

Studie

# **(De)motivace učitelů stát se řediteli**

Bariéry a motivace učitelů k účasti  
v konkurzech a návrhy, jak zvýšit  
počet uchazečů

**Učitel naživo, zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, z. ú., PAQ Research, z. ú. a Kalibro**

**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.

Jsme **PAQ RESEARCH** a děláme výzkumy ve veřejném zájmu. Přinášíme unikátní data o klíčových problémech české společnosti. Na datech stavíme realistické návrhy řešení. Soustředíme se na reformy sociálního a vzdělávacího systému. Máme dopad. Přispíváme k řešení sociálních problémů a funkčnímu státu.

**Kalibro Projekt** nabízí školám kvalitní a rozmanité nástroje pro sebehodnocení, umožňuje školám bezpečné srovnání s ostatními, ovlivňuje cíle a pojetí výchovy a vzdělávání na školách a objasňuje přínos náročného sebehodnocení pro práci škol.

Autoři studie:

Lucie Marková, Michal Kunc, Daniel Prokop, Karel Gargulák

PAQ Research, 2024

## Obsah

Hlavní zjištění studie	4
O projektu	7
Metodologie	9
Kolik učitelů a učitelek (ne)zvažuje funkci ředitele školy	10
Bariéry odrazující učitelky a učitele od rozhodnutí stát se ředitelkou/ředitelem	12
Administrativní zátěž je nepřekročitelnou bariérou pro téměř dvě pětiny učitelek/učitelů	12
Typologie bariér na cestě za ředitelováním	15
Bariéry odrazující vybrané skupiny potenciálních kandidátů od rozhodnutí stát se ředitelkou/ředitelem	18
Jak lze odstraněním bariér zvýšit počet zájemců o místo ředitele	19
Literatura a zdroje	24

# HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ STUDIE

## Odstranění hlavních bariér může zdvojnásobit zájem o práci ředitelky/ředitele



Každá druhá škola má pouze 1 kandidáta na místo ředitele

### Zájem o místo ředitele má jen šestina učitelů, je malý i mezi kvalitními kandidáty

Více než polovina konkurzů na ředitele v Česku se účastní jen 1 kandidát, což omezuje možnost výběru kvalitních kandidátů pro vedení škol. Náš výzkum ukazuje, že v minulosti účast vážně zvažovalo 17 % učitelů s potřebnou praxí. Jen 16 % považuje za pravděpodobné, že se do konkurzu v dalších 10 letech přihlásí (7 % velmi pravděpodobné). Zájem není výrazně vyšší ani mezi kvalitními kandidáty (hodnoceno přístupem k dětem a výuce, úrovni profesní spolupráce a zkušeností s vedením).

Přílišná administrativa je problém pro



74 %

### Nejčastější bariérou je pro učitelky a učitele zahlcující administrativa související s různorodými činnostmi a ztrátou času na učení

Zatížení práce ředitele administrativou vnímá jako velký a odrazující problém 74 % učitelek/učitelů. Z toho pro 37 % je to nepřekonatelný problém. To je v souladu se zjištěními výzkumu TALIS, podle kterého čeští ředitelé tráví administrací nejvíce času v Evropě (Gargulák, Korbel, Prokop 2024). Další velké – a potenciálně odstranitelné – bariéry se týkají podoby a nezávislosti výběrového řízení a pocíťovaná profesní (ne)připravenost.

### Učitele z malých škol odrazuje rozsah agend, kvalitní kandidátky/kandidáty i představy o platu

Učitelé z menších škol nechtějí dělat ředitele, protože se bojí rozsahu agend, které kvůli nemožnosti delegovat činnosti v malé škole spadají na ředitele. Kandidáty a kandidátky s dobrými předpoklady o trochu více odrazují představy o platu ředitele (byť jej někdy podceňují).

## Zkušení mají pochybnosti o konkurzu a bojí se spolupráce se zřizovatelem

1/3 učitelek/učitelů pochybuje o férovém výběru kandidátů



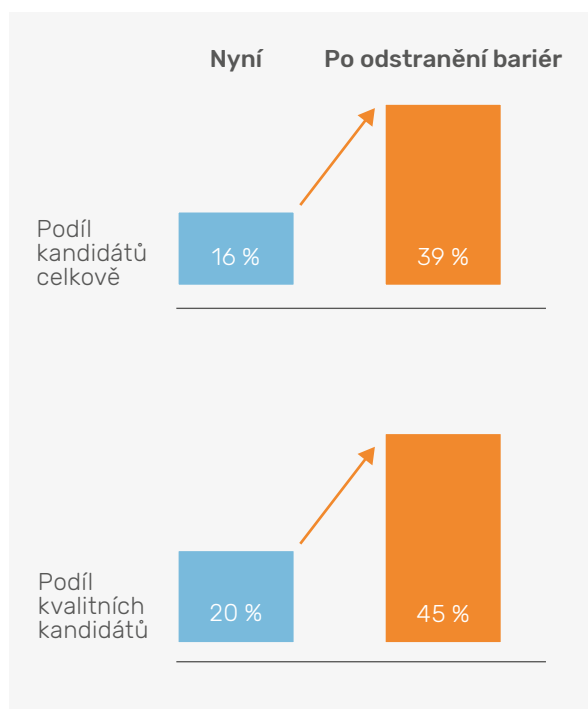
Přibližně třetina všech učitelek/učitelů pochybuje o férovém výběru kandidátů. Větší pochybnosti mají zkušení – ti, co se již konkurzu zúčastnili, a také zástupkyně/zástupci. Ti mají také často obavy ze spolupráce se zřizovatelem (starosta, vedení obce, místní politici). Přestože ¾ z nich již

někdo nabídl roli ředitelky/ředitele, pouze třetina všech zástupkyň a zástupců se již přihlásila do konkurzu.

## Odstranění 3 bariér (administrativa, lepší výběrové řízení a podpora) by počet zájemců o místo ředitele zvýšilo více než dvojnásobně

Omezení administrativy, zajištění transparentního výběrového řízení a zlepšení podpory ředitelkám/ředitelům by mohlo zvýšit počet potenciálních zájemců o práci ředitele z 16 na 39 %, mezi kvalitními kandidáty pak z 20 na 45 %. Odstranění těchto bariér tedy více než dvojnásobně zvyšuje zájem o funkci ředitele.

K tomuto odhadu byl ve výzkumu použit dotazovací experiment = odhad ochoty v náhodně vybraných podskupinách, v jedné s předpokladem odstranění těchto bariér. Klíčové je omezení administrativní zátěže, ale ideálně i v kombinaci s lepším konkurzem a podporou.



### ..., „přilákalo“ by to i ty, kteří dříve funkci zvažovali, ale nepřihlásili se

Jen pro 25 % učitelek/učitelů, kteří zvažovali funkci, ale nepřihlásili se do konkurzu, je při současném stavu pravděpodobné, že se v budoucnu přihlásí, ale při odstranění bariér je to je to takřka 70 % (nárůst ochoty o 44 p.b.). Pokud už konkurz absolvovali, odstranění bariér nemá vliv. Mezi současnými zástupci by ochota vzrostla z 31 na 46 %.

### Systémová řešení jsou zejména větší a kompetentní zřizovatelé škol

Systémové řešení hlavní bariéry – tedy přehlcení administrativou a správou školy (finanční řízení, správa budovy apod.) může být ve sdružování škol (svazkové školství, novela školské právnické osoby apod.) a sdílení těchto činností, což podle studií může administrativní zátěž výrazně omezit (Fischer, Mazouch 2024).

Toto řešení ale nemusí adresovat další klíčové problémy – transparentnost výběrových řízení nebo odbornou podporu ze strany zřizovatelů. Klíčovým řešením pro tyto potřeby je existence větších zřizovatelů či jejich sdružení (např. prostřednictvím společenství obcí), kteří mohou převzít administrativu škol, ale zároveň díky odbornému zázemí profesionalizovat výběr ředitelů, odstranit z něj lokální politické motivace a posílit podporu ředitelů v pedagogickém vedení školy.

## O PROJEKTU

### Výzkum a jeho účel

Výzkum Učitel Naživo, zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, z. ú. a PAQ Research, z. ú. zjišťuje bariéry a motivace učitelů stát se řediteli a zkoumá potenciální dopady odstranění klíčových bariér. Dotazovali jsme vzorek učitelek a učitelů ZŠ ve věku 30 a více let a alespoň se čtyřletou učitelskou praxí.

