

INSTITUT PRO DEMOKRACII A EKONOMICKOU ANALÝZU

projekt Národohospodářského ústavu AV ČR, v. v. i.

INSTITUTE FOR DEMOCRACY AND ECONOMIC ANALYSIS

A Project of the Economics Institute of the Czech Academy of Sciences

Mezinárodní srovnání ředitelů škol: české administrativní inferno

Listopad 2019

MIROSLAVA FEDERIČOVÁ



Miroslava Federičová

Výzkumný pracovník think-tanku IDEA při CERGE-EI. Absolvovala magisterské studium na Univerzitě Komenského v Bratislavě a na CERGE-EI, kde také dokončila své doktorské studium. Během doktorského studia působila také jako výzkumník na University of Illinois v Chicagu. Ve svém výzkumu se věnuje zejména ekonomii vzdělávání, školství a aplikované mikroekonometrii.

Researcher of IDEA think tank at CERGE-EI. She graduated from the Comenius University in Bratislava and from CERGE-EI, where she also completed her PhD studies. During her doctoral studies, she also worked as a researcher at the University of Illinois in Chicago. In her research she focuses mainly on economics of education, education and applied microeconomics.

Upozornění: Tato studie reprezentuje pouze názory autorů, a nikoli oficiální stanovisko Národohospodářského ústavu AV ČR, v. v. i. či Centra pro ekonomický výzkum a doktorské studium UK v Praze (CERGE).

Warning: This study represents only the views of the authors and not the official position of the Charles University in Prague, Center for Economic Research and Graduate Education as well as the Economics Institute of the Czech Academy of Sciences, v. v. i.

Mezinárodní srovnání ředitelů škol: české administrativní inferno

Studie 12 / 2019

© Miroslava Federičová

Národohospodářský ústav AV ČR, v. v. i., 2019

ISBN 978-80-7344-506-5 (Národohospodářský ústav AV ČR, v. v. i.)

Mezinárodní srovnání ředitelů škol: české administrativní inferno¹

LISTOPAD 2019

MIROSLAVA FEDERIČOVÁ

Shrnutí

- Řízení škol v Česku představuje velký problém. V této studii dokumentujeme, že v Česku se na úrovni vedení základních škol střetává několik extrémů: **(i)** školy mají velmi vysokou autonomii, **(ii)** administrativní zátěž ředitelů škol je velmi vysoká, **(iii)** noví ředitelé nejsou na novou profesi v průměru dostatečně připraveni, **(iv)** platové ohodnocení práce ředitele je nízké a nedostatečně atraktivní a **(v)** velmi vysoký počet malých škol vyžaduje vysoké počty ředitelů. Tato velmi nezdravá kombinace faktorů představuje pro české školství zásadní problém, který dosud vnímal jen malý okruh expertů. Jeho řešení se tak v lepším případě zatím pohybuje pouze ve sférách úvah, jak by se měl problém řešit, respektive redukovat.
- Mezinárodní srovnání ukazují, že Česko patří k zemím s největší mírou autonomie základních škol v agendách organizačních, personálních, kurikulárních i finančních. Do těchto rozhodování zasahují orgány státní správy na krajské nebo místní úrovni minimálně, byť agendy podléhají poměrně rozsáhlé zákonné a podzákonné regulaci.
- Decentralizace českého školství, tedy přesun agend, rozhodování a zodpovědností z vyšších úrovní na úrovně nižší, tedy kraje a hlavně obce a školy, byl zahájen na přelomu tisíciletí ve vazbě na reformu státní správy včetně zavedení právní subjektivity škol a zřízení samosprávných krajů. Od roku 2003 mají tedy všechny školy právní subjektivitu, což dalo ředitelům větší autonomii ve všech zmiňovaných otázkách (přerozdělování finančních zdrojů, správy školského majetku a personální politiky), ale i mnohem více zodpovědnosti.
- Navzdory vysoké autonomii, rozsahu agend a svěřené zodpovědnosti českých ředitelů se velkému podílu z nich v době nástupu do funkce nedostává dostatečného vzdělání, resp. přípravy. Oproti průměru evropských zemí zaostává Česko v podílu ředitelů, kteří byli připraveni na novou pozici už před nástupem do funkce. Zároveň Česko vykazuje vysoký podíl ředitelů, kteří program nebo přípravný kurz neabsolvovali vůbec. Například studijní program pro přípravu učitelů neabsolvovalo 42 % českých ředitelů v porovnání s 12 % ředitelů

¹ Tato studie vznikla díky podpoře AV ČR v rámci programu Strategie AV21. Autorka děkuje Miroslavovi Hřebeckému, Danielu Prokopovi a Danielu Münichovi za cenné připomínky k pracovním verzím textu. Za případné nepřesnosti, opomenutí nebo chyby zodpovídá autorka.

v evropském průměru. Jde zároveň o oblast profesního vzdělání, ve kterém čeští ředitelé pocítují největší mezery a potřebu zlepšení. Relativně hodně jsou naopak čeští ředitelé vzdělávání a připravení v oblasti legislativní a v oblasti administrativního řízení školy či v ředitelských povinnostech.

- Oblast pedagogického vedení je dnes ve světě vnímána jako jedna z nejdůležitějších činností ředitele s výraznými dopady na kvalitu výuky a na vzdělávací výsledky školy. Tato činnost zahrnuje hospitace ve výuce, výuku žáků, mentorování učitelů, koordinaci a usměrňování jejich dalšího profesního vzdělání, koordinaci vzdělávacího obsahu, rozvoj vzdělávacích metod, využívání externích zdrojů atd. Těmto činnostem čeští ředitelé věnují v průměru jenom 15 % svého pracovního času. Nejvíce jim totiž zabírají jiné administrativní úkony a schůzky (přibližně 40 %). V podílu administrativní zátěže tak čeští ředitelé opět vybojovali prvenství mezi ostatními evropskými zeměmi. Vysoká administrativní zátěž českých ředitelů není způsobena nedostatečným počtem podpůrných pracovníků ve vedení škol, ale spíš neúměrnou administrativní zátěží, která je na vedení škol kladena.
- Profese ředitele školy v Česku není dostatečně atraktivní. Platy českých ředitelů v relaci k ostatním vysokoškolsky vzdělaným pracovníkům patří v Evropě k nejnižším. I to se podepisuje na klesajícím zájmu o tuto profesi, stárnutím sboru ředitelů a vede k rostoucím problémům při hledání a výběru ředitelů. V přibližně polovině konkurzních řízení na ředitele se ve školním roce 2017/2018 dostavil pouze jeden uchazeč a zřejmě až čtvrtina konkurzních řízení proběhla jen formálně.
- Skoro v polovině základních škol v Česku studuje méně než 100 žáků, což představuje relativně vysoký počet malých škol a s tím spojený i relativně vysoký počet potřebných ředitelů. Navíc decentralizace školství a s ní spojená vyšší autonomie a odpovědnost na straně školy dopadá v Česku zejména na ředitele menších škol, a v konečném důsledku tím trpí kvalita řízení škol a s ní spojená kvalita výuky.
- Cesty řešení se nabízí, mimo jiné, v následujících oblastech: **(i)** Pozitivní motivace zřizovatelů a škol ke spojování menších škol co do administrativní podpory či dílčího řízení nebo vytváření svazků škol sdílejících některé administrativně-organizační agendy. To by mohlo přinést nejen administrativní úspory z rozsahu. Mohlo by to zároveň usnadnit a zefektivnit využívání pedagogických a dalších pracovníků ve školách, zintenzivnit využívání prostor a vybavení škol, posílit rozmanitost kurikula a mimo jiné snížit sociálně-ekonomickou selektivnost škol; **(ii)** Poskytnutí administrativní, technické, právní a jiné podpory hlavně malým školám. V případě větších škol zdvojení funkce ředitele na pedagogického a technického ředitele, na kterého by ředitel mohl delegovat právní zodpovědnost; **(iii)** Provedení odborného procesního auditu administrativní zátěže typických škol a následné snižování této zátěže; **(iv)** Zkvalitnění profesní přípravy ředitelů resp. vedení škol; **(v)** Zvýšení a následné udržení relativního platového ohodnocení ředitelů na úroveň srovnatelnou s řídicími pozicemi s podobnou mírou náročnosti a zodpovědnosti v jiných sektorech a zavedení případného kariérního řádu pro ředitele škol.

International comparison of school principals: Czech administrative hell²

NOVEMBER 2019

MIROSLAVA FEDERIČOVÁ

Summary

- School leadership is a serious problem in the Czech Republic. In this study, we document how a number of extremes converge at the level of elementary school leadership in the Czech Republic: **(i)** schools have substantial autonomy, **(ii)** school principals labour under very large administrative burdens, **(iii)** the average new principal is insufficiently prepared for the role, **(iv)** principals' salaries are relatively low and insufficient to attract strong candidates, and **(v)** there are a very large number of small schools, necessitating a large number of principals. This unhealthy combination of factors generates a significant problem for Czech schooling, of which only a narrow circle of experts has thus far been aware. For this reason, little progress has been made towards considering how problems might be solved or at least minimised.
- International comparisons demonstrate that elementary schools have greater independence in organizational, staffing, curricular and financial decisions in the Czech Republic than in most other countries. Local and regional authorities are involved only minimally in these areas, although schools are extensively regulated by law.
- The decentralisation of Czech schooling, i.e. the transfer of administration, decision-making and responsibility to lower levels in the system, i.e. to local authorities and individual schools, began in the early 2000s in connection with reforms of public services including the introduction of the legal identity of schools and establishment of self-governing regional authorities. Since 2003, all schools have been separate legal entities, which has given school principals greater autonomy in all areas, including financial resource allocation, school property maintenance, and staffing, and thus much greater responsibility.
- Despite their high level of autonomy, the extent of their administrative role, and the level of responsibility entrusted to them, a large percentage of school principals are insufficiently prepared or qualified when they take up the post. The Czech Republic lags behind the

² This study was carried out with the support of the Strategy AV21 program of the Czech Academy of Sciences. The author would like to thank Miroslav Hřebecký, Daniel Prokop and Daniel Münich for their useful comments on the draft version of the text. Any inaccuracies or errors and opinions are however down to the author.

European average in terms of the share of school principals who were trained prior to taking the position. Indeed, a substantial proportion of Czech school principals have never completed any training or preparation course. For example, 42% of Czech principals have not completed a teacher training course, compared with an average of 12% of principals across Europe as a whole. This is an area of professional training in which Czech school principals feel they know too little and need to improve. On the other hand, a relatively high percentage of Czech school principals have training and/or qualifications in law, administrative management and other management-related tasks.

- These days, educational leadership is generally considered to be one of a principal's most important tasks, with substantial consequences for teaching quality and educational outcomes. This task includes observing classes, teaching pupils, mentoring teachers, coordinating and directing their ongoing professional training, coordinating curriculum content, developing teaching methods, making use of external resources, and etc. Czech principals spend on average just 15% of their working time on these tasks. Most of their time is occupied with administrative tasks and meetings (around 40%). Czech principals win first place among the European countries for having the heaviest administrative workloads. That workload is not the result of a lack of support staff in school leadership, but rather reflects the fact that the administrative burden placed on school leadership teams is disproportionate.
- The school principal's profession is insufficiently attractive in the Czech Republic. Czech principals' salaries are among the lowest in Europe relative to the salaries of other university-educated professionals. This is one factor behind decreasing interest in the profession, which has led to an ageing body of principals and growing difficulties recruiting new principals. There was only one candidate for approximately half of all principals' selection procedures during the 2017/2018 school year, and in approximately a quarter of cases, the selection procedure was essentially a formality.
- Almost half of all elementary schools in the Czech Republic have fewer than 100 pupils; this means that there is a relatively large number of small schools and thus rather a lot of principals are required. Furthermore, the Czech Republic's decentralisation of schooling and the greater autonomy and responsibility given to schools as a result have had significant impacts on principals of small schools; this has negative effects on the quality of school leadership and, in turn, on teaching quality.
- A combination of several measures can help to address these issues: **(i)** Encouraging smaller schools to merge at the leadership level or to form confederations of schools that can share certain aspects of their administrative organization. Not only could this result in bureaucratic economies of scale; it could also enable simpler and more effective use of teachers and other school staff and more intensive use of school premises and facilities, strengthen diversity in curricula, and reduce socio-economic selectivity; **(ii)** In smaller schools, providing administrative, technical, legal and other support. In larger schools, dividing up the principal's position to create two posts: educational director and technical director, with the latter taking on legal responsibilities; **(iii)** Carrying out a specialized procedural audit of schools' typical administrative workload and, based on that, streamlining that workload; **(iv)** Improving the quality of training provided to principals and other school leadership staff; **(v)** Raising and maintaining principals' salaries at a relative level equivalent to that of managerial positions in other sectors, and potentially introducing a career framework for principals.

Úvod

O důležitosti efektivního vedení škol dnes už asi nikdo nepochybuje. Možná i proto se vedení škol a pozice ředitele školy stalo v mezinárodním měřítku prioritou ve vzdělávacích politikách. Hraje totiž klíčovou roli ve zlepšení výsledků vzdělávání a kvality výuky, a to tím, že ovlivňuje motivace a schopnosti učitelů a zároveň také školské prostředí (Pont, Nusche a Moorman, 2008; OECD, 2009)³. Profesor Rivkin ve své veřejné přednášce v Praze v roce 2014⁴ poznamenal, že rozsáhlé programy profesního vzdělávání učitelů nemají zdaleka takový dopad na vzdělávací výsledky tak jako ředitelé, respektive vedení škol. Jejich schopnosti lídra, které jim umožňují vybrat dobré učitele, poskytovat jim zpětnou vazbu ohledně jejich učení, a dělat rozhodnutí ohledně toho, které učitele si ponechat a které propustit, se zdají být mnohem důležitější. Efektivní ředitelé škol jsou proto nevyhnutelní pro zlepšení efektivity a rovnosti ve vzdělávání (Pont, Nusche a Moorman, 2008).

Jak zároveň upozorňuje zpráva OECD (2009), v Evropě, tak jako na celém světě, jsou ředitelé vystaveni vysokým očekáváním ohledně výstupů ve vzdělávání, a to ve století, které charakterizuje technologický pokrok a inovace, migrace a globalizace. Jelikož se země snaží měnit svůj vzdělávací systém tak, aby nabídly žákům potřebné vědomosti a zručnosti pro tento měnící se svět, mění se také zásadně i role ředitelů a požadavky, které jsou na ně kladeny. Už se od nich neočekává jenom být dobrými manažery. Stále více se od nich očekává, že budou efektivními pedagogickými lídry škol, což je dnes považováno za klíčové pro reformu vzdělávání a pro zlepšení výsledků vzdělání.

V tomto směru je možné také v posledních desetiletích pozorovat ve většině evropských zemí přesun mnoha pravomocí a odpovědností z centrální úrovně na střední články státní správy a na samotné školy. Základním předpokladem této decentralizace školství je, že na školách působí dostatečně kvalifikovaní a samostatní učitelé a kvalitní lídři vzdělávacích procesů – ředitelé škol, kteří dokáží lépe posuzovat vzdělávací potřeby svých žáků v místních podmínkách a kteří mohou navrhovat a implementovat učební programy, interní hodnocení a mechanismy odpovědnosti, a to bez toho, že by byla jejich pozice přetížena (Hanushek, Link and Woessmann, 2013). Zároveň jsou pozitivní dopady autonomie škol podmíněny tím, jak dobře jsou školy připraveny na to, aby mohly efektivně převzít tyto odpovědnosti (OECD, 2016). Proto samotná decentralizace a s ní spojená autonomie škol, když není dobře podpořena, nevede automaticky ke zlepšení výsledků ve školství (Pont, Nusche a Moorman, 2008).

Decentralizaci vzdělávacího systému se nevyhnulo ani Česko. Již v roce 2000 byl reformou státní správy zahájen proces přesouvání většiny rozhodnutí z centrální úrovně na kraje, obce a samotné školy. Souběžně došlo ke zrušení středního článku státní správy (a to konkrétně okresních školských úřadů), k zavedení řízení na krajské úrovni (zejména co se týče středních škol), a od roku 2006 k náběhu národních rámcových vzdělávacích programů (RVP) a školních vzdělávacích programů (ŠVP), které nahradily původní centrální osnovy. Od roku 2003 jsou navíc všechny školy povinně právními subjekty, což umožnilo větší autonomii ředitelů v otázkách přerozdělování finančních zdrojů, správy školského majetku a personální politiky (Shewbridge, 2016). Dnes patří Česko k jedné ze zemí OECD s největší autonomií na místní

3 Více o vlivu ředitelů na výsledky žáků viz např. v Branch, Hanushek a Rivkin (2012), Coelli a Green (2012), OECD (2001), Hallinger a Murphy (1986). Viz také Taylor a Tyler (2012) ohledně vlivu hodnocení učitelů, od kterého pak závisí plat učitele a obnovení kontraktu, na úsilí učitele.

