelé uváděli, který subjekt (*ředitel, učitelé, školská rada, kraj nebo obec, ministerstvo školství*) nese zodpovědnost za plnění dvanácti uvedených procesů v jejich škole. Jednalo se o procesy od přijímání učitelů, stanovení jejich platů přes sestavování školního rozpočtu až po výběr učebnic či rozhodování o vzdělávacím obsahu. Na základě jejich odpovědí byl vytvořen index *Samostatnost školy* (SCHAUTON). Ředitelé méně i velmi úspěšných základních škol a méně úspěšných víceletých gymnázií uvedli údaje ukazující na přibližně stejnou míru autonomie, která je ovšem výrazně vyšší než průměr členských zemí OECD. Údaj odpovídá českým právním předpisům, podle nichž je ředitel školy v postavení ředitele školské právnické osoby nebo ředitele příspěvkové organizace a rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy ve vyjmenovaných případech. Autonomie velmi úspěšných víceletých gymnázií je však podle jejich ředitelů nejnižší a statisticky významně nižší než u méně úspěšných gymnázií. Je možné se domnívat, že i přes zjištěnou vysokou míru samostatnosti škol se ředitelé velmi úspěšných víceletých gymnázií cítí být v rozhodování o školních záležitostech omezovali. Cíl školy mají dobře definovaný, procesy jsou optimálně nastaveny a výsledky žáků potvrzují, že škola plní očekávání rodičů i zřizovatele. V tomto okamžiku se může projevit to, že úspěšný ředitel dobré školy narazí na limity systému a může mít oprávněný pocit, že školu v její aktivitě brzdí.

Určujícím faktorem značně ovlivňujícím úspěšnost školy jsou bezesporu odborné dovednosti, síla osobnosti a vůdčí schopnosti ředitele školy. Ti se v kategoriích: „Nedošlo k tomu“, „Jednou až dvakrát během roku“, „Třikrát až čtyřikrát během roku“, „Jednou za měsíc“, „Jednou za týden“, „Častěji než jednou za týden“ vyjadřovali k těmto vybraným činnostem: *Využívám hodnocení výsledků žáků k rozvíjení vzdělávacích cílů školy. Ujišťuji se, že aktivity v rámci profesního rozvoje učitelů jsou v souladu se vzdělávacími cíli školy. Zajišťuji, aby učitelé pracovali v souladu se vzdělávacími cíli školy. Na poradách s učiteli diskutuji o vzdělávacích cílech školy.* Z četností uvedených činností byl vypočítán index *Zajištění souladu se vzdělávacími cíli školy* (LEADCOM). Velká záporná hodnota indexu uvedená u skupiny méně úspěšných základních škol (ZŠ MÚ) vyjadřuje, že ředitelé těchto škol uvedené oblasti věnují výrazně nižší pozornost a vyjmenovanými aktivitami se zabývají velmi málo na rozdíl od ředitelů velmi úspěšných základních škol (ZŠ VÚ), kde činnosti ředitelů škol vyjadřuje kladná hodnota indexu. Mezi oběma hodnotami je statisticky významný rozdíl. Hodnota indexu (viz graf č. 2) u méně úspěšných víceletých gymnázií (GV MÚ) je také záporná a ukazuje, že ředitelé škol této oblasti věnují menší pozornost a vyjmenovanými aktivitami se zabývají méně často v porovnání se skupinou velmi úspěšných víceletých gymnázií (GV VÚ), kde index nabývá kladné hodnoty. Rozdíl mezi gymnázií však není statisticky významný. Lze tvrdit, že právě jasně a srozumitelně stanovené vzdělávací cíle školy, které jsou průběžně vysvětlovány, odborně diskutovány a důsledně prosazovány ředitelem a podle nichž je organizováno i další vzdělávání pedagogů, jsou aktivitami odlišujícími velmi a méně úspěšné školy.