**Celkem bylo dotázáno 567 učitelek a učitelů ZŠ.**

### Sběr dat

Sběr dat realizovala společnost Kalibro Projekt, s.r.o., učitele byli dotazováni online dotazníkem. Sběr dat probíhal v termínu od 27. 3. do 18. 4. 2024. Online dotazník byl rozeslán v několika na sebe navazujících vlnách na různé typy kontaktů.

Primárně byl dotazník zasílán přímo učitelům základních škol. V první vlně byli osloveni učitelé, kteří se již v minulosti dobrovolně zaregistrovali do Pedagogického panelu KALIBRO (PePa). V další fázi byl dotazník zaslán na kontaktní pracovní e-maily jednotlivých učitelů, které byly systematicky vyhledávány na webových stránkách škol. V závěrečné fázi byli osloveni ředitelé škol s prosbou o přeposlání dotazníku jednotlivým učitelům na jejich škole. V této fázi byl využit Rejstřík škol a školských zařízení MŠMT (<http://rejskol.msmt.cz/>).

### Reprezentativita

Data byla vážena, aby odpovídala složení populace učitelek/učitelů ZŠ z hlediska:

- ♦ Věku, pohlaví, kraje
- ♦ Velikosti školy a stupně ZŠ

V případě, že v jedné škole vyplnilo dotazník více učitelek/učitelů, byly jejich odpovědi váženy, abychom potlačili efekt školy.

Pro vyhodnocení výsledků experimentu jsme vážili intervenční a kontrolní skupinu podle počtu zmíněných bariér.

Vážením došlo k 36% efektivní redukci vzorku, což odpovídá 400 dotazníkům.

## Kontroly dat

Neanalyzovali jsme dotazníky bývalých ředitelů, u nichž nepředpokládáme velký potenciál pro tuto funkci v budoucnu (N = 13 dotazníků).

## Statistické odchylky

Statistická odchylka u výsledků pro celý vzorek výzkumu (N = 567) se s 95% pravděpodobností pohybuje mezi  $\pm 1,9$  p. b. u výroků s malou četností a  $\pm 3,5$  p. b. u výroků s vyšší četností. Statistická chyba u reportování z podskupin respondentů se pohybuje většinou mezi  $\pm 3,5$  p. b. a  $\pm 4,8$  p. b.



# METODOLOGIE

## Definice „kvalitního kandidáta na ředitele“

V analýzách motivací k vykonávání funkce ředitele/ředitelky nás primárně zajímají učitelky a učitelé, kteří mají pro danou pozici předpoklady. Definovali jsme tedy tzv. „kvalitního kandidáta na ředitele“, což je zhruba polovina vzorku.

Pro určení kvalitního kandidáta na ředitele jsme použili tři různé indikátory kvalitního učitele:

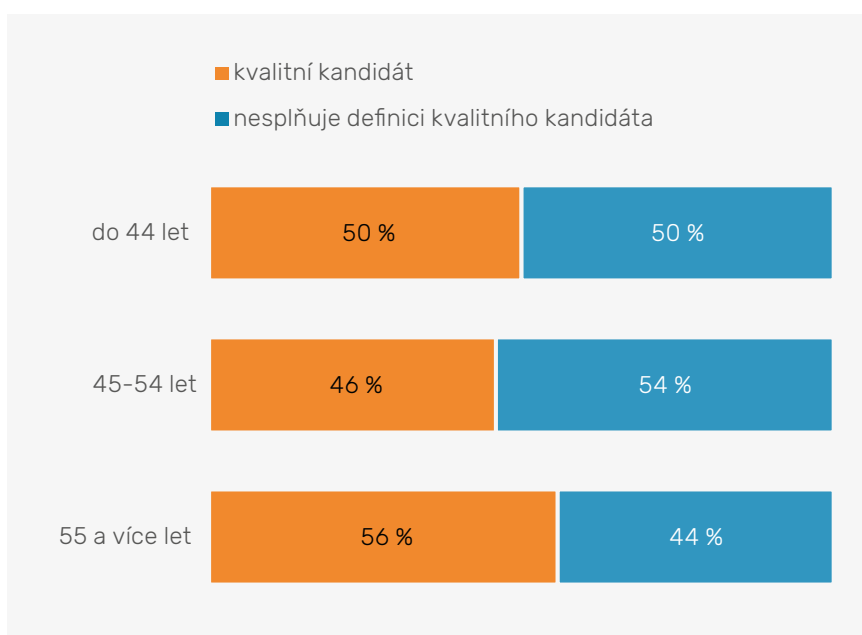
**Baterii MŠMT (MŠMT 2024) zkoumající postoje učitele k žákům a výuce** (vybráno 6 postojových položek, které na základě faktorové analýzy nejlépe rozlišují)

- ♦ učitelka/učitel umí pojmenovat vzdělávací cíle své výuky, využívat chyby žáků k dalšímu učení, má povědomí o rodinném zázemí a komunikuje s rodiči, dostává zpětnou vazbu od kolegů
- ♦ 5bodová škála Bezvýznamné / Okrajové / Celkem důležité / Zásadní / Nutné

**Baterii TALIS zaměřenou na profesní spolupráci**

- ♦ vyučuje týmově s kolegy, pozoruje jejich výuku, vyměňuje si s nimi učební materiály a společně pracují na profesním rozvoji
- ♦ 6ti bodová škála Nikdy / Jednou za rok nebo méně často / 2–4krát za rok / 5–10krát za rok / 1–3krát za měsíc / Jednou za týden nebo častěji

**Zkušenosti s vedoucí pozicí (formální či neformální)**

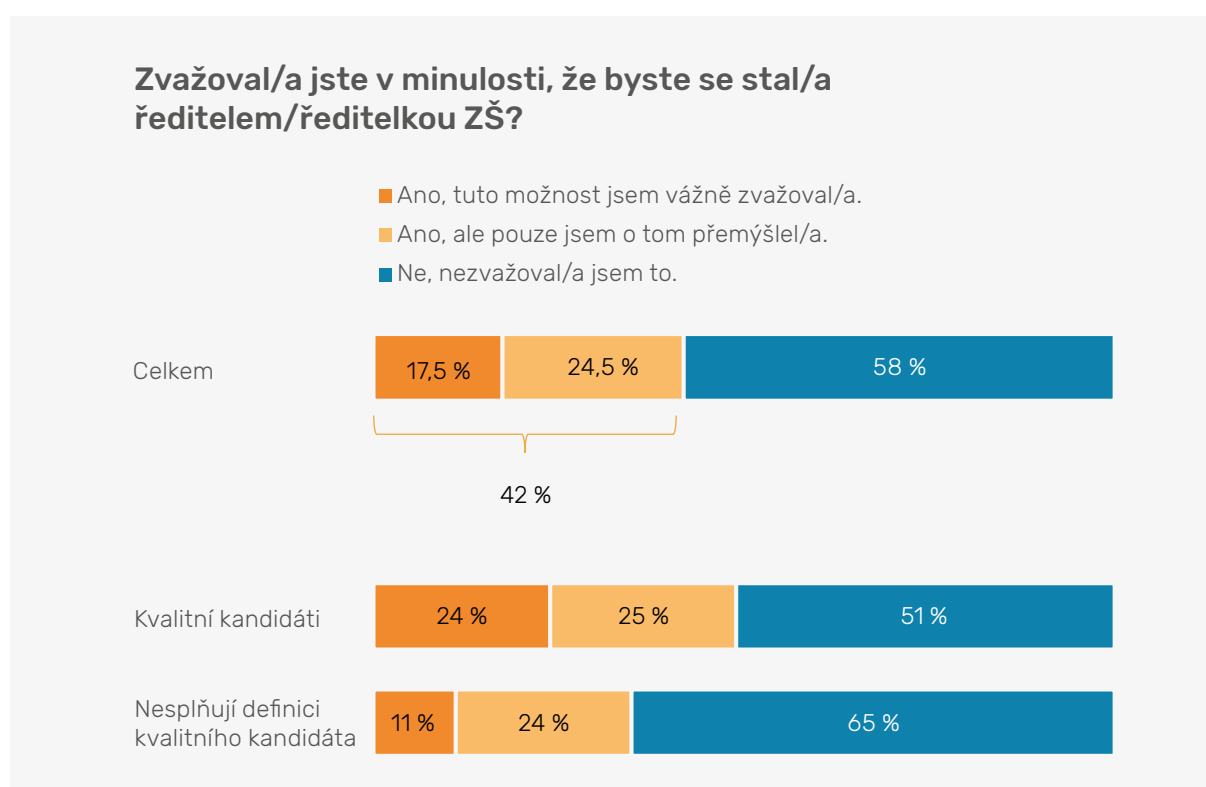


- ♦ Kvalitního učitele jsme definovali jako toho, který získal v postojové baterii i aspektu profesní spolupráce průměrné skóre alespoň 3 (Celkem důležité v baterii MŠMT a 2–4krát za rok v baterii TALIS) a zároveň má zkušenost s vedením dospělých lidí. Pokud zkušenost s vedením dospělých lidí nemá, chápeme jako kvalitní kandidáty ty učitelky a učitele, kteří mají velmi dobré skóre v bateriích – alespoň 4 (Zásadní v baterii MŠMT a 5–10× za rok v baterii TALIS).

