

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Profesní zátěž ředitelů vybraných základních škol

Career workload challenges of selected principals

Mgr. David Pařík

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: B SMG

2020

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Profesní zátěž ředitelů vybraných základních škol potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 30. dubna 2020

Rád bych poděkoval panu prof. PhDr. Jaroslavovi Veteškovi, Ph.D., MBA a panu PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za celkovou pomoc a vedení mé práce a dále pak panu Mgr. Miroslavu Hřebeckému za poskytnuté materiály a konzultace.

Dále bych rád poděkoval všem ředitelům, kteří si udělali čas pro rozhovor i přes jejich vytíženost.

Děkuji své ženě Mgr. Monice Paříkové Frankové za duševní podporu a pomoc s vyhodnocováním rozhovorů a s korekcí textu.

Poděkování patří i těm, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

ABSTRAKT

Bakalářská práce „*Profesní zátěž ředitelů vybraných základních škol*“ pojednává o struktuře profesní činnosti ředitele plně organizované veřejné základní školy. V teoretické části se zabývá institutem ředitele školy z pohledu právních předpisů a dále pak jednotlivými profesními rolmi ředitele – rolí lídra, manažera a vykonavatele. Hlavním cílem předkládané práce je zjistit strukturu profesních činností ředitele plně organizované veřejné základní školy a jejich přiřazení k jednotlivým profesním rolím, které ředitel zastává. Empirická část bakalářské práce je zaměřena na výzkumné šetření, které bylo zpracováno na základě dat získaných z polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými řediteli vybraných plně organizovaných veřejných základních škol na Praze 8. Pomocí analýzy rozhovorů bylo zjišťováno, jaká je struktura profesní činnosti ředitele plně organizované veřejné základní školy, jaké profesní činnosti naplňují jednotlivé profesní role ředitele plně organizované veřejné základní školy, zda jsou jednotlivé profesní role ředitele plně organizované veřejné základní školy rozloženy rovnoměrně a v neposlední řadě také to, jaké profesní činnosti zatěžují ředitele plně organizovaných veřejných škol nejvíce. Struktura profesní činnosti ředitelů plně organizovaných veřejných základních škol do značné míry závisí na časovém úseku, ve kterém ji budeme posuzovat – skladba denních profesních činností se odlišuje od profesních činností, které probíhají s týdenní, měsíční, čtvrtletní, pololetní a roční četností. Nejvíce času v rámci své profesní činnosti věnují ředitelé komunikaci (ať už osobní, telefonické či prostřednictvím e-mailu) a administrativě. Z hlediska profesních rolí dominuje u ředitelů role manažerská, následovaná rolí lídra a až poté rolí vykonavatele.

KLÍČOVÁ SLOVA

profesní zátěž, profesní činnosti, profesní role, delegování, školský management, ředitel základní školy

ABSTRACT

The thesis *Vocational Workload of Headmasters at Randomly Selected Primary Schools* deals with the structure of headmasters' vocational activities at fully organized public primary schools. In its theoretical part the thesis concerns with the institution of headteacher from the legislation's perspective, further it describes individual occupational roles of a headmaster – a leader, a manager and a practitioner. The main aim of the theoretical part is to map the structure of headmasters' vocational activities and match them with individual occupational roles held by a headmaster.

The empirical part focuses on investigation based on the data gained from half-structured interviews that we held with individual headmasters of randomly selected fully organized public primary schools in Prague 8. Analyzing the interviews, we were detecting the structure of the headmasters' vocational activities: Which vocational activities match with particular occupational roles of a headmaster, if the roles are equally divided and whether the workload of the headmasters is appropriate in its amount.

The structure of headmasters' vocational activities at fully organized public primary schools is in large measure related to the stretch of time considered – the setting of headmasters' daily vocational routines is different from those that they perform within a week, a month, a semester or a year. Most of the headmasters' time is consumed with communication (whether personal or via phone or e-mail) and administration. In terms of occupational roles, the role of a manager is dominant followed with the leader's role and after all the practitioner's role.

KEYWORDS

vocational workload, vocational activities, occupational roles, delegacy, school management, primary school headmaster

Obsah

Úvod	7
Cíl práce a výzkumné otázky.....	8
1 Teoretická část.....	9
1.1 Vymezení základních pojmů	9
1.2 Ředitel školy z pohledu právních předpisů.....	14
1.3 Osobnost ředitele školy.....	17
1.4 Vliv prostředí na funkci ředitele školy.....	18
1.5 Profesní role ředitele školy	19
1.5.1 Lídr	19
1.5.2 Manažer	20
1.5.3 Vykonavatel.....	20
1.6 Profesní činnosti a povinnosti ředitele školy	21
1.7 TALIS 2013	23
2 Empirická část	25
2.1 Profesní činnost ředitele.....	25
2.1.1 Zdroje a metody sběru dat	25
2.1.2 Polostrukturované rozhovory	26
2.1.3 Metoda analýzy dat.....	26
2.2 Respondenti	26
2.3 Analýza rozhovorů s řediteli škol	28
2.3.1 Co znamená být ředitel?	28
2.3.2 Profesní činnosti ředitele školy – denní a týdenní četnost.....	29
2.3.3 Profesní činnosti ředitele školy – měsíční četnost.....	30
2.3.4 Profesní činnosti ředitele školy – čtvrtletní, pololetní a roční četnost	31

2.3.5	Co ulehčuje výkon profese ředitele školy?	32
2.3.6	Co ztěžuje výkon profese ředitele školy?	33
2.3.7	Úvahy o odchodu?	34
2.4	Shrnutí poznatků z rozhovorů s řediteli škol	35
	Diskuse	37
	Závěr	38
	Seznam použitých informačních zdrojů	42
	Seznam příloh	45
	Přílohy	46

Úvod

Při úvahách o tématu bakalářské práce jsem zvažoval několik variant, které by mne zajímaly, nicméně zvítězilo téma týkající se profesní zátěže¹ ředitelů vybraných plně organizovaných veřejných základních škol. Toto téma je mi vnitřně blízké, neboť se dotýká reality, se kterou se, jakožto zástupce ředitele, ve svém profesním životě setkávám.

Jak již bylo naznačeno, bakalářská práce se zabývá psychickou profesní zátěží, které jsou vystaveni ředitelé plně organizovaných veřejných základních škol, zejména pak profesními činnostmi a povinnostmi, jež ředitelé těchto škol v rámci své profese vykonávají. Lze říci, že dochází k nárůstu činností, které spadají do kompetence ředitele školy a jež vyžadují řízení z jeho strany. Tuto skutečnost reflektují jak výzkumná šetření (Šetření TALIS 2013, Národní zpráva), tak i samotní ředitelé (Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2013, s. 55). V návaznosti na výše uvedená zjištění jsem se rozhodl zabývat touto problematikou podrobněji, neboť se domnívám, že zvyšující se míra profesní zátěže ředitelů škol představuje závažné téma, které by nemělo zůstat stranou pozornosti. Domnívám se, že snaha o přenesení zodpovědnosti směrem k ředitelům škol je patrná i v současné nelehké situaci (opatření vlády České republiky vydaná v souvislosti s koronavirovou krizí, včetně úplného uzavření základních, středních i vysokých škol), kdy Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy přenechává mnohá zásadní rozhodnutí ohledně fungování (nejen) plně organizovaných veřejných základních škol v kompetenci ředitelů, a to za podmínek, kdy ředitelé nemají dostatek informací, případně jim některé informace zcela chybí.

Předkládaná bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části nejprve vymezuje základní pojmy, které v této práci dále užívám, jako je ředitel, profesní zátěž, plně organizovaná veřejná základní škola, kompetence, delegování, zástupce ředitele a pedagogický proces. Dále se pak zabývá osobou ředitele z hlediska právních předpisů, tzn. z hlediska jeho ukotvení ve školském zákoně. Kromě toho se zaměřuje se na tři základní profesní role, které každý ředitel v rámci své profese v různé míře naplňuje (lídr, manažer, vykonavatel). A v neposlední řadě se práce věnuje obecnému rámci profesních činností a povinností tak, jak jej definuje školský zákon.

¹ Profesní zátěž lze dále rozdělit na psychickou profesní zátěž, fyzickou profesní zátěž a biologickou profesní zátěž (více viz kap. 1.1). V této práci se zaměřuji především na prvně zmiňovanou, tedy psychickou profesní zátěž.

V empirické části je práce zaměřena na samotné výzkumné šetření. Toto šetření bylo zpracováno na základě dat získaných z polostrukturovaných rozhovorů s řediteli škol, konkrétně pak s řediteli vybraných plně organizovaných veřejných základních škol v městské části Praha 8. Volba této městské části byla provedena nejen s ohledem na profesní blízkost a znalost vnitřních poměrů v této lokalitě, ale i s ohledem na totožné podmínky pro rozvoj a fungování plně organizovaných veřejných základních škol.