4 Dostupné: <https://slideslive.com/38891389/prof-steven-rivkin-decentralization-school-leaders-and-the-quality-of-teaching>

úrovni nebo na úrovni školy v organizačních, personálních, kurikulárních otázkách a v otázkách přerozdělování zdrojů (OECD, 2018a). Avšak zde je třeba podotknout, že většina rozhodnutí na úrovni školy se v Česku přijímá v souladu s rámcem stanoveným ministerstvem školství.

Tato neobvykle vysoká autonomie škol v Česku vytváří silný tlak na ředitele škol a zároveň na objem jejich práce a odpovědnost za vzdělávací výsledky na škole (Trojan a Svobodová, 2019). Tato studie si proto klade za cíl podrobněji analyzovat míru a charakter autonomie škol v Česku pomocí mezinárodního srovnání.⁵ Dále se pak zaměřuje na dopady decentralizace českého školství a povinné právní subjektivity na povinnosti ředitele a na odbornou připravenost ředitelů tuto novou roli zastávat. Náročnost role ředitele, která si vyžaduje nejenom pedagogické znalosti ale i manažerské schopnosti a kompetence k vedení lidí (leadership), má následně dopad na pokles zájmu o tuto pozici. Nedostatek uchazečů o pozici ředitele zároveň prohlubuje stárnutí populace ředitelů a nedostatečný vstup nových mladších kandidátů. S prohlubujícím se převísem poptávky je spojen velký počet malých škol v Česku, který si vyžaduje vysoký počet ředitelů. Tato fragmentace českého školství je pravděpodobně způsobena celkovou fragmentací státní správy na úrovni obcí, která je jednou z nejvyšších mezi zeměmi OECD (OECD, 2018a). Konec konců nejde tedy jenom o nedostatek ředitelů, ale i o kvalitu řízení škol kvůli nedostatečné možnosti výběru.

Tato studie se opírá o data z mezinárodního průzkumu TALIS (Teaching and Learning International Survey)⁶ z let 2013 a 2018⁷. Jde o podrobné šetření učitelů, ředitelů a jejich vzdělávacího prostředí, které je zaměřeno na druhý stupeň základních škol. TALIS se především zabývá podmínkami výuky a vzdělávání.⁸ V roce 2018 bylo do šetření TALIS zapojeno 9 247 ředitelů ze 47 zemí, z toho 4 460 ředitelů z 23 evropských zemí včetně Česka. V TALIS 2013 bylo pak v rámci Česka zapojeno 219 a v roce 2018 220 ředitelů druhého stupně základních škol.

Formy a důsledky decentralizace vzdělávacích systémů

Decentralizace veřejného školství znamená, obecně řečeno, přesun pravomocí a odpovědnosti z centrální úrovně, tedy z ministerstva školství, na úroveň místní, tedy na obce. Tento přesun pravomocí může mít však mnoho forem a nemusí zasáhnout všechny oblasti rozhodování nýbrž jenom některé agendy. V Polsku došlo například podobně jako v Česku k decentralizaci školství, ale s tím rozdílem, že si polské ministerstvo školství některé pravomoci ponechalo, a to co se týče například kurikula a hodnocení vzdělávání.

Dopady decentralizace školství se ve světě zabývala řada studií. Hlavním teoretickým argumentem pro decentralizaci je, že místní vedení má lepší informace a rozumí lépe možnostem jejich školy a požadavkům, které jsou na školu kladeny s ohledem na heterogenní a případně i měnící se populaci žáků. Tyto poznatky jim umožňují lépe alokovat zdroje,

⁵ Tato studie se sice zaměřuje na ředitele základních škol, je ale nutno zmínit, že jde o obecnější jev, který je přítomen v řízení všech typů škol.

⁶ Podrobněji o šetření TALIS na stránkách ČSI (<https://www.csicr.cz/Prave-menu/Mezinarodni-setreni/TALIS>), případně také na stránkách OECD (<http://www.oecd.org/education/talis/>).

⁷ První část dat ze šetření TALIS 2018 byla zveřejněna v červnu 2019. V této první části se však nenacházejí některé pro tuto studii důležité informace (např. data ohledně autonomie ředitelů škol, spokojenosti ředitelů). Pro účely studie bylo proto tyto informace čerpané ze šetření TALIS 2013.

⁸ Mezi hlavní témata šetření TALIS proto patří například vyučovací postupy učitelů, řízení školy, vzdělání a iniciační příprava učitelů, školní klima.

reagovat na místní požadavky apod. Proti decentralizaci hovoří fenomény jako nedostatečná schopnost rozhodování místního vedení a možný výskyt konfliktu zájmu nebo hrozba neudržitelnosti společných standardů vzdělávání na úrovni státu. Vhodná míra a konkrétní podoba decentralizace tedy závisí na tom, jaké jsou institucionální podmínky v té které zemi. Nelze tedy paušálně říci, že decentralizace je vhodná, či naopak.

Vliv decentralizace na vzdělávací systém, a konkrétněji na výsledky žáků, je proto jen velice těžko odhadnutelný. Hlubší analýzy však ukazují, že dopady větší autonomie na školách závisí na rozvinutosti socio-ekonomického a institucionálního prostředí v zemi (Hanushek, Link and Woessmann, 2013). Tyto závěry jdou ruku v ruce s hlavními předpoklady decentralizace. V tomto duchu Hanushek, Link a Woessmann (2013) poukazují na to, že větší autonomie na školách ovlivňuje výsledky žáků pozitivně, ale jenom v jinak dobře fungujících školských systémech, tedy v zemích charakteristických vysokými příjmy měřenými mírou HDP na hlavu. Naopak v méně funkčních systémech je tento efekt opačný. Dle těchto kritérií patří Česko k těm zemím, které z vysoké míry decentralizace neprofitují. V podobném duchu se nesou i zjištění na základě dat PISA 2015, která ukazují, že i přes vysokou autonomii ve vzdělávacím systému vykazuje Česko průměrné či mírně podprůměrné výsledky žáků (OECD, 2016).

Autonomie škol

Tato první část studie se zaměřuje na mezinárodní srovnání míry a oblastí autonomie škol a rolí, které v systému hrají subjekty na různých úrovních (od centrální vlády přes vlády krajské a vedení obcí). V tomto je potom klíčová role ředitelů škol na nejnižší úrovni řetězce řízení. Naše srovnání není založeno na analýze legislativy a dalších formálních regulacích, ale na základě konkrétní reality, jak je zaznamenána v odpovědích reálných ředitelů v reprezentativních vzorcích škol v datech TALIS.

O roli ředitelů v rozhodování v různých oblastech řízení se dotazoval samotných ředitelů TALIS 2013.⁹ Tyto činnosti řízení je možné shrnout do čtyř oblastí:

- (i) **Učitelé:** rozhodování ohledně učitelského sboru (o přijímání nebo propouštění učitelů), stanovení nástupních platů případně rozhodování o jejich navyšování;
- (ii) **Rozpočet:** rozhodování ohledně rozpočtu školy (o využití finančních prostředků z rozpočtu v rámci školních činností);
- (iii) **Žáci:** rozhodování ve vztahu k žákům (zásady hodnocení žáků, rozhodování o přijetí žáků do školy);
- (iv) **Pedagogika:** rozhodování ve vztahu k pedagogickým záležitostem (volba výukových materiálů, určování obsahu předmětů včetně ŠVP a RVP, rozhodování o nabídce předmětů).

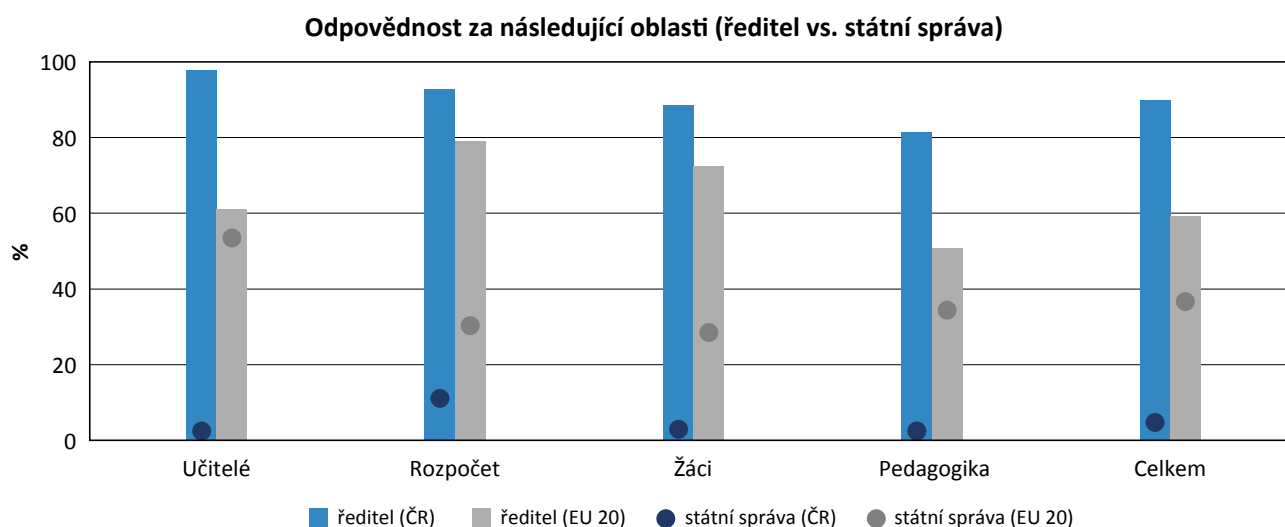
Informace z šetření TALIS poprvé potvrdily dřívější domněnky o relativně vysoké autonomii českých škol již v roce 2015, kdy byly výsledky TALIS 2013 zveřejněny. Vysoká autonomie zde existuje ve všech čtyřech výše uvedených oblastech. Téměř všichni čeští ředitelé v šetření

⁹ Výsledky ze šetření TALIS 2018 nejsou pro tento typ otázky prozatím (podzim 2019) zveřejněny, proto jsme v analýze použili data z předchozího šetření TALIS 2013. K zveřejnění dat za TALIS 2018 by mělo dojít v březnu 2020.

TALIS 2013 odpověděli, že nesou vysokou míru odpovědnosti za rozhodování ohledně učitelského sboru a jeho finančního ohodnocení (Obrázek 1). O něco menší podíl ředitelů (93 %) se shodl, že hraje aktivní roli v rozhodování o využití finančních prostředků z rozpočtu. V rozhodování ohledně žáků čeští ředitelé nesou odpovědnost z přibližně 88 % a v oblasti pedagogiky z 81 %. Ukazuje se tak, že čeští ředitelé mají ze všech ostatních zemí Evropy, které se účastnily šetření TALIS 2013, nejvyšší pravomoci, a to ve všech zmíněných oblastech, jak celkově v průměru za tyto země, tak i jednotlivě za každou zemi zvlášť.

Obrázek 1: Autonomie ředitele školy v různých oblastech rozhodování

Klíčová odpovědnost za rozhodování v oblasti učitelů, rozpočtu, žáků a pedagogiky
(role ředitele školy versus role (samo)správního orgánu na jakékoliv úrovni státní (samo)správy)



Zdroj: TALIS 2013 (vlastní výpočty)

Poznámka: Klíčovou odpovědností je zde myšleno, že odpovědná osoba hraje aktivní roli v procesu rozhodování. Proto měli ředitelé pro každou oblast označit všechny možné aktéry. Role ředitele a (samo)správy se zde tudíž nesčítá do 100 %.

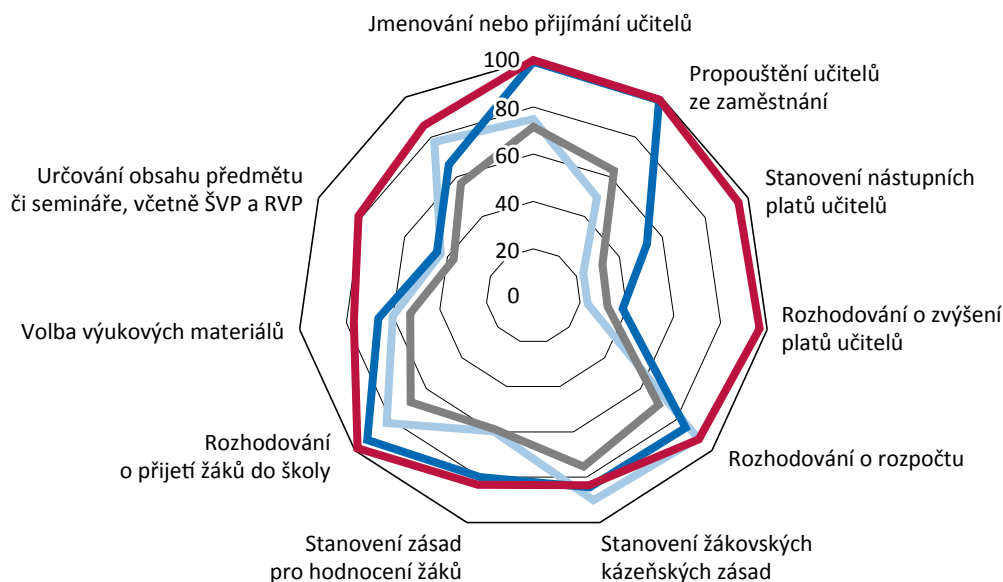
Naopak minimální roli v rozhodování v těchto oblastech disponují orgány na vyšších úrovních státní správy a samosprávy, tedy samotné ministerstvo školství, Česká školní inspekce a samosprávy na úrovni kraje, okresu nebo obce (Obrázek 1). V oblasti řízení učitelů, žáků a pedagogiky dle vnímání ředitelů zasahují v Česku do rozhodování správní orgány jenom ze 2 až 5 %. Přijímání a propouštění učitelů, stanovování nástupních platů učitelů a jejich zvýšení je tedy skoro zcela v režii ředitelů škol.¹⁰ V porovnání s průměrem 20 evropských zemí, ve kterých hrají roli třeba v rozhodování o přijímání učitelů nebo o stanovení jejich platů až z 50 % správní orgány, je tato odpovědnost ze strany správních orgánů v Česku mizivá až nulová. Podobně je to i v oblastech žáků a pedagogiky, tedy ve výběru výukových materiálů, určování obsahu předmětů nebo rozhodování o jejich nabídce.

Podíváme-li se podrobněji na autonomii ředitele třeba v sousedním Polsku, je vidět výše zmiňované. Uvnitř všech oblastí rozhodování se nacházejí pravomoci, které leží na ředitelích škol a zároveň také rozhodnutí, která si nechaly orgány státní správy spíše ve své režii (Obrázek 2).

¹⁰ Co se týče platů učitelů, tarifní složka platu je stanovena na základě platové tabulky navázané na kariérní řád učitele. Úloha ředitele je administrativně zpracovat a rozhodnout o odměnách a osobních ohodnoceních (tedy o netarifní složce platu).

nebo propouštění, podobně jak je tomu u jejich českých kolegů. Naopak o stanovení výše platu a případném zvýšení platu rozhodují spíše orgány státní správy.

Obrázek 2: Podíl ředitelů, kteří odpověděli, že hrají aktivní roli (mají odpovědnost) v procesu rozhodování v následujících činnostech



Zdroj: TALIS 2013 (vlastní výpočty)

Česko EU 20 Polsko Finsko

Vysokou autonomii ředitele v Česku potvrzuje i český školský zákon, dle kterého odpovídá ředitel kromě řízení školy také za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání, za vytváření rozpočtu, vytváření podmínek pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, rozhodování o přijetí nebo vyloučení žáka apod.¹¹ Zároveň ve školském zákoně není zmínka o tom, jak mu v těchto odpovědnostech napomáhají orgány státní správy a samosprávy. V Česku se nejedná tedy jenom o vysokou autonomii na straně ředitelů, ale také o velice nízkou odpovědnost a případnou asistenci správních orgánů v důležitých rozhodováních škol. Z této přílišné autonomie na straně ředitelů automaticky vychází otázka: jsou na tuto odpovědnost čeští ředitelé připraveni?