Poznámka: Všechny učitelky/učitelé, N = 567

## Kolik učitelů a učitelek (ne)zvažuje funkci ředitele školy

FUNKCI ŘEDITELKY/ŘEDITELE DOPOSUD ZVAŽOVALO 42 % UČITELEK/UČITELŮ.



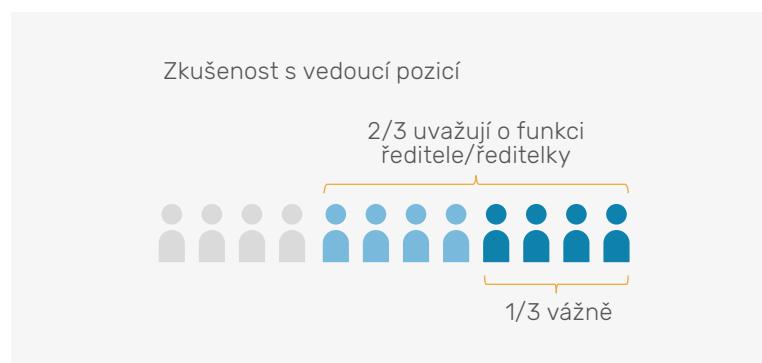
Poznámka: Všechny učitelky/učitelé, N = 567 (kvalitní učitelé N = 284, nesplňují definici kvalitního učitele N = 283)

### Funkci častěji zvažují učitelky a učitelé s potenciálem

49 % učitelek/učitelů, které jsme definovali jako kvalitní svými předpoklady pro roli ředitelky/ředitele, již v minulosti funkci ředitelky/ředitele zvažovalo. To platí pro 35 % učitelek/učitelů, kteří tuto definici nesplňují. Ti s dobrými předpoklady tedy o funkci uvažují častěji.

## Předchozí zkušenost s vedením znamená častější zvažování funkce

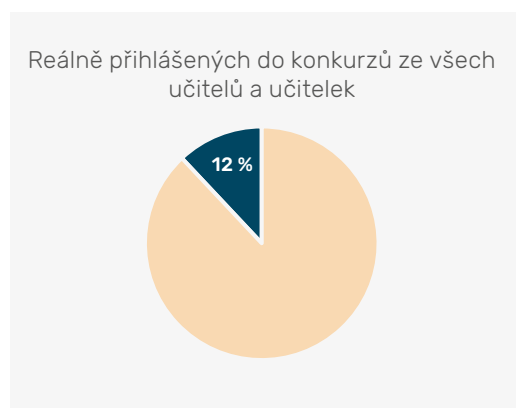
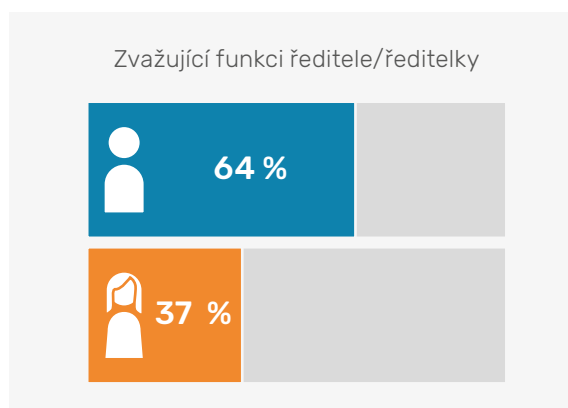
Pokud mají zkušenost s vedoucí pozicí (zástupkyně/zástupce či vedoucí projektu, týmu), o funkci uvažují 2/3 z nich, přitom přibližně 1/3 to zvažuje vážně. Bez této zkušenosti to alespoň částečně zvažuje pouze třetina. Totéž platí obecně pro zkušenost s vedením dospělých lidí (ať už formální nebo neformální) – pokud ji mají dlouholetou a pravidelnou, 36 % z nich o této funkci vážně uvažovalo a 26 % o tom alespoň přemýšlelo. Učitelky/učitelé bez zkušeností o funkci ředitelky/ředitele vážně uvažovali v 7 % a pouze o tom přemýšlelo 27 %.



## Ženy a starší učitelky/učitelé ředitelování zvažují méně

Muži oproti ženám tuto funkci zvažují častěji (64 % mužů vs. 37 % žen). Platí také, že ženám někdo funkci nabízí výrazně méně často než mužům. Mezi mladšími učitelkami/učiteli do 49 let je pouze 55 % těch, kteří ředitelování vůbec nezvažovali, mezi staršími je to 63 %. Mnohem častěji o této funkci přemýšleli ti, kterým někdo z pedagogického sboru nebo vedení tuto pozici nabídl – 72 % vs. 36 %.

Ze všech, kteří funkci v minulosti zvažovali, se do konkurzu nakonec přihlásilo jen 29 % učitelek/učitelů (tj. 12 % všech učitelek/učitelů).

