

Česko hledá ředitele škol

Jak najít, vybrat a podpořit kvalitní pedagogické lídry?



”

Jsem plná emocí... Dnes jsem úspěšně prošla konkurzem na ředitelku školy. Do koncepce rozvoje školy a do rozhovoru jsem vložila to, co jsem získala za dva roky kvalifikačního studia od lektorů. Komise ocenila, že koncepce rozvoje školy obsahuje vše, co se týká dnešních trendů a důležitých témat. A hlavně ocenili, že je mým jasným záměrem budovat ve škole bezpečné prostředí. Mně osobně to přijde jako samozřejmost, ale dozvěděla jsem se, že to na mnohých školách samozřejmost vůbec není.

Dagmar Kubíčková,
absolventka kvalifikačního programu Lídr školy

Aby 1,8 milionu dětí a mladých lidí dostalo šanci rozvinout svůj potenciál, neobejdeme se bez skvělých ředitelů pedagogických lídrů. A protože jich potřebujeme skoro 10 000, nestačí místa dohodit známým – potřebujeme funkční systém.

Minulý rok jsme takový systém navrhli. Teď jsme si posvětili na první část – abychom vůbec měli z koho ředitele vybírat. Letos se v rekordním množství konkurzů po celé zemi rozhoduje o budoucnosti škol a tím o budoucnosti naší země.

Martin Kozel, ředitel organizace Učitel naživo

”



Více o návrhu systému najdete [zde](#).

učitel ředitel
naživo naživo

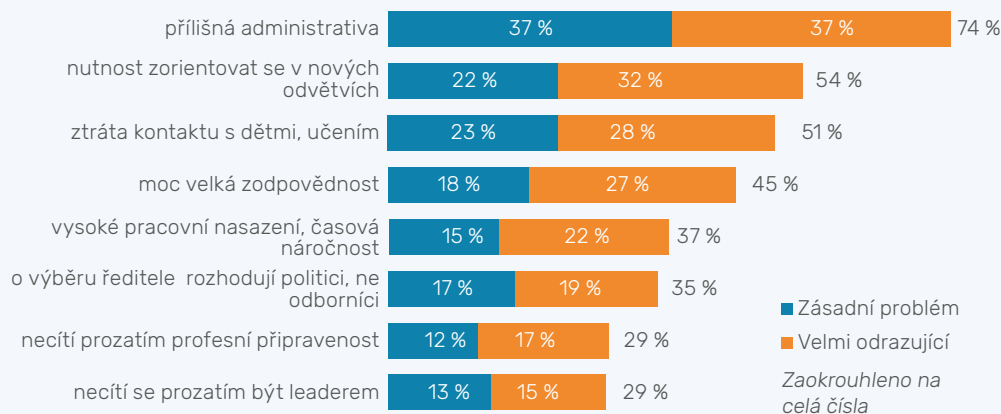
Školy budou tak kvalitní, jak kvalitní budou jejich ředitelé. Až 30 % toho, co se děti naučí, je ovlivněno kvalitou ředitele.

1. Neexistuje proto příklad kvalitní školy bez kvalitního vedení.
2. Tam, kde je ředitel pedagogický lídr, se vize školy naplňuje a děti se učí naplno:
 - a. děti tak získají šanci naplno rozvinout svůj potenciál a vyrůstat v bezpečném a podnětném prostředí, protože tam míří pozornost ředitele,
 - b. učitelé získají prostředí, ve kterém mohou zlepšovat svou práci a ve kterém budou spokojenější a otevřenější k inovacím, novým trendům i reformám,
 - c. rodiče, zřizovatelé, kolegové i žáci získají lepší odpovědi na to, co a proč se ve škole děje, a jaký to bude mít dopad na učení dětí.
3. Chceme-li 10 000 pedagogických lídrů, musíme jich dostatek najít, kvalitně připravit, vést a motivovat.

Dnes se ale do více než 50 % konkurzů přihlásí pouze 1 kandidát či kandidátka. Uchazeče odrazuje zejména administrativa, netransparentnost výběru a nedostatek podpory od zřizovatele.

Nakolik vás následující okolnosti odrazují od rozhodnutí stát se ředitelem/ředitelkou ZŠ?

ZÁSADNÍ BARIÉRY



Studie
(De)motivace učitelů stát se řediteli,
Učitel naživo,
PAG Research, 2024

Pro 74 % učitelů
je odrazujícím
problémem zatížení
administrativou

17 % současných
zástupců ředitelů a dalších učitelů
ve vedoucích pozicích odrazuje
obava ze spolupráce se zřizovatelem

69 % zástupců
se pravděpodobně
do 10 let nezúčastní
konkurzu

Každý 3. učitel
pochybuje o férovém
výběru ředitelů

Jen každý 6. učitel
má zájem o místo
ředitele

Pokud odstraníme tři hlavní bariéry, počet zájemců o místo ředitele se zvýší více než dvojnásobně.

Pro 37 % učitelů je zatížení administrativou nepřekonatelný problém.

Čeští ředitelé věnují 40 % svého času administrativní správě školy, což je nejvíce v Evropě (TALIS, 2018). Na menších školách do 200 žáků jsou obavy z vysokého pracovního nasazení a časových nároků u kandidátů ještě významnější: vytíženost odrazuje 20 % vs. 9 % u větších škol, nutnost zorientovat se v různých odvětvích nutných pro zvládnutí role ředitele odrazuje 28 % vs. 15 %.