Odborná příprava a připravenost ředitelů škol

Ředitelé škol potřebují specifické vzdělání, aby mohli odpovídat širším úlohám a odpovědnosti, která je na ně nově kladena. Je potřeba se zaměřit na rozvoj a posílení schopností, které jsou spojeny se zlepšováním výsledků škol. To, jestli jsou přípravné kurzy pro ředitele dobrovolné nebo povinné, závisí na školském systému každé země. Zvláště cennými jsou uvádějí programy, které připravují a formují první zkušenosti ředitele a zároveň poskytují ředitelům síť kontaktů, díky kterým mohou sdílet svoje záležitosti a výzvy. Po nástupu do funkce jsou ředitelům poskytovány další vzdělávací programy nebo školení, které by měly být v souhře s předcházejícími iniciačními kurzy pro ředitele škol.

¹¹ Viz, zákon 561/2004 Sb., § 164 a § 165.

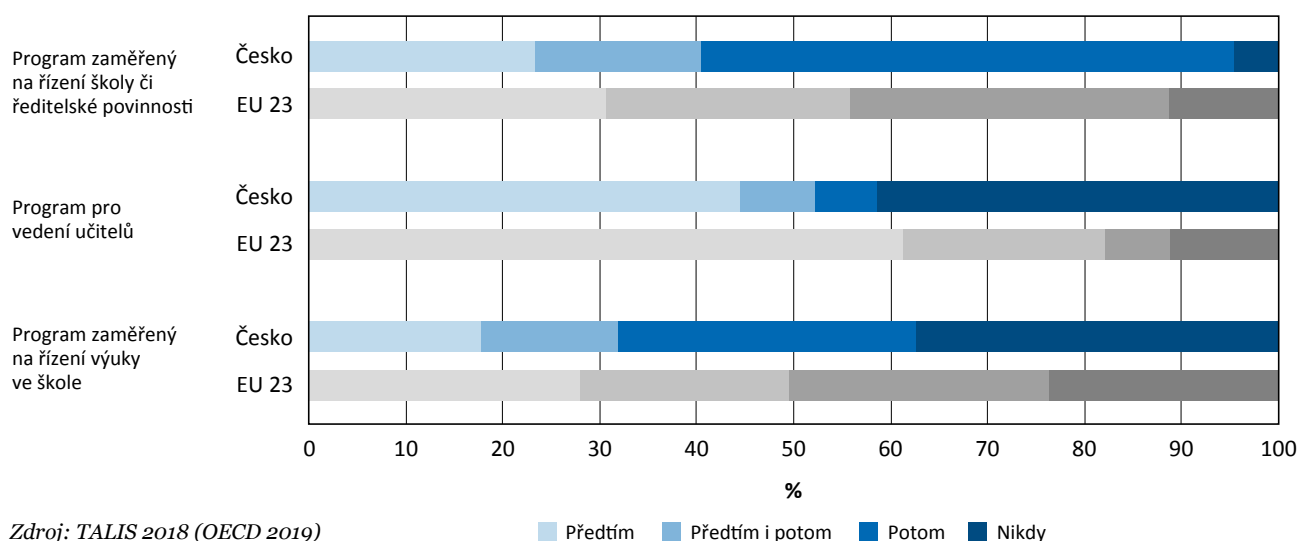
V Česku dle zákona o pedagogických pracovnících musí ten, kdo se chce stát ředitelem, splňovat předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka a musí mít odpovídající praxi v pedagogické činnosti. Zároveň zákon¹² ukládá povinnost řediteli školy absolvovat studium pro ředitele školy nejpozději do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat tuto činnost.¹³ Osvobození jsou ti ředitelé, kteří již absolvovali studijní program školský management nebo program zaměřený na organizaci a řízení školy. Studium pro ředitele škol a školských zařízení¹⁴ zahrnuje minimálně 100 hodin přímé výuky a skládá se ze čtyř modulů: základy práva, pracovní právo, financování školy, organizace školy a pedagogického procesu. Je tedy zřejmé, že největší těžiště tohoto studia leží v administrativně-legislativní oblasti, naopak oblast vedení lidí, případně pedagogický leadership v programu studia úplně chybí.¹⁵

Mezi účastníky konkurzních řízení na pozici ředitele základních škol v roce 2018 bylo dle dat České školní inspekce (dále ČŠI) 42 % uchazečů, kteří již absolvovali studium pro ředitele školy (ČŠI, 2018). Podobné, jen o něco podrobnější, výsledky vykazuje také šetření TALIS 2018, které se ptalo ředitelů na jejich vzdělání v rámci profese ředitele. Dle dat z TALIS 2018 (Obrázek 3) dokončilo před nástupem do funkce 40 % ředitelů školení či kurz zaměřený na administrativní vedení školy (v Evropě se jedná v průměru o 56 % ředitelů) a 32 % jich absolvovalo školení nebo kurz zaměřený na řízení výuky ve škole (průměr 23 evropských zemí je 50 %). Česko tedy zaostává za průměrem Evropy zejména v přípravě ředitelů na řízení školní výuky a v přípravě na vedení učitelů.

Obrázek 3: Typ ukončeného formálního vzdělání ředitele

Podíly ředitelů, kteří ředitelský program, respektive přípravný kurz, absolvovali *Před, Po, Před i Po* začátku výkonu funkce ředitele, a kteří ho neabsolvovali *Nikdy* (Česko vs. EU 23)

Typ ukončeného formálního vzdělání ředitele *před, po, před i po* nástupu do funkce



Zdroj: TALIS 2018 (OECD 2019)

12 Viz, zákon 563/2004 Sb., § 5, o pedagogických pracovnících.

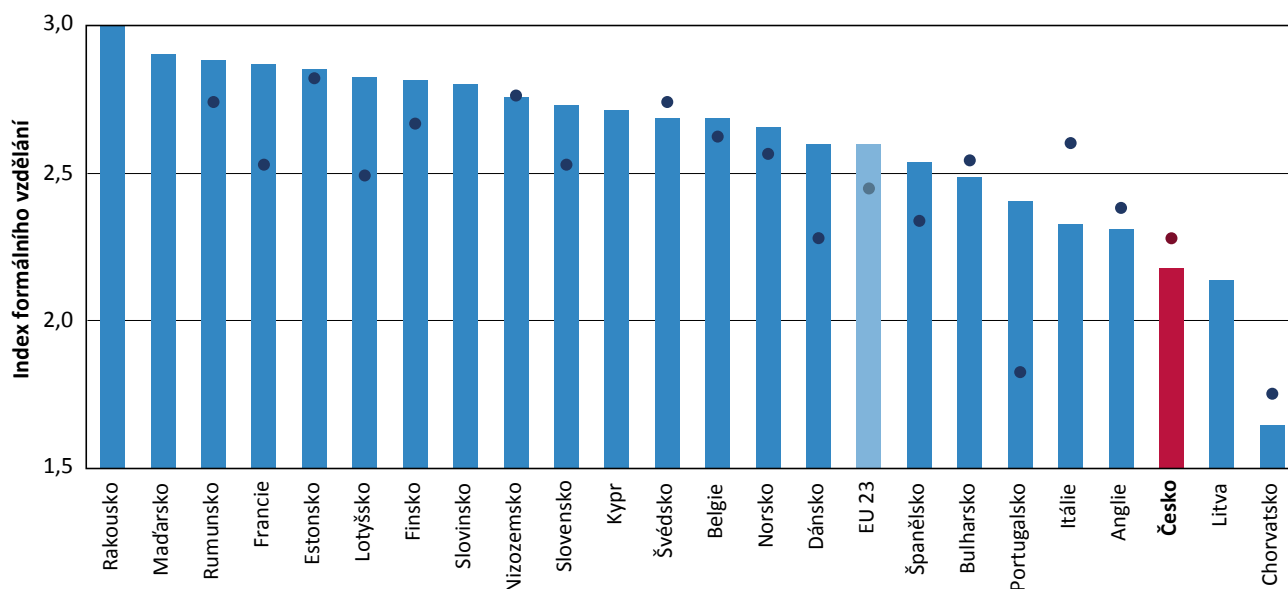
13 Zde je nutno zdůraznit, že část ředitelů tedy nastupuje do funkce bez kariérní přípravy a musí tudíž během důležitého období přebírání agendy a zahájením ředitelování odjíždět ze školy na kurzy a studovat.

14 Studium pro ředitele škol a školských zařízení upravuje §5 odst. 2 zákona č. 563/2004 Sb. a §5 vyhlášky č. 317/2005 Sb.

15 Studium pro ředitele škol a školských zařízení je možné nahradit studiem pro vedoucí pedagogické pracovníky, které je značně obsáhlejší (zahrnuje 350 hodin) a zaměřuje se ve větší míře na školní management, řízení pedagogického procesu a vedení lidí. Zahrnuje tedy 5 oblastí: teorie a praxe školského managementu, právo, ekonomika a finanční management, řízení pedagogického procesu a vedení lidí.

Každý jeden ředitel samozřejmě mohl absolvovat určitou kombinaci tří typů programů uvedených na [Obrázku 3](#). Na dalším [Obrázku 4](#) proto ukazujeme národní průměry syntetického indexu formální připravenosti ředitelů.¹⁶ Česko vykazuje jednu z nejnižších hodnot tohoto indexu, přičemž situace je z 23 evropských zemí horší již jen v Litvě a Chorvatsku.

Obrázek 4: Index formálního vzdělání ředitelů, mezinárodní srovnání



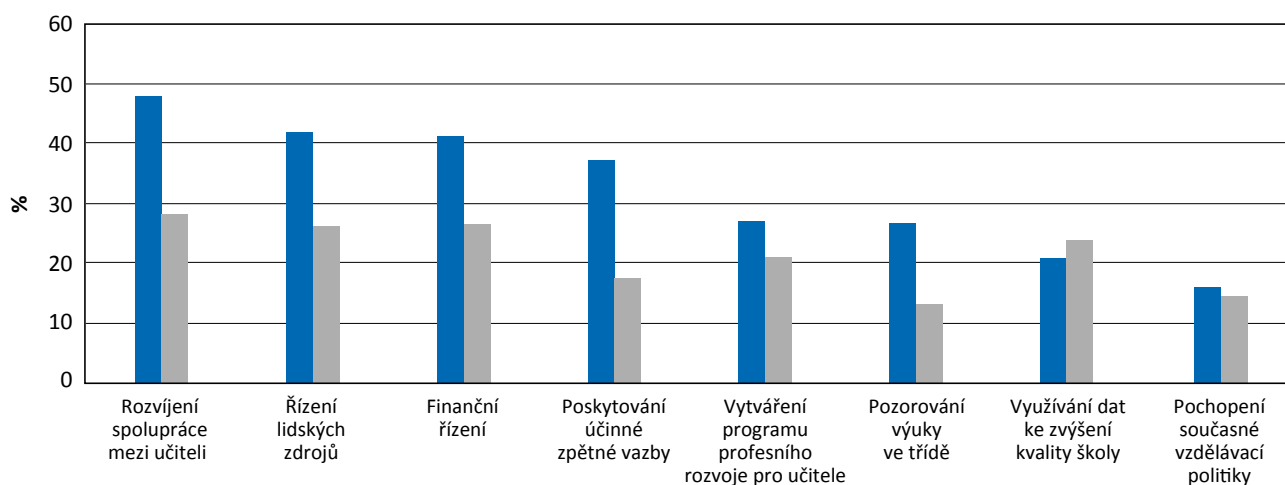
Zdroj: TALIS 2013 a 2018 (vlastní výpočty)

■ 2018 ● 2013

Poznámka: Jde o syntetický index formálního vzdělání ředitele a zachycuje všechny oblasti formální přípravy ředitele. Index má čtyřstupňovou škálu: je rovný 3, jestli se ředitel účastnil všech tří typů přípravných programů a naopak je rovný 0, když se neúčastnil ani jednoho z nich.

Obrázek 5: Vnímaní ředitelů potřeby dalšího vzdělání v různých oblastech

Procento ředitelů, kteří odpověděli, že mají velikou potřebu profesního vzdělání v dané oblasti (porovnání Česko a EU 23)



Zdroj: TALIS 2018 (vlastní výpočty)

■ Česko ■ EU 23

¹⁶ Tento index má čtyřstupňovou škálu: je rovný 3 v případě, že se ředitel účastnil všech tří typů přípravných programů a naopak je rovný 0, když se neúčastnil ani jednoho z nich.

Česko nezaostává jenom v podílu ředitelů, kteří byli připraveni na novou pozici už před nástupem do funkce ředitele, ale také v podílu těch, kteří program nebo přípravný kurz neabsolvovali vůbec. Například kurz pro přípravu a vedení učitelů neabsolvovalo až 42 % českých ředitelů v porovnání s 12 % ředitelů ve 23 evropských zemích. Jde zároveň o oblast, ve které vykazují čeští ředitelé největší potřebu profesního vzdělávání. Každý druhý ředitel v Česku, oproti každému čtvrtému řediteli v ostatních evropských zemích, by – dle svého tvrzení v rámci TALIS 2018 – potřeboval vzdělání v oblasti rozvíjení spolupráce mezi učiteli a 42 % ředitelů vnímá velkou potřebu profesního vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů (Obrázek 5). Vysoký podíl českých ředitelů by také uvítal vzdělávací program v oblasti finančního řízení (41 %) nebo v poskytování účinné zpětné vazby (37 %).

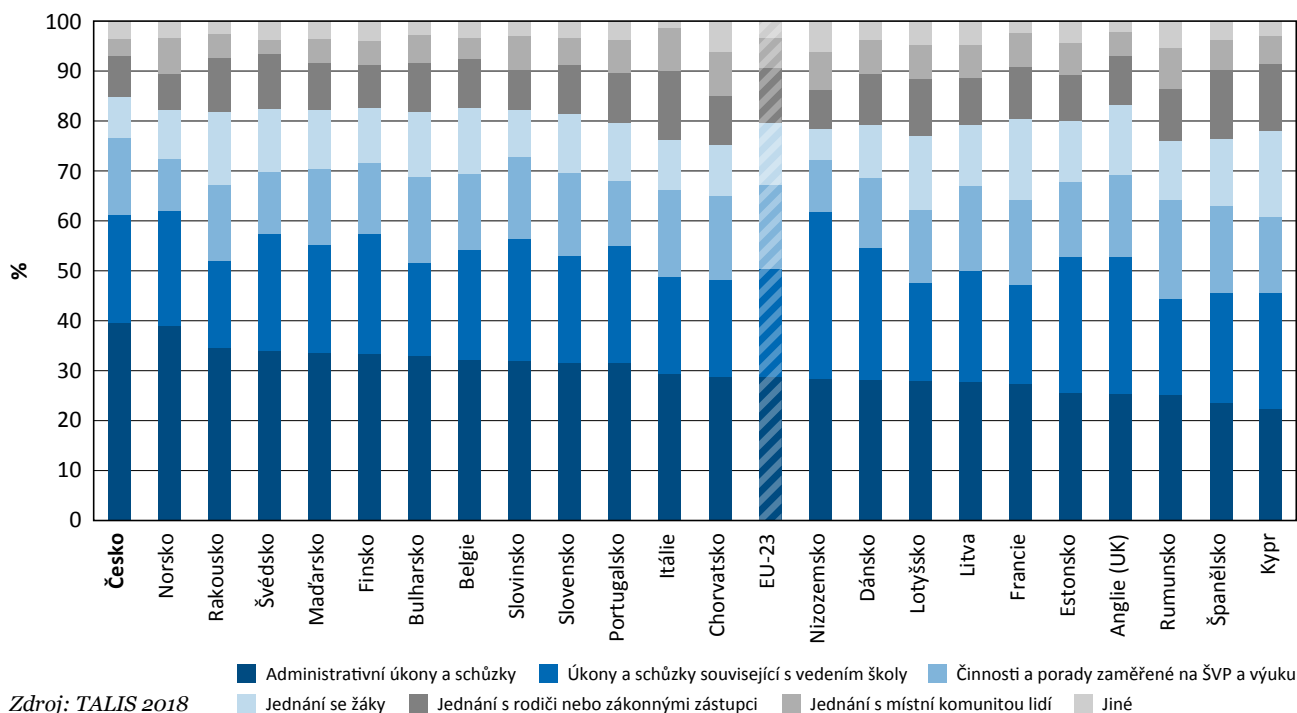
Největší překážku v profesním vzdělávání vidí čeští ředitelé ani ne tak v absenci vhodných nabídek kurzů (jde jenom o 14 % ředitelů), ale spíše v nedostatku času. Až 56 % ředitelů vidí problém v tom, že profesní vzdělání koliduje s jejich pracovním rozvrhem.

Práce ředitele

Aby dokázali ředitelé čelit zvyšujícím se požadavkům na vzdělání a zároveň přesunu pravomoci a odpovědnosti do jejich rukou, musí se stát více než pouhými administrátory externích pravidel a ustanovení (OECD, 2009). Státní a případně regionální orgány by proto měly ředitelům situaci usnadnit tak, aby se mohli více zaměřit na pedagogické a výukové procesy a vzdělávací výsledky svých škol. Proto je v posledních letech kladena větší důležitost na pedagogické vedení ze strany ředitele a s tím spojena větší odpovědnost za výsledky vzdělávání v samotné škole (Pont, Nusche a Moorman, 2008).