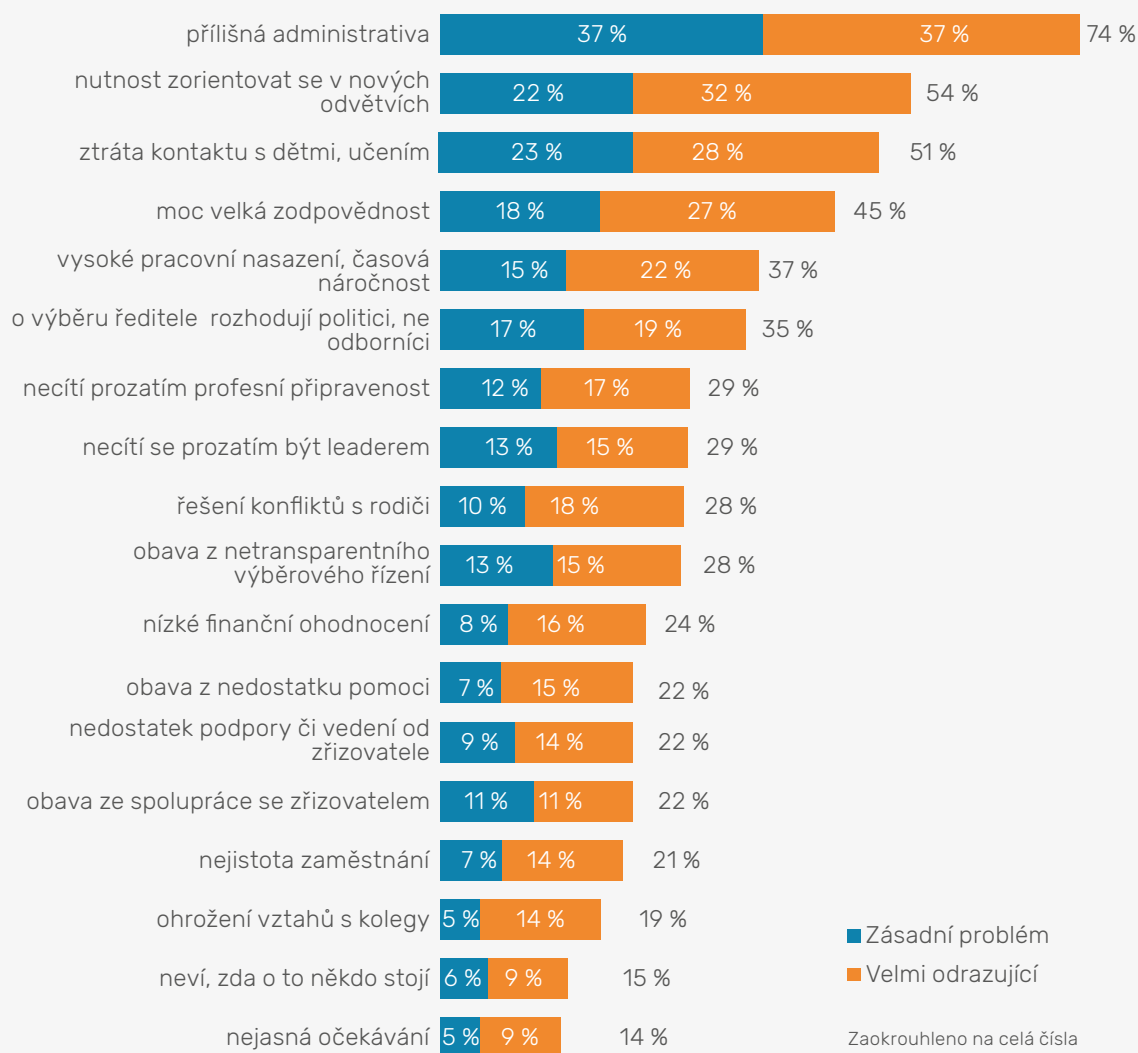


# Bariéry odrazující učitelky a učitele od rozhodnutí stát se ředitelkou/ředitelem

## ADMINISTRATIVNÍ ZÁTĚŽ JE NEPŘEKROČITELNOU BARIÉROU PRO TĚMĚŘ DVĚ PĚTINY UČITELEK/UČITELŮ

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

### ZÁSADNÍ BARIÉRY



Poznámka: Všechny učitelky/učitelé, N = 567; znění otázky: „Nakolik vás následující okolnosti odrazují od rozhodnutí stát se ředitelem/ředitelkou ZŠ?“ Možnosti odpovědi: „Zásadní problém (pokud se nezmění, nikdy se nebudu chtít stát ředitelem / ředitelkou ZŠ) – Velmi odrazující – Částečně odrazující – Není pro mě problém – Nevím. Nezobrazeny položky „Obava z nepodpory sboru“ a „Jiné“ kvůli nízké frekvenci odpovědí.“

## Hlavní bariéry souvisí s administrativou, výběrem i změnou podoby práce

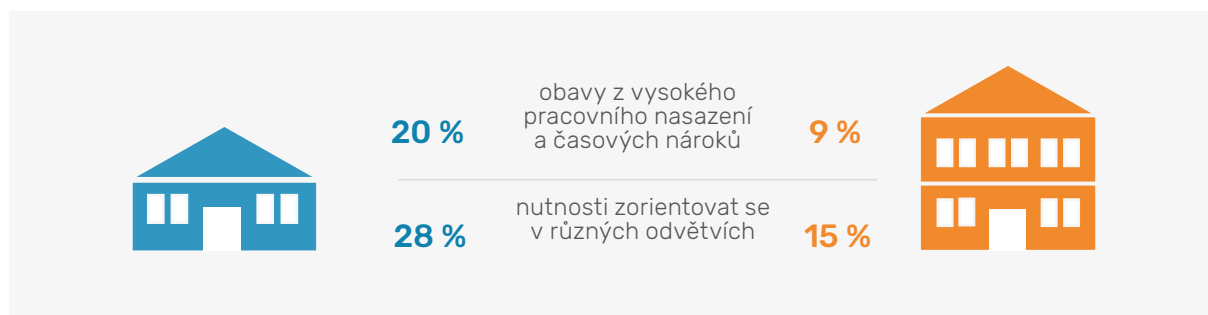
Vnímaná administrativní zátěž je pro potenciální uchazeče nejčastější překážkou (až 74 %). To koreluje s poznatky z mezinárodních šetření, kde platí, že český ředitel podle výsledků šetření TALIS 2018 věnuje 40 % svého času administrativní správě školy, tedy nejvíce v Evropě (Gargulák, Korbel, Prokop 2021). Domácí data rovněž ukazují, že deseti nepedagogickým agendám (např. účetnictví, právo atd.) ředitelé věnují v průměru 30 pracovních hodin týdně (Mazouch, Fischer 2024).

Mezi další klíčové bariéry patří nutnost zorientovat se v dalších odvětvích a příliš velká zodpovědnost. Za velmi odrazující nebo zásadní problém je označuje 45–54 %.

Obavy jsou oprávněné zvláště u menších škol, kde podle dat MŠMT platí, že ve školách do 100 žáků (cca polovina základních škol v ČR) je pouze průměrně 1,3 nepedagogických zaměstnanců na agendy jako účetnictví nebo personalistika (Korbel et al. 2023). Ze zahraničních zkušeností rovněž vyplývá, že velkou část agend, které řeší čeští ředitelé/ředitelky, jinde běžně zajišťují zřizovatelé škol (samosprávy, místní úřady školské správy) (Gargulák et al 2023).

## Velikost školy hraje roli

Na menších školách do 200 žáků mají potenciální uchazeči ještě častěji obavy z vysokého pracovního nasazení a časových nároků (zásadní problém pro 20 % vs. 9 % u větších škol) a nutnosti zorientovat se v různých odvětvích (28 % vs. 15 %) pro zvládnutí všech činností spojených s ředitelskou funkcí. Také mají častěji obavu, že by byli na vše sami. To vše odpovídá reálné situaci těchto škol, které nejčastěji zřizují malí zřizovatelé, kteří nemají kapacitu pro podporu v administrativní správě škol (PAQ 2024).



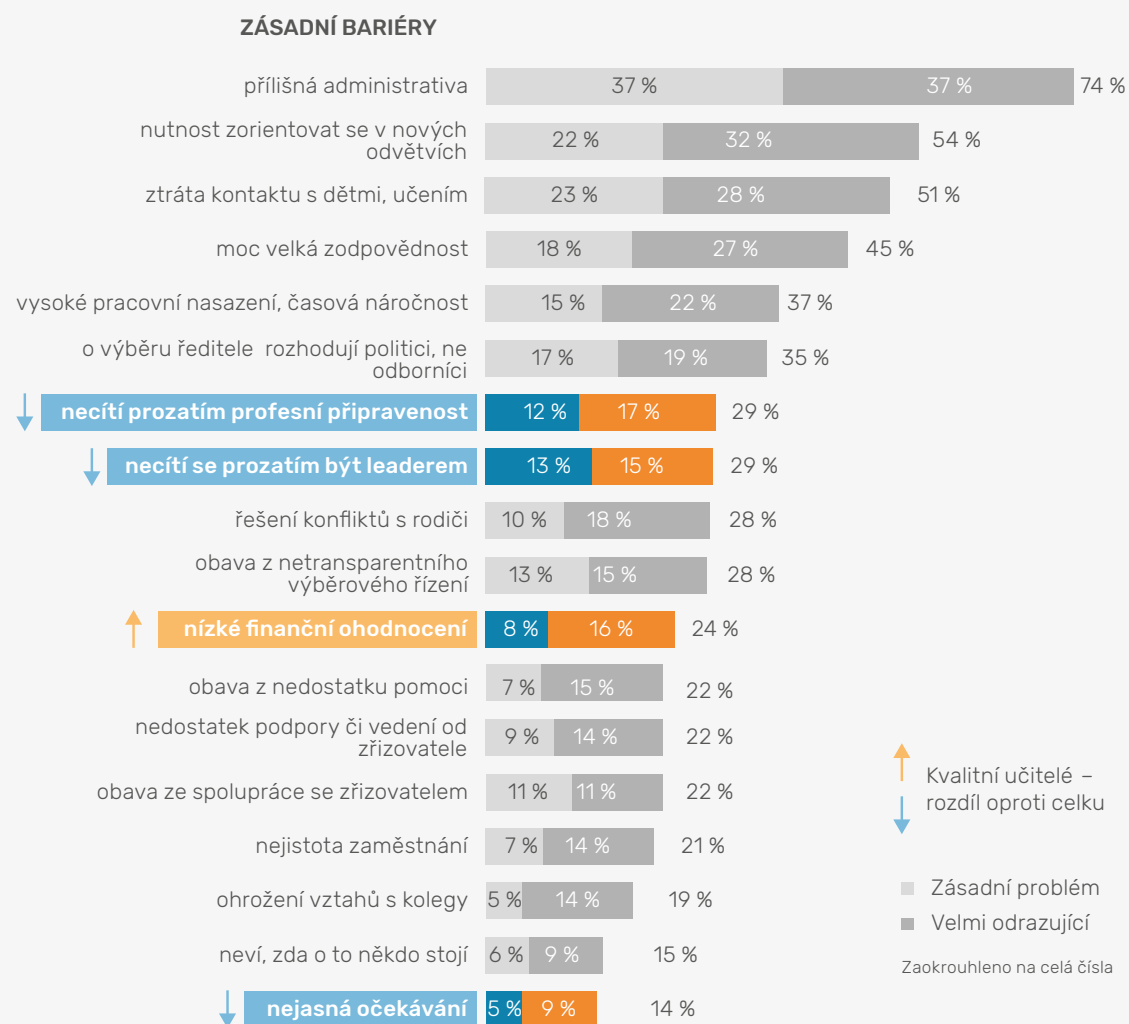
## KVALITNÍ KANDIDÁTKY/KANDIDÁTY NEBRZDÍ NEPŘÍPRAVENOST NA FUNKCI, ALE ZMIŇUJÍ ČASTĚJI NÍZKÝ PLAT

