

Následující shrnutí **vztahující se k potřebám ředitelů** rozdělujeme do tří částí: v první z nich nabízíme kategorizovaný přehled spíše osobnostních charakteristik ředitelů (lze snad použít i pojem kompetence), které ředitelé označili jako ty, které jim pomáhají zvládat různé oblasti vedení. Tyto charakteristiky jsou považovány za spíše zkušenostně získané a osobnostně determinované, nazvali jsme je tedy spíše obrazně „nenačitelnými dovednostmi ředitelů“. Druhý výčet je zaměřen na více či méně explicitně sdělované vzdělávací potřeby (obsahy i formy) a třetí výčet zahrnuje vyjadřované požadavky ředitelů ve vztahu ke školské politice a zřizovatelům.

Nenačitelné dovednosti ředitelů?

- **Orientovat se v řadě různých oborů a témat.** Ředitelé opakovaně zmiňovali, že musí zvládat velmi širokou škálu úkolů vyžadujících takové kompetence, které nezískali a povětšinou ani nemohou získat dalším vzděláváním. Jde zejména o činnosti, které vyžaduje práce na (investičních) projektech a řešení nestandardních sociálních situací (stavební práce, opravy v budovách, stravování, právní otázky při jednání s rodiči apod.). Musí každodenně dělit svou pozornost mezi zdánlivě nesouvisející úkoly a činnosti. Takovou vlastnost sami ředitelé označili jako „polyfunkčnost“.

Protože já když to vezmu, jako pro mě klid na práci, já už si to ani nedovedu představit, protože my opravdu pořád něco plníme. To přijdou bezpečáci, to přijdou hygienici, to přijde někdo a ten ředitel školy má v podstatě tolik funkcí, to je tak polyfunkční osobnost, že mně připadá, že my bychom měli být vzdělaní od práv, přes hygienu, přes pedagogiku, přes psychologii, jo.

- **Rozhodovat na základě intuice a zkušenosti.** Celá řada úkolů a požadavků nemá jasné metodické postupy a nadřazené instituce podle slov ředitelů nezřídka věří, že ředitel nové úkoly, ke kterým nemají metodické postupy, nějak zvládnou, resp. že si nějak poradí. Ředitelé tak mnohdy nevědí, zda při plnění úkolů postupují správně, a své názory na správnost postupů sdílí s ostatními řediteli, neboť se jim od zadavatele úkolu ne vždy dostane jasné odpovědi. Ředitelé tedy zdůrazňují, že k vedení školy je třeba mít zdravý selský rozum a mnohdy improvizovat a logicky vyvozovat postupy.
- **Nebát se riskovat.** S předchozí potřebou, resp. nezbytným osobnostním předpokladem, je svázán další požadavek, a tím je odvaha ředitele riskovat, musí-li rozhodovat v situacích, ve kterých si není jistý správností postupu. I když se ředitelé snaží celou řadu úkolů delegovat, konečné rozhodnutí, a tedy i odpovědnost, je obvykle na nich.

Spousta věcí se dá řešit diskuzí, dohodou, něčím. Ale jsou chvíle, kdy ten ředitel musí říct: „Takhle to bude. Ty pojedeš tam, ty uděláš tohle.“ A podle mě nejtěžší na práci ředitele, když člověk začne dělat, tak má tendenci se za něco trochu schovat, když začíná. Že to prostě přišlo ze shora, že to musíme udělat. Nejhorší je, což se člověk naučí, se dostat do té fáze, kdy prostě řekne: „Prostě jsem tak rozhodl. Je to moje rozhodnutí, nesu si za něj odpovědnost.“ Dostat se do toho stádia, pak se to teda hodně zjednoduší a člověk ví, že prostě všichni ví, že to je rozhodnutí moje, hotovo. Neuhýbat, neschovávat se za nic. Zjistil jsem, že je daleko jednodušší říct to na rovinu: „Je to průser, je to špatně, no tak jsem to špatně udělal, nedá se nic dělat, jo.“ Protože všechna naše rozhodnutí nejsou správná a prostě jsem se naučil jednu věc: blbý rozhodnutí je lepší než žádný.

- **Mít sebedůvěru.** K tomu, aby ředitelé mohli riskovat a zvládat komplexní situace, které nemají jednoznačná řešení, potřebují mít dostatečné sebevědomí, aby unesli případnou kritiku jak ze strany učitelů, tak i vnějších subjektů školy.
- **Pracovat s osobním nasazením a nadšením.** Tento a následující požadavek na osobnost ředitele a jeho kompetence se již vztahuje k vedení lidí. Úspěšný ředitel může být pouze ten, zdá se, který je zapálený pro školu, pracuje s vysokým osobním nasazením a svým entusiasmem strhává ostatní lidi ve škole.
- **Vybudovat si autoritu a respekt.** Další v kurzech dalšího vzdělávání „nenačitelnou“ vlastností úspěšných ředitelů škol je, viděno jejich očima, schopnost vybudovat si respekt u učitelů, žáků i ostatních subjektů.