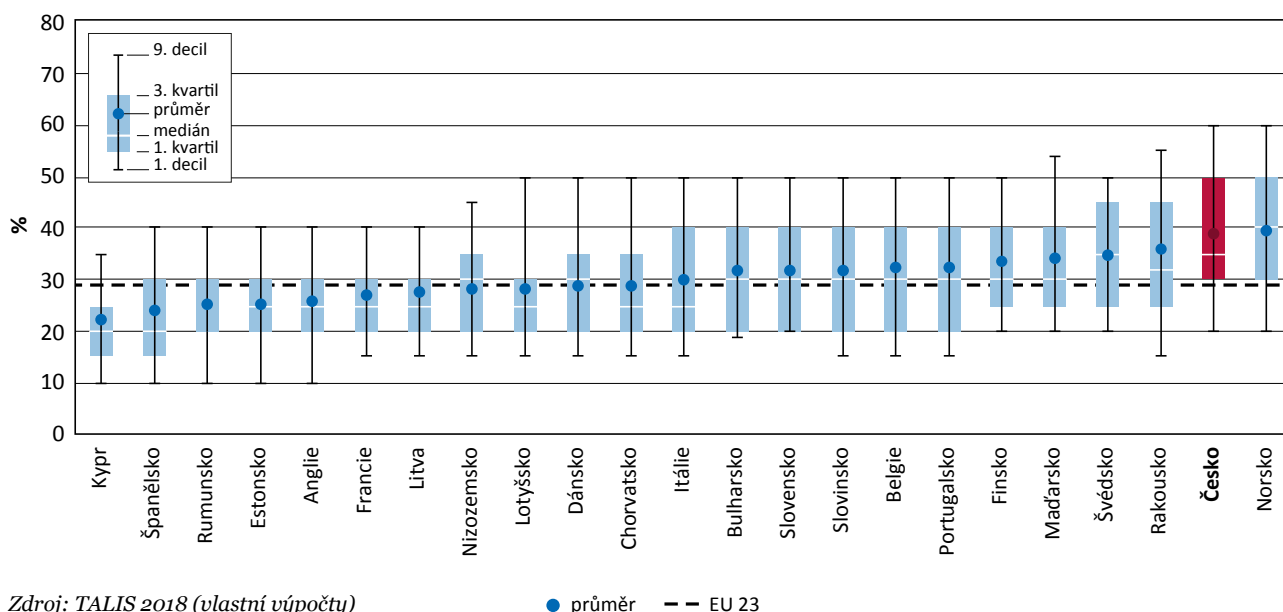
Obrázek 6: Činnosti ředitele

Procento času, které věnuje ředitel v průměru za školní rok následujícím činnostem (mezinárodní srovnání)



Dle odpovědí ředitelů v šetření TALIS 2018 se však čeští ředitelé v průběhu školního roku zabývají nejvíce administrativními úkony a schůzkami, a to až ze 40 % svého času oproti průměru 29 % ve 23 evropských zemích (Obrázek 6). Naopak poradám a činnostem zaměřeným na výuku (v rámci kterých jsou také zahrnuty třídní hospitace, výuka žáků, mentorování učitelů a jejich profesní vzdělání) věnují jenom 15 % svého času. Zde jde o oblast pedagogického vedení, které je vnímáno jako nejdůležitější forma aktivity ředitele pro kvalitu výuky (Shewbridge et al., 2016; Krüger and Scheerens, 2010). Nejméně času pak ředitelům zabírá interakce s místní komunitou, žáky a rodiči. Interakci se žáky a rodiči se v průměru za 23 evropských zemí zabývají ředitelé až do čtvrtiny svého pracovního času, v porovnání se 17 % času ředitele v Česku.

Obrázek 7: Administrativní zátěž ředitelů, mezinárodní srovnání



Zdroj: TALIS 2018 (vlastní výpočty)

● průměr — EU 23

Podrobnější vhled do administrativní zátěže ředitele ukazuje, že více než tři čtvrtiny ředitelů v Česku tráví více času administrativními úkony a schůzkami než je tomu v průměru u ředitelů v 23 evropských zemích (Obrázek 7). Zároveň čtvrtina českých ředitelů věnuje administrativě více než polovinu svého pracovního času. Podobně je na tom i Norsko, které je však specifické nejvyšším počtem vedoucích pracovníků školy na jednoho žáka, a tedy širším spektrem vedoucích pracovníků školy.

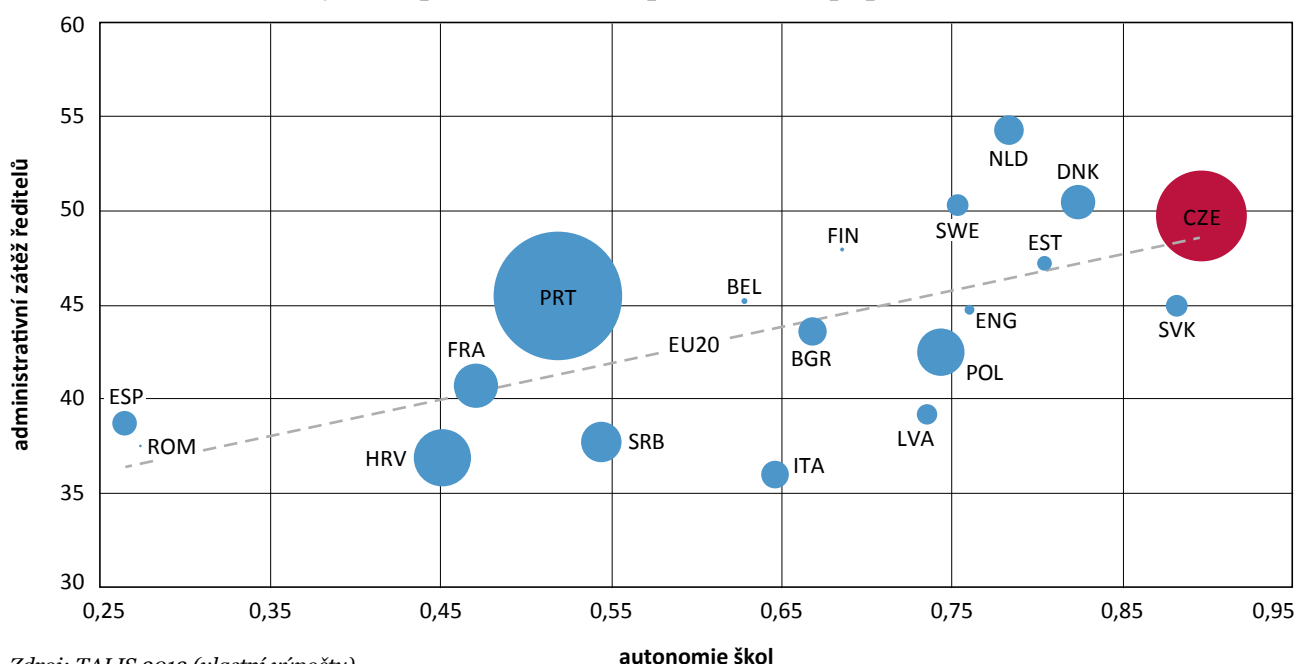
Prvenství Česka v administrativní zátěži ředitelů je pravděpodobně zapříčiněno vysokou mírou decentralizace a povinnou právní subjektivitou každé školy, kterou na ředitele přenesly rozsáhlé zákonné a správní zodpovědnosti. S tím je pak spojeno abnormální množství administrativních a řídicích agend a úkonů. Jak ukazuje šetření TALIS 2013 (Obrázek 8), země s nízkou autonomií na úrovni škol¹⁷ vykazují zároveň nižší administrativní zátěž na straně ředitelů. Naopak ředitelé, kteří věnují většinu svého pracovního času administrativním úkonům a schůzkám spojeným s vedením školy¹⁸, odpovídají zároveň za většinu rozhodnutí v různých oblastech řízení školy.

¹⁷ Jde o souhrnný index autonomie škol vytvořen na základě odpovědí ředitelů, do jaké míry hrají roli v rozhodování ohledně učitelů, rozpočtu, pedagogiky a žáků (viz část o autonomii škol).

¹⁸ V šetření TALIS 2018 byli ohledně pracovní činnosti ředitelů dotazováni zvlášť na administrativní úkony a schůzky a zvlášť na úkony a schůzky spojené s vedením školy. Tyto dvě činnosti byly naopak v roce 2013 spojeny do jediné možnosti.

Obrázek 8: Vztah mezi autonomií škol, administrativní zátěží ředitelů a jejich nepřipraveností na funkci

Vztah mezi mírou celkové autonomie škol a administrativní zátěží ředitelů (velikost symbolu pro danou zemi odpovídá míře nepřipravenosti ředitelů)



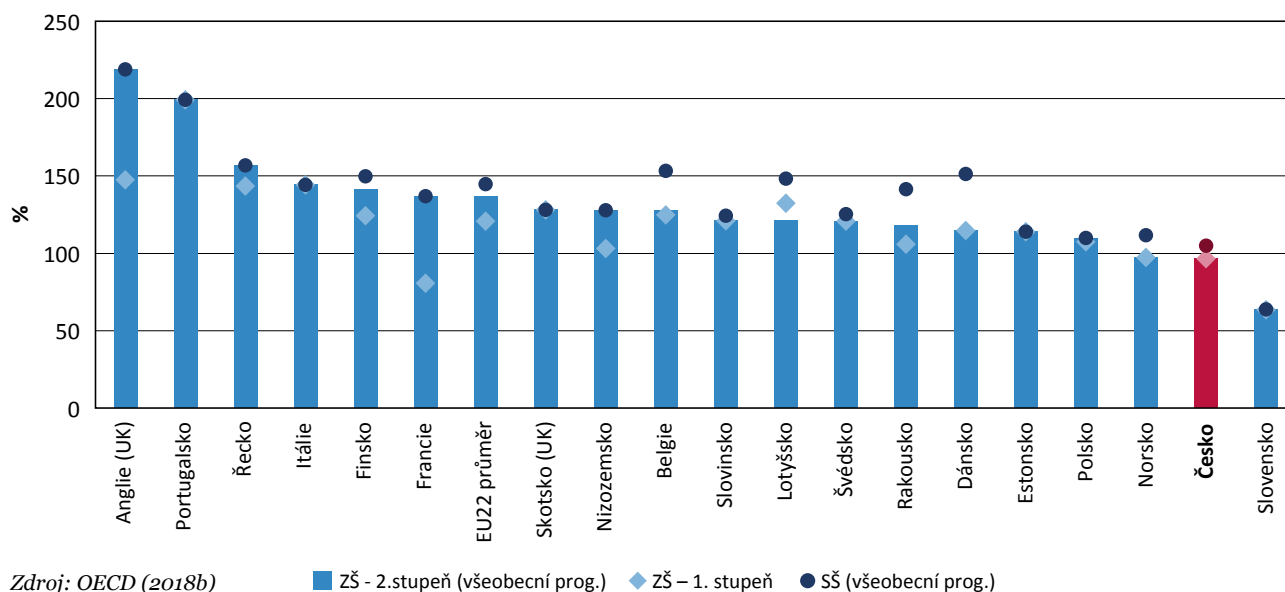
Zdroj: TALIS 2013 (vlastní výpočty)

Poznámka: Velikost symbolu reprezentuje procento ředitelů, kteří odpověděli, že nikdy neabsolvovali vzdělávací program zaměřený na vedení učitelů. Rozptyl hodnoty nepřipravenosti se zde pohybuje od nejvyšší hodnoty v případě Portugalska (45 %) k nejnižší v případě Rumunska a Norska (0 %). Česko vykazuje druhou nejvyšší hodnotu, a to 32 %.

Obrázek 8 zároveň zachycuje míru (ne)připravenosti průměrného nového ředitele na výkon své funkce, která odpovídá velikosti symbolu pro danou zemi. V zemích, ve kterých vyšší procento ředitelů nikdy neabsolvovalo program pro přípravu učitelů, většinou hrají ředitelé v rozhodování v různých oblastech vedení školy menší roli než v zemích s vyšší připraveností ředitelů. Výjimečné postavení zde má opět Česko, ve kterém se propojují extrémy ve všech třech pozorovaných charakteristikách vedení škol: **nejvyšší autonomie na straně škol, vysoká administrativní zátěž ředitelů a zároveň jedna z nejnižších připraveností ředitelů na jejich funkci**. Tyto faktory spolu s nízkým finančním ohodnocením ředitelů mohou výrazněji ovlivnit nabídku ředitelů a jejich kvalitu.

Platy ředitelů škol

I když se vedení škol stalo v posledních letech prioritou v některých agendách českých vlád, zatím se to nepřetavilo ani do jejich platového ohodnocení. Navzdory vysokým požadavkům kladeným na ředitele pokud jde o rozsah a míru zodpovědností a kompetencí, patří Česko ke skupině evropských zemí s platy ředitelů výrazně pod průměrem platů vysokoškolsky vzdělaných pracovníků (Obrázek 9). Průměrné platy ředitelů druhého stupně českých základních škol zhruba odpovídají průměrnému platu vysokoškolsky vzdělaných pracovníků mimo sektor školství (97 % průměrného platu vysokoškolsky vzdělaného pracovníka). Přičemž průměr evropských zemí představuje 137 % (OECD, 2018b). Nižší relativní platy mají ředitelé pouze na Slovensku.

Obrázek 9: Poměr průměrných platů ředitelů vůči průměrným platům vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, školní rok 2015/16

Zdroj: OECD (2018b)

■ ZŠ - 2. stupeň (všeobecní prog.) ◆ ZŠ - 1. stupeň ● SŠ (všeobecní prog.)

Tabulka 1: Hrubá měsíční mzda vybraných řídicích pracovníků, rok 2018*Průměrná hrubá měsíční mzda řídicích pracovníků v oblasti (v Kč):*

Celkem	Vzdělávání	Zdravotnictví	Výzkumu a vývoje	Lidských zdrojů	Financí
69 044	54 312	81 685	89 464	83 242	88 764

Zdroj: ČSÚ (Struktura mezd zaměstnanců – 2018)

Je zřejmé, že když si porovnáme platy ředitelů s platy jiných řídicích pracovníků, dostaneme se k ještě většímu propadu. [Tabulka 1](#) zde pro porovnání zobrazuje průměrnou měsíční hrubou mzdu řídicích pracovníků ve vybraných oblastech v Česku v roce 2018. Na první pohled je jasné, že mzda řídicích pracovníků v oblasti vzdělávání se se mzdou přibližně 54 000 Kč měsíčně ani zdaleka nepřibližuje celkovému průměru hrubé měsíční mzdy pro všechny řídicí pracovníky (69 044 Kč) a nemá ani žádnou šanci aspirovat na průměrnou mzdu řídicích pracovníků v oblasti zdravotnictví, lidských zdrojů nebo financí.

Vysoká míra zodpovědnosti a pracovního zatížení, neadekvátní vnější podpora, relativně velmi nízké platové ohodnocení, omezené kariérní možnosti, nedostačující příprava a vzdělávací programy pro ředitele jsou příčinami nedostatečného zájmu o pozici ředitele (Pont, Nusche a Moorman, 2008). Není důvod se domnívat, že v Česku tomu bude jinak. Na nedostatek zájmu o pozici ředitele a vzrůstající problém tyto pozice obsazovat poukazují ostatně i samotní zřizovatelé a učitelé (Prokop a Dvořák, 2019). Jak ukazuje [Tabulka 2](#), mezi roky 2011/12 a 2017/18 se zvýšil podíl výběrových řízení na ředitele, do kterých se nepřihlásil žádný uchazeč (3,5 % řízení) a na která se přihlásil uchazeč pouze jeden (48,2 % řízení). Navíc, dle správy ČŠI (2018) v polovině konkurzních řízení s jedním uchazečem proběhlo toto řízení pouze formálně. Pouze v druhé polovině případů se komise zabývala – tak, jak se očekává – kvalitou uchazeče. Tedy téměř ve čtvrtině konkurzních řízení (jedná se o 330 nových nebo staronových ředitelů) byl ředitel vybrán pouze na základě formálního výběru.

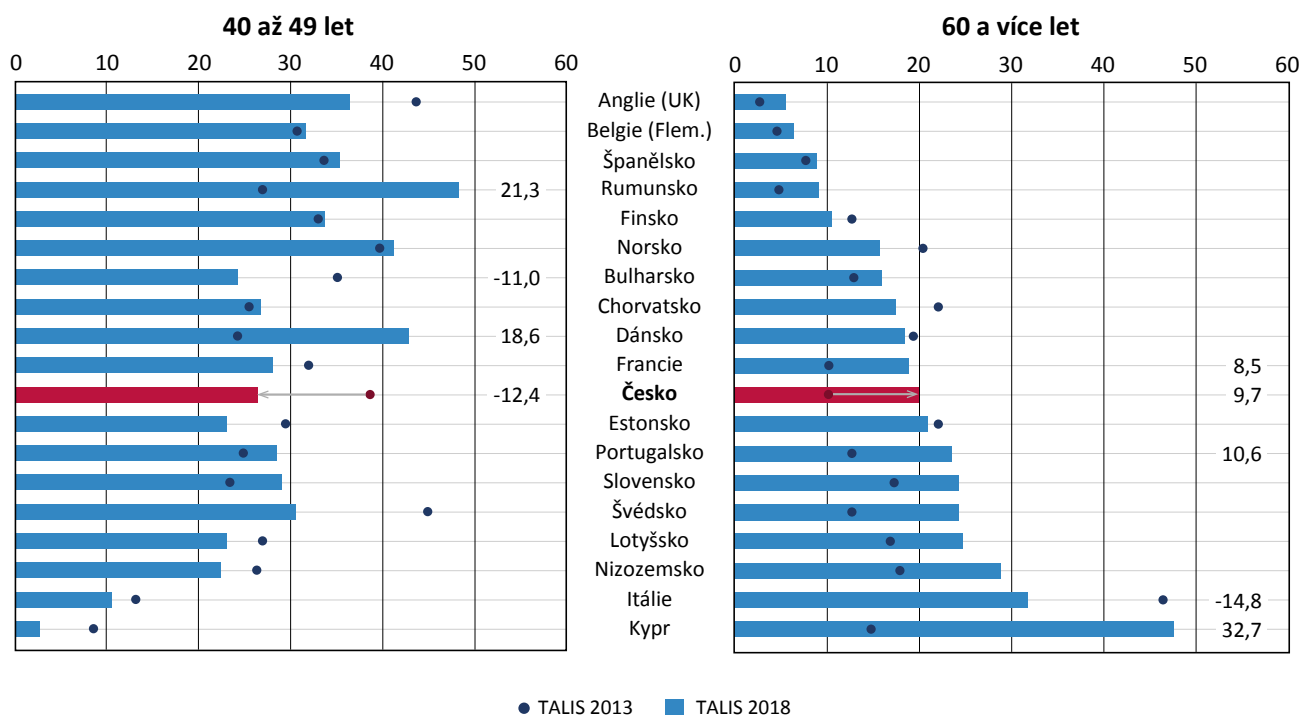
Tabulka 2: Počty uchazečů v konkurzních řízeních na pozici ředitele školy, kterých se účastnil zástupce ČŠI

	2011/2012	2017/2018
Žádný uchazeč	0	3,5 %
1 uchazeč	44,4 %	48,2 %
2 uchazeči	21,5 %	24,8 %
3 uchazeči	13,1 %	12,6 %
4 uchazeči	9,1 %	6,1 %
5 a více uchazečů	11,9 %	4,9 %
POČET konkurzních řízení	2 722	1 325

Zdroj: ČŠI (2012, 2018)

Nedostatek kandidátů na pozici ředitele v Česku budou do budoucna velmi pravděpodobně dále prohlubovat nejen odchody vysokého podílu starších ředitelů do důchodu, ale také odchody ředitelů mladších do jiných profesí. Na tento trend poukázal již Shewbridge et al. (2016) ve zprávě OECD o řídicích pracovnících ve školství pro Česko. Významné indicie v tomto ohledu poskytuje šetření TALIS. Ukazuje, že v Česku v období 2013–2018 výrazně vzrostl podíl ředitelů starších 60 let, a to z 10 % na 20 % (Obrázek 10). Hrozbu odchodů i mladších ředitelů dokladuje skutečnost, že v populaci ředitelů starších 40 až 49 let byl v letech 2013–2018 zaznamenán výrazný pokles o téměř 12 procentních bodů počátečního 39% podílu.

Obrázek 10: Věková struktura ředitelů škol a změny mezi lety 2013 a 2018



Zdroj: TALIS 2013 a 2018.

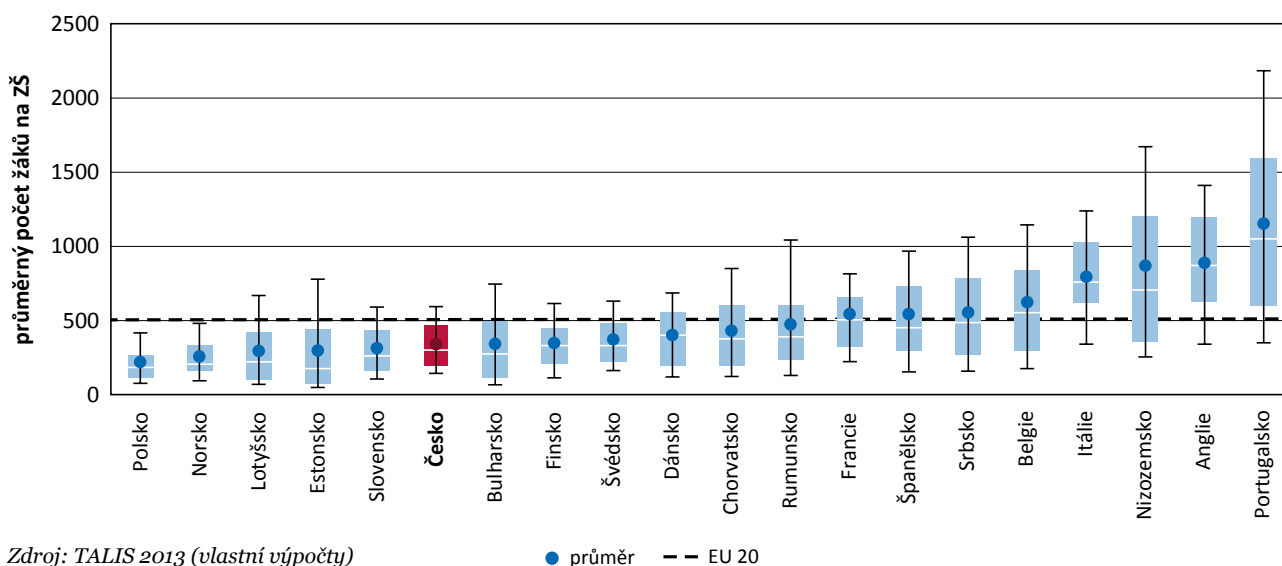
Poznámka: V případě signifikantní změny v čase je vedle jména země uvedena velikost dané změny. Šipky naznačují směr změny v čase.

Počet a velikost škol

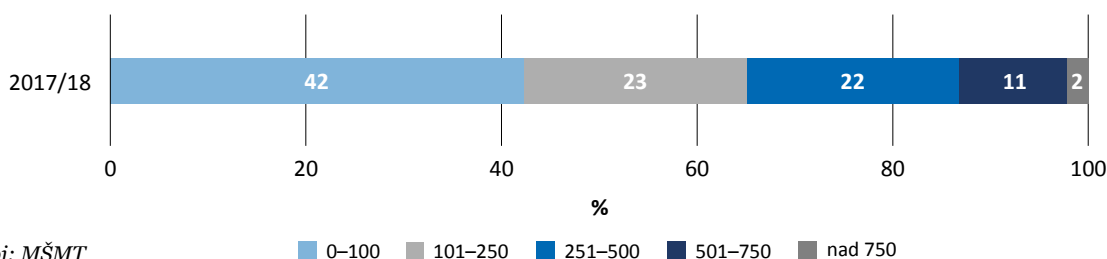
Vzdělávací systémy se výrazně liší v počtu respektive velikosti škol připadajících na počet žáků v zemi. Zde máme na mysli školu jako samosprávnou jednotku definovanou jedním ředitelstvím, byť může jít o řadu budov v různých lokalitách. Vysoký počet malých škol pak samozřejmě vyžaduje vyšší počet ředitelů a zvyšuje tak náklady na administrativu v přepočtu na jednoho žáka.

Dle šetření TALIS 2013 má v Česku průměrná základní škola 342 žáků oproti 504 žáků jako průměru 20 evropských zemí (Obrázek 11). Česko tak patří mezi evropské země s nejmenším průměrným počtem žáků připadajícím na jednu školu. Mezinárodní srovnání průměrného počtu žáků na základě dat z TALIS však komplikuje skutečnost, že základní školy v různých zemích zahrnují jiný počet ročníků a případně zároveň institucionálně odlišují 1. a 2. stupeň základních škol.¹⁹

**Obrázek 11: Průměrný počet žáků na základní škole
(1. a 2. stupeň společně, nebo jen 2. stupeň základních škol)**



Obrázek 12: Struktura ZŠ v roce 2017/18 podle počtu žáků



¹⁹ Šetření TALIS se ptá ředitelů škol na úrovni ISCED 2, tedy ředitelů 2. stupně základních škol, na aktuální počet zapsaných žáků na škole. Tyto školy se však mohou lišit napříč i uvnitř jednotlivých zemí. V některých zemích představují 1. a 2. stupeň základních škol odlišné instituce a tedy i odlišné ředitele. V jiných zemích jde zas o tu samou instituci a tudíž počet žáků na těchto školách je v průměru automaticky vyšší.

Dle dat z ministerstva školství, bylo ve školním roce 2017/18 v Česku 4 155 základních škol s 1. stupněm nebo s 1. a 2. stupněm základního vzdělání. V necelé polovině škol (42 %) je zapsáno méně než 100 žáků (**Obrázek 12**)²⁰. To představuje relativně vysoký počet malých škol a s tím spojenou potřebu vysokého počtu ředitelů. Zároveň až 34 % základních škol v Česku nabízí pouze 1. stupeň základního vzdělání. Jedná se tedy o takzvané neplně organizované školy typické pro menší obce. Průměrně je na základních školách v Česku 223 žáků (údaj z národních statistik z roku 2017/18), s největším průměrným počtem žáků na školách v Praze (až 377) a nejmenším v Kraji Vysočina (167 žáků).

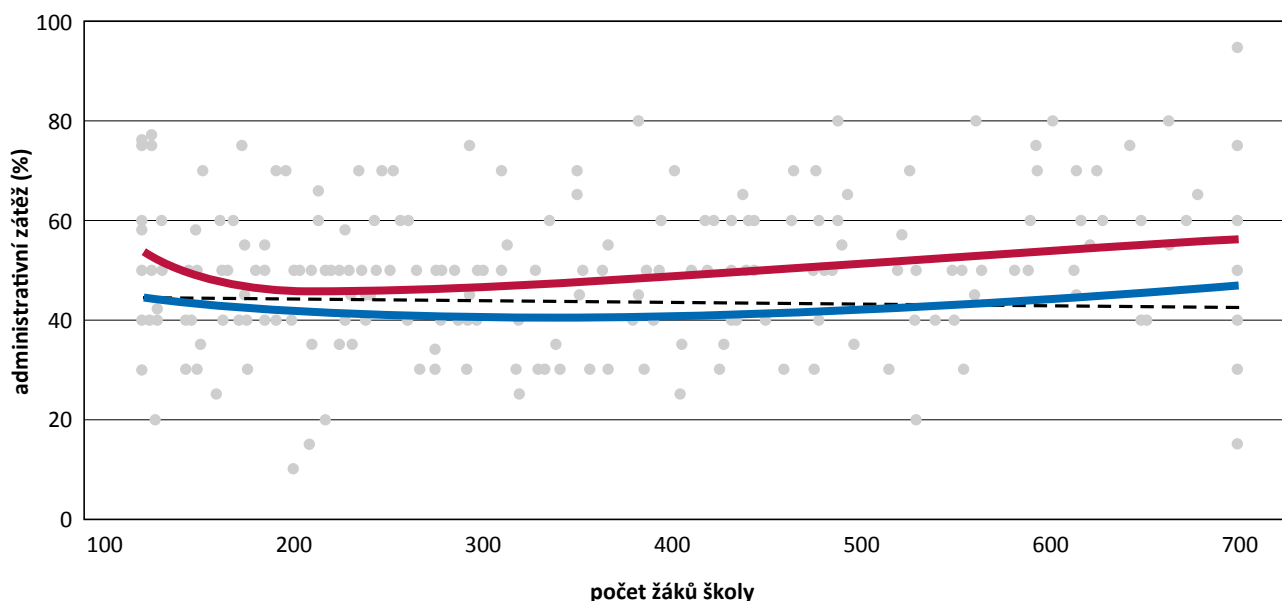
Decentralizace českého školství a s ní spojená vyšší autonomie a odpovědnost na straně školy dopadá tedy zejména na ředitele menších škol. Ze zákona musí učit více hodin než ředitelé větších škol a bez podpůrného personálu ve vedení školy na ně zároveň dopadá podobná tíha administrativní práce (Hřebecký, 2019). Ředitel se tak většinu času zabývá provozem školy a málo pak pedagogickým řízením, které by mělo být jednou z klíčových rolí ředitele. Souvislost mezi administrativní zátěží ředitele a velikostí školy (měřeného počtem zapsaných žáků na dané škole) ukazuje na základě dat TALIS **Obrázek 13**.²¹ Česko, ve srovnání s Polskem a průměrem 20 evropských zemí, vykazuje v případě menších škol mírně klesající trend administrativní zátěže s počtem žáků ve škole. Administrativními úkony tak tráví ředitelé menších škol (se 120 a méně žáky) více než polovinu svého pracovního času (přibližně 57 %). Z toho vyplývá vysoká administrativní neefektivita (tedy procento času ředitele věnované administrativě na jednoho žáka školy) u malých škol v Česku v porovnání s ostatními zeměmi Evropy. Ani v Polsku, ani v případě průměru 20 evropských zemí totiž podobný klesající trend v případě menších škol přítomen není. Zároveň je možno konstatovat, že Česko vede v administrativní zátěži ředitelů v porovnání s 20 evropskými zeměmi u všech různě velkých škol, a to v rozmezí 5 až 10 procentuálních bodů pracovního času ředitele.

Toto jenom potvrzuje skutečnost (danou povinnou právní subjektivitou školy a kompetencemi ředitele uvedenými ve školském zákonu), že v Česku existuje určité fixní administrativní zatížení ředitelů škol bez ohledu na velikost školy, které ředitelům zabírá v průměru polovinu jejich pracovního času. S nárůstem počtu žáků ve škole zátěž ředitelů klesá, a to pravděpodobně díky možnosti sdílené části administrativy s dalšími pracovníky ve vedení školy a dalšími administrativními pracovníky (jako např. hospodář/ka školy), kteří v případě malých škol nejsou k dispozici. Ve školách s vysokým počtem žáků pak administrativní zátěž opět narůstá, a to jak v Česku, tak i v Polsku. Jde zřejmě o klasický případ ekonomického fenoménu nazývaného klesající úspory (náklady) z rozsahu. Znamená to, že výhody velmi malých místních škol jsou za současného nastavení v Česku vykoupeny menším podílem času, které jejich ředitelé mohou věnovat pedagogickému řízení škol.

20 Jde o 1 179 škol s méně než 50 žáky a dalších 580 škol do 100 žáků.

21 Abychom se vyhnuli možnému zkreslení výsledků kvůli přítomnosti outlierů na okrajích, stanovili jsme minimální hranici počtu žáků školy na 120 (5 českých škol ve vzorku) a maximální hranici na 700 (5 % českých škol ve vzorku).

Obrázek 13: Asociace mezi intenzitou administrativní zátěže ředitele školy a počtem žáků školy (Česko, Polsko a EU 20)



Zdroj: TALIS 2013 (vlastní výpočty)

— Česko — Polsko - - EU 20

Poznámka: Body na obrázku označují jednotlivé školy v rámci TALIS vzorku českých škol (na základě odpovědí ředitelů). Administrativní zátěž zde vyjadřuje procento pracovního času, které ředitelé věnují administrativním úkonům a schůzkám a úkonům souvisejícím s řízením školy.