### Kvalitní kandidátky/ kandidáti častěji zmiňují nízké finance, méně často nepřipravenost

Nízké finanční ohodnocení silně nebo zásadně odrazuje 28 % kvalitních učitelek/učitelů a 20 % těch, kteří tuto definici nesplňují. Jejich představy o platu ředitelky/ředitele nejsou přitom o nic méně realistické než představy ostatních.

Naopak nedostatečnou profesní připravenost nebo obavu z leaderovství zmiňuje 22 % kvalitních kandidátek/kandidátů ve srovnání s 36 % ostatních učitelek/učitelů. Vysvětlením je i to, že ve zvolené definici kvalitních kandidátů je zahrnut aspekt leaderovství – tedy kvalitní jsou často ti, kteří mají zkušenost s vedením dospělých, a nemají tedy tolik obavu, že by v této oblasti byli nedostatečně připraveni. Zároveň je tolik neodrazují nejasná očekávání, jak být dobrou ředitelkou/ředitelem (10 % vs. 18 %).

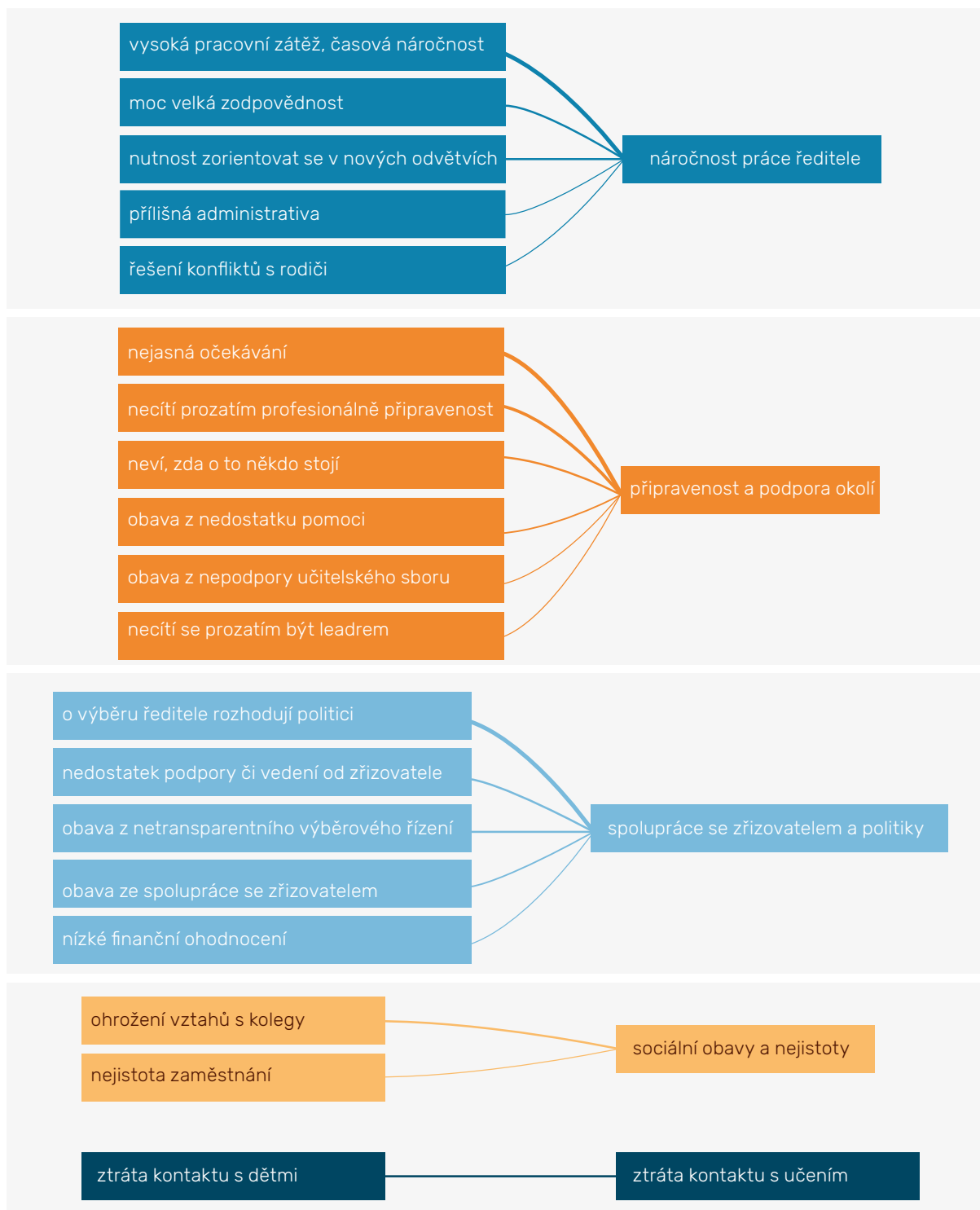
#### Nakolik vás následující okolnosti odrazují od rozhodnutí stát se ředitelem/ředitelkou ZŠ?



Poznámka: Všechny učitelky/učitelé, N = 567; znění otázky: „Nakolik vás následující okolnosti odrazují od rozhodnutí stát se ředitelem/ředitelkou ZŠ?“ Možnosti odpovědí: „Zásadní problém (pokud se nezmění, nikdy se nebudu chtít stát ředitelem / ředitelkou ZŠ) – Velmi odrazující – Částečně odrazující – Není pro mě problém – Nevím. Nezobrazeny možnosti „Obava z nepodpory sboru“ a „Jiné“ kvůli nízké frekvenci odpovědí.

## Typologie bariér na cestě za ředitelováním

### Faktorová analýza



Poznámka: Síla spojnic znázorňuje faktorové zátěže – nakolik souvisí daná položka s faktorem. Rotace – Varimax, zobrazovány pouze faktory  $\geq 0,4$ .

## **Náročnost práce ředitelky/ředitele**

První sada bariér reprezentuje náročné aspekty, se kterými si učitelky a učitelé ředitelskou funkci spojují. Některé aspekty jsou pro výkon funkce ředitelky/ředitele esenciální (zodpovědnost, pracovní nasazení), jiné by bylo možné vhodnými opatřeními potlačit (zahlcení administrativou a činnostmi z různých oblastí).

## **Připravenost a podpora okolí**

Dalším balíkem bariér je nepřipravenost nebo obava z přijetí okolím. Je vysoký potenciál tyto bariéry překonat jednak profesní zralostí (dobou vykonávání povolání, dalším vzděláváním), ale také vhodnou podporou kandidátů a „recruitingem“.

## **Spolupráce se zřizovatelem a politiky**

Tento soubor bariér znamená nedůvěru v systém – jak probíhá výběrové řízení (jeho transparentnost, „politizace“) nebo jak nápomocní nebo kompetentní jsou zřizovatelé (mentorská a další podpora).

## **Sociální obavy a nejistoty**

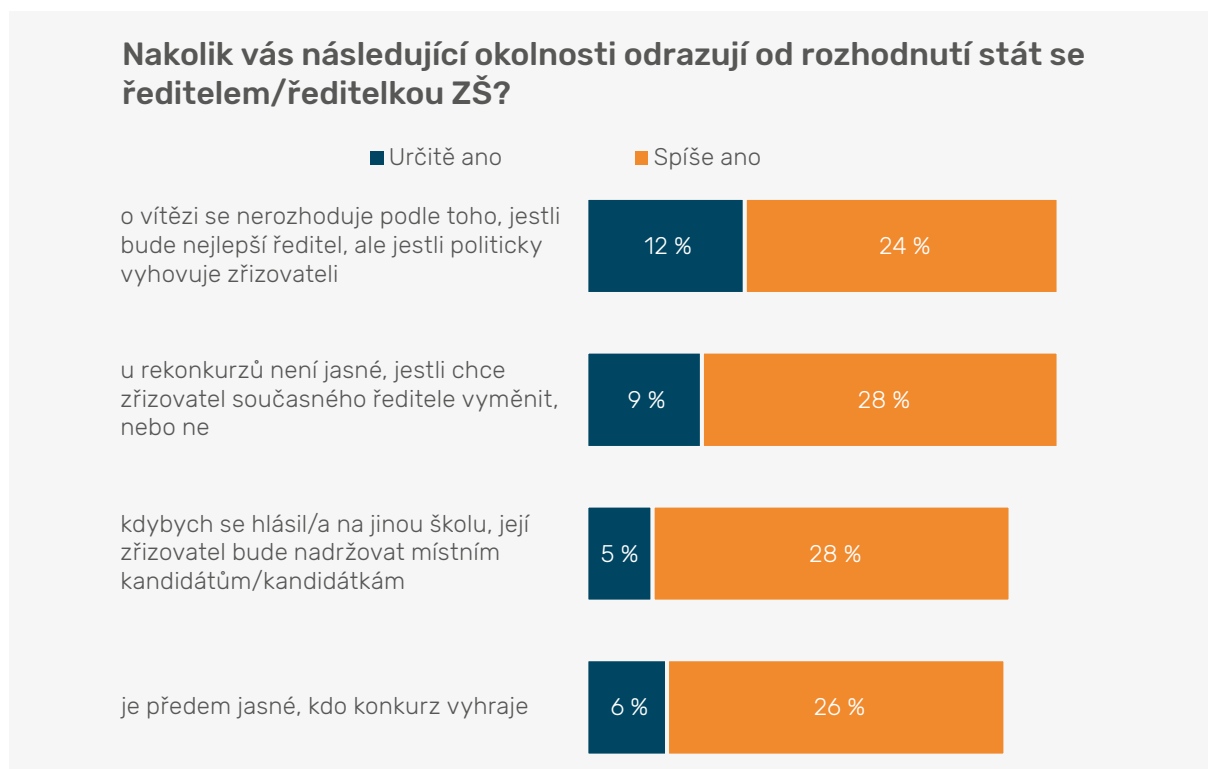
Obava ze změny pozice v kolektivu a také z nejistoty práce. Tyto obavy reflektují skutečnost, že v ČR chybí kariérní systém, který by ředitelům po skončení funkčního období dával další profesní perspektivu. Například v pozicích mentorů, metodiků, koučů, školením/vedením dalších ředitelů v rámci místní školské správy, ve státní správě apod., což jsou perspektivy, vycházející z dobré např. zahraniční praxe. Namísto toho se vrací do pozice učitelů, často mezi své bývalé podřízené.

## **Ztráta kontaktu s učením a dětmi**

Samostatnou bariérou je, že být ředitelem/ředitelkou je výrazně jiný typ práce, než kvůli kterému mnozí učitelé vykonávají svou profesi – učení a kontakt s dětmi. Tato bariéra může být jen limitovaně zmírněna potlačením činností spojených s administrativní správou školy a vyhrazením prostoru přímo pro výuku (což neplatí pro menší školy). Odstranění části činností v administrativě však může vytvořit řediteli prostor pro pedagogické vedení školy – tedy práci se sborovnou a celkovým zvyšováním kvality výuky a jejích dopadů na děti a žáky u všech učitelek a učitelů ve škole.



## PROBLÉMY NETRANSPARENTNOSTI – NEJASNÝ SMYSL REKONKURZŮ A POLITICKY VYHOVUJÍCÍ KANDIDÁTI



Poznámka: Všichni učitelé/učitelky, N = 567; „Nakolik vás následující okolnosti odrazují od rozhodnutí stát se ředitelem/ředitelkou ZŠ?“

**Více než třetina učitelek/učitelů si myslí, že nevyhrává nejlepší kandidát, a neví, zda má smysl se hlásit do rekonkurzu**

Nejčastějším problémem transparentnosti výběrových řízení podle učitelů je, že neuspěje nejlepší, ale politicky vyhovující kandidátka/kandidát. Ještě častěji si to myslí ti učitelé a učitelky, kteří se už v minulosti zúčastnili konkurzu na funkci ředitelky/ředitele. Dále pak vadí nejasný smysl rekonkurzů, tedy zda má v plánu zřizovatel současnou ředitelku/ředitele skutečně vyměnit, anebo se jedná pouze o formalitu. V tom případě nemá pro další kandidáty smysl se o funkci ucházet.

To potvrzují mj. i data o zájmu uchazečů o funkci (ČŠI 2018) z předchozí velké vlny rekonkurzů v roce 2018, kde se ve 48 % případů přihlásil jeden zájemce a ve 2 % se zřizovatelé mateřských a základních škol potýkali se situací, kdy se nepřihlásil žádný uchazeč.

Negativní názory na netransparentnost může způsobovat omezený dopad změn vyhlášky o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích (č. 107/2019 Sb.), která přinesla více nepolitických členů komise a další změny. I po změnách stále platí, že rozhodující slovo o výběru ředitele má politické vedení samosprávy (starosta či rada).

Tj. I přes změnu průběhu konkurzů v posledních letech potenciální uchazeči vnímají, že o výsledku rozhodují místní politické vazby.

Ze zahraničních zkušeností (Gargulák et al 2023) i domácí dobré praxe (PAQ 2024) vyplývá, že řešením je vyšší profesionalizace školské správy (o výběru ředitele, ale i jeho hodnocení a odměňování, rozhodují odborníci na základě výsledků jeho práce, nikoliv politická moc), kdy politické vedení je primárně zodpovědné za celkové směřování školství.

## **Bariéry odrazující vybrané skupiny potenciálních kandidátů od rozhodnutí stát se ředitelkou/ředitelem**

### **Nejvýznamnější nepřekročitelné bariéry**

#### **KVALITNÍ KANDIDÁTI**

- 39 %** administrativa
- 23 %** nutnost zorientovat se v různých odvětvích
- 22 %** ztráta kontaktu s dětmi a učením

MÉNĚ ZMIŇUJÍ  
NEDOSTATEČNOU  
PŘIPRAVENOST NEBO OBAVU  
Z LEADEROVSTVÍ

#### **Zvažovali funkci ředitelky/ředitele**

- 24 %** administrativa
- 19 %** o výběru ředitele rozhodují politici
- 18 %** obava z netransparentního výběrového řízení

PRO VÁŽNĚ ZVAŽUJÍCÍ  
JE ČASTĚJŠÍ OBAVA  
Z NETRANSPARENTNOSTI  
A POLITICKÝCH ROZHODNUTÍ

#### **Ženy**

- 38 %** administrativa
- 26 %** ztráta kontaktu s dětmi a učením
- 26 %** nutnost zorientovat se v různých odvětvích

ŽENY VNÍMAJÍ JAKO  
NEPŘIJATELNÉ PRŮMĚRNĚ  
VÍCE BARIÉR (2,7) NEŽ MUŽI  
(1,2).

#### **Zástupci/vedoucí týmu nebo projektu**

- 35 %** administrativa
- 24 %** o výběru ředitele rozhodují politici
- 24 %** nutnost zorientovat se v různých odvětvích

ČASTĚJI ZMIŇUJÍ OBAVU ZE  
SPOLUPRÁCE SE ZŘIZOVATELI  
(17 %).

#### **Mladší učitelky/učitelé do 49 let**

- 34 %** administrativa
- 22 %** nutnost zorientovat se v různých odvětvích
- 24 %** ztráta kontaktu s dětmi/učením

MÉNĚ ČASTO JE  
ZÁSADNÍM PROBLÉMEM  
ADMINISTRATIVA,  
ZODPOVĚDNOST  
A NEPŘIPRAVENOST NA  
VEDENÍ LIDÍ

# Jak lze odstraněním bariér zvýšit počet zájemců o místo ředitele

## Experiment

### Metodologie experimentu

Respondenti byli náhodným způsobem rozděleni na dvě poloviny – první skupina (kontrolní) dostala otázku, jak je pravděpodobné, že se v dalších 10 letech přihlásí na pozici ředitelky/ředitele, když zvaží všechna pro a proti. Druhá skupina (intervenční) dostala otázku, jak pravděpodobné by to bylo, pokud by byly odstraněny všechny následující klíčové bariéry – přílišná administrativa, netransparentnost výběru, nedostatek podpory.