V návaznosti na teoretickou část jsou v empirické části v první řadě zjišťovány profesní činnosti a povinnosti ředitele plně organizované veřejné školy. Tyto činnosti jsou rozděleny do časových úseků, to znamená, že jsou rozděleny podle toho, zda je dotazovaný ředitel vykonává denně nebo s týdenní, měsíční, čtvrtletní, pololetní či roční četností. Mimo to je můj zájem soustředěn na profesní činnosti, které ředitele plně organizovaných veřejných základních škol nejvíce zatěžují a zároveň i na ty, jež jim výkon jejich profese usnadňují. Šetření se zároveň věnuje přiřazení profesních činností k jednotlivým profesním rolím ředitelů a rovnoměrnosti rozložení těchto rolí v rámci výkonu profese ředitele plně organizované veřejné základní školy.

Cíl práce a výzkumné otázky

Hlavním cílem této práce je **zjistit strukturu profesních činností ředitele** plně organizované veřejné základní školy a jejich přiřazení k jednotlivým profesním rolím, které ředitel zastává.

V návaznosti na tento cíl byly formulovány následující výzkumné otázky:

- 1) Jaká je struktura profesních činností ředitele plně organizované veřejné základní školy?
- 2) Jaké profesní činnosti nejvíce zatěžují ředitele plně organizovaných veřejných škol?
- 3) Jaké profesní činnosti naplňují jednotlivé profesní role ředitele plně organizované veřejné základní školy?
- 4) Jsou jednotlivé profesní role ředitele plně organizované veřejné základní školy rozloženy rovnoměrně? A pokud ne, která z profesních rolí ředitele je dominantní?

1 Teoretická část

1.1 Vymezení základních pojmů

Na začátku této práce považuji za důležité vymezit základní pojmy, se kterými budu dále pracovat. Jedná se o pojem ředitel, profesní zátěž, plně organizovaná veřejná základní škola, kompetence, delegování, zástupce ředitele a pedagogický proces. Vymezení výše uvedených pojmů není zamýšleno jako výčet existujících definic, ale jako vysvětlení významu a obsahu, v jakém jsou užívány pro účel této práce.

Ředitel

Pojem ředitel bude v této práci využíván jak pro muže, tak pro ženy. Podrobněji jej rozeberu níže v samostatných kapitolách.

Profesní zátěž

V odborných publikacích je pojem zátěž definován nejednoznačně. Odborníci se na přesné definici nejsou schopni shodnout. Mnohdy je pojem zátěž zaměňován nebo je spíše synonymem pro pojem stres.

Pojem stres byl přejat z angličtiny do češtiny, kde slovo *stress* je v překladu tlak, důraz, vypětí, nepřízeň nebo tíseň. Prapůvodně pojem stres vychází z latiny ze slova *stringo*, *stringere*, *strinxi*, *strictum*, což znamená utahovat, stahovat. Pojem stres byl a stále je používán ve vztahu, který se týká životních těžkostí a náročných situací. Obvykle tím rozumíme vnitřní stav jedince, který je něčím nebo někým ohrožován, nebo nějaké ohrožení očekává a tuší, že se této situaci bude velmi těžko bránit a odolávat jejím nepříznivým vlivům. (Křivohlavý, 1994)

Stres lze tedy definovat jako vnitřní nebo vnější podnět působící v určitém čase po určitou dobu na jedince, který se jeho působením dostává do náročné a nesnesitelné situace, které se nedokáže vyhnout a pociťuje duševní nebo dokonce fyzické ohrožení. (Paulík, 2017)

Z výše uvedeného vyplývá, že pojem stres je chápán a obvykle označován jen jako negativní a nežádoucí stav. Negativně vnímaný a nežádoucí stav stresu je označován jako *distres*. Existuje tu však i pozitivně vnímaná forma stresu nazývaná *eustres*. Jedinec tento druh stresu – *eustres* – prožívá jako příjemný stav, který je prospěšný a jedinec se díky tomu může ve svých činnostech posouvat a dosahovat cílů s pocitem

úspěchu a naplnění a získávat tak potřebnou odolnost vůči negativní formě stresu. (Paulík, 2017)

Pro pojem stres jsem v nejrůznější literatuře dohledával jiné synonymum – český překlad se stejným významem. Jako nejvhodnější a nejpřesnější jsem shledal sousloví „psychická zátěž“, která je nedílnou součástí pojmu zátěž. Psychickou zátěž je pak dále možné rozčlenit na tři části – sensorickou zátěž, mentální zátěž a emocionální zátěž. V rámci sensorické zátěže jsou kladeny vysoké nároky na smyslové orgány a jim odpovídající centrální struktury, zvláště pak na sluch a zrak. Mentální zátěž je zaměřena na požadavky zpracování informací, která klade nároky na pozornost, paměť, představivost, myšlení a rozhodování. Tato složka pracovní zátěže bezesporu nejčastěji a nejvíce vytěžuje ředitele školy. Z pohledu profesních rolí ředitele školy zde ředitel školy vystupuje v roli manažera (plánuje, organizuje, přikazuje, koordinuje, kontroluje) a také v roli lídra (určuje vizi, krátkodobé i dlouhodobé směřování organizace). Třetí část psychické zátěže, totiž emocionální zátěž, lze považovat za její nejvýraznější součást. Jedná se o požadavky, jež vyvolávají afektivní reakci na nadměrnou emocionální zátěž. K tomuto druhu zátěže můžeme zařadit jak psychosociální stres, tak i tzv. technostres. Psychosociální stres vzniká na základě sociálního styku a zapojení se do sociálních vztahů, což s sebou přináší silné emoce. Zatímco pozitivní emoce se významnou měrou podílejí na pracovní spokojenosti, negativní emoce naopak výrazným způsobem přispívají ke vzniku stresu. Technostres naopak souvisí s technickými prostředky a jejich nepříznivým vlivem na lidský organismus. (Paulík, 2017; Řehulka, Řehulková, 1998)

Další složkou zátěže je fyzická zátěž, která klade nároky na svalovou činnost organismu. Tedy jedná se hlavně o zátěž nohou, mnohdy o zátěž hlasivek. Dále je zde jistě určitá zátěž zad při nejrůznější administrativní práci, a to nejen s digitálními technologiemi (počítač, telefon, tablet). (Paulík, 2017)

Třetí složkou zátěže, kterou uvádí Paulík (2017), je biologická zátěž, kde působením různých činitelů je vyvolávána biologická reakce. Jedná se o blíže nespecifikovanou odpověď organismu na podněty, které narušují homeostázu² (může se projevit např. jako zvýšená teplota, respirační nebo srdeční problémy).

² Jedná se o schopnost organismu udržovat stabilní vnitřní prostředí k potřebnému fungování a existenci organismu při měnících se vnějších podmínkách.

Zátěž je tedy možno chápat jako určitý nesoulad mezi podmínkami a požadavky na straně jedné a možnostmi a schopnostmi jedince na straně druhé. Profesní zátěž je pak orientována na danou profesi a pracovní zařazení. Jistá dávka zátěže je zajisté žádoucí, nicméně vysoká zátěž pak vede ke stresovým situacím.

Míru zátěže pak ovlivňují následující faktory:

- množství (počet signálů nebo množství informací)
- čas (doba nutná pro přijetí a zpracování informací, provedení a doba trvání akcí, pracovní rytmus – tempo, střídání akcí)
- charakteristika práce (způsob prezentace signálů, šum, statická nebo dynamická práce)
- míra odpovědnosti

V rámci zátěže je nutné odlišovat činnosti:

- které jsou náročné na pozornost
- které vyžadují sledování více jevů najednou
- při kterých jsou nepřehledné signály, podněty, nepravidelné procesy
- při kterých je nutné koncepční a tvořivé myšlení

(Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003)

Plně organizovaná veřejná základní škola

Základní vzdělávání dle stupnice Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání patří do ISCED 1 – primární vzdělání (první stupeň základní školy) a ISCED 2 – nižší sekundární vzdělání (druhý stupeň základní školy). Veřejné základní školy v České republice jsou zřizovány obcí či svazkem obcí. Pokud škola zřizovaná obcí či svazkem obcí zajišťuje vzdělávání žáků na prvním i druhém stupni (ISCED 1 a ISCED 2), tak je označována za plně organizovanou veřejnou základní školu.

Kompetence

Kompetence je pojem, který lze vyložit jako způsobilost nebo schopnost vykonávat nějakou činnost, případně také jako pravomoc nebo oprávnění. (MacBeath, Myers, 1999)

Dle Tureckiové (2004, s. 29) můžeme na pojem kompetence nahlížet ze dvou pohledů – kompetence od sebe a kompetence od jiného. Kompetencemi od jiného, zpravidla

od autority – nadřízeného, lze rozumět soubor rozhodovacích pravomocí, které mohou manažeři získávat od svých nadřízených (vlastníků, majitelů, v našem případě zřizovatelů). Takto lze v rámci organizační struktury instituce přenášet pravomoce a úkoly (trvale nebo na předem stanovenou dobu) – tzv. delegovat. Kompetence od sebe jsou obecně vyjádřené schopnosti, kterými lze zhodnotit situaci a této situaci přizpůsobit své jednání a připravit se na vzniklou situaci reagovat. Pojem schopnost se běžně používá v širokém významu. Nejčastěji a nejběžněji je chápán jako soubor vlastností, postojů, dovedností, znalostí a zkušeností. Zde se do jednání jedince zajisté promítají tzv. pracovní postoje jednotlivce a dohromady ho tak činí k výkonu různorodých činností způsobilým. Mnohdy se této kompetenci v češtině říká pracovní způsobilost.