→ Nadměrnou zátěž se správou budovy a další administrativou by systémově mohlo řešit sdružování škol. Dle studie má sdílení těchto činností potenciál ředitelům výrazně ulevit (Fischer a Mazouch, 2024).

Každý třetí učitel pochybuje o férovém výběru kandidátů v rámci konkurzu.

Netransparentnost konkurzu odrazuje 28 % kandidátů. 35 % učitelů vadí, že ředitele vybírá politik místo odborníka. Větší pochybnosti mají zástupkyně a zástupci a také ti, kteří se již konkurzu zúčastnili.

→ Definujme kritéria, podle kterých ředitele vybíráme, odměňujeme a odvoláváme. Jaké kompetence a dovednosti má mít kvalitní ředitel? Jaké kompetence a dovednosti má mít kvalitní zřizovatel školy? Zvyšme profesionalitu školské správy a výběru ředitelů a postarejme se o to, aby výběr nebyl ovlivněn lokálním politikařením.

Netransparentnost odrazuje

28 %
kandidátů

Výběr politikem a ne odborníkem vadí

35 %
učitelů

Téměř ¼ zástupců splňují definici kvalitního učitele, v minulosti se však do konkurzu přihlásila jen ⅓ z nich.

Zástupci a zástupkyně mají častěji obavy z netransparentnosti konkurzů a ze spolupráce se zřizovatelem (starostou, vedením obce, místními politiky).

→ Pokud chceme motivovat více kvalitních zástupců, můžeme systematicky identifikovat talenty, posilovat roli středního managementu ve školách a kvalitně připravovat budoucí ředitele na jejich roli v rámci kvalifikačního studia.

ZÁSTUPCI, KTERÍ BY SE PŘIHLÁSILI DO KONKURZU

31 %

bez
odstranění
bariér

vs.

46 %

po
odstranění
bariér

Ženy ředitelskou funkci zvažují méně než muži: 37 % žen vs. 64 % mužů.

Mužům navíc funkci někdo častěji nabídl, což hraje důležitou roli, protože mnohem častěji o funkci přemýšleli ti, kterým někdo z pedagogického sboru nebo vedení pozici nabídl – 72 % vs. 36 %.

→ Ženy tvoří 80 % osob zaměstnaných v regionálním školství na učitelské pozici. Pokud odstraníme bariéry, které ženám stojí v cestě, otevřeme dveře do ředitelů významnému počtu potenciálních kandidátek.

Počet bariér vnímaných jako nepřijatelné (muži / ženy)



Bez kvalitních ředitelů zůstanou reformy jen na papíře. Spojme síly v úsilí o systémovou podporu vedení škol.



Českou vzdělávací politikou aktuálně hýbe řada reformních témat – revize RVP, přijímací zkoušky na SŠ nebo odklady školní docházky. Vláda v prosinci 2023 schválila Dlouhodobý záměr do roku 2027.

Na konci každé strategie však musí být lidé, jinak se nic nezmění. Mám radost, že si v poslední době stále více lídrů veřejných institucí uvědomuje, že bez ředitelů a učitelů kvalitní vzdělání nebude.

Těší mě naše vzájemná spolupráce a výsledky, které přináší. Pokud jako my věříte, že vzdělávání je o lidech, spojme síly.

Kateřina Konrádová,
analytička vzdělávací politiky, organizace Učitel naživo

Přihlaste svou školu do leadershipového programu Ředitel naživo pro vedení škol.



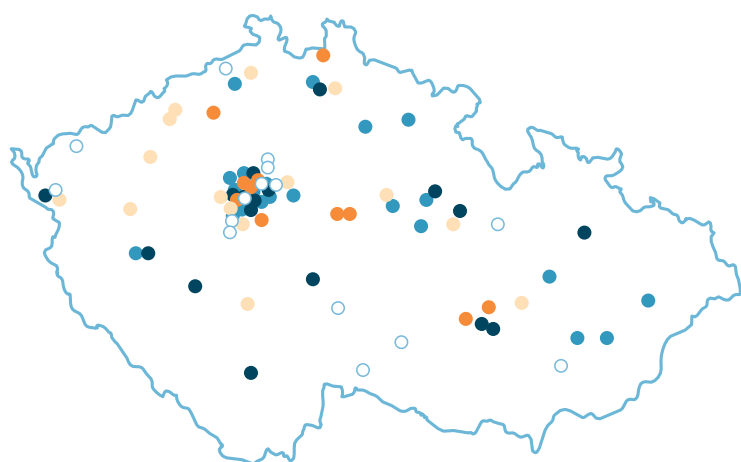
Hledejme společně, jak mohou zřizovatelé škol podpořit kvalitu vzdělávání.



Definujme společně, jak konkrétně má vypadat systém podpory ředitelů v ČR, co pro to mohou udělat politici, MŠMT a další aktéři.



Učitel naživo je nezisková organizace s týmem expertů, která usiluje o modernizaci českého vzdělávání. Vyvinuli jsme a otestovali nové programy pro učitele a ředitele škol, které výrazně zlepšují učení dětí ve školách. Naším know-how se snažíme obohatit a proměnit veřejný vzdělávací systém, abychom naplnili naši vizi: Všechny děti se učí naplno, s radostí a rovnými šancemi a ze školy odcházejí připravené na výzvy a příležitosti 21. století.



Mapa 93 českých škol, kde pomáhá program Ředitel naživo

Legenda

Školy zapojené v Řediteli naživo podle let

● 2019-2021 ● 2020-2022 ● 2021-2023 ● 2022-2024 ○ 2023-2025