Tyto dvě skupiny se významně neliší ve svých sociodemografických parametrech. Pro srovnání skupin jsme vzorek vážili podle počtu bariér, které zmiňují jako zásadní. Aby bylo možné tímto způsobem přímo srovnávat hodnoty obou skupin, znormovali jsme rozdíl mezi základem intervenční a kontrolní skupiny distribucí rozdílů mezi nimi na poměrné části odpovídající velikosti efektu jednotlivých bariér.

Rozdíl mezi ochotou přihlásit se na pozici ředitelky/ředitele mezi kontrolní a intervenční skupinou můžeme interpretovat jako kauzální efekt odstranění bariér.

### Postupné odstraňování bariér a experiment

Analyzovali jsme efekt jednotlivých bariér na ochotu ucházet se o pozici ředitelky/ředitele – jaký podíl respondentů z experimentální skupiny by se pravděpodobně přihlásil do funkce, pokud zvolili jako zásadní bariéru jen některou ze tří zmíněných v experimentu nebo kombinaci dvou z nich.

Bariéry zmíněné v experimentu jsme párovali s baterií bariér takto:

**Nižší administrativa** ~ přílišná administrativa spojená se samotnou funkcí ředitele (papírování, správa budovy atd.)

**Transparentní výběrové řízení** ~ obava z netransparentního výběrového řízení (např. “vše je domluveno předem”, “rozhodnutí je politické”); o výběru ředitele většinou nerozhodují odborníci, ale politici

**Odborníci poskytují podporu** ~ nedostatek podpory či kvalitního vedení od zřizovatele; byl/a bych na to sám/sama, neměl/a bych nikoho, kdo by mi pomohl nebo poradil

Jak funguje experiment?

*„Jak pravděpodobné podle Vás je, že se v následujících 10 letech přihlásíte do konkurzu na pozici ředitele/ředitelky ZŠ?“*

## Kontrolní skupina

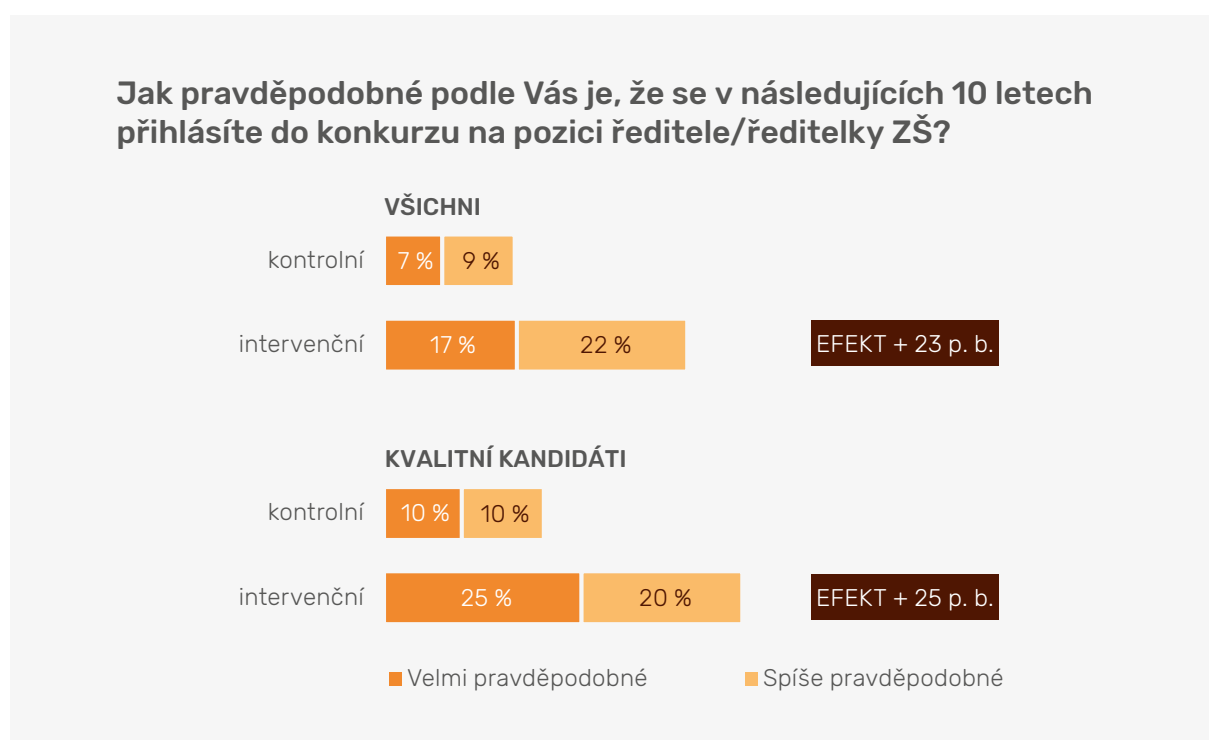
Zvažte pro a proti ředitelské pozice...

## Intervenční skupina

- Nižší administrativa (max. polovina času)
- Transparentní výběrové řízení (nepolitické)
- Odborníci poskytují podporu (mentoring, koučink)

Velmi nepravděpodobné – Spíše nepravděpodobné  
– Spíše pravděpodobné – Velmi pravděpodobné

SNÍŽENÍ ADMINISTRATIVY, FÉROVÉ VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ A PODPORA VE FUNKCI BY ZVEDLA ZÁJEM O MÍSTO ŘEDITELKY/ŘEDITELE O 23 P.B.

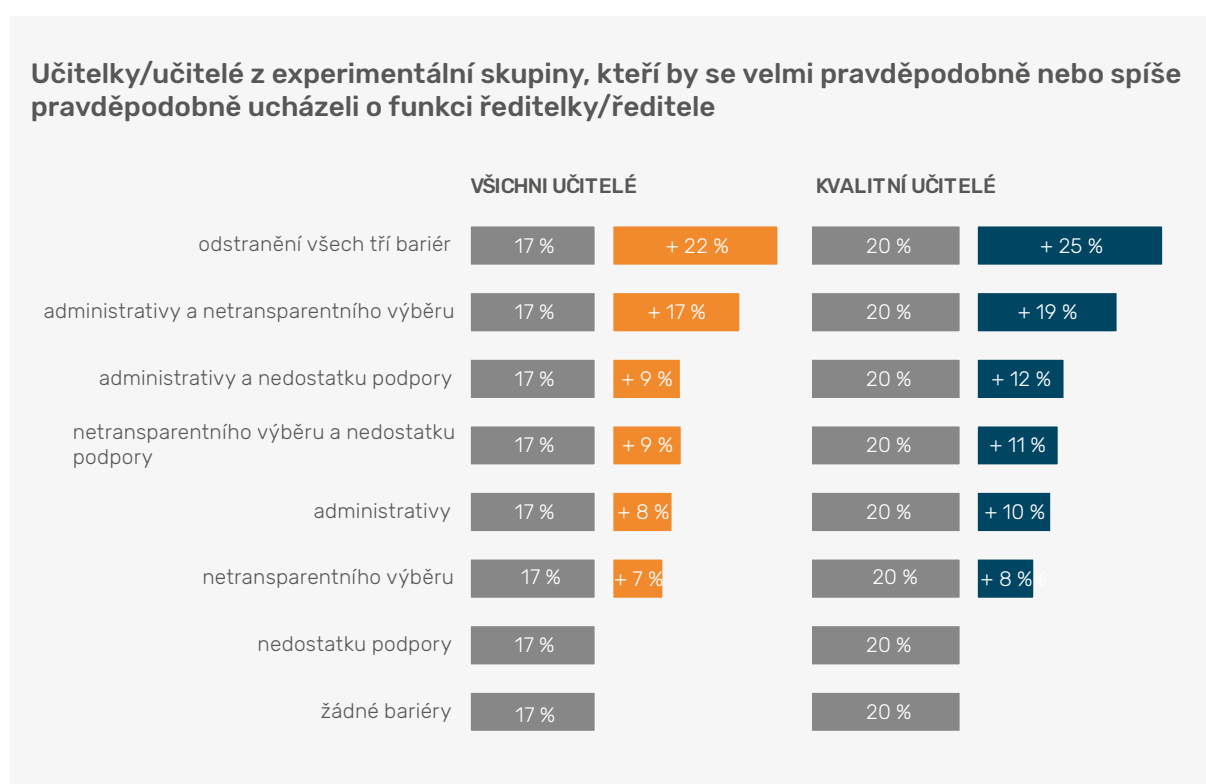


Poznámka: Všichni učitelé, N = 567, dobří učitelé, N = 284 (intervenční skupina = 137, kontrolní skupina = 147).