V anglické literatuře jsou zmiňovány dva termíny. Termín *competence*, což je překládáno jako dovednost či znalost a termín *competency*, který v určené organizační struktuře vymezuje činnosti pracovníka, tedy jeho odpovědnost a pravomoci. Tohoto pojetí kompetence je často využíváno v české manažerské literatuře – na jedné straně kompetence od sebe (způsobilost, schopnost, dovednost) a na straně druhé kompetence od jiného (příslušnost, odpovědnost, pravomoc). Z pohledu pracovníka – kompetentního pracovníka – to může vypadat následovně: mohu (kompetence od jiného), umím (kompetence od sebe) a chci (kompetence od sebe – motivace). (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 22)

Delegování

„Delegování můžeme chápat také jako svěřeni části manažerských funkcí společně s odpovědností a pravomocemi, které jsou potřebné pro plnění úkolů, do rukou podřízeného pracovníka. Určitým rozporem pro některé manažery je, že delegovat mohou jen částečnou odpovědnost, konečná odpovědnost je vždy na nich.“ (Eger, 2006)

Delegovat je možné úkoly, rozhodovací pravomoc a částečně odpovědnost. Vedoucí pracovníci pak zpravidla mají větší prostor pro kontrolu. Vlastní realizace činností je kompletně svěřena podřízenému, řídicí činnost pak zůstává v kompetenci vedoucího pracovníka.

„Delegování přináší výhody i nevýhody jak řediteli školy, tak i jeho podřízeným. A nejčastěji diskutovaným slovem při delegování je čas. Obecně se tvrdí, že pokud ředitel školy přenesse některé úkoly na své podřízené a tím se jich „zbaví“, ušetří čas a

má prostor na některé jiné záležitosti. Ale je tomu opravdu tak? “ (Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2013, s. 57)

Použití této metody vyžaduje od vedoucího pracovníka mnoho důvěry. Nesporným kladem je více času (který vedoucí pracovník ušetří), mnohdy efektivnější a inovativnější způsoby řešení – nové nápady a jiný přístup. Dále se také daný zaměstnanec vzdělává, získává nové zkušenosti a rozvíjí své kompetence. Problémem je “na koho” a “co” delegovat. Delegování skýtá hrozby (rizika).

- Zaměstnanci se může zdát (může si myslet), že je nepostradatelný a bude své pozice zneužívat
- Daný zaměstnanec (tandem zaměstnanců) není tak schopný, jak se zprvu zdálo
- Příliš akční a horlivý zaměstnanec, který neodhadne celkovou náročnost
- Neochota ostatních zaměstnanců (špatná – nevhodná motivace)

„Ale existuje určitý druh činností, které delegovány být nemohou. Rozhodně by neměly být delegovány úkoly obsahující důvěrné informace nebo úkoly nadstandardní důležitosti. Není taktéž příhodné delegovat úkoly nepříjemné a neoblíbené, stejně jako úkoly nové, se kterými nejsou zkušenosti, nebo úkoly obtížně vysvětlitelné.“ (Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2013., s. 60)

Zástupce ředitele

Zástupce ředitele je v mnohých školách velmi důležitou osobou. Dle pojmenování této pozice, která se nachází ve většině školních organizačních struktur, má zástupce ředitele v případě nepřítomnosti ředitele školy (nemoc, dovolená, služební cesta, DVPP) plně zastoupit dle potřeb v plném rozsahu funkci ředitele školy. Je tedy vhodné, aby byl schopen zvládnout profesní roli ředitele školy. Při běžném provozu školy je na zástupce ředitele delegována ředitelem školy dle pracovní náplně řada úkolů a povinností, při kterých přebírá kompetence ředitele školy za své (jedná se převážně o roli manažerskou). Pracovní náplň – činnost zástupce ředitele školy není právními předpisy obsahově určena ani omezena a je tedy nastavována přímo ředitelem školy dle potřeb. Společně ředitel školy a zástupce či zástupci školy tvoří jeden manažerský tým. Zástupce ředitele je do této funkce jmenován ředitelem školy a dle nařízení vlády č. 75/2005 Sb. je upravena i jeho přímá pedagogická činnost. V rámci jedné organizace není žádným právním předpisem stanoven počet zástupců ve škole. Ředitel školy může

do funkce jmenovat tolik zástupců ředitele, na kolik mu postačují finanční prostředky. Dále také není stanoveno žádné manažerské vzdělání pro výkon funkce zástupce ředitele. Zástupce ředitele je vedoucím pracovníkem a vznikají mu tím práva a povinnosti vycházející ze zákoníku práce. (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2018)

Osoba ve funkci zástupce ředitele je také velmi důležitým prostředníkem v komunikaci mezi ředitelem školy a pedagogickými pracovníky, při vyřizování stížností a nejrůznějších podnětů ze strany žáků, rodičů a případně i další veřejnosti. Je vlastně takovým „nárazníkem“ nebo také „obrušovačem hran“. (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2018)

Pedagogický proces

„Pedagogický proces je tedy výchovně-vzdělávací proces, komplex vzájemně se podmiňujících vztahů a souvislostí mezi podmínkami a prostředky výchovného působení zaměřeného na cílevědomé utváření osobnosti. Pedagogický proces má dvě stránky, vzdělávací a výchovnou, které souborně nazýváme edukací.“ (Trojan, 2014, s. 42)

Tento pojem bych definoval jako jakékoliv působení na žáka, studenta či dospělého člověka (v rámci dalšího vzdělávání). Pedagog na své okolí působí nejen pedagogicky (vychovává a vzdělává v rámci vyučovacích hodin), ale i svým postojem, činy, atd.

1.2 Ředitel školy z pohledu právních předpisů

„Ředitel školy má však v každém případě konečnou odpovědnost – to je jeden z hlavních důvodů, proč ředitelé nechtějí předat některé činnosti někomu dalšímu.“ (Trojanová, 2014, s. 40)

Dle školského zákona je ředitel školy osoba, která je na pozici jako statutární orgán právnické osoby a také jako ředitel školy ve smyslu činnosti (ve školských předpisech označováno slovním spojením škola a školské zařízení). V rámci veřejné školy jsou kompetence statutárního orgánu právnické osoby a ředitele školy a školského zařízení takřka splývající. Důležitý fakt je to, že ředitel školy odpovídá za celou organizaci a má tak jednoznačně konečnou odpovědnost.

Ředitel školy a školského zařízení rozhoduje ve věcech spojené s poskytováním vzdělávacích a školských služeb, a to ve všech případech. Dále pak má konečnou odpovědnost za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s platnými zákony a vzdělávacími programy, za pedagogickou i odbornou

úroveň. Ředitel školy nastavuje a utváří podmínky pro práci inspekční činnosti orgánu České školní inspekce a přijímá případná opatření pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, pro činnost školské rady (zajišťuje řádné volby do školské rady, a to dle platných pravidel volebního řádu). Ředitel školy spolupracuje s ministerstvem při vyhlášeném zjišťování výsledků vzdělávání a je s ním v součinnosti.

Ředitel školy je povinen zajistit včasné informování zákonných zástupců žáků o průběhu a výsledcích vzdělávání žáka, je odpovědný za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

V rámci vymezeného tématu se zaměřením na školy a školské zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, ředitel stanovuje podmínky provozu a celkovou organizaci, je odpovědný za využití finančních prostředků ze státního rozpočtu dle účelného přidělení v souladu s dalšími zákony. Další z povinností ředitele školy je umožnění přístupu školské radě k informacím o škole a k dokumentaci školy, kdy v případě informací chráněných podle zvláštních právních předpisů, jim tyto informace poskytne pouze za podmínek v těchto předpisech uvedených.

V oblasti státní správy ředitel školy a školského zařízení rozhoduje o následujících právech a povinnostech: schvaluje či zamítá žádosti zákonných zástupců o povolení individuálního vzdělávacího plánu dle doporučení školského poradenského zařízení a také o ukončení individuálního vzdělávacího plánu, schvaluje či zamítá žádosti zákonných zástupců o přeřazení mimořádně nadaného žáka do vyššího ročníku a schvaluje či zamítá žádosti o odkladu povinné školní docházky dle doporučení školského poradenského zařízení. Dále pak rozhoduje o zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy, o přijetí dítěte k základnímu vzdělávání, o přestupu (přijetí) žáka z jiné základní (střední) školy k plnění povinné školní docházky a o povolení, na základě žádosti, pokračování v základním vzdělávání po splnění povinné školní docházky. V této souvislosti rozhoduje o podmíněčném vyloučení a vyloučení žáka ze školy, který má splněnou povinnou školní docházku.

(561/2004 Sb. ZÁKON ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění účinném od 1. 9. 2018)

Ředitel školy pro základní vzdělávání musí splňovat předpoklady pro výkon této činnosti, ale také předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka. Tyto předpoklady uvádím níže.