Zde lze také udělat hrubé trojčlenkové cvičení. Kdybychom v Česku vzali čtvrtinu nejmenších základních škol a spojili je s jinými základními školami na úrovni ředitelství, dostali bychom se na úroveň průměrného počtu žáků připadajícího na jednoho ředitele základní školy v Evropě (tj. průměr za 23 evropských zemí, které se účastnily šetření TALIS 2018). Na platech ředitelů by tak došlo k finanční úspoře, která by se dala použít buď na rozšíření počtu vedoucích pracovníků škol, nebo na navýšení dnes velmi nízkých platů ředitelů základních škol až o 33 %, z 53 894 Kč na 71 532 Kč.²²

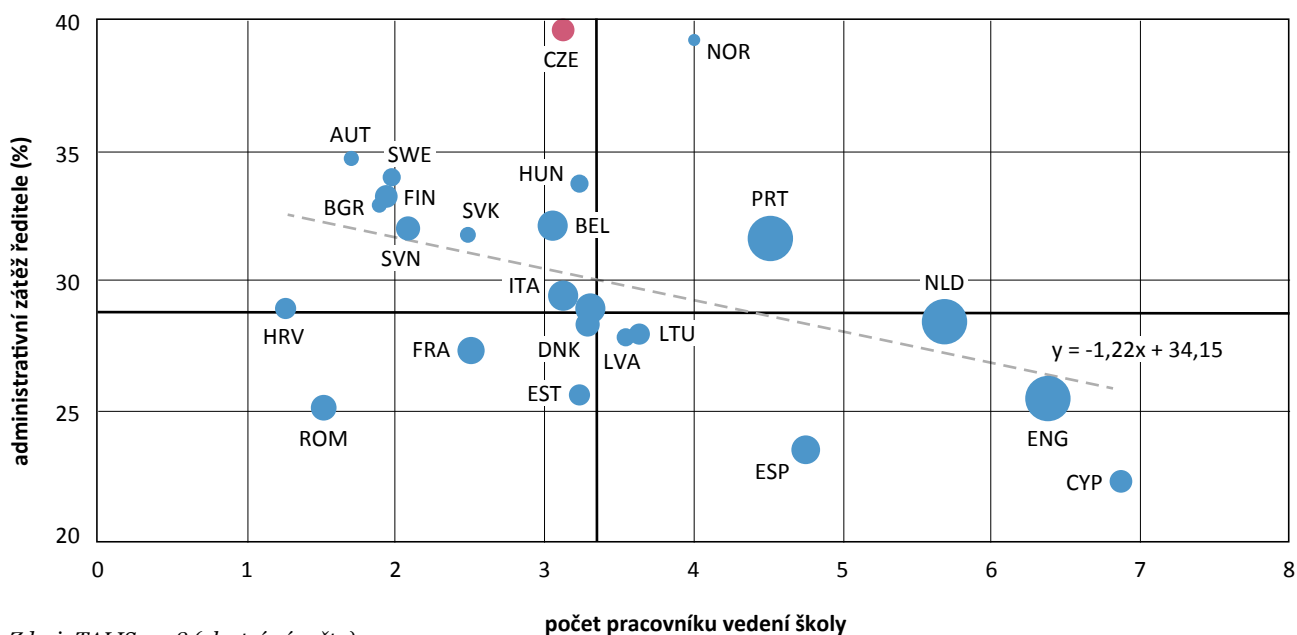
Ředitel a vedení

Jelikož ředitel není na vedení školy sám, zejména ve větších školách, jeho administrativní zátěž a čas věnovaný pedagogickému vedení závisí nejenom na míře autonomie školy, ale také na počtu lidí ve vedení školy a rozložení jejich agendy. Data ze šetření TALIS v této souvislosti ukazují, že čím více pracovníků má školní vedení, tím ředitelé věnují menší procento svého pracovního času administrativním úkonům.

Vysoký počet vedoucích pracovníků na škole, jak se dá očekávat, vykazují zejména země s vysokým průměrným počtem žáků na školu (více než 750 žáků). Naopak ředitelé v zemích s menším počtem žáků na školách vykazují větší administrativní zatížení a zároveň menší počet podpůrných pracovníků ve vedení školy. Čeští ředitelé v porovnání s řediteli v ostatních 22 evropských zemích věnují nejvíce času administrativním úkonům a schůzkám. Počet

²² Jde o hrubý měsíční plat ředitele základní školy v roce 2018. Viz základní přehled v <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/genderova-problematika-zamestnancu-ve-skolstvi>.

Obrázek 14: Vztah administrativní zátěže ředitele a počtu pracovníků vedení školy (velikost označení země je úměrné průměrné velikosti školy v dané zemi)



Zdroj: TALIS 2018 (vlastní výpočty)

Poznámka: Graf zobrazuje vztah mezi průměrným počtem pracovníků ve vedení školy za každou zemi (osa x) a podílem pracovního času, který věnují ředitelé administrativě (osa y). Se zvyšující se průměrnou velikostí škol v daných zemích (měřený průměrným počtem žáků na škole) se úměrně zvětšuje označení dané země na obrázku.

pracovníků ve vedení českých škol je sice vzhledem k průměru 23 evropských zemí zhruba průměrný, ale porovnatelný s ostatními zeměmi s podobným průměrným počtem žáků na školách (Obrázek 14). Tomu odpovídá i průměrný počet žáků na jednoho pracovníka vedení školy, který je v Česku nižší než průměr za 23 evropských zemí. Zdá se tedy, že vysoká administrativní zátěž českých ředitelů není způsobena nedostatečným počtem podpůrných pracovníků ve vedení školy, ale spíš neúměrnou administrativní zátěží, která je na vedení škol jako celek naložena.

Spokojenost ředitelů

Na závěr se zaměřujeme na souvislosti mezi administrativní zátěží ředitele a jeho spokojeností s rolí ředitele. Spokojenost sledujeme pomocí odpovědí ředitelů ANO / NE na tři otázky položené v šetření TALIS 2013:

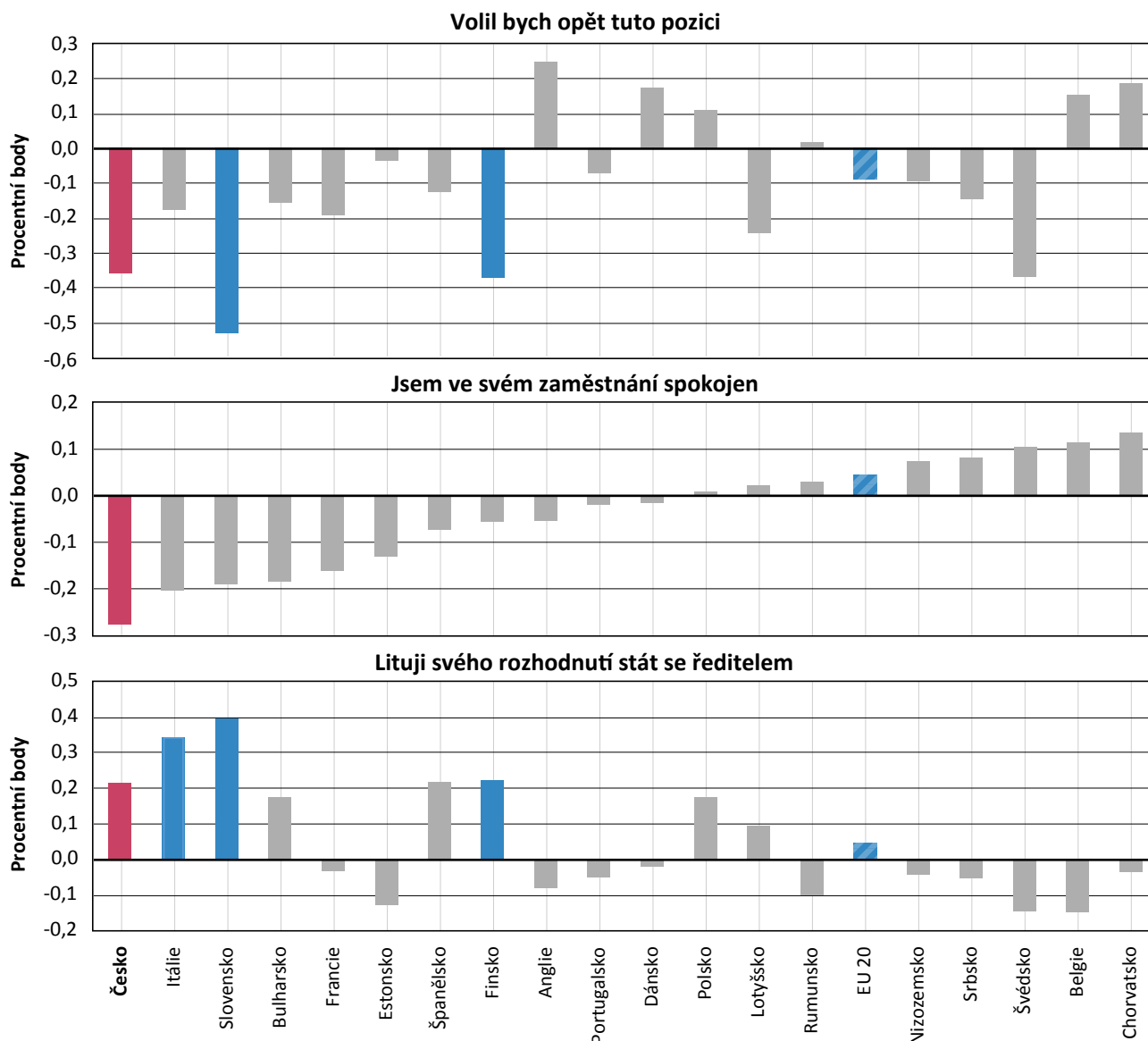
- 1) Kdybych se měl/a znovu rozhodnout, volil/a bych opět tuto práci/pozici: ANO / NE
- 2) Lituji svého rozhodnutí stát se ředitelem/ředitelkou: ANO / NE
- 3) Celkově jsem ve svém zaměstnání spokojen/a: ANO / NE

Velikost asociace administrativní zátěže s uvedenými odpověďmi²³ odhadujeme pro každou zemi zvlášť²⁴ a odhady ukazuje Obrázek 15. Uváděný efekt vyjadřuje, o kolik procentních bodů

²³ Deskriptivní statistiky těchto tří indexů spokojenosti jsou uvedeny v Apendixu v Tabulce A1, pro každou zemi zvlášť.

²⁴ Analýza je provedena lineární pravděpodobnostní regresí, ve které kontrolujeme pro charakteristiky ředitele (pohlaví, věk, léta praxe) a školy (velikost školy a počet žáků na jednoho učitele na škole, podíl žáků na škole se speciálními potřebami, s mateřským jazykem odlišným od jazyka výuky a podíl žáků se sociálně slabých rodin). Spokojenost ředitele představuje binární proměnná 1/0 odpovídající odpovědím ANO / NE.

Obrázek 15: Řediteli verbalizovaná změna pravděpodobnosti daného rozhodnutí způsobená hypotetickým nárůstem intenzity administrativní zátěže práce ředitele



Zdroj: TALIS 2013 (vlastní výpočty)

Poznámka: Osa y odpovídá dopadu na spokojenost ředitele (tedy o kolik procentních bodů se změní odpověď ANO na danou otázku) úměrný změně v jeho administrativní zátěži o 1 p. b. Každý sloupec odpovídá odhadům samostatné regrese. V každé regresi kontrolujeme pro pohlaví, věk a léta praxe ředitele, velikost školy a počet žáků na jednoho učitele na škole, a zároveň podíl žáků se speciálními potřebami, s mateřským jazykem odlišným od jazyka výuky a podíl žáků se sociálně slabých rodin. Barevně jsou zdůrazněny koeficienty statisticky významné na 5% hladině významnosti.

se zvýší pravděpodobnost odpovědi ředitele ANO na danou otázku v případě snížení podílu času věnovaného administrativě o jeden procentní bod.²⁵

Největší dopad administrativní zátěže na celkovou spokojenost ředitele se svým zaměstnáním vykazuje Česko. Pokles administrativní zátěže o 10 p. b. by způsobil nárůst spokojenosti se zaměstnáním u českých ředitelů až o 4 p. b. Podobný efekt administrativní zátěže, i když ne ten nejvyšší v rámci 20 evropských zemí, byl potvrzen také u opětovné volby pozice ředitele.

²⁵ Například efekt velikosti -0,34 p.b. v případě Česka v horním panelu lze interpretovat tak, že snížení časového podílu administrativní zátěže ředitele o 1 % je asociováno s pravděpodobností pozitivní odpovědi na uvedenou otázku vyšší o 0,34 p.b. Jinak řečeno, snížení podílu administrativní zátěže ředitele o 10 % je asociováno s pravděpodobností vyšší o 3,4 p.b.

S poklesem administrativní zátěže o 10 p. b. by tedy stoupl počet ředitelů, kteří by volili opět pozici ředitele o necelé 4 p. b. V situaci, kdy sledujeme nedostatečný zájem o pozici ředitele a zároveň počty odchodů ředitelů do důchodu převažující nad přílivem mladých kandidátů na ředitele, se tato asociace jeví o to významnější. O něco menší, ale stále statisticky významný, dopad administrativní zátěže byl zjištěn ohledně dotazu, zda ředitelé litují svého rozhodnutí do této funkce nastoupit.

Diskuse a závěr

Decentralizace českého školství a povinná právní subjektivita škol v posledních dvaceti letech výrazně zvýšila autonomii na straně místních aktérů, zejména škol a jejich vedení, kteří se najednou podílejí na odpovědnosti za školské a žákovské výsledky s národními a krajskými autoritami. Hlasy pro decentralizaci školství se opíraly hlavně o lepší vědomosti o místních podmínkách a vzdělávacích potřebách žáků na straně místních aktérů. Zároveň je však jasné, že samotné přenesení pravomoci nestačí. Pro úspěšnou decentralizaci vzdělávacího systému je nezbytnou součástí poskytnout obcím a ředitelům škol potřebnou odbornou a metodickou podporu na to, aby byli schopni tyto školy efektivně vést.

V Česku převzaly školy za posledních 15 let značné množství nových povinností a odpovědností. Dnes je ředitel školy odpovědný za všechny procesy ve škole, zejména za výběr, rozvoj a hodnocení učitelů, za kvalitu výuky, za využití finančních prostředků z rozpočtu i za provozní procesy ve škole. Zároveň je zodpovědný za dodržování legislativních předpisů a za výkon přenesené státní správy. Proto tráví přibližně 40 % svého pracovního času administrativními úkony a dalších 20 % úkony a schůzkami souvisejícími s vedením školy. V tomto měřítku si už dlouhodobě zajišťuje první místo mezi svými kolegy z ostatních evropských zemí. K pedagogickému vedení, které je vnímáno jako klíčové v roli ředitele, se tak dostává jen z 15 % svého času. Ředitelé sami tuto nesprávnou alokaci vnímají a považují nedostatek času pro pedagogické vedení jako jednu z největších překážek pro poskytování kvalitní výuky ve škole. Toto vyšší množství odpovědnosti a povinností ředitelů škol vytváří potřebu alokace vedení, a to jak uvnitř, tak i mezi školami, a zároveň odbourání nepotřebných, nadbytečných nebo duplicitních administrativních úkonů. Zde by bylo možné vzít si příklad z již úspěšného snižování administrativní zátěže ředitelů „*Workload challenge*“ ve Velké Británii.²⁶

Kdo odpovídá nebo lépe řečeno kontroluje a poskytuje podporu pro kvalitu výuky ve škole? Jak poznamenal Hřebecký (2019), nadřízeným ředitele je ve většině případů neodborník, tedy starosta obce. V českém vzdělávacím systému tedy dlouhodobě absentují nebo nefungují mechanismy odpovědnosti a systémová podpora ředitelů. Jak podotýká zpráva OECD (2018), klíčovou politickou a administrativní výzvou pro efektivní decentralizaci je promyšlené rozložení odpovědnosti mezi aktéry na různých stupních státní správy a jejich účinná vzájemná spolupráce. Zároveň na straně centrální autority leží úloha zvážit, zda mají místní a regionální aktéři dostatečnou kapacitu na to, aby tyto nové odpovědnosti dovedli nést. Tam, kde jsou kapacity na místní úrovni nedostačující (což je příklad malých obcí), je nezbytné podpořit spolupráci a sdílení zdrojů mezi blízkými místními aktéry, jako například společné poskytování specializovaných služeb nebo osnov; sdílení lidských zdrojů a zařízení; společný nákup materiálů nebo služeb; koordinace dopravy studentů atd. (OECD, 2018).

26 Detailnější informace o programu: <https://www.gov.uk/government/publications/workload-challenge-for-schools-government-response>

Tímto by mohli i žáci menších škol profitovat z výhod velkých škol, stejně jako specializovaní učitelé nebo pedagogičtí pracovníci, získávat lepší vybavení pro výuku, podporu rozmanitosti kurikula. V Belgii, Anglii a Finsku celkově podpořili a rozvíjeli vzájemnou spolupráci ředitelů škol, což již na začátku nového systému napomohlo k rozvoji schopnosti řízení, racionalizaci zdrojů a k větší spolupráci (Pont, Nusche a Moorman, 2008).

V decentralizovaném systému školství se zároveň stává velice důležitým rozhodnutí o výběru ředitele školy ze strany zřizovatele. Je to právě ředitel, který nese odpovědnost za kvalitu výuky na škole. Vystává zde tedy problém těch obcí, které nevynakládají přílišné úsilí na zajištění kvality školy skrze volbu vhodného ředitele. Tento nezáměr ze strany obcí může mít o to větší dopad, jestliže se jedná o obce se sociálně slabými rodinami. Rodiče v takové obci mohou mít totiž menší vůli tlačit na vyšší kvalitu školy.²⁷ V Česku dnes čtvrtina konkurzních řízení probíhá jenom formálně, a to z důvodu nedostatečného počtu kandidátů pro tuto pozici. Zde se tedy mísí vícero problémů týkajících se výběru ředitele školy. Nejde jenom o proces konkurzního řízení ale také o pokles zájmu učitelů o pozici ředitele a stárnutí současných ředitelů.

Pro efektivní autonomii škol je zároveň potřebné dobře fungující institucionální prostředí (Hanushek, Link a Woessmann, 2013). Součástí institucionálního prostředí jsou například i funkční zpětnovazební mechanismy, ve kterých jsou aktérům k dispozici kvalitní informace o procesech a výsledcích vzdělávání, které pak mohou být zohledňovány v procesu interního a externího řízení škol.²⁸ Systémy decentralizované zodpovědnosti bez těchto zpětnovazebních mechanismů jsou pak spíše systémy bez reálné zodpovědnosti. Pro mechanismy odpovědnosti a také strategické plánování a organizaci sítí škol jsou nezbytná kvalitní data a jejich pravidelný systematický sběr. Tyto by měly zahrnovat klíčové informace týkající se největších cílů vzdělávacího systému, aby bylo možné zacílit efektivně potřebná opatření a následně je vyhodnotit.

Jako řešení se nabízí kombinace řady opatření: **(i)** Motivace škol a zřizovatelů ke spojování menších škol na úrovni řízení²⁹ nebo vytváření svazků škol sdílejících některé administrativně-organizační agendy, případně zavedení sdílejících kapacit pro školy (společný právník, IT technik, psycholog, ekonom atd.) To by mohlo přinést nejen administrativní úspory z rozsahu. Mohlo by to zároveň usnadnit a zefektivnit využívání pedagogických a dalších pracovníků ve školách, zajistit intenzivnější využívání prostor a vybavení škol, posílit rozmanitost kurikula a mimo jiné snížit sociálně-ekonomickou selektivnost škol; **(ii)** Poskytnutí administrativní, technické, právní a jiné podpory malým školám. V případě větších škol zdvojení funkce ředitele na pedagogického a technického ředitele, na kterého by pedagogický ředitel mohl delegovat právní zodpovědnost; **(iii)** Provedení odborného procesního auditu administrativní zátěže typických škol a následné informované snižování zbytné zátěže. V případě menších škol by značnou část administrativní zátěže ředitele zjednodušila a odstranila možnost nepovinné právní subjektivity školy; **(iv)** Zkvalitnění včasné profesní přípravy ředitelů, resp. vedení škol; **(v)** Zvýšení a udržení relativního platového ohodnocení ředitelů porovnatelného s řídicími pozicemi v jiných sektorech a zavedení případného kariérního řádu pro ředitele škol.

27 Viz veřejnou přednášku profesora Rivkina v Praze v roce 2014. Dostupné na stránce: <https://slideslive.com/38891389/prof-steven-rivkin-decentralization-school-leaders-and-the-quality-of-teaching>

28 Zde je nutno zmínit práci České školní inspekce, která se snaží tuto zpětnou vazbu ředitelům o jejich škole poskytovat a zkvalitňovat.

29 Zde by se dalo inspirovat příkladem Švédska, ve kterém je vytvořena funkce „super ředitele“ pro skupinu malých škol, který zastřešuje pro tyto školy management, administrativu, finance, personální záležitosti atd. Každá škola má pak svého pedagogického ředitele, který se může zaměřit na řízení výuky a pedagogické vedení.

Literatura

- Branch, G., Hanushek, E., Rivkin, S. G. (2012). Estimating the Effect of Leaders on Public Sector Productivity: The Case of School Principals. NBER Working Papers, 17803.
- Coelli, M., Green, D. (2012). Leadership effects: School principals and student outcomes. *Economics of Education Review*, 92-109.
- ČŠI (2012). Souhrnné poznatky ČŠI z průběhu a výsledků konkurzů na ředitele ve školním roce 2011/2012. Česká školní inspekce: Praha.
- ČŠI (2018). Výroční zpráva ČŠI (2017/2018): Konkurzy na ředitele škol a školských zařízení v období od 1. 3. 2018 do 31. 7. 2018. Česká školní inspekce: Praha.
- Hallinger, P., Murphy, J. (1986). The Social Context of Effective Schools. *American Journal of Education*, 94 (3).
- Hanushek, E. A., Link, S., Woessmann, L. (2013). Does school autonomy make sense everywhere? Panel estimates from PISA. *Journal of Development Economics*, 104.
- Hřebecký, M. (2019). Hledání obsahu role zřizovatele aneb Čí je škola a kdo ji řídí? Řízení školy: https://www.rizeniskoly.cz/cz/aktuality/hledani-obsahu-role-zrizovatele-aneb-ci-je-skola-a-kdo-ji-ridi.a-5811.html?utm_medium=email&utm_source=newsletter&utm_campaign=rizeni-skoly-14-2019&utm_content=online
- Krüger, M., Scheerens, J. (2012). Conceptual perspectives on school leadership. In J. Scheerens (Ed.), *School leadership effects revisited: Review and meta-analysis of empirical studies*. Dordrecht: Springer.
- OECD (2001). *What works in Innovation in Education*. Centre for Educational Research and Innovation. OECD: Paris.
- OECD (2009). *Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS*. OECD: Paris.
- OECD (2016). *PISA 2015 Results (Volume II): Policies and Practices for Successful Schools*. PISA, OECD Publishing: Paris.
- OECD (2018a). *Responsive School Systems: Connecting Facilities, Sectors and Programmes for Student Success*. OECD Reviews of School Resources, OECD Publishing: Paris.
- OECD (2018b). *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*. OECD: Paris.
- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. OECD Publishing: Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264044715-en>.
- Prokop, D. a Dvořák, T. (2019). *Analýza výzev vzdělávání v České republice*. Nadační fond Eduzměna.

Shewbridge, C., et al. (2016). School leaders in the Czech Republic. In: OECD Reviews of School Resources: Czech Republic 2016. OECD Publishing: Paris.

Taylor, E. S., Tyler, J. H. (2012). The effect of evaluation on teacher performance. *American Economic Review*, 102(7).

Trojan, V., Svobodová, Z. (2019). Subjektivní vnímání proměny role ředitele školy a obtížné prvky výkonu této profese v současné době. *Pedagogická orientace*, 29(2).

Appendix

**Tabulka A1: Deskriptivní statistiky ohledně
spokojenosti ředitelů se svým zaměstnáním**

	Volil/a bych opět tuto pozici		Lituji svého rozhodnutí stát se ředitelem/kou		Jsem ve svém zaměstnání spokojen/a	
	průměr	standardní odchylka	průměr	standardní odchylka	průměr	standardní odchylka
Bulharsko	71 %	45,7	16 %	37,1	97 %	17,9
Chorvatsko	79 %	41,2	7 %	25,7	94 %	23,4
Česko	89 %	31,3	5 %	20,9	95 %	22,5
Dánsko	95 %	21,8	4 %	20,2	98 %	12,9
Estonsko	84 %	36,7	2 %	14,2	96 %	18,7
Finsko	92 %	27,8	3 %	16,7	94 %	24,3
Francie	89 %	30,9	7 %	25,9	91 %	28,5
Itálie	92 %	27,0	8 %	26,6	89 %	30,8
Lotyšsko	73 %	44,5	5 %	20,8	98 %	14,6
Nizozemsko	95 %	20,8	1 %	9,9	95 %	21,7
Norsko	95 %	21,1	2 %	13,7	96 %	18,7
Polsko	90 %	29,9	13 %	33,3	98 %	14,7
Portugalsko	88 %	33,0	2 %	15,4	98 %	13,8
Srbsko	68 %	46,9	13 %	34,0	93 %	24,8
Slovensko	81 %	45,7	11 %	30,8	95 %	21,5
Španělsko	90 %	30,2	12 %	32,6	98 %	15,6
Švédsko	79 %	40,9	9 %	28,3	91 %	29,0
Anglie	85 %	35,4	6 %	24,4	94 %	23,5
Belgie	87 %	33,8	8 %	26,8	94 %	24,5
Rumunsko	82 %	38,8	12 %	32,0	99 %	9,7
EU 20	87 %	33,6	9 %	28,5	95 %	22,0

Předchozí publikace IDEA

2019

Návratnost soukromých a veřejných výdajů na podnikatelský výzkum. Petr Pleticha, říjen 2019 ➤

Dary politickým stranám a veřejné zakázky: evidence z let 2007–2014. Vítězslav Titl, Benny Geys, září 2019 ➤

Platy českých učitelů: nová naděje. Daniel Münich, Vladimír Smolka, srpen 2019 ➤

Stigma jako sebenaplňující se proroctví? Experimentální výzkum z českých věznic. Lubomír Cingl, Václav Korbel, srpen 2019 ➤

Globalization of science: Evidence from authors in academic journals by country of origin. Vít Macháček, Martin Srholec, květen 2019 ➤

Kvalita práce učitelů, vzdělanost, ekonomický růst a prosperita České republiky. Jana Krajčová, Daniel Münich, Tomáš Protivínský, květen 2019 ➤

Dopady zvyšování minimální mzdy v letech 2013–2017 na zaměstnanost a mzdy v České republice. Jakub Grossmann, Štěpán Jurajda, Vladimír Smolka, duben 2019 ➤

Zatížení školními domácími úkoly v České republice a srovnání se světem. Václav Korbel, Daniel Münich, duben 2019 ➤

Elektromobil: nejdříve do vesmíru, do Česka až po slevě. Milan Ščasný, Iva Zvěřinová, Zuzana Rajchlová, Eva Kyselá, únor 2019 ➤

A Comparison of Journal Citation Indices. Daniel Münich, Taras Hrendash, únor 2019 ➤

Dopady známek na vysvědčení na životní rozhodnutí žáků. Miroslava Federičová, únor 2019 ➤

2018

Oborová publikační výkonnost pracovišť výzkumných organizací v České republice v roce 2017. Daniel Münich, Taras Hrendash, prosinec 2018 ➤

Které organizace mají nejcitovanější patenty? Nový pohled na hodnocení patentového výzkumu (interaktivní publikace). Oleg Sidorkin, Martin Srholec, listopad 2018 ➤

Dopady zavedení karenční doby v roce 2008 na pracovní neschopnost. Filip Pertold, říjen 2018 ➤

An International Comparison of Economic and Academic Performance of OECD Countries, interaktivní aplikace. Taras Hrendash, Štěpán Jurajda, Stanislav Kozubek, Daniel Münich, říjen 2018 ➤

Dopady vyšších platů politiků na volby do zastupitelstev obcí. Ján Palguta, Filip Pertold, září 2018 ➤

Dopady odkládaného zrušení superhrubé mzdy. Klára Kalíšková, Michal Šoltés, září 2018 ➤

Intelektuální dovednosti českých učitelů v mezinárodním a generačním srovnání. Jana Krajčová, Daniel Münich, září 2018 ➤

Obezita v České republice: mezinárodní srovnání s využitím dat z projektu SHARE. Filip Pertold, Jiří Šatava, srpen 2018 ➤

Oborová publikační výkonnost pracovišť výzkumných organizací v České republice v letech 2011–2015, interaktivní aplikace. Taras Hrendash, Stanislav Kozubek, Daniel Münich, červenec 2018 ➤

Dopady reformy rodičovských příspěvků v roce 2008 na pracovní zařazení matek. Barbara Pertold-Gebicka, červenec 2018 ➤

Průvodce seniora: Jak neprodělat při předčasném odchodu do důchodu. Jiří Šatava, červenec 2018 ➤

Komu školka (ne)pomůže? Zkušenosti ze série reforem předškolní péče v Německu. Filip Pertold, Lucie Zapletalová, červenec 2018 ➤

Vyšší platy učitelů: sliby, sliby, sliby. Daniel Münich, Vladimír Smolka, červen 2018 ➤

Kde se nejvíce publikuje v predátorských a místních časopisech? Bibliometrická analýza trochu jinak. Vít Macháček, Martin Srholec, červen 2018 ➤

The low-skilled in the Czech Republic. Alena Bičáková, Klára Kalíšková, květen 2018 ➤

Názvy firem a jejich vliv na firemní výkonnost. Jan Hanousek, Štěpán Jurajda, duben 2018 ➤

Co skrývají známky na vysvědčení? Daniel Münich, Tomáš Protivínský, leden 2018 ➤

2017

Růst disponibilních příjmů osob v letech 2005 až 2015: Kdo si polepšil? Jiří Šatava, prosinec 2017 ➤

Místní časopisy ve Scopusu. Vít Macháček, Martin Srholec, prosinec 2017 ➤

IDEA PRO VOLBY 2017. Rodinná politika v programech politických stran: přehled a rozbor. Klára Kalíšková, říjen 2017 ➤

IDEA PRO VOLBY 2017. Důchody a důchodci ve volebních programech. Filip Pertold, Jiří Šatava, září 2017 ➤

IDEA PRO VOLBY 2017. Platy učitelů ve volebních programech: přehled a rozbor.

Daniel Münich, září 2017 ➤

Kdo je váš starosta: volební soutěž a charakteristiky zastupitelů v ČR. Ján Palguta,

srpen 2017 ➤

Vrána k vráně sedá aneb důležitost oboru studia při výběru partnera. Alena Bičáková,

Štěpán Jurajda, Lucie Zapletalová, červenec 2017 ➤

IDEA PRO VOLBY 2017, Nízké platy učitelů: hodně drahé šetření ➤, Interaktivní aplikace studie ➤. Daniel Münich, červen 2017

IDEA PRO VOLBY 2017, Příjmy seniorů – práce, nástupní důchody a jejich valorizace.

Jiří Šatava, červen 2017 ➤

Do direct subsidies stimulate new R&D output in firms? A comparison of IMPULS, TIP and ALFA programmes. Oleg Sidorkin, Martin Srholec, červen 2017 ➤

IDEA PRO VOLBY 2017. Podpora rodin s dětmi: daně, dávky a veřejné služby.

Klára Kalíšková, květen 2017 ➤

Pod pokličkou Beallových seznamů. Vít Macháček, Martin Srholec, květen 2017 ➤

Přísnější tresty za vraždy? Vyhodnocení dopadů legislativního návrhu. Libor Dušek,

březen 2017 ➤

Ženy a muži v českém výzkumu: publikační výkon, produktivita, spoluautorství a trendy.

