

Dále bylo zjištěno, že zatímco ředitelé základních škol a gymnázií se příliš neliší ve vnímání nedostatku materiálních zdrojů, personální zdroje představují (částečný) problém pouze pro 26 % ředitelů v gymnáziích oproti 47 % ředitelů v základních školách. Stejně jako v případě vyššího pocitu omezení efektivity práce ředitele je spokojenost ředitelů v zaměstnání negativně ovlivněna i vnímaným nedostatkem materiálních a personálních podmínek.

### 5.3 Shrnutí a závěry

Tato kapitola si kladla za cíl doplnit zjištění uvedená v předchozích kapitolách o pohled na podmínky, které škola jako instituce vzdělávacího systému a zejména vedení školy vytváří pro profesní rozvoj učitelů. Výsledky sekundárních analýz jsou v tomto směru celkem ve shodě s dalšími současnými výzkumy, které poukazují na vnímání leadershipu jako „meta-řízení“ (Scheerens, 2012), jež spočívá mj. ve vytváření podmínek pro práci učitelů ve smyslu jejich ochrany před rušivými externími vlivy, zajišťováním administrativního chodu instituce a materiálních i lidských zdrojů. Vedle toho je ale úkolem „meta-řízení“ vytvářet příležitosti pro profesní rozvoj, strukturovat procesy profesního učení, zajišťovat zpětnou vazbu na základě výkonových standardů a sdílení společné vize i cílů školy (Leithwood & Riehl, 2005).

Obě tyto oblasti činností ředitele by měly být adekvátně časově vyvážené, [Národní zpráva](#) (s. 12, graf č. 2) však poukázala na vysoký podíl času, který ředitelé v České republice věnují administrativním činnostem. V následných analýzách bylo zjištěno, že ředitelé gymnázií a ředitelé větších škol věnují administrativním činnostem vyšší podíl času než ředitelé základních škol a menších škol. Současně se prokázala souvislost administrativní zátěže se spokojeností ředitele v zaměstnání – ředitelé, kteří uváděli vyšší podíl času věnovaného administrativě na úkor činností spojených s výukou, jsou méně spokojeni ve svém zaměstnání. Z uvedeného vyplývá potřeba snížit administrativní zátěž ředitelů tak, aby měli dostatečný prostor pro pedagogické vedení.

Efektivitu řízení školy a pedagogického vedení samozřejmě ovlivňují podmínky, v nichž vedení škol působí. Ve srovnání s řediteli gymnázií pociťují ředitelé základních škol ve větší míře nedostatek personálních zdrojů. Současně ředitelé veřejných škol vypověděli, že se podmínkami cítí omezení ve větší míře. Tyto aspekty (vyšší pocit omezení efektivity práce a vyšší míra pociťovaného nedostatku materiálních a personálních zdrojů pro kvalitní výuku) pak negativně souvisejí se spokojeností ředitelů v zaměstnání.

Pedagogické vedení jako klíčová složka fenoménu *leadership for learning* akcentuje učícího se jedince a procesy učení. Jak ukazuje řada současných studií, vedení školy má silný, ale nepřímý vliv na výsledky učení se žáků (Marzano, Waters, & McNulty, 2003; Hattie, 2009). Tento vliv je zprostředkováván skrze podporu profesního rozvoje učitelů, jejíž podstatnou součástí je hodnocení a zpětná vazba. V tomto směru již zpráva OECD ([Santiago et al., 2012](#)) poukázala na absenci jednotného přístupu k hodnocení učitelů – pro systematické hodnocení chybí standardy a kritéria hodnocení. Ředitelé škol tak v rámci své autonomie sami určují, co je obsahem formálního hodnocení. V současné době je problém učitelského standardu a systému hodnocení učitelů v České republice poměrně široce diskutován v souvislosti s tvorbou kariérního systému ([Janík et al., 2014](#)). Zjištění uvedená v kapitolách 4 a 5, jak se zdá, podporují potřebu zohlednit při tvorbě standardu rozdíly mezi stupni vzdělávání či typy škol, resp. dbát na takovou míru obecnosti kritérií, která by umožnila postihnout jejich specifika.