Pro výkon činnosti pedagogického pracovníka je předpokladem plná způsobilost k právním úkonům, trestní bezúhonnost, odborná kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost, kterou musí vykonávat, zdravotní způsobilost (dle směrnice o posuzování zdravotní způsobilosti k práci) a znalost českého jazyka. Pro státní příslušníky členských států Evropské unie, případně státních příslušníků ostatních států, kteří mohou v členském nebo jiném státě vykonávat přímou pedagogickou činnost se uznávání odborné kvalifikace, trestní bezúhonnost a zdravotní způsobilost řídí dle zákona 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie a některých příslušníků jiných států.

§ 5 Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy

(1) Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce

b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče,

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen "ministerstvo"), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou školy v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).

(3) Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.

(563/2004 Sb. ZÁKON ze dne 24. září 2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů)

Vzhledem k tomu, že školy a školská zařízení zřizuje obec nebo svazek obcí, plynou z tohoto faktu další povinnosti vůči zřizovateli. Některé povinnosti směrem ke zřizovateli se mohou lišit s ohledem na daného zřizovatele – ty nemusí mít vždy oporu v právních předpisech či vyhláškách.

1.3 Osobnost ředitele školy

V předchozí kapitole jsem se zabýval ředitelem školy z hlediska právního ukotvení tak, jak jej definuje školský zákon. Nyní se zaměřím na samotnou osobnost ředitele školy. Pro účely této práce se mi jeví jako nejvýstižnější definice osobnosti dle Nakonečného, podle něhož lze osobnost považovat za vnitřní uspořádání lidské psychiky. Toto vnitřní uspořádání se skládá z dispozic a vlastností jedince, které vyjadřují jak vnitřní, tak i vnější determinanty chování. (Nakonečný, 2009b) Dle tohoto autora je to právě osobnost, pomocí níž lze vysvětlit, jak je možné, že různí lidé reagují na stejné podněty odlišným způsobem, a to bez narušení celkové konzistence jejich vnímání, cítění, představ a myšlení. (Nakonečný, 2009a) Dle Říčana je možné vysvětlit rozdíly v chování na základě stabilních složek osobnosti, mezi něž patří psychologické vlastnosti. (Říčan, 2007) Lze tedy říci, že každý ředitel bude volit pro splnění svých profesních činností jiný přístup a pro každého ředitele bude míra psychické zátěže spojená s plněním těchto profesních činností odlišná.

Ředitel školy před svým jmenováním do této funkce ve většině případů zastává pozici řadového kantora, případně zástupce ředitele. V rámci své profesní role ředitele jako vykonavatele zůstává z určité části stále pedagogem, což znamená, že se nadále podílí na výchovně – vzdělávacím procesu a zároveň zodpovídá na jeho kvalitu. Podle Jůvy je kvalita tohoto procesu přímo závislá na úrovni vzdělání a hodnotové orientaci pedagoga. Dle tohoto autora patří k ceněným vlastnostem nejen pevný morální profil a spravedlnost, ale také pedagogický takt a klid, zaujetí pro profesi, komunikativnost, tvořivost, optimismus a v neposlední řadě i organizační schopnosti. (Jůva, 2001) Podobné rysy osobnosti vyzdvihuje také Průcha, který zmiňuje spravedlnost, optimismus a přátelskost. (Průcha, 2002) Důležitost role, kterou hraje při vzdělávání a výchově osobnost pedagoga, vyzdvihuje také Helus (2009). Podle něj by měl být pedagog a tedy i ředitel vzorem a pozitivním příkladem pro žáky, čímž napomáhá jejich osobnostnímu rozvoji. (Helus, 2009)

Kromě výše uvedených rysů osobnosti ředitele v roli pedagoga, je nutné uvažovat také o rysech osobnosti ředitele jako manažera. Dle Blažka patří mezi důležité schopnosti manažera, a tedy i ředitele, vedení, plánování, organizování, kontrolování a personalistika. (Blažek, 2014) Bedrnová a Nový pak považují za vlastnosti, kterými by měl disponovat dobrý manažer odpovědnost, čestnost, důslednost, svědomitost, schopnost jasně a srozumitelně formulovat své myšlenky, pokyny a rozhodnutí, schopnost vymezovat své cíle, umět pracovat se zpětnou vazbou, flexibilitu, toleranci a odolnost vůči stresu. (Bedrnová, Nový, 2007) Khelerová tento výčet doplňuje o další nezbytné vlastnosti manažera, mezi něž patří dobrá znalost podřízených, schopnost vcítění se do svých podřízených a schopnost delegování (Khelerová, 2010).

1.4 Vliv prostředí na funkci ředitele školy

Na ředitele školy v jeho funkci také bezesporu působí řada faktorů týkající se prostředí, ve kterém se škola nachází. Takovému prostředí říkáme marketingové prostředí, které výrazným způsobem ovlivňuje, a to jak přímo, tak nepřímo, činnost školy a tedy i ředitele školy. Toto prostředí je velmi dynamické a jeho vlivy způsobují mnohdy zásadní, časté, nepředvídatelné změny, na které musí ředitel školy ve velmi krátkém čase reagovat a přizpůsobovat se novým podmínkám a výzvám. Tyto působící vlivy lze rozdělit na tři části: makroprostředí školy, mezoprostředí školy a mikroprostředí školy. (Světlík, 2009)

Makroprostředí školy, někdy také označováno jako vnější vlivy, je z pozice ředitele školy neovlivnitelné nebo jen velmi obtížně ovlivnitelné. Mezi tyto neovlivnitelné vlivy patří demografické vlivy, politické vlivy, ekonomické vlivy a sociálně kulturní vlivy. V rámci těchto vlivů jsou jevy jako míra inflace, nezaměstnanost, porodnost nebo také technické trendy. V oblasti nových technických trendů je pak nemalý tlak na udržení kroku s tímto trendem a potřebný nákup a inovaci techniky a softwaru. Politické a ekonomické vlivy jsou ve spojených nádobách a mají velký vliv na plánování a rozhodování ředitele školy. V rámci toho je důležité sledovat a vhodně a efektivně reagovat na legislativní změny stanovené zákony, vyhláškami, nařízeními a směrnicemi. Sociálně kulturní vliv se pak odráží na měnícím se smýšlení a kulturních hodnotách mladých lidí. V současné době a v rámci soudobé společnosti zde mají zajisté nemalý vliv veškerá média. (Světlík, 2009)

Mezoprostředí školy neboli vnější mikroprostředí školy je tvořeno a ovlivňováno žáky, studenty, rodiči, veřejností, partnery školy (mezi něž počítáme firmy, spolky ale i spřátelené školy), konkurencí (ostatními školami), Českou školní inspekcí a jinými kontrolními orgány, Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a vzdělávacími organizacemi (NIDV). V tomto prostředí je velmi důležitá ředitelova lídrovská role. Kromě toho je důležité, k dobrému ovlivnění vnějšího mikroprostředí, aby se ředitel zabýval podněty, přáními a stížnostmi a na jejich základě přijímal patričná opatření a budoval dobrou prestiž a image školy. (Světlík, 2009)

Mikroprostředí školy nebo také vnitřní vlivy školy (vnitřní mikroprostředí) jsou veškeré prvky, vazby a vztahy působící uvnitř školy. Co se týká těchto vlivů, ředitelé mají možnost je svými schopnostmi a konáním řídit, upravovat či ovlivňovat. Do těchto vlivů patří kvalita managementu – vedení školy, kvalita pedagogického sboru, kvalita nepedagogických pracovníků (školník, uklízečky, kuchařky), strategie a finanční situace školy, image a kultura školy, vybavenost školy (pomůcky, učebny – zázemí, technika, chodby, šatny, ...), mezilidské vztahy – vztahy mezi žáky, žáky a pedagogy, resp. zaměstnanci, ale také vztahy s absolventy školy nebo vztahy s veřejností a rodiči. (Světlík, 2009)

1.5 Profesionální role ředitele školy

Ředitel školy se může nacházet ve třech rolích – lídr, manažer a vykonavatel. Tyto role se během jediného dne mění v důsledku potřeb, a to i několikrát denně. Je to velmi psychicky náročné takto vystupovat z role do role.

1.5.1 Lídr

Lídr je člověk, který nastavuje v organizaci směr a přichází s jasnou vizí. U ředitele školy je role lídra nejviditelnější v počátcích působení, respektive u konkurzního řízení. Samozřejmě si myslím, že role lídra je velmi podstatná i dále, vize a směřování organizace – školy je nutné upravovat podle nových podmínek a reagovat na danou situaci a přicházející možnosti. (Plamínek, 2008, dle Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012)

Lídr musí být schopen své lidi (zaměstnance) nadchnout a zaujmout, aby pak společně dosahovali stanovené vize (vizí) a směřování školy. K tomu je potřebné, aby ředitel ovládal přesvědčovací techniky, byl výborným diplomatem a řečníkem, měl přirozenou

či vybudovanou autoritu, zvládal prosazovat změny a byl svým podřízeným příkladem. Důležité je také uvědomění si pracovního nasazení zaměstnanců a s tím spojené poděkování, ohodnocení a případné vyzdvižení daných zaměstnanců.