Štěpán Jurajda, Stanislav Kozubek, Daniel Münich, Samuel Škoda, březen 2017 ➤

Proč ženy v Evropě nechtějí mít více dětí? Matthias Doepke, Fabian Kindermann, překlad

Ondřej Lukáš, Filip Pertold, únor 2017 ➤

2016

80% snížení emisí skleníkových plynů: analýza vývoje energetiky České republiky do roku 2050. Lukáš Rečka, Milan Ščasný, prosinec 2016 ➤

Výzkum preferencí obyvatel pro klimatické politiky: Podporují Češi, Poláci a Britové jejich zavedení? Iva Zvěřinová, Milan Ščasný, Mikolaj Czajkowski a Eva Kyselá, prosinec 2016 ➤

Světové srovnání českých a slovenských časopisů podle indikátorů Impact Factor (IF) a Article Influence Score (AIS). Daniel Münich a Samuel Škoda, prosinec 2016 ➤

Daňový systém snižuje motivaci matek s menšími dětmi k práci: Doporučení a jeho vyhodnocení. Jiří Šatava, prosinec 2016 ➤

Stimulují přímé dotace soukromé výdaje firem na VaV? Metoda regresní diskontinuity ➤, příloha *Metodika hodnocení hospodárnosti účelové podpory pro aplikovaný výzkum a vývoj ve firmách*. ➤ Ján Palguta, Martin Srholec, prosinec 2016

Transfer znalostí do praxe podnikajícími akademiky v České republice. Vít Macháček a Martin Srholec, listopad 2016 ➤

Predátorské časopisy ve Scopusu. Vít Macháček, Martin Srholec, listopad 2016 ➤

Brexit vylepší vyjednávací pozici velkých států v Radě EU. Nejvíce posílí Polsko. Vít Macháček, Tereza Hrtúsová, listopad 2016 ➤

Konkurence politických uskupení v obecních zastupitelstvech a veřejné zakázky. Ján Palguta, říjen 2016 ➤

Platy českých učitelů zůstávají velmi nízké. Daniel Münich, Vladimír Smolka, září 2016 ➤

Medzinárodné porovnanie kvality publikačného výkonu vedných odborov na Slovensku ➤, *Odborové prehľady* ➤. Štěpán Jurajda, Stanislav Kozubek, Daniel Münich, Samuel Škoda, srpen 2016

Vliv mateřství na výši starobního důchodu. Jiří Šatava, červenec 2016 ➤

Dárci politických stran na trhu veřejných zakázek. Ján Palguta, červenec 2016 ➤

Národní srovnání vědeckého publikačního výkonu Akademie věd České republiky: kvantita vs. kvalita a spoluautorství. Štěpán Jurajda, Stanislav Kozubek, Daniel Münich, Samuel Škoda, červen 2016 ➤

Rozvody a příjmy žen v České republice: první zjištění v České republice na základě individuálních dat. Petr Janský, Filip Pertold, Jiří Šatava, červen 2016 ➤

Oborová publikační výkonnost pracovišť výzkumných organizací v České republice v letech 2009–2013. Štěpán Jurajda, Stanislav Kozubek, Daniel Münich, Samuel Škoda, květen 2016 ➤

Dopad daní a dávek na příjmovou nerovnost a relativní chudobu v České republice. Petr Janský, Klára Kalíšková, Daniel Münich, květen 2016 ➤

Sebedůvěra třídy a soutěž spolužáků o osmiletá gymnázia. Miroslava Federičová, Filip Pertold, Michael L. Smith, duben 2016 ➤

Podpora rodin s dětmi prostřednictvím daňově dávkového systému. Jiří Šatava, březen 2016 ➤

K čemu vede (ne)transparentnost veřejných zakázek? Ján Palguta, Filip Pertold, březen 2016 ➤

Veřejná podpora míst ve školách se vyplatí: Analýza výnosů a nákladů. Klára Kalíšková, Daniel Münich, Filip Pertold, březen 2016 ➤

Přechod na střední školu, pití alkoholu a vliv vrstevníků na kouření mládeže. Filip Pertold, únor 2016 ➤

An International Comparison of the Quality of Academic Publication Output in the Czech Republic ➤, attachment *Discipline sheets* ➤. Štěpán Jurajda, Stanislav Kozubek, Daniel Münich, Samuel Škoda, leden 2016

2015

Zdanění vysokopříjmových osob. Libor Dušek, Jiří Šatava, prosinec 2015 ➤

Hrozí opět přeplnění věznic? Predikce počtu vězňů v České republice. Libor Dušek, prosinec 2015 ➤

Mezinárodní srovnání kvality publikačního výkonu vědních oborů v České republice ➤, příloha *Oborové listy* ➤. Štěpán Jurajda, Stanislav Kozubek, Daniel Münich, Samuel Škoda, prosinec 2015

Rozdíly ve výši výdělků ve vztahu k mateřství a dítěti v rodině. Mariola Pytliková, listopad 2015 ➤

Skills Mismatches in the Czech Republic. Klára Kalíšková, listopad 2015 ➤

Pracovní aktivita po dosažení důchodového věku: Institucionální pobídky v České republice. Jiří Šatava, listopad 2015 ➤

Od mateřství k nezaměstnanosti: Postavení žen s malými dětmi na trhu práce. Alena Bičáková, Klára Kalíšková, říjen 2015 ➤

Working Beyond Pensionable Age: Institutional Incentives in the Czech Republic. Jiří Šatava, září 2015 ➤

Komparativní studie věku odchodu do důchodu v České republice (česká verze studie *A Comparative Study of Retirement Age in the Czech Republic* z června 2015). Jana Bakalová, Radim Boháček, Daniel Münich, září 2015 ➤

Oborová publikační výkonnost výzkumných pracovišť v České republice v letech 2008–2012 (studie obsahuje interaktivní internetový nástroj, pomocí kterého je možné zvolit obor či pracoviště a zobrazit řazení pracovišť dle preferovaného ukazatele). Štěpán Jurajda, Daniel Münich, září 2015 ➤

Platy učitelů českých základních škol: setrvale nízké a neatraktivní. Daniel Münich, Mária Perignáthová, Lucie Zapletalová, Vladimír Smolka, září 2015 ➤

Miliardáři versus lidé / Billionaires versus People. Jan Švejnar, srpen 2015 ➤

A Comparative Study of Retirement Age in the Czech Republic (v angl. jazyce, srovnávací studie věku odchodu do důchodu v České republice). Jana Bakalová, Radim Boháček, Daniel Münich, červen 2015 ➤

Bodový systém a jeho vliv na počet smrtelných nehod. Josef Montag, Lucie Zapletalová, květen 2015 ➤

(Ne)diskriminace žen při žádosti o zaměstnání v důsledku mateřství: Experiment. Vojtěch Bartoš, březen 2015 ➤

2014

Společným zdaněním k nižší zaměstnanosti žen. Klára Kalíšková, Lucie Zapletalová, prosinec 2014 ➤

Co s ekonomickou neaktivitou v zemích Visegrádu? Ágota Scharle, říjen 2014 ➤

Vliv informací z volebních lístků na výsledky obecních a krajských voleb. Štěpán Jurajda, Daniel Münich, Lucie Zapletalová, říjen 2014 ➤

Regionální rozdíly v kupní síle: Ceny, platy, mzdy a důchody. Matěj Bajgar, Petr Janský, srpen 2014 ➤

Budete mít nárok na důchod? Štěpán Jurajda, Jiří Šatava, červenec 2014 ➤

Učení mučení, nebo škola hrou? Srovnání oblíbenosti školy a matematika pohledem mezinárodního šetření. Daniel Münich, Miroslava Federičová, červen 2014 ➤

Státní úředníci: Kolik jich vlastně je, kde a za kolik pracují? Petr Bouchal, Petr Janský, červen 2014 ➤

Komu pomůže navrhované zvýšení slevy na dani na dítě?. Klára Kalíšková, Daniel Münich, květen 2014 ➤

Česká ekonomika pokračuje v růstu i v roce 2014. Vilém Semerák, březen 2014 ➤

Příprava na osmiletá gymnázia: velká žakovská steeplechase. Miroslava Federičová, Daniel Münich, březen 2014 ➤

Ženy v českém finančním sektoru 1994–2012: nové pracovní příležitosti pro mladé a vzdělané. Klára Kalíšková, březen 2014 ➤

2013

Dopad vzdělanosti na hospodářský růst: ve světle nových výsledků PISA 2012.

Daniel Münich, Tomáš Protivínský, prosinec 2013 ➤

Zdanění vysokých příjmů, reforma za reformou... . Libor Dušek, Jiří Šatava, prosinec 2013 ➤

Kdo a kolik odvádí do společné kasy? Zdanění příjmů ze zaměstnání a podnikání v českém systému. Libor Dušek, Klára Kalíšková, Daniel Münich, prosinec 2013 ➤

Co by od roku 2015 přinesla již schválená reforma přímých daní? Libor Dušek, Klára Kalíšková, Daniel Münich, říjen 2013 ➤

Dopad rozvodu na příjmy v důchodu. Jiří Šatava, září 2013 ➤

Důchodový systém: scénáře budoucího vývoje. Ondřej Schneider, Jiří Šatava, červen 2013 ➤

Dopady reformy I. důchodového pilíře po roce 1996 na starobní důchody jednotlivců. Ondřej Schneider, Jiří Šatava, květen 2013 ➤

Účastníci penzijního připojištění. Petr Janský, květen 2013 ➤

Může záporný hlas ve volebním systému se dvěma mandáty zvýšit kvalitu kandidátů? Martin Gregor, duben 2013 ➤

Kdo je nejvíce zasažen růstem cen? Rozdíly v inflaci pro různé domácnosti. Pavel Hait, Petr Janský, březen 2013 ➤

2012

Zachráněná Čína české exporty? Studie. Vilém Semerák, prosinec 2012 ➤

Odhad dopadů změn DPH na domácnosti: porovnání dvou možných scénářů od roku 2013. Petr Janský, listopad 2012 ➤

Veřejné zakázky v ČR: Co říkají data o chování zadavatelů? Pavla Nikolovová, Ján Palguta, Filip Pertold, Mário Vozár, říjen 2012 ➤

Jaký důchod nás čeká? Alternativy vývoje státního průběžného důchodového systému. Ondřej Schneider, říjen 2012 ➤

Český důchodový systém na rozcestí: Pro koho je výhodný přechod do druhého pilíře? Ondřej Schneider, Jiří Šatava, říjen 2012 ➤

Dopady makroekonomického vývoje ČR na krajské úrovni: možnosti pro aktivní hospodářskou politiku (studie pro potřeby Ekonomické rady Asociace krajů ČR). Vilém Semerák, září 2012 ➤

Možnosti pro aktivní hospodářskou politiku na krajské úrovni (studie pro potřeby Ekonomické rady Asociace krajů ČR). Vilém Semerák, Jan Švejnar, září 2012 ➤

Česká pomoc rozvojovým zemím: nejen finanční rozvojová spolupráce. Petr Janský, Zuzana Řehořová, září 2012 ➤

The Commitment to Development Index for the Czech Republic (výzkumný článek). Petr Janský, Zuzana Řehořová, září 2012 ➤

Být či nebýt učitelem: platy českých učitelů pohledem nákladů ušlých příležitostí a širší souvislosti. Daniel Münich, Jan Straka, září 2012 ➤

Kde se v ČR dělá nejlepší výzkum. Štěpán Jurajda, Daniel Münich, srpen 2012 ➤

Kde hledat příčiny přeplněných věznic. Libor Dušek, srpen 2012 ➤

Dopad vzdělanosti na dlouhodobý hospodářský růst a deficit důchodového systému. Daniel Münich, Petr Ondko, Jan Straka, červen 2012 ➤

Češky: Nevyužitý potenciál země. Klára Kalíšková, Daniel Münich, květen 2012 ➤

Očekávané dopady změn sazeb DPH na rozpočty krajů. Libor Dušek, Petr Janský, duben 2012 ➤

Co když vláda nebude valorizovat starobní důchody? První odhady dopadů na relativní chudobu důchodců v ČR. Petr Janský, Daniel Münich, březen 2012 ➤

Rozpočtové instituce — evropské zkušenosti a aplikace na Českou republiku. Ondřej Schneider, únor 2012 ➤

(Ne)udržitelnost (dluhu) veřejných financí. Petr Janský, Ondřej Schneider, únor 2012 ➤

2011

Evropská krize—Dopady měnové (dez)integrace na ČR. Vilém Semerák, Jan Švejnar, prosinec 2011 ➤

Evropská krize—Špatná a ještě horší řešení. Vilém Semerák, Jan Švejnar, prosinec 2011 ➤

Evropská krize—Limity čínské podpory. Vilém Semerák, prosinec 2011 ➤

Důchodové systémy v Evropě: Reformují všichni. Ondřej Schneider, srpen 2011 ➤

Jak sjednocení DPH kompenzovat rodinám s dětmi. Petr Janský, Klára Kalíšková, červenec 2011 ➤

Penzijní dluh: Břímě mladých, Ondřej Schneider, květen 2011 ➤

Poplatky penzijních fondů: Komentář. Libor Dušek, Ondřej Schneider, květen 2011 ➤

Finanční výkonnost penzijních fondů ve střední Evropě: Proč jsou české fondy nejhorší?

Jan Hlaváč, Ondřej Schneider, duben 2011 ➤

Jak by sjednocení DPH na 17,5 % dopadlo na domácnosti a veřejné rozpočty. Libor Dušek,

Petr Janský, březen 2011 ➤

Přehled hlavních dopadů daňových změn na domácnosti a veřejné rozpočty. Libor Dušek,

Petr Janský, březen 2011 ➤

Jak by daňové změny dopadly na domácnosti a veřejné rozpočty. Libor Dušek, Petr Janský,

únor 2011 ➤

Dopady sjednocení sazeb DPH na 20 % na životní úroveň domácností. Libor Dušek,

Petr Janský, únor 2011 ➤

2010

Odhad dopadů navrhovaných změn DPH na životní náklady domácností. Libor Dušek,

Petr Janský, prosinec 2010 ➤

Jak na státní rozpočet: Ekonomický přístup. Libor Dušek, Vilém Semerák, Jan Švejnar,

září 2010 ➤

Jak inteligentně reformovat veřejné finance. Libor Dušek, Vilém Semerák, Jan Švejnar,

květen 2010 ➤

2009

New member countries' labour markets during the crisis. EU BEPA Policy Brief.

Vilém Semerák, Jan Švejnar, září 2009 ➤

<http://idea.cerge-ei.cz/publikace>

Upozornění: Tato studie reprezentuje pouze názory autorů, a nikoli oficiální stanovisko Národohospodářského ústavu AV ČR, v. v. i. či Centra pro ekonomický výzkum a doktorské studium Univerzity Karlovy, CERGE.

Warning: This study represents only the views of the authors and not the official position of the Economics Institute of the Czech Academy of Sciences, v. v. i. as well as the Charles University, Center for Economic Research and Graduate Education.

Mezinárodní srovnání ředitelů škol: české administrativní inferno

Studie 12 / 2019

© Miroslava Federičová

Národohospodářský ústav AV ČR, v. v. i.

978-80-7344-506-5 (Národohospodářský ústav AV ČR, v. v. i.)

DĚKUJEME VŠEM SPONZORŮM / WE THANK ALL OUR SPONSORS



Jan Žůrek



Petr Šrámek
advokát

IDEA se v rámci Národohospodářského ústavu AV ČR, v. v. i. podílí na aktivitách Strategie AV21
IDEA at the Economics Institute of the Czech Academy of Sciences participates in the Strategy AV21 activities



Mezinárodní srovnání ředitelů škol: české administrativní inferno

Studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (IDEA)

Vydavatel/Publisher: Národohospodářský ústav AV ČR, v. v. i., Politických vězňů 7, 111 21 Praha 1, Česká republika

O IDEA

Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu (IDEA) je nezávislý think-tank zaměřující se na analýzu, vyhodnocování a vlastní návrhy veřejných politik. Doporučení IDEA vychází z analýz založených na faktech, datech, jejich nestranné interpretaci a moderní ekonomické teorii.

IDEA je think-tank Národohospodářského ústavu AV ČR, v. v. i. a vznikla z iniciativy a pod vedením prof. Jana Švejnara. Národohospodářský ústav AV ČR, v. v. i. (NHÚ - angl. zkratka EI) tvoří společné akademické pracoviště CERGE-EI spolu s Centrem pro ekonomický výzkum a doktorské studium Univerzity Karlovy (angl. zkratka CERGE).

Principy fungování IDEA

1. Vytváření shody na základě intelektuální otevřenosti – přijímání volné soutěže myšlenek, otevřenost podnětům z různých částí světa, přehodnocování existujících stanovisek vzhledem k novým výzvám.
2. Využívání nejvhodnějších teoretických a praktických poznatků – snaha o rozvinutí postupů na základě nejlepších teoretických i praktických poznatků (z České republiky i ze zahraničí).
3. Zaměření aktivit na vytvoření efektivní politiky a strategie České republiky – doplňovat akademické instituce vytvářením podkladů efektivním a operativním způsobem.

Pokud chcete dostávat do své emailové schránky informace o připravovaných studiích a akcích IDEA, napište nám na idea@cerge-ei.cz

About IDEA

The Institute for Democracy and Economic Analysis (IDEA) is an independent think tank focusing on policy-relevant research and recommendations. IDEA recommendations are based on high quality data, objective evidence-based analysis, and the latest economic theories.

IDEA is a think tank at the Economics Institute of the Czech Academy of Sciences and is led by its founder, Prof. Jan Švejnar. The Economics Institute (EI) of the Czech Academy of Sciences forms part of a joint workplace, CERGE-EI, together with the Center for Economic Research and Graduate Education of the Charles University (CERGE).

IDEA's Working Principles

1. We build consensus on the basis of intellectual openness – we believe in a free competition of ideas, are open to initiatives from various parts of the world, and constantly review existing opinions in the light of new challenges.
2. We make use of the most appropriate theoretical and empirical findings, and strive to develop methods based on the best theoretical and practical knowledge (both from the Czech Republic and from abroad).
3. We focus on creating effective policy and strategy for the Czech Republic, complementing academic institutions by producing materials in a constructive, practical format.

If you would like to receive regular information about the latest IDEA studies and events please subscribe to our mailing list by contacting idea@cerge-ei.cz



PROJEKT NÁRODOHOSPODÁŘSKÉHO ÚSTAVU

<http://idea.cerge-ei.cz>