**ODSTRANĚNÍ TĚCHTO BARIÉR BY VEDLO K TEORETICKÉMU NÁRŮSTU KVALITNÍCH UCHAZEČEK/UCHAZEČŮ O POZICI ŘEDITELKY/ŘEDITELE O 25 P. B.**

Pouze pro 20 % kvalitních učitelek/učitelů z kontrolní skupiny je pravděpodobné, že se budou ucházet o pozici ředitelky/ředitele. Téměř polovina naopak tuto možnost vylučuje. V případě odstranění bariér by se o funkci podle svých slov ucházelo 45 % učitelek/učitelů, které jsme identifikovali jako potenciálně kvalitní. Za těchto okolností funkci vylučuje pouze čtvrtina dotázaných.

Nejvýznamnější vliv má odstranění těchto bariér na ty kandidátky/kandidáty, kteří už v minulosti funkci zvažovali, ale nepřihlásili se do konkurzu – pro 75 % z nich je při současném stavu nepravděpodobné, že se přihlásí do funkce, ale při odstranění bariér je to nepravděpodobné jen pro 31 %, tj. nárůst ochoty o 44 p.b. V případě, že se dříve do konkurzu hlásili, odstranění bariér nemá vliv, pro 60 % je nepravděpodobné, že se přihlásí znovu, mohou být ovlivnění negativní zkušeností z konkurzu a je méně reálné je k účasti motivovat.

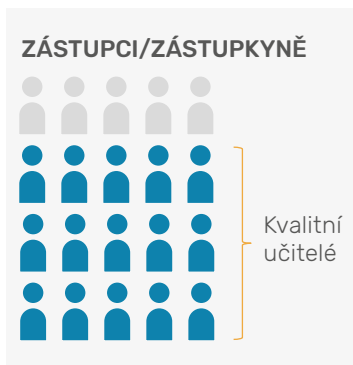


**34 % učitelek/učitelů (39 % kvalitních) namísto současných 17 % by se pravděpodobně ucházelo o funkci ředitele/ředitelky, pokud by došlo k omezení administrativy a zajištění transparentního výběrového řízení.**

**26 % učitelek a učitelů při odstranění alespoň jedné z těchto bariér (31–32 % kvalitních).**

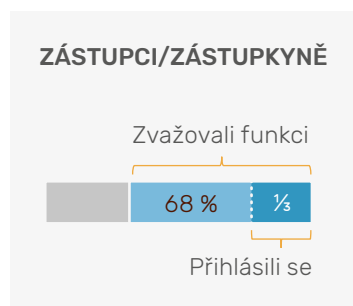
Pouze vyřešení nedostatku podpory (od zřizovatele či komunity odborníků/ředitelů) by do ředitelské funkce nepřilákalo více dobrých kandidátek/ kandidátů.

Poznámka: Všichni respondenti z experimentální skupiny, N = 289, kvalitní učitelé z experimentální skupiny, N = 137



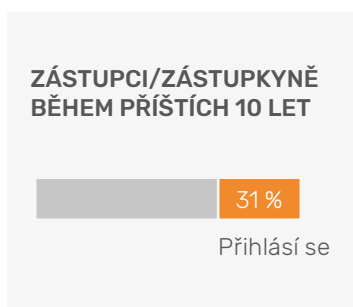
**Téměř ¾ zástupců splňují definici kvalitního učitele**

- naplňují důležité aspekty jako dobrá profesní spolupráce, přístup k žákům a učení a leaderovství.



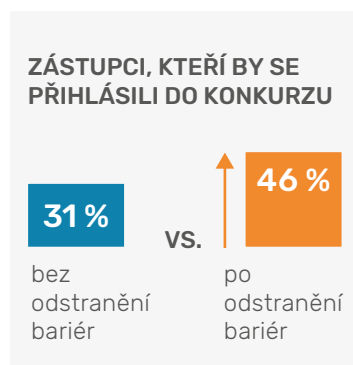
**68 % zástupkyň/zástupců zvažovalo v minulosti funkci ředitelky/ředitele**

z nich jen 1/3 se přihlásila do konkurzu, ačkoliv 3/4 to někdo ze sboru nebo vedení nabídl;



**Pouze 31 % zástupkyň/zástupců**

se v následujících 10 letech pravděpodobně přihlásí do funkce ředitelky/ředitele, pokud se situace nijak nezmění;



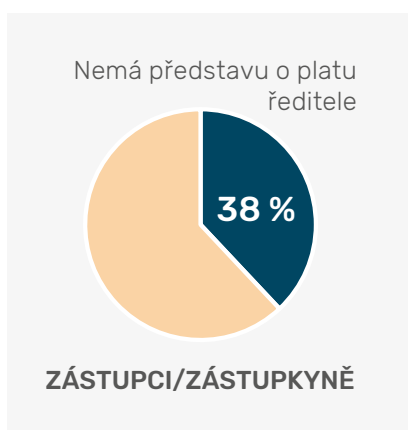
**46 % se přihlásí, pokud budou odstraněny bariéry**

- přílišná administrativa, netransparentnost výběru, nedostatek podpory.

### Nejčastější překážky na cestě k ředitelství:

- ♦ administrativa
- ♦ politický výběr ředitelky/ředitele
- ♦ nutnost zorientovat se v různých odvětvích
- ♦ příliš velká zodpovědnost

Častěji než ostatní ředitelskou funkci zavrhují kvůli obavě ze spolupráce se zřizovatelem (starosta, vedení obce, místní politici).



Oproti zbytku učitelek/učitelů je tolik nebrzdí moc vysoké pracovní nasazení nebo nejistota zaměstnání. Také se díky své zkušenosti s vedoucí pozicí méně často cítí profesně nepřipraveni nebo necítí být leadery. Nebojí se tolik zhoršení vztahů ve škole ani konfliktů s rodiči.

## Literatura a zdroje

ČSI, 2018. Konkury na ředitele škol a školských zařízení v období od 1. 3. 2018 do 31. 7. 2018. [https://www.csicr.cz/CSICR/media/Prilohy/2018\\_p%C5%99%C3%ADlohy/Dokumenty/Konkurzy-na-reditele-informace.pdf](https://www.csicr.cz/CSICR/media/Prilohy/2018_p%C5%99%C3%ADlohy/Dokumenty/Konkurzy-na-reditele-informace.pdf)

Gargulák et al., 2023. Role zřizovatele školy v zemích s vynikajícími vzdělávacími výsledky a rovnými šancemi. <https://partnerstvi2030.cz/role-zrizovatele-skoly-v-zemich-s-vynikajicimi-vzdelavacimi-vysledky-a-rovnymi-sancemi/>

Gargulák, Korbel, Prokop. 2021. Ředitelé škol v ČR: klíčoví hráči v systému vzdělávání bez dostatečné podpory. <https://www.reditelnazivo.cz/files/reditele-skol-v-cr-klicovy-hraci-v-systemu-vzdelavani-bez-dostatecne-podpory.pdf>

Korbel et al., 2023. Specializované činnosti pedagogických pracovníků a nepedagogická práce či další činnosti v regionálním školství: analýza stavu a návrhy doporučení - syntetická zpráva a doporučení. <https://www.edu.cz/vysledky-vyzkumu-specializovane-cinnosti-pedagogickych-pracovniku-a-nepedagogicka-prace-ci-dalsi-cinnosti-v-regionalnim-skolstvi-analyza-stavu-a-navrhy-doporuceni/#zprava>

Mazouch, Fischer, 2024. Více času na pedagogické vedení školy prostřednictvím efektivního zajištění nepedagogických činností. [https://partnerstvi2030.cz/wp-content/uploads/Vice\\_casu\\_na\\_pedagogicke\\_vedeni\\_skoly\\_VSE.pdf](https://partnerstvi2030.cz/wp-content/uploads/Vice_casu_na_pedagogicke_vedeni_skoly_VSE.pdf) – shrnutí

PAG, 2024. Mapa vzdělávání – Dobrá praxe. <https://www.mapavzdelavani.cz/dobra-praxe>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. (2024). Národní šetření učitelských kompetencí 2023: doplňující materiály. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/7K8SA>