1.5.2 Manažer

Ředitel školy je vrcholovým manažerem, který ze své vize, z role lídra, uvádí vizionářské myšlenky do praxe a naplňuje tak směřování školy. K tomu je potřebné ovládat spoustu činností, jako např. organizování, kontrolování, rozhodování, plánování, delegování, komunikování a jiné řídí činnosti ve škole. (Plamínek, 2008, dle Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012)

Ředitel školy v roli manažera vykonává řídicí aktivity – manažerské činnosti. Mezi prvními, kdo klasifikoval manažerské činnosti je Henri Fayol, z něhož pak vychází i Ivan Vágner, který manažerské činnosti rozřadil takto:

- Plánování – stanovení postupů a cílů a jejich naplňování
- Organizování – vytvoření a zajištění podmínek pro plánování
- Příkazování – vydávání pokynů svým zaměstnancům k plnění pracovních úkolů
- Koordinace – nastavení optimální spolupráce mezi zaměstnanci za účelem dosažení stanovených cílů
- Kontrola – vyhodnocování průběhu plnění pracovních úkolů a stanovení závěrů, případné nastavení opatření k dosažení splnění pracovních úkolů (Vágner, 2007)

Výše uvedené členění manažerských činností není jediným možným členěním. Jsou zajisté i jiné přístupy (např. prof. Jaromíra Vebera, Heinze Weihricha – Harolda Koontze). Toto členění manažerských činností mi přišlo nejvhodnější, jen bych osobně zaměnil pojem příkazování za delegování a pojem koordinace bych rozšířil o komunikaci.

1.5.3 Vykonavatel

Ředitele školy v roli vykonavatele můžeme chápat jako pedagoga, který se aktivně podílí na pedagogickém procesu, tedy přímo působí na žáky. Řediteli školy je jasně zákonem uložen týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti (viz tabulka č. 1 níže). S tím je samozřejmě spojená i činnost pro přípravu na pedagogickou činnost a dále případné jednání a konzultace s rodiči, ale i žáky a to v roli pedagoga (vykonavatele). (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012)

Tabulka č. 1: Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti týkající se základní školy

2. Základní škola

<i>Škola / Pedagogičtí pracovníci</i>	<i>Počet tříd, oddělení, studijních skupin, kurzů, výchovných skupin, nebo dětí, žáků nebo studentů ve škole</i>	<i>Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti</i>
2.3. ředitel základní školy s prvním stupněm	1 až 2 3 až 6 7 až 10 11 a více	16 13 10 8
2.4. ředitel základní školy a) s druhým stupněm b) s prvním a druhým stupněm	do 9 10 až 18 19 až 23 24 a více	8 7 6 5
2.5. ředitel základní školy a) samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením b) speciální s prvním stupněm a oddělením ročníků druhého stupně	1 až 2 3 až 6 7 až 10 11 a více	16 13 10 8
2.6. ředitel základní školy a) samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením b) speciální s prvním stupněm	1 až 2 3 až 6 7 až 10 11 a více	14 12 9 7

(Zdroj: Nařízení vlády č. 273/2009 Sb. ze dne 17. srpna 2009, kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků)

1.6 Profesní činnosti a povinnosti ředitele školy

„Oblast činností řízených ředitelem školy se neustále rozrůstá. Tato skutečnost je podpořena nejen výzkumnými šetřeními, ale i zkušenostmi samotných ředitelů. Z výzkumných šetření je to např. zpráva společnosti McKinsey & Company, podle které

se ředitelé škol věnují řízení kvality výuky v rámci 21 % své pracovní doby – je tedy zřejmé, že řízení kvality pedagogického procesu musí být na někoho delegováno. Nárůstu povinností si ale všímají i sami ředitelé škol. Na konferenci Školský management v teorii a praxi, pořádané Národním institutem pro další vzdělávání (Telč, 2012), poukázal jeden z prezentujících právě na zvyšující se zátěž ředitele školy. Srovnával několik období své ředitelské dráhy, od roku 1996 až po současnost. A zatímco v roce 1996 měl čas na několik desítek hospitací ročně i čas na jednotlivé rozbor a plánování rozvoje učitelů, dnes 90 % svého času věnuje administrativě, investicím, řízením projektů a výběrovým řízením. Sám konstatuje, že jde o zcela jinou profesi než před 15, 10 i 5 lety ...“ (Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2013, s. 55)

Zásadní povinnosti ředitele školy vychází ze školského zákona 561/2004 Sb. zákon ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ve znění účinném od 1. 9. 2018, zvláště pak z § 164 a § 165. Mnoho dalších povinností a činností vyplývá ze zákonů, vyhlášek a nařízení vlády týkajících se:

- **hospodaření** (zák. č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů; zák. č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole; vyhl. č. 114/2002 Sb., o FKSP; vyhl. Č. 17/2008 Sb – novela vyhl. č. 84/2005 Sb., o závodním stravování; vyh. č. 410/2005 Sb. o hygienických požadavcích na prostory; vyhl. č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků),
- **pracovně právních vztahů** (zákoník práce; nař. vlády č. 222/2010 Sb., katalog prací ve veřejných službách a správě účinný od 1. 1. 2019; aj),
- **školských předpisů** (zák. č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících; vyhl. č. 48/05 Sb. o základní škole; vyhl. č. 107/2005 Sb., o školním stravování; vyhl. č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace; vyhl. č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů; aj)
- **jiné** (vyhl. č. 282/2016 Sb., o požadavcích na potraviny, pro které je přípustná reklama a které lze nabízet k prodeji a prodávat ve školách; nař. vlády č. 478/2009 Sb., o stanovení podmínek pro poskytování podpory na ovoce a zeleninu a výrobky z ovoce, zeleniny a banánů dětem ve vzdělávacích zařízeních; aj)

Pokud bych to shrnul do oblastí, tak ředitel školy musí zajišťovat řízení celé organizace, pedagogický proces, pracovně právní problematiku, materiální oblast, ekonomickou

stránku organizace, potřebnou dokumentaci a bezpečnost a ochranu zdraví, požární ochranu a civilní obranu.

Profesní činnosti a povinnosti ředitele školy se neustále proměňují a doplňují s měnícími se zákony, předpisy, vyhláškami a nařízeními vlády, měnící se společností a nároky na vzdělávání a výchovu, zejména pak od rodičovské komunity a v neposlední řadě i politickou situací v dané lokalitě.

V rámci konference ředitelů škol organizovanou společností EDUin v roce 2017 sestavili ředitelé škol společně v průběhu workshopu seznam profesních činností a rolí, které musí ředitel školy vykonávat. Tento dokument (viz příloha 2) mi pro tuto práci laskavě poskytl pan Mgr. Miroslav Hřebecký (programový ředitel EDUin).

Zúčastnění ředitelé se shodli, že profesní činnosti, kterým se v rámci výkonu své profese věnují, spočívají především ve vedení (lidí, dokumentace spojené se zaměstnanci, žáky, rodiči i úřady, rozpočtu), plánování (rozpočtu, rozvoje školy), organizaci (chodu školy, úvazků, rozvrhu, zápisu, suplování, porad), řízení (pedagogického procesu, projektů EU), kontrole (lidí, procesů, financí), zajišťování (darů a sponzorů, BOZP a CO, personální zajištění), komunikaci (na všech úrovních – osobní, e-mailová, prostřednictvím datové schránky, a to vůči mnoha různým subjektům), propagaci a budování pověsti školy a v přímém i nepřímém pedagogickém procesu.

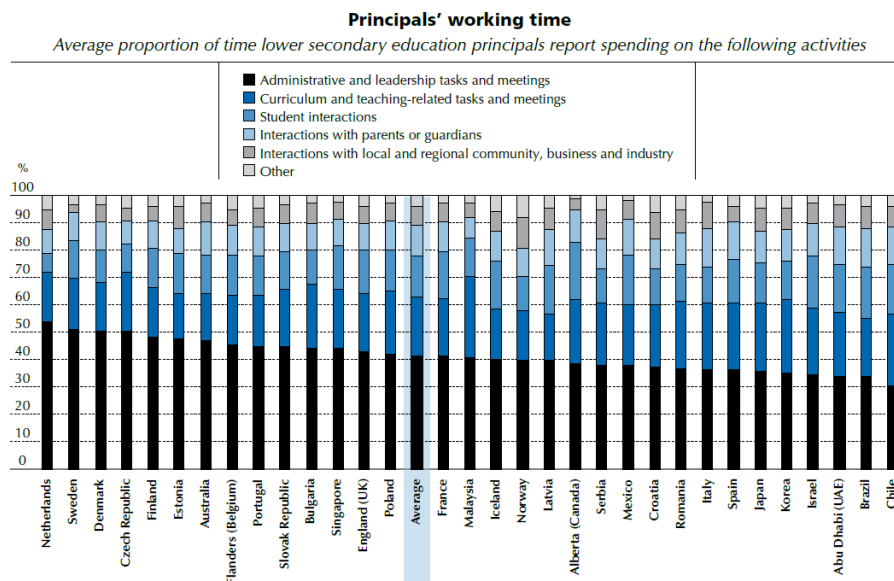
Je to právě tento dokument a seznam v něm uvedených profesních činností ředitelů škol, který mne inspiroval ke tvorbě mého výzkumného šetření (kap. 2).

1.7 TALIS 2013

Význam vedení a řízení školy, potažmo problematika profesní zátěže spojené s výkonem funkce ředitele školy byla zahrnuta do mezinárodního šetření TALIS (Teaching and Learning, International Survey) 2013. Výsledky tohoto šetření považuji z hlediska tématu své bakalářské práce za velmi přínosné a to do té míry, že bych z nich chtěl při tvorbě své práce vycházet a na jejich základě nastavit některé parametry pro vlastní výzkumné šetření.

V rámci šetření bylo také zjišťováno, jaká je pracovní náplň ředitele školy a jaký podíl z celkového pracovního času je věnován jednotlivým aktivitám (viz graf č. 1).

Graf č. 1: Podíl pracovního času ředitelů věnovaného jednotlivým aktivitám



(Zdroj: TALIS 2013 Results An International Perspective on Teaching and Learning, s. 58)

Jak je patrné z výše uvedeného grafu, věnují ředitelé v České republice zhruba polovinu svého pracovního času administrativním úkonům, což je řadí k zemím, kde je této činnosti věnováno nejvíce času. (Šetření TALIS 2013, Národní zpráva)

Šetření se zaměřilo i na existenci tzv. týmu vedení školy, který je v našich podmínkách téměř nedílnou součástí při vedení a řízení školy – jeho existenci potvrdilo 88% dotázaných ředitelů. Za tým vedení školy je přitom považována „skupina osob ve škole, která odpovídá za vedení a řízení školy a přijímá rozhodnutí např. v otázkách výuky, využití zdrojů, kurikula, hodnocení výsledků a úspěšnosti, a další strategická rozhodnutí spojená s odpovídajícím fungováním školy“ (Šetření TALIS 2013, Národní zpráva, s. 14)

Z šetření též vyplynulo, že převážná část ředitelů (94%) často kontroluje správnost a bezchybnost úředních postupů a dokumentů školy. Tato kontrola může v mnoha případech navazovat na delegování činností, bez kterého se ředitelé neobejdou, ale které jim zároveň vrací část administrativní zátěže zpět. (TALIS 2013 Results An International Perspective on Teaching and Learning)

2 Empirická část

„Ředitel musí být disponibilní v čase i v mysli.“ (úryvek z rozhovoru s respondentem)

2.1 Profesní činnost ředitele

Jak již bylo zmíněno výše, hlavním cílem této práce je zjistit strukturu profesních činností ředitele plně organizované veřejné základní školy a jejich přiřazení k jednotlivým profesním rolím, které ředitel zastává. Za tímto účelem byly realizovány polostrukturované rozhovory. Záměr byl soustředěn na ředitele vybraných základních škol, konkrétně pak plně organizovaných veřejných škol v městské části Praha 8. Tato městská část byla zvolena nejen z důvodu profesní blízkosti a znalosti poměrů v této lokalitě, ale i z důvodu srovnatelných podmínek pro fungování jednotlivých plně organizovaných veřejných základních škol.

2.1.1 Zdroje a metody sběru dat

Pro výzkumné šetření byla využita primární data získaná metodou dotazování, konkrétně pak pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Tuto techniku sběru dat považuji vzhledem k povaze a stanovení výzkumného problému za nejvhodnější, neboť dotazovaným poskytuje určité vodítko, kterého se při rozhovoru mohou držet, ale zároveň je struktura rozhovoru neomezuje a tazateli dává prostor a možnost reagovat na vyprávění dotazovaného a pokládat mu doplňující otázky.

Polostrukturované dotazování neboli polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje *„definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací“* (Hendl, 2008, s. 164). Za hlavní přednost tohoto typu dotazování lze považovat větší svobodu dotazovaného, což s sebou nese následující výhody – je možné ověřit, zda dotazovaný otázkám skutečně porozuměl, je možné tematizovat konkrétní podmínky situace dotazovaného a zároveň má dotazovaný možnost sdělit své subjektivní názory a pohledy, stejně jako samostatně navrhovat možné vztahy a souvislosti (Hendl, 2008, s. 166).

Polostrukturované rozhovory byly vedeny s řediteli vybraných plně organizovaných veřejných základních škol nacházejících se na území městské části Praha 8.

2.1.2 Polostrukturované rozhovory

V rámci polostrukturovaných rozhovorů byly respondentům položeny následující otázky:

- a) Co pro Vás znamená být ředitelem školy?
- b) Jaké profesní činnosti a povinnosti řešíte v rámci výkonu profese ředitele?
- c) Existuje něco, co Vám, jako řediteli školy, ulehčuje výkon Vaší profese?
- d) Existuje něco, co Vám, jako řediteli školy, ztěžuje výkon Vaší profese?
- e) Uvažoval/a jste o ukončení kariéry ředitele? Popřípadě o odchodu ze školství?
Proč?

Výše uvedené otázky představují základní osnovu rozhovorů, přičemž respondentům byly, v návaznosti na jejich odpovědi a reakce, kladeny doplňující otázky.

Kromě toho byli respondenti dotazováni na níže uvedené otázky, pomocí nichž byly sestaveny krátké medailonky, které slouží k představení jednotlivých respondentů (viz kap. 2.2):

- f) Jaký je Váš věk?
- g) Jak dlouho působíte na pozici ředitele této školy?
- h) Jaká je délka Vaší praxe na pozici ředitele?
- i) Na jakých typech škol jste působil/a?

2.1.3 Metoda analýzy dat

V této práci je provedena analýza rozhovorů s řediteli vybraných plně organizovaných veřejných škol na Praze 8. V rámci zpracování získaných dat byla nejprve provedena transkripce pomocí techniky shrnujícího protokolu (Hendl, 2008, s. 209) a dále pak byla využita analýza pomocí metody porovnání případů (Hendl, 2008, s. 236).

2.2 Respondenti

Jednotliví respondenti byli rekrutováni z vybraných základních škol na základě následujících kritérií:

- ředitel školy na území městské části Praha 8
- ředitel plně organizované veřejné základní školy
- délka ředitelské praxe minimálně 6 let (funkční období)
- genderově vyrovnané zastoupení

- ochota spolupracovat a zájem o téma

Před začátkem každého rozhovoru byli respondenti ujištěni o důvěrném charakteru poskytnutých informací a využití těchto informací pouze za účelem zpracování bakalářské práce. Zároveň byli informováni, že jimi poskytnuté informace nebudou předány žádné třetí osobě, data budou plně anonymizována a veškeré osobní údaje odstraněny. Kromě toho byli respondenti požádáni o podepsání informovaného souhlasu, který příkládám v příloze (viz příloha č. 1).

Nyní představím jednotlivé respondenty v krátkém medailonku:

Respondent č. 1

První dotazovaný respondent je muž ve věku 55 let. Na současné škole působí jako ředitel 3 roky, přičemž celková délka jeho ředitelské praxe je 11 let. V průběhu své profesní dráhy působil na základní, mateřské i základní umělecké škole. Škola, na které nyní působí, má 480 žáků a 92 zaměstnanců (včetně provozních), nicméně jeho zkušenosti s vedením základní školy zahrnují i školu s vyšším počtem žáků i pracovníků.

Respondent č. 2

Druhým dotazovaným respondentem je žena ve věku 60 let, která na současné škole působí ve funkci ředitele 8 let, přičemž délka její ředitelské praxe je totožná. V průběhu své profesní dráhy působila na základních i středních školách. Škola, na které nyní působí, má 700 žáků a 72 zaměstnanců (včetně provozních).

Respondent č. 3

Třetí dotazovaný respondent je žena ve věku 55 let. Na současné škole působí jako ředitel 16 let, přičemž délka její ředitelské praxe je totožná. V průběhu své profesní dráhy působila na základní škole. Škola, na které nyní působí, má 900 žáků a 100 zaměstnanců (včetně provozních).

Respondent č. 4

Čtvrtým dotazovaným respondentem je muž ve věku 45 let. Na současné škole působí na pozici ředitele 15 let, přičemž délka jeho ředitelské praxe je také 15 let. V průběhu své profesní dráhy působil na základních školách. Škola, na které nyní působí, má 660 žáků a 120 zaměstnanců (včetně provozních).

2.3 Analýza rozhovorů s řediteli škol

Realizované polostrukturované rozhovory je možné pomyslně rozdělit do následujících tematických celků:

1. Ředitel školy
2. Profesní činnosti a povinnosti
3. Výkon profese ředitele – ulehčení a ztížení
4. Ukončení kariéry
5. Doplnující informace (věk; délka praxe na pozici ředitele a velikost školy, na které respondent působí)

Při analýze rozhovorů jsem výše uvedené tematické celky využil jako základní schéma pro vytvoření těchto kategorií:

- Co znamená být ředitel?
- Profesní činnosti ředitele školy – denní a týdenní četnost
- Profesní činnosti ředitele školy – měsíční četnost
- Profesní činnosti ředitele školy – čtvrtletní, pololetní a roční četnost
- Co ulehčuje výkon profese ředitele školy?
- Co ztěžuje výkon profese ředitele školy?
- Úvahy o odchodu?

Vzhledem k tomu, že je možné s citacemi respondentů pracovat různými způsoby, níže uvádím, jakým způsobem je budu v této práci užívat já:

„(...)“ Tři tečky v závorce znázorňují vystřižený začátek věty či konec věty, případně pak vystřiženou část ve větě nebo mezi jednotlivými větami.

„(text)“ Tučný text bez kurzívy v kulaté závorce značí osobní komentář.

2.3.1 Co znamená být ředitel?

Na profesi ředitele nahlízejí jednotliví respondenti velmi podobným způsobem. Zohledňují jak její pozitivní, tak i negativní stránku a neopomínají zdůraznit ani velkou míru zodpovědnosti, která se k této profesi váže.

Toto smýšlení velmi dobře shrnuje respondent č. 4, pro kterého znamená profese ředitele „*radost, v první fázi radost, že můžu svoje ideály, vize a hlavně pedagogický vize, ale i lidský vize, naplňovat. A v druhé fázi samozřejmě (...) velká zodpovědnost a*

stres.“ Respondent č. 1 zdůrazňuje ve spojitosti s výkonem funkce ředitele „možnost rozvíjet konkrétní jednu školu, být se svými blízkými kolegy a v podstatě (...) tvořit školu, v uvozovkách, svých snů. Je to samozřejmě současně i to, že pořád zůstáváš kantorem, to znamená, a jsem za to rád, to znamená, že naplňuješ určitý svoje představy o tom, jak učit a (...) v podstatě ta kantořina nás pořád obohacuje.“ Zároveň však dodává, že „u ředitele je akorát blbý, že za (...) všechno zodpovídá“. Respondent č. 3 pak doplňuje, že být ředitelem znamená také „mít funkci a starat se o své podřízené“.

Zároveň lze říci, že se dotazovaní ředitelé se svou profesí vnitřně ztotožňují a jsou si vědomi toho, že toto vnitřní ztotožnění je pro výkon jejich profese nezbytné. Nejlépe toto uvažování vystihuje úryvek z rozhovoru s respondentem č. 2: „K tomu musíte mít vztah (...)“.

Z výše uvedených úryvků z rozhovorů s respondenty je tedy patrné, že jednotliví ředitelé vnímají svou profesi z hlediska různých profesních rolí – jeden zdůrazňuje roli lídra a vykonavatele, jiný pak roli lídra a manažera a další spíše roli manažera.

2.3.2 Profesní činnosti ředitele školy – denní a týdenní četnost

V rámci profesních činností, které jsou součástí denního režimu, dotazovaní respondenti na prvním místě uvádějí komunikaci s lidmi (kolegy, provozními zaměstnanci, žáky, rodiči a jinými návštěvníky školy) a administrativu. Komunikace probíhá jak v osobní rovině, tak prostřednictvím telefonu (příchozí i odchozí hovory), e-mailu (příchozí i odchozí pošta), klasické pošty či datové schránky. Dále respondenti zmiňují profesní činnosti spojené s provozními záležitostmi, a to včetně ekonomických (příjmy, výdaje, příkazy k úhradě, potvrzení objednávek ad.). Respondenti také shodně uvádějí, že ačkoliv mají plán činností, které chtějí v rámci dne stihnout, častokrát ho musí změnit. Tuto skutečnost velmi dobře shrnuje respondent č. 1: „A opravdu se stane, já mám prázdný diář, cíleně mám prázdný diář a říkám si, co všechno udělám (...) a přijdu a v podstatě neudělám z toho lautr nic. Jo, protože musím upřednostnit to, co tu školu ohrožuje (...). Ráno se do toho sklouzne a v podvečer ze z toho vyklouzne a pak si přepíšu věci z jednoho dne na druhý.“

Profesní činnosti uvedené výše je možné zařadit k profesní roli ředitele jako manažera.

Co se týká profesních činností, které se opakují s týdenní četností, zmiňují respondenti zejména přímou vyučovací povinnost a úkony s ní spojené (přípravy, opravy testů,

komunikace s žáky i s rodiči apod.). Respondent č. 1 velmi dobře shrnuje i názor ostatních respondentů: „*Takhle, zatěžuje mě to, ale na druhou stranu jsem rád, poněvadž člověk zůstává v realitě (...). Já, když jdu do té třídy, tak se tam zabouchnu (...) a nechci být rušen a (...) většinou ty hodiny, nebo ta setkání s těmi dětmi a s tím (...) procesem (...), tak to tak nějak jako dodá tu energii (...) a člověk se tam jako většinou raduje.*“ Kromě této profesní činnosti hovoří respondenti také o tvorbě týdenního plánu, jehož součástí bývá i poděkování kolegům. Dále pak v rámci týdenních profesních činností uvádějí kolegia ředitele, setkání sborovny, kontrolu jídelníčku a sledování stavu majetku (jak z hlediska bezpečnosti, tak z hlediska pořízení nového).

Přímou vyučovací povinnost lze zahrnout do profesní role ředitele jako vykonavatele a ostatní výše uvedené profesní činnosti patří k manažerské profesní roli ředitele.

2.3.3 Profesní činnosti ředitele školy – měsíční četnost

Jako profesní činnosti, které se opakují v rámci každého měsíce, respondenti zmiňují především administrativu spojenou s docházkou a odměňováním zaměstnanců (ať už se jedná o mzdy či mimořádné odměny) a hospitace.

Respondent č. 1 v první řadě hovoří o odměňování a docházkových listech: „*Tak určitě (...) na konci měsíce otázka odměňování, mimořádné odměny. (...) Musím říct, že jestli je pro mě strašák odměny jednou za měsíc, tak pro zástupce je daleko větší strašák prostě udělat všechny tyhle ty výkazy.*“ Na administrativu spojenou s odměňováním poukazuje i respondent č. 2: „*Každý měsíc výplaty, podklady, to je prostě rekapitulace kroužků, takže (...) mimoškolní, to jsou ty dohody, DPP, DPČ (...).*“ A nejinak je tomu i u respondenta č. 4: „*Jednou měsíčně (...) dělám samozřejmě jako docházku a mzdy.*“

Mimo to respondenti hovoří také o administrativě spojené s přijímáním nových zaměstnanců a uzavíráním pracovních smluv a dohod. Tato činnost sice neprobíhá v pravidelném měsíčním intervalu, nicméně se jedná o jednorázové administrativní úkony v konkrétním měsíci.

Co se týká hospitací, respondenti uvádějí, že na hospitační činnost jim nezbyvá tolik času, kolik by si přáli. Tento časový deficit řeší delegováním této činnosti na své zástupce. Zároveň však dodávají, že pokud se vyskytne nějaký problém, jsou připraveni tuto situaci okamžitě řešit. Slovy respondenta č. 4: „*Ale nemám na to kapacitu a hlavně*

*pro mě prostě slíbit, my vždycky jako hospitace hlásíme předem a u mě to jako v posledních letech končilo, že jsem slíbil návštěvu a pak jsem třeba nemohl dorazit (...). A už vůbec jsem nestíhal pohospitační rozhovory, který jsou podstatnější, než ta samotná návštěva. Prostě tohle nestíhám, takže tohle jsem jakoby předal. (...) Já tu představu (**pozn. pedagogickou představu**) mám, protože mi samozřejmě holky ten report dávají, a když je extrémní případ, tak se na toho člověka jdu podívat, zvlášť, když (...) uvažujeme, že se s ním rozejdeme. Tak je vždycky, chci ho vidět, abych měl nějakou jistotu.“* Ve chvíli, kdy se schyluje k nějakému problému, nepodceňuje hospitační činnost ani respondent č. 2: *„To třeba já nejdu, jak je měsíc dlouhý a teďka byl problém, tak jsem byla během jednoho dne dvakrát nebo třikrát.“*

Výše uvedené profesní činnosti lze tedy přiřadit k manažerské profesní roli ředitele.

V rámci profesních činností, které se opakují každý měsíc, hovoří respondenti také o Žákovské samosprávě, popřípadě Školní žákovské radě. Jedná se o pravidelná setkání se zástupci jednotlivých tříd z řad žáků pod vedením pedagoga, kde se projednávají aktivity školy, zlepšení prostředí ve škole apod. Respondent č. 2 k tomu uvádí: *„Jednou za měsíc je svolání žákovské samosprávy (...) a pak se sepisuje zpráva, protože ty děti to vždycky zkomolily (...) a dáváme to na web (...).“* Zástupcům Žákovské samosprávy či Školní žákovské rady je „nadřazen“ předseda, se kterým se ředitel pravidelně setkává a diskutuje o tom, co by bylo možné v rámci života ve škole zlepšit.

Vůbec samotnou existenci Žákovské samosprávy či Školní žákovské rady lze přiřadit k lídrovské profesní roli ředitele, neboť se jedná o činnost, která není na základních školách standardem a odráží tedy vizi ředitele, jež v ní vidí přínos pro všechny zúčastněné.

2.3.4 Profesní činnosti ředitele školy – čtvrtletní, pololetní a roční četnost

V rámci profesních činností, které probíhají čtvrtletně, dotazovaní respondenti v první řadě zmiňují pedagogické rady, schůze předsedů komisí a třídní schůzky.

V rámci profesních činností, které probíhají pololetně, uvádějí respondenti na prvním místě podepisování vysvědčení ve druhém pololetí. Obecně lze říci, že pololetní profesní činnosti jsou spojeny především s plánováním, a že se tyto činnosti v prvním a druhém pololetí liší. Před prvním pololetím probíhá příprava (nastavení) nového školního roku a na jeho konci pak vyhodnocení. V závěru druhého pololetí probíhá také

vyhodnocení pololetí a dále pak činnosti spojené s uzavřením školního roku. Zároveň lze říci, že oproti prvnímu pololetí považují respondenti druhé pololetí za náročnější.

V rámci profesních činností, které probíhají v ročním intervalu, respondenti hovoří v první řadě o zápisech a úkonech s nimi spojených a dále pak o rozhodnutích o přijetí, úvazcích, rozvrhu, kontrole matrik, výkazech, personálních konzultacích s pedagogy, přijímání nových zaměstnanců, ročním plánu, výroční zprávě, shromažďování podkladů pro tvorbu rozpočtu školy a o auditech. Respondent č. 2 k profesní činnosti týkající se zápisů uvádí: „(...) *tak zase přijde zápis (...), to budou desítky hodin (...)*. Obdobným způsobem uvažuje o zápisech i respondent č. 4: „*Pak řešíš jednou za rok takovou tu nejtěžší zátěž, a to je administrativa u zápisu.*“

Ani u těchto profesních činností nelze pochybovat o jejich zařazení k manažerské profesní roli ředitele.

2.3.5 Co ulehčuje výkon profese ředitele školy?

V otázce ulehčení výkonu profese ředitele školy se dotazovaní respondenti shodují, že je pro ně neocenitelnou pomocí tým důvěryhodných lidí.

To velmi dobře ilustruje úryvek z rozhovoru s respondentem č. 1, kterému ulehčuje výkon profese ředitele školy „*sehraný tým schopných tvořivých lidí (...)*“. Podobným způsobem hovoří i respondent č. 2, který v rámci úvah o ulehčení výkonu profese ředitele školy oceňuje „*několik málo lidí, na který se můžu spolehnout*“. Zároveň však dodává, že těchto lidí je příliš málo a „*ani bohužel (...)* v tom vedení není to, co bych potřebovala“.

Respondent č. 3 sice také vyzdvihuje nezastupitelnou úlohu, kterou z hlediska ulehčení profese sehrávají lidé, kterým může důvěřovat, ale zároveň zmiňuje další aspekt, který mu ulehčuje výkon jeho profese, a tím je delegování. Obdobně uvažuje i respondent č. 4, který bez zaváhání uvádí, že mu výkon jeho profese ulehčuje „*rozdělení kompetencí, delegování*“. To, jaký význam má pro ředitele delegování, nejlépe shrnuje respondent č. 1: „*Protože, kdybych to nedělal (pozn. nedelegoval), tak v podstatě by to bylo proti potřebám školy (...). Sám člověk prostě ty věci nemůže nikdy stihnout.*“ Zároveň dodává, že „*kdyby se všechno naládovalo to, co prostě jsou požadavky na ředitele a na školu (...), kdyby to prostě nějaký ajťák naládoval do počítače, tak počítač řekne error, o tom jsem přesvědčen.*“

Rozsah delegování a delegovaných činností se u jednotlivých respondentů odlišuje. Je možné říci, že čím větší důvěru ředitelé ke svým nejbližším spolupracovníkům mají, tím ochotněji na ně delegují, a to i činnosti, které mají „citlivější“ charakter. Nicméně i zde existuje výjimka a ta se týká ekonomických profesních činností. Jak již bylo řečeno výše, ředitelé zodpovídají za vše, a proto některé profesní činnosti ponechávají jen a pouze ve své kompetenci. O této skutečnosti hovoří respondent č. 4: *„Ale jinak si jako všechno hlídám (...), ta ekonomika je zrovna věc, kterou (...) nikomu nepustím.“*

Z rozhovorů vyplývá, že ředitelé delegují na své zástupce nejčastěji tvorbu suplování, tvorbu týdenních či měsíčních plánů, výkaznictví, první vlnu náborového procesu či reprezentativní akce školy, jako je Den otevřených dveří. Na další vedoucí pracovníky pak delegují organizování pracovní doby, sledování stavu dovolených, shromažďování podkladů pro tvorbu výroční zprávy či akce pořádané školou (například atletické závody). Další směr delegování pak probíhá směrem k IT pracovníkovi (například tisk vysvědčení či výkazů).

Respondenti však v rámci tohoto tématu neopomínají ani možnosti, které s sebou přináší moderní technologie, a které také ulehčují výkon jejich profese, jako je hromadná korespondence či elektronická třídnice.

I zde je tedy patrné, že profesní činnosti uvedené výše náleží k manažerské profesní roli ředitele.

2.3.6 Co ztěžuje výkon profese ředitele školy?

Ohledně otázky týkající se podmínek, které ředitelům ztěžují výkon jejich profese, respondenti uvádějí administrativní zátěž, nesoučinnost orgánů státní správy, nekompetentnost pracovníků na straně zřizovatele školy, nespolehlivé a nezodpovědné zaměstnance a v neposlední řadě také požadavky či nesmyslné podněty ze strany rodičů.

Na zátěž spojenou s administrativou poukazuje respondent č. 4: *„Ta administrativní zátěž (...). Myslím si, že bychom některý dokumenty vůbec nemuseli tvořit.“* Zároveň uvádí, že výkon jeho profese mu *„hodně (...) ztěžuje (...) nesoučinnost těch orgánů, který jsou kolem mě. (...) Dostanu z magistrátu nějakou zprávu, v tu chvíli já ji musím přeposlat (...). Je to takový jako nesehraný a já jsem prostředníkem občas. Takže myslím si, že kdyby ta administrativa byla nějak sjednocená, sdílená a ty informace tekly jakoby proudem pro všechny a já nemusel to nějak odbočovat (...), tak to by mně*

třeba usnadnilo.“ Podobné zkušenosti uvádí i respondent č. 2: „Na městský části, u zřizovatelů, pravá ruka neví, co dělá levá. Prostě strašný. (...) A vždycky přijde nějaký podklad a my to uděláme a pak přijde za měsíc, že je to špatně a udělejte to jinak. (...) Podle mě tam jsou lidi, který tomu naprosto nerozuměj!“

Respondent č. 2 ve svých úvahách o faktorech, které ztěžují výkon jeho profese, zmiňuje nespolehlivé a nezodpovědné zaměstnance: *„Málo lidí, na který je opravdu fakt velké spoleh, že jim to řeknete a opravdu splněj' ten termín a je to. Nemusíte to z nich tahat, únavně.“* Podobným směrem se ubírají také úvahy respondenta č. 1: *„Zrovna včera jsme (...) zaznamenali na poradě, kdy oni berou jako automatický servis, co všechno by to vedení (...) pro toho každého kantora mělo udělat. Ano, my jsme, jako vedení, tady od toho, abysme připravovali podmínky pro práci a tak dále, ale (...) když se kantor pro něco nadchne, něco si vymyslí nebo tak, tak on musí být ten zodpovědný, který si za tím půjde.“*

Respondent č. 1 hovoří také o požadavcích či nesmyslných podnětech ze strany rodičů: *„Na jedno z prvních míst bych dal pár jednotlivých rodičů, kteří jsou nevyzpytatelní (...). Pak jde stranou smysluplná činnost a musíme se věnovat (...) jejich hloupým podnětům a ty nás ohrožují (...). Když nevyřídíme (...) nějaký podnět, byť je sebenesmyslnější, nevyřídíme ho s (...) náležitou důsledností, tak to nás ohrožuje. A primárně toho ředitele, že jo.“* Respondent č. 4 k tomu dodává: *„Pak samozřejmě mě trochu ubíjejí (...) věci, které řeším naprosto zbytečně (...) a to jsou (...) stížnosti rodičů. Tady strávíš s tím člověkem hodinu, hodinu a půl a víš, že je to úplně k ničemu.“*

Profesní činnosti uvedené v této kapitole považují za činnosti, které lze opět zařadit k profesní roli ředitele jako manažera.

2.3.7 Úvahy o odchodu?

I přesto, že je zátěž spojená s výkonem profese ředitele vysoká, žádný z dotazovaných respondentů o odchodu z funkce ředitele školy vážně neuvažoval. Ačkoliv myšlenka ohledně odchodu z funkce ředitele školy jim na mysl přišla, reálně se touto možností nikdy nezabývali. Dle mého názoru je to dáno tím, že dotazovaní ředitelé dokážou efektivně přerozdělovat práci (delegovat), mají kolem sebe tým důvěryhodných lidí a mají ke své profesi vztah (viz kapitola 2.3.1).

2.4 Shrnutí poznatků z rozhovorů s řediteli škol

Z provedených rozhovorů s řediteli plně organizovaných veřejných základních škol na Praze 8 jsem pro přehlednost a shrnