ŘEDITELE JAKO MANAŽEŘI ZÁKLADNÍCH A STŘEDNÍCH ŠKOL: AKTUÁLNÍ STAV POZNÁNÍ KVALITATIVNÍCH VÝZKUMŮ

KONVALINKA Michal, CZ

Resumé

Cílem zkoumání je zachytit aktuální stav poznání kvalitativních výzkumů v oblasti řízení základních a středních škol z pohledu ředitele jako manažera těchto vzdělávacích institucí. Výsledkem je přehled současného stavu poznání v dané oblasti a představení zásadních témat, kterým se výzkumy věnují. Práce má charakter systematické rešerše literatury a chce být přínosem nejen pro výzkumníky, ale i pro ředitele, kterým pomůže najít relevantní články k vybraným tématům. Hlavní metodou je vyhledávání vědeckých prací za pomoci klíčových slov v rejstřících Web of Science a Scopus. Výchozími klíčovými slovy jsou: headteacher, school, principal, qualitative, interview, case study, focus group a mixed methods. Snahou je podchytit zejména všechny významné výzkumné práce, pro něž jsou ředitelé hlavními subjekty zkoumání. Práce je zaměřena na kvalitativní výzkum a obsahuje studie jak zahraniční, tak i české.

Klíčová slova: rešerše literatury, ředitel, škola, kvalitativní výzkum

PRINCIPALS AS MANAGERS OF PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS: STATE OF THE ART OF QUALITATIVE RESEARCH

Abstract

The purpose of this literature review is to bring up the state of the art of qualitative research in this subject. This article is focused on the field of management in primary and secondary schools from the point of view of headteachers as managers of these educational institutions. The results highlight the vital aspects of the discussion.

The work is relevant to researchers devoted to school management, and also to directors who would like to find relevant articles on this topic. The main method used to identify relevant articles was a systematic review based on specific keywords. Searches were made in the Web of Science and Scopus databases. The default keywords were: headteacher, school, principal, qualitative, interview, case study, focus group, and mixed methods. The work attempts to capture, in particular, all the important academic papers which consider directors as their main subjects of exploration. The work is focused on qualitative research and includes both foreign and Czech papers.

Key words: literature review, headteacher, school, principal, qualitative research

Úvod

Kvalitativní výzkum umožňuje věnovat se velkému množství témat (vzdělávání, management, zdravotnictví aj.) a zahrnout mnoho vědních disciplín (sociologie, antropologie, psychologie atd.). V kterékoliv kombinaci kvalitativní výzkum přináší zajímavou a přínosnou cestu jak obohatit vědecké poznání. Mezi pět nejdůležitějších znaků kvalitativního výzkumu patří, že se zabývá významem lidských životů v reálných podmínkách; přináší názory a různé perspektivy lidí, kterých se výzkum týká, a zahrnuje podmínky a jejich kontext v životě lidí (Yin, 2011). Dle Yin (2011, s. 61) v posledních dekáдах počet realizovaných kvalitativních výzkumů narostl a realizované studie jsou čím dál různorodější. Je tedy na místě zjistit, z jakých úhlů pohledu jsou realizovány kvalitativní výzkumy týkající se ředitelů základních a středních škol jakožto klíčových aktérů v klasickém

systému vzdělávání. Cílem práce je přinést aktuální stav poznání kvalitativních výzkumů v oblasti řízení základních a středních škol z pohledu ředitele (manažera instituce). V následujících kapitolách je popsána metodologie prováděné rešerše a její výsledky. Ty jsou přehledně rozděleny do jednotlivých témat, kde jsou popsány hlavní přínosy nalezených výzkumných prací. Na konci nechybí kapitola závěr, která shrnuje výsledky a obsahuje diskuzi.

1 Metodologie

K výběru vhodných textů byla zvolena systematická metoda (systematic literature review), kdy články byly vyhledávány pomocí zadaných klíčových slov. Dále byly přidány (zejména česky psané) texty, které autor našel pomocí nesytematické rešerše. Vzhledem k rozsahu příspěvku (max. deset stran) a zvolenému tématu (školský management), byly do analýzy zahrnuty materiály psané v anglickém a českém jazyce vydané po roce 1996 (posledních dvacet let). Pro nalezení textů, ve kterých byl výzkum realizován kvalitativní cestou, byla zvolena následující klíčová slova: qualitative, interview, case study, focus group a mixed methods. Vyhledávání cílilo nejvíce na kombinaci slova tematického a metodologického (např. headteacher AND qualitative). Ve všech případech byl proveden kompletní export většiny relevantních polí (abstrakt, klíčová slova atd.) z vyhledávače. Pro identifikaci subjektu zkoumání, tedy ředitelů základních a středních škol, byla vybrána následující klíčová slova: headteacher, school a principal. Přehled výsledků hledání je k dispozici v Tabulce 1. Práce je zpracována metodou analýzy a syntézy. Jednotlivé texty byly přečteny a byla v nich identifikována klíčová témata, dále pomocí syntézy byly shrnuty závěry zkoumání.

Tabulka 1 – Přehled vyhledávaných klíčových slov (zdroj: autor)

Klíčové slovo / Klíčová slova	Oblast hledání	Rejstřík	Počet výsledků
headteacher AND (qualitative OR interview OR case study OR "focus group" OR "mixed method")	title: headteacher topic: qualitative, interview, case study, focus group, mixed method	WoS	39
headteacher	title: headteacher	WoS	78
principal AND qualitative AND school	title: principal topic: school, qualitative	WoS	170
headteacher AND (qualitative OR interview OR case study OR "focus group" OR "mixed method")	article title, abstract, keywords	Scopus	177

2 Výsledky rešerše

Výsledky rešerše jsou na základě analýzy a syntézy článků přehledně uskupeny do několika velkých témat, kterým se výzkumy věnují.

Potřeba realizace výzkumu v oblasti školství vychází často z některé vládní autority. Mnoho takových výzkumů pochází z Velké Británie, tyto výzkumy reagují na **zavádění** určitých **vzdělávacích politik** a zkoumají jejich dopady, např.: Wallace, Tomlinson, & O'Reilly (2011). Vlády chtějí pomoci ve vzdělávání lídrů ve školství s cílem zlepšit celkové výsledky v této oblasti. Prostředkem je často vzdělávání ředitelů v oblasti transformačního a distribuovaného vedení školy (Day, Ärlestig & Johansson, 2016; Ng & Pun, 2013; Sumintono, Sheyoputri, Jiang, Misbach & Jumintono, 2015). Ne všechny studie přináší pozitivní závěry, např. výzkum autorů Ottosen, Goll, & Sorlie (2017) zmiňuje nárůst počtu neúspěšných studentů po implementaci nové vzdělávací reformy.

Ředitel zastává ve škole specifickou a velmi klíčovou roli, k tomu musí čelit mnohým výzvám a plnit náročné úkoly. Zejména pro **začínající ředitele** to není jednoduchá úloha (Cottrell & James, 2016;

Crow & Weindling, 2010; Peter Earley & Bubb, 2013; L. Tahir, Said, Daud, Vazhathodi, & Khan, 2016). Projevem této specifické profese a zejména její úvodní fáze je pocit izolace spojený s osamoceností (Daresh & Male, 2000; Peter Earley & Bubb, 2013; Korumaz, 2016; Voda, 2015). Pro podporu (nejen) začínajících ředitelů jim mnohé vlády zajišťují **profesní rozvoj** (školení, workshopy, přednášky apod.). Tím je chtějí připravit na náročnou profesi a na měnící se podmínky spojené s dopadem školských reforem, globalizací a rychle probíhajícími změnami ve společnosti. S řediteli, kteří takovéto rozvojové programy absolvují, jsou v mnohých výzkumech vedeny rozhovory a realizována dotazníková šetření. Záměrem je zkoumání dopadů těchto profesních rozvojových programů (Ng & Szeto, 2016). Některé výzkumy zjišťují, zda je profesní rozvoj pro ředitele potřebný a co by měl pokrývat. Výzkum provedený v Jihoafrické republice přišel se závěry, že noví ředitelé potřebují zejména mentoring a pomoc s iniciací do nové profese (Wiehahn & Du Plessis, 2015). Tyto závěry později potvrdil i Mestry (2017), který poukazuje na důležitost profesní přípravy a tréninku a současně připomíná jejich absenci. Potřebu výcviku (zejména mentorského programu) pro kandidáty na ředitelskou profesi potvrzují i Karakose, Yirci, Kocabas (2014).

V českém prostředí též dochází k evaluaci vzdělávacích programů pro vedoucí pracovníky, nejlépe hodnoceny byly moduly vedení sebe sama a druhých, vedení a řízení změny a setkávání ve školách (Faltýsek, Křivánek, Šlajchová & Trojan, 2015). K profesnímu rozvoji ředitelské profese nepřispívá jen formální vzdělání, ale i to neformální. Zkoumání vzdělávacího kontextu pro rozvoj kompetencí ředitelů se zabývali Isabelle, Meunier, Proulx (2016). Realizací 101 rozhovorů dospěli výzkumníci k závěru, že oba typy vzdělávání jsou důležité, ale pro nejlepší rozvoj kompetencí budoucnosti je nejvhodnější vzdělání realizované v kontextu neformálního prostředí. Konkrétní dopady použití metody mentoringu a stínování popisuje Service, Dalgic, Thornton (2016). Pro nové ředitele je důležitým prvkem profesního rozvoje též networking a vytváření neformálních sociálních vztahů. Tyto sítě spolu s přípravnými programy utváří ředitelův přístup k pedagogickému vedení školy (Rigby, 2016). Kvalitativní výzkumy v této oblasti mohou do budoucna přinášet významná zjištění, protože pozitivní dopad profesních kvalit ředitelů na studijní výsledky studentů potvrzuje např. terénní experiment, který popisuje Roland G. Fryer (2017).

Vliv role lídra na výkon organizace je zásadní, výzkumy se snaží prokázat jeho přímé a nepřímé působení na různé prvky vzdělávacího systému (učitelé, studijní výsledky studentů aj.). Prokázání přímého vlivu stylu řízení ředitele na studijní výsledky studentů je do velké míry problematické a potvrzeny jsou zejména vlivy nepřímé (Grissom & Loeb, 2011; Hallinger & Heck, 2010; Heck & Hallinger, 2009; Louis, Leithwood, Wahlstrom & Anderson, 2010). Výzkumy zaměřující se na **různé formy managementu a leadershipu** jsou početné: „performance management“ (P. Earley, Bubb, Eddy-Spicer, Crawford, & James, 2016; Page, 2016), „distributed leadership“ (L. M. Tahir et al., 2016), „educational leadership“ (Dorczak, 2014), „leadership for learning“ (Malakolunthu, McBeath, & Swaffield, 2014), „transformational leadership“ (Balyer, Karatas, & Alci, 2016; Finnigan, 2012), „district leadership“ (Moorosi & Bantwini, 2016), coaching (Lochmiller & Karnopp, 2016) a mnohé další.

Jelikož ředitelé působí na učitele a zaměstnance (principal leadership), ovlivňují svým přístupem jejich chování a výkon. Správným řízením lze podnítit rozvoj zaměstnanců (professional development). Youngs & King (2002) se zaměřují na potenciál zlepšení znalostí a dovedností učitelů, vytvoření profesionálního kolektivu a soudržnosti. Tito autoři přichází se zjištěními, že ředitelé mohou podnítit vznik struktur, které podporují učitele v jejich vzdělávání, tvorbu firemního prostředí založeného na důvěře a vytváření reforem zevnitř samotnými učiteli. Důležitost rozvoje leadershipu u ředitelů zdůrazňují i Mestry & Singh (2007), ti ho spojují s výrazným rozvojem zaměstnanců a zlepšením spolupráce s rodiči, komunitou a neposlední řadě v něm spatřují i faktor úspěchu při realizaci změn. Popis toho, jak mohou ředitelé pomoci učitelům v jejich rozvoji přináší Drago-Severson (2007).

Významné množství výzkumů vzniklo na téma **pedagogické vedení školy (instructional leadership)**; v českém prostředí z hlediska jazyka a kultury těžko uchopitelné téma vymezil Dvořák (2011). Výzkumy mezi řediteli právě na téma pedagogického vedení školy realizoval Sedláček (2011), závěrem jeho šetření je mini-typologie ředitelů, která identifikuje vyhraněnější přístupy, které byly pojmenovány inovátor, pragmatik a maximalista. Výzkumy toho, jaké praktiky v oblasti pedagogického vedení školy ředitelé používají, se realizují po celém světě. V Chile přišli autoři Leiva, Montecinos & Aravena (2016) se zjištěním, jak začínající ředitelé realizují hospitace a jak se s nabývajícím zkušenostmi přiklání k pedagogickému leadershipu namísto pouhého hodnocení vyučujících. Výzkumy z Malajsie potvrzují, že praktiky tamních ředitelů odpovídají dosavadním známým teoretickým praktikám pedagogického vedení školy (Harris, Jones, Cheah, Devadason & Adams, 2017). Podobný výzkum je k dispozici v oblasti Vietnamu (Truong, Hallinger & Sanga, 2017), kde ředitelé kladou důraz i na budování solidarity a řízení externích vztahů. Porovnání přístupů k pedagogickému vedení školy z Řecka a Anglie realizoval Kaparou (2015).

Jednou z manažerských činností ředitelů je **nábor nových zaměstnanců**. Zde se nabízí otázka, jaké charakteristiky ředitelé vyhledávají u budoucích učitelů a jaký vliv mají základní charakteristiky (zkušenosti, věk, pohlaví aj.) uchazečů. Odpověď lze nalézt v článku publikovaném Liu, Liu, Stronge, Xu (2016), kteří pro zjištění výsledků využili metodu mixed methods (rozhovory a dotazníky). Jakým způsobem se ředitelé při výběru rozhodují, zjistil Engel (2013). Při výběru hrají významnější roli osobnostní předpoklady a dovednosti než získaná kvalifikace. Za vhodné kandidáty považují ředitelé ty učitele, kterým na studentech záleží, mají bohaté znalosti předmětu, jsou schopni jít dál, než jsou jen psané povinnosti jejich práce a jsou schopni dobré organizace a řízení třídy (classroom management). Výzkum zaměřený přímo na strategie, které vedou k úspěšnému získání vhodných kandidátů, publikovali Engel & Curran (2016). Mezi jejich závěry patří zjištění, že ředitelé mají rezervy zejména ve volbě těch postupů, které lze považovat za dlouhodobě strategické.

Profesní dráha ředitelů bývá dlouhá, výzkumníci tedy realizují kvalitativní šetření (rozhovory, dotazníky, případové studie), aby popsali jednotlivé profesní fáze ředitelů škol. Výzkum zaměřený na úvodní profesní dráhu ředitele základní školy přinesli Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček (2009); s každým z pěti ředitelů realizovali celkem tři rozhovory, dva z nich byly realizovány na základě metody, kterou použili Pascal, Ribbins (1998). Výsledky výzkumu přinášejí pohled na motivy a cesty, jak se respondenti stali řediteli, včetně skupin faktorů, které byly při rozhodování ve hře. Analýza dat rozkryla dvě velké fáze: vstup do ředitelny a osobní zkoušky. Ta první fáze je provázána určitou osamoceností a druhá fáze motivací vést školu správně a získat pocit samostatnosti. Výzkum rozkryl, že ředitelé se cítili být zakotvení v roli učitele a kariérní postup byl spíše souhrou okolností.

Další profesní fáze jsou rozkryty ve výzkumu stejných autorů – Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček (2011). Ti navazují na předchozí výzkum a přináší rozkrytí dalších dvou fází: fáze profesní jistoty, zesílené reflexe (přechodové období) a fáze nových výzev. Výsledek výzkumu ukazuje, že profesní fáze ředitelů mají velkou dynamiku. Z počátku ředitelé řeší vyrovnání se s aktuální kulturou školy a dědictvím svých předchůdců. Pak přichází nastavování vlastních pravidel, řešení kvality učitelského sboru, zlepšování obrazu školy navenek atd.

Ve fázi profesní jistoty, která se u ředitelů objevuje mezi třetím až pátým rokem ve funkci, dochází k hlubšímu porozumění tomu, jaké mají ve skutečnosti reálné možnosti. Jde tedy o revizi začátečnického entuziasmu (hraničícího až s naivitou). Úvodní představa nové a lepší školy silně naráží na vnější a vnitřní překážky a mantinely. Jakmile ředitelé získají pocit, že nesehali, začnou směřovat svoji aktivitu ke škole a k jejímu úspěchu. Též dochází k tomu, že mají více odvahy delegovat úkoly a sdílet rozhodnutí. Přechodové období (zesílené reflexe) přichází přibližně okolo desátého roku ve funkci, ředitelé se ohlížejí, zda dokázali školu posunout dostatečně vhodným směrem. Později přichází fáze nových výzev, ředitelé jsou dostatečně zkušení a svoji práci naprosto zvládají, takže mají možnost vážněji rekapitulovat a poohlížet se po nových výzvách, stimulech

a motivaci. Buď dotahují do konce to, na co nebyl v počátcích čas, nebo se začínají realizovat i mimo hranice vlastní školy. Profesní dráhy ředitelů anglických škol jsou rozkryty ve výzkumu od West-Burnham (2009).

Zajímavou skupinou výzkumů jsou ty, které se snaží zachytit příběh ředitelů formou narativních rozhovorů. Autory často citovanými jsou Pascal & Ribbins (1998), kteří vydali soubor 10 výzkumů, jež popisují **životní a profesní příběhy** ředitelů základních škol. Profesní dráhu ředitelů v Irsku sledovali Ummanel, McNamara, Stynes (2016), ti popisují, jakým způsobem ředitelé povýšili do své funkce a jak vnímají svoji roli. Autoři docházejí k závěru, že klíčovým faktorem pro jejich rozhodování byli členové rodiny a rodinné prostředí, z kterého pocházejí. Kvůli absenci formální přípravy pro převzetí funkce činí ředitelům největší potíže zvládnutí byrokracie a úkoly spojené s managementem. Metodu životní historie pro popsání úvodní profesní dráhy ředitelů použili i Pol et al. (2009).

Z hlediska výkonu a úspěšnosti školy se výzkumy zaměřují na tři typy škol. Prvními jsou běžné, typické, reprezentativní školy (Sedláček, 2007); v tomto výzkumu autor použil jako jednu z metod stínování (shadowing) ředitele. To se po určité době projevilo jako nedostatečné, a tak následovaly hloubkové rozhovory a nakonec ředitelova biografická výpověď. Ze sesbíraných dat byl charakterizován ředitelův hlavní cíl v oblasti strategie a řízení a tím je bezproblémová škola. Dále jsou to školy, které jsou excelentní (Bhengu & Myende, 2016; Hoppey & McLeskey, 2013; Cherkowski & Walker, 2016; West-Burnham, 2009), a poslední ty, které mají nějaké potíže a nejsou hodnoceny dobře (Blase & Blase, 2002; Finnigan, 2012). Některé výzkumy se nezaměřují na hodnocení škol, ale na hodnocení samotných ředitelů a přinášejí osvědčenou praxi úspěšných ředitelů (Coldron, Crawford, Jones, & Simkins, 2014; West-Burnham, 2009) nebo naopak svědectví o ředitelích, kteří špatně zacházeli s učiteli (Blase & Blase, 2002).

Specifika použití jednotlivých manažerských a řídicích praktik ředitelů z pohledu jejich pohlaví zkoumal Babaoglan (2016), který realizoval 25 rozhovorů s ředitelkami a 25 rozhovorů s řediteli. Existují též výzkumy zaměřené na ředitele jako ženy (Coleman, 1996, 2000; Smith, 2011). V České republice se problematikou zastoupení žen ve školním managementu zabývaly Emmerová (2000) a Emmerová, Lazarová (2000). Výzkum realizovaný v Brně ukázal, že proporce žen na manažerských postech v různých úrovních školství je menší než podíl žen zaměstnaných ve školách těchto úrovní. Situace v ČR se příliš neliší od situace v zahraničí. Svědectví o obsazení řídicích pozic ve školství a svědectví z jejich stylu řízení zmiňují ve svém výzkumu např. Naidoo, Perumal (2014) nebo Coleman (2000).

Charakteristice **málotřídních škol**, včetně práce jejich ředitelů, se věnovaly Trnková, Knotová, Chaloupková (2010). Práce ředitele v těchto typech škol je odlišná zejména v omezených možnostech delegování úkolů a sdílení každodenní práce se svými kolegy. V řízení lidských zdrojů jsou v těchto typech škol výrazná specifika pramenící z menšího pracovního kolektivu a výrazné pedagogické činnosti ředitele. Nicméně ani v těchto typech škol nemůže ředitel věnovat řízení pedagogického procesu tolik, kolik by chtěl, protože administrativní zátěž a manažerská činnost spojená s řízením školy je značná. Tento stav je běžný i pro ředitele běžných škol (Peter Earley et al., 2011; Pol et al., 2011). Výzkumy se zaměřují i na vesnické školy, např. případová studie, kterou realizoval Sedláček (2008). Tato studie rozkrývá ředitelčin motiv pro realizovaný styl řízení, kterým je „nerozházet“ si to s obcí. To se v důsledku projevuje tak, že sbor vnímá ředitelku jako někoho, kdo se panu starostovi neustále podřizuje. Působení starosty na ředitelku se dá označit jako destabilizující prvek, i když ředitelku motivuje k určitým krokům a výkonům.

Výzkumy se zaměřují i na některá dílčí témata. Několik výzkumů zkoumalo výsledky zavádění praktik, které měly za cíl zlepšit zdraví dětí ve školách (Gill, Chestnutt, & Channing, 2009; Gugglberger, Flaschberger, & Teutsch, 2017; Christian et al., 2015; Standage, Cumming, & Gillison, 2013; Storey et al., 2016); jiné výzkumy jsou zaměřeny na zlepšení stravovacích návyků (Jago et al.,

2015; Moore, Murphy, Tapper, & Moore, 2010) nebo prevenci obezity u dětí (Howard-Drake & Halliday, 2016). Součástí života některých mladých studentů jsou drogy a alkohol, ředitelé k tomuto tématu zastávají určitá stanoviska, realizují konkrétní preventivní opatření a řeší vzniklé incidenty. Výzkumy realizované mezi řediteli doporučují, aby učitelé a dospělí byli vždy dobrým příkladem a sami se konzumaci alkoholu před studenty zřekli (např. na studentských akcích) (Ward, Buykx, Munro, & Wiggers, 2016). Drogová prevence musí být podpořena dalšími institucemi a aktéry. Důležité je, aby pracovníci a učitelé absolvovali odborný trénink (Abel & Casswell, 1998; Susana Segovia & Carvalho Goncalves, 2011). Aktuálním tématem v České republice je inkluzivní vzdělávání, osvědčenou praxi i výzkum (případové studie) v této oblasti přináší Lazarová, Hloušková, Trnková, Pol, & Lukas (2015).

Závěr

Rešerše literatury rozkrývá témata, kterým se aktuálně kvalitativní výzkumy věnují. Ústředním prvkem, který je do jednotlivých zkoumání velmi často zahrnut, je styl řízení ředitele (leadership). Výzkumy v oblasti školského managementu a osob ředitelů jsou bohaté a pokrývají mnoho aspektů i úhlů pohledu. Přední zemí zde je Velká Británie, kde např. National College for School Leadership publikuje rozsáhlé studie o těchto oblastech (Bristow, Ireson & Coleman, 2007; Peter Earley et al., 2011; West-Burnham, 2009). Výzkumy se věnují ředitelům z pohledu osobního i profesního života. Jednotlivé části rešerše přinesly zjištění v oblasti dopadu vzdělávacích politik, tréninku a přípravy ředitelů, rozkrytí jednotlivých fází profesní kariéry, jednotlivých stylů vedení, náboru zaměstnanců a několik dalších dílčích témat.

Tato rešerše literatury je omezena zejména rozsahem příspěvku, jejím cílem není podání vyčerpávajícího přehledu. Přínosem práce je syntéza a konsolidace výzkumů s doprovodným komentářem, který čtenáře navede na významné publikace a představí srozumitelný přehled oblastí vědeckého zkoumání, použitých metod a osvědčené praxe. Další výzkumy mohou navázat tím, že propojí výsledky rešerše kvalitativních výzkumů s výzkumy kvantitativními. Dále je možné zabývat se aktuálními trendy v managementu, které vybízejí ke změně paradigmatu v této oblasti (Hamel, 2013; Hamel & Breen, 2008; Háša, 2016).

Literatura

- Abel, S., & Casswell, S. (1998). Cannabis in schools: Issues for principals and boards. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 33(1), 55–66.
- Babaoglan, E. (2016). The Features of Female and Male School Principals in Turkey. *2nd International Conference on Lifelong Learning and Leadership for All (icllel 2016)*, 847–858.
- Balyer, A., Karatas, H., & Alci, B. (2016). School principals' transformational leadership behaviours and their effects on teacher commitment. *Icillel 2015: 1st International Conference on Lifelong Learning and Leadership for All*, 203–211.
- Bhengu, T. T., & Myende, P. E. (2016). Leadership for coping with and adapting to policy change in deprived contexts: Lessons from school principals. *South African Journal of Education*, 36(4), 1322.
- Blase, J., & Blase, J. (2002). The dark side of leadership: Teacher perspectives of principal mistreatment. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 671–727.
- Bristow, M., Ireson, G., & Coleman, A. (2007). A life in the day of a headteacher: a study of practice and well-being.
- Coldron, J., Crawford, M., Jones, S., & Simkins, T. (2014). The restructuring of schooling in England: The responses of well-positioned headteachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(3), 387–403. <https://doi.org/10.1177/1741143214521592>

- Coleman, M. (1996). Barriers to career progress for women in education: The perceptions of female headteachers. *Educational Research*, 38(3), 317–332.
- Coleman, M. (2000). The female secondary headteacher in England and Wales: leadership and management styles. *Educational Research*, 42(1), 13–27. <https://doi.org/10.1080/001318800363881>
- Cottrell, M., & James, C. (2016). Theorizing Headteacher Socialization from a Role Boundary Perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 6–19.
- Crow, G. M., & Weindling, D. (2010). Learning to be Political: New English Headteachers' Roles. *Educational Policy*, 24(1), 137–158. <https://doi.org/10.1177/0895904809354495>
- Dareesh, J., & Male, T. (2000). Crossing the Border into Leadership: Experiences of Newly Appointed British Headteachers and American Principals. *Educational Management & Administration*, 28(1), 89–101. <https://doi.org/10.1177/0263211X000281013>
- Day, C., Ärlestig, H., & Johansson, O. (2016). *A decade of research on school principals: cases from 24 countries*.
- Dorczak, R. (2014). Educational Leadership - How Headteachers of Polish Schools Understand Leadership. In L. G. Chova, A. L. Martinez, & I. C. Torres (Ed.), *Edulearn14: 6th International Conference on Education and New Learning Technologies* (s. 160–165). Valenica: Iated-Int Assoc Technology Education a& Development.
- Drago-Severson, E. (2007). Helping teachers learn: Principals as professional development leaders. *Teachers College Record*, 109(1), 70–125.
- Dvořák, D. (2011). Pedagogické vedení školy: hledání zdrojů a obsahu pojmu. *ORBIS SCHOLAE*, 5(3).
- Earley, P., & Bubb, S. (2013). A Day in the Life of New Headteachers: Learning from Observation. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(6), 782–799.
- Earley, P., Bubb, S., Eddy-Spicer, D., Crawford, M., & James, C. (2016). Governing bodies, headteacher performance and pay: the role of external advisers. *Educational Review*, 68(3), 257–273.
- Earley, P., Nelson, R., Higham, R., Bubb, S., Porritt, V., & Coates, M. (2011). Experiences of new headteachers in cities.
- Emmerová, K. (2000). Diskuse nad problematikou žen ve školním managementu. *Studia paedagogica*, 49-50(5-6), 61–71.
- Emmerová, K., & Lazarová, B. (2000). IPWEM - Mezinárodní program pro ženy a o ženách ve školním managementu. *Pedagogika*, (4).
- Engel, M. (2013). Problematic Preferences? A Mixed Method Examination of Principals' Preferences for Teacher Characteristics in Chicago. *Educational Administration Quarterly*, 49(1), 52–91.
- Engel, M., & Curran, F. C. (2016). Toward understanding principals' hiring practices. *Journal of Educational Administration*, 54(2), 173–190. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2014-0049>
- Faltýsek, P., Křivánek, R., Šlajchová, L., & Trojan, V. (2015). *Mezinárodní šetření TALIS 2013*.
- Finnigan, K. S. (2012). Principal Leadership in Low-Performing Schools: A Closer Look Through the Eyes of Teachers. *Education and Urban Society*, 44(2), 183–202.
- Gill, P., Chestnutt, I. G., & Channing, D. (2009). Opportunities and challenges to promoting oral health in primary schools. *Community Dental Health*, 26(3), 188–192.
- Grissom, J. A., & Loeb, S. (2011). Triangulating Principal Effectiveness: How Perspectives of Parents, Teachers, and Assistant Principals Identify the Central Importance of Managerial Skills. *American Educational Research Journal*, 48(5), 1091–1123.
- Gugglberger, L., Flaschberger, E., & Teutsch, F. (2017). „Side effects" of health promotion: an example from Austrian schools. *Health Promotion International*, 32(1), 157–166.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>

- Hamel, G. (2013). *Na čem dnes záleží: jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace*. Praha: PeopleComm.
- Hamel, G., & Breen, B. (2008). *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press.
- Harris, A., Jones, M., Cheah, K. S. L., Devadason, E., & Adams, D. (2017). Exploring principals' instructional leadership practices in Malaysia: insights and implications. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 207–221. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2016-0051>
- Háša, S. (2016). *Co je nového v managementu*.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659–689. <https://doi.org/10.3102/0002831209340042>
- Hoppey, D., & McLeskey, J. (2013). A Case Study of Principal Leadership in an Effective Inclusive School. *Journal of Special Education*, 46(4), 245–256. <https://doi.org/10.1177/0022466910390507>
- Howard-Drake, E. J., & Halliday, V. (2016). Exploring primary school headteachers' perspectives on the barriers and facilitators of preventing childhood obesity. *Journal of Public Health*, 38(1), 44–52.
- Cherkowski, S., & Walker, K. (2016). Purpose, passion and play Exploring the construct of flourishing from the perspective of school principals. *Journal of Educational Administration*, 54(4), 378–392. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2014-0124>
- Christian, D., Todd, C., Davies, H., Rance, J., Stratton, G., Rapport, F., & Brophy, S. (2015). Community led active schools programme (CLASP) exploring the implementation of health interventions in primary schools: headteachers' perspectives. *Bmc Public Health*, 15, 238.
- Isabelle, C., Meunier, H., & Proulx, A. G. (2016). Educational Contexts for French School Principals in Canada. *McGill Journal of Education*, 51(2), 877–898.
- Jago, R., Rawlins, E., Kipping, R. R., Wells, S., Chittleborough, C., Peters, T. J., ... Campbell, R. (2015). Lessons learned from the AFLY5 RCT process evaluation: implications for the design of physical activity and nutrition interventions in schools. *Bmc Public Health*, 15, 946.
- Kaparou, M. (2015). Principal's Instructional Leadership in High-Performing Secondary Schools: Evidence from Two Contrasting Educational Systems in Europe. *Advanced Science Letters*, 21(7), 2518–2520. <https://doi.org/10.1166/asl.2015.6328>
- Karakose, T., Yirci, R., & Kocabas, I. (2014). A Qualitative Study of the Novice Principals' Problems in the School Management Process and Solutions. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(6), 1365–1378.
- Korumaz, M. (2016). Invisible Barriers: The Loneliness of School Principals at Turkish Elementary Schools. *South African Journal of Education*, 36(4), 1302. <https://doi.org/10.15700/saje.v36n4a1302>
- Lazarová, B., Hloušková, L., Trnková, K., Pol, M., & Lukas, J. (2015). *Řízení inkluze ve škole*. Masarykova univerzita. Dostupné z <https://is.muni.cz/publication/1352249>
- Leiva, M. V., Montecinos, C., & Aravena, F. (2016). Instructional leadership among novice principals in Chile: Practices for classroom observation and feedback to teachers. *Relieve-Revista Electronica De Investigacion Y Evaluacion Educativa*, 22(2), 8. <https://doi.org/10.7203/relieve.22.2.9459>
- Liu, S., Liu, C., Stronge, J., & Xu, X. (2016). Teacher characteristics for success in the classroom: Chinese principals' perceptions for hiring decisions. *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 107–120.
- Lochmiller, C. R., & Karnopp, J. R. (2016). The politics of coaching assistant principals: exploring principal control. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(3), 203–220.
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). *Investigating the Links to Improved Student Learning: Final Report of Research Findings* (Report). The Wallace Foundation.
- Malakolunthu, S., McBeath, J., & Swaffield, S. (2014). Improving the quality of teaching and learning through leadership for learning: Changing scenarios in basic schools of Ghana. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 701–717.
- Mestry, R. (2017). Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century. *South African Journal of Education*, 37(1), 1334. <https://doi.org/10.15700/saje.v37n1a1334>

- Mestry, R., & Singh, P. (2007). Continuing professional development for principals: a South African perspective. *South African Journal of Education*, 27(3), 477–490.
- Moore, S., Murphy, S., Tapper, K., & Moore, L. (2010). From policy to plate: Barriers to implementing healthy eating policies in primary schools in Wales. *Health Policy*, 94(3), 239–245.
- Moorosi, P., & Bantwini, B. D. (2016). School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape Province. *South African Journal of Education*, 36(4), 1341. <https://doi.org/10.15700/saje.v36n4a1341>
- Naidoo, B., & Perumal, J. (2014). Female principals leading at disadvantaged schools in Johannesburg, South Africa. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(6), 808–824. <https://doi.org/10.1177/1741143214543202>
- Ng, S., & Pun, S. (2013). How school principals position themselves in times of education reform in China. In Z. Ozcinar (Ed.), *2nd Cyprus International Conference on Educational Research (cy-Icer 2013)* (Roč. 89, s. 54–58). Amsterdam: Elsevier Science Bv.
- Ng, S., & Szeto, S. E. (2016). Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 540–557.
- Ottosen, K. O., Goll, C. B., & Sorlie, T. (2017). The Multifaceted Challenges in Teacher-Student Relationships: A Qualitative Study of Teachers' and Principals' Experiences and Views Regarding the Dropout Rate in Norwegian Upper-Secondary Education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 61(3), 354–368. <https://doi.org/10.1080/00313831.2016.1147069>
- Page, D. (2016). Understanding performance management in schools: a dialectical approach. *International Journal of Educational Management*, 30(2), 166–176. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2014-0087>
- Pascal, C., & Ribbins, P. (1998). *Understanding primary headteachers: conversations on characters, careers and characteristics*. London ; New York: Cassell.
- Pol, M., Hloušková, L., Novotný, P., & Sedláček, M. (2009). Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů základních škol. *Studia paedagogica*, 14(1).
- Pol, M., Hloušková, L., Novotný, P., & Sedláček, M. (2011). Profesní dráha ředitelů základních škol: od fáze profesní jistoty k novým výzvám. *Studia Paedagogica*, 15(1), 85–106.
- Rigby, J. G. (2016). Principals' Conceptions of Instructional Leadership and Their Informal Social Networks: An Exploration of the Mechanisms of the Mesolevel. *American Journal of Education*, 122(3), 433–464.
- Roland G. Fryer, J. (2017). *Management and Student Achievement: Evidence from a Randomized Field Experiment* (Working Paper No. 23437). National Bureau of Economic Research.
- Sedláček, M. (2007). Škola a její ředitel. Pohled na ředitelskou profesi očima případové studie. In *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (s. 287–311). Portál.
- Sedláček, M. (2011). Pedagogické vedení školy v pojetí ředitelů základních škol. *Orbis scholae*, 5(3).
- Service, B., Dalgic, G. E., & Thornton, K. (2016). Implications of a shadowing/mentoring programme for aspiring principals. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(3), 253–271. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-03-2016-0031>
- Smith, J. M. (2011). Aspirations to and Perceptions of Secondary Headship: Contrasting Female Teachers' and Headteachers' Perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(5), 516–535. <https://doi.org/10.1177/1741143211408450>
- Standage, M., Cumming, S. P., & Gillison, F. B. (2013). A cluster randomized controlled trial of the be the best you can be intervention: effects on the psychological and physical well-being of school children. *Bmc Public Health*, 13, 666. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-666>
- Storey, K. E., Montemurro, G., Flynn, J., Schwartz, M., Wright, E., Osler, J., ... Roberts, E. (2016). Essential conditions for the implementation of comprehensive school health to achieve changes in school culture and improvements in health behaviours of students. *Bmc Public Health*, 16, 1133.

- Sumintono, B., Sheyoputri, E. Y. A., Jiang, N., Misbach, I. H., & Jumintono. (2015). Becoming a principal in Indonesia: possibility, pitfalls and potential. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 342–352. <https://doi.org/10.1080/02188791.2015.1056595>
- Susana Segovia, N., & Carvalho Goncalves, M. F. (2011). School Spaces for the Prevention Of Drug Addiction: View of School Principals. *Revista Latino-Americana De Enfermagem*, 19, 782–788.
- Tahir, L. M., Lee, S. L., Musah, M. B., Jaffri, H., Said, M. N. H. M., & Yasin, M. H. M. (2016). Challenges in distributed leadership: evidence from the perspective of headteachers. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 848–863. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2015-0014>
- Tahir, L., Said, M. N. H. M., Daud, K., Vazhathodi, S. H., & Khan, A. (2016). The benefits of headship mentoring: An analysis of Malaysian novice headteachers' perceptions. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 420–450.
- Trnková, K., Knotová, D., & Chaloupková, L. (2010). *Málotřídní školy v České republice: malotřídky*. Brno: Paido.
- Truong, T. D., Hallinger, P., & Sanga, K. (2017). Confucian values and school leadership in Vietnam: Exploring the influence of culture on principal decision making. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 77–100. <https://doi.org/10.1177/1741143215607877>
- Ummanel, A., McNamara, G., & Stynes, M. (2016). The career paths of primary school principals in Ireland. *Irish Educational Studies*, 35(1), 57–71. <https://doi.org/10.1080/03323315.2016.1151373>
- Voda, J. (2015). Nové profesní výzvy učitele po jmenování ředitelem školy. *Pedagogika*, 65(2), 177–192.
- Wallace, M., Tomlinson, M., & O'Reilly, D. (2011). The Mediation of Acculturation: Orchestrating School Leadership Development in England. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(3), 261–282. <https://doi.org/10.1177/1741143210393996>
- Ward, B. M., Buykx, P., Munro, G., & Wiggers, J. (2016). Are schools and alcohol a good mix? A qualitative study of school principals' experiences of adults' alcohol use in Australian secondary schools. *Bmj Open*, 6(8), e010904. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-010904>
- West-Burnham, J. (2009). Developing Outstanding Leaders: Professional Life Histories of Outstanding Headteachers : Full Report 2009. National College for School Leadership.
- Wiehahn, J., & Du Plessis, P. (2015). Professional Development of Newly-Appointed Principals. In L. G. Chova, A. L. Martinez, & I. C. Torres (Ed.), *Iceri2015: 8th International Conference of Education, Research and Innovation* (s. 552–563). Valenica: Iated-Int Assoc Technology Education a& Development.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Youngs, P., & King, M. B. (2002). Principal leadership for professional development to build school capacity. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 643–670.

Kontaktní adresa:

Ing. Michal Konvalinka

Katedra managementu, Fakulta podnikohospodářská, VŠE v Praze, Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, ČR, tel.: +420 774 322 245, e-mail: michal.konvalinka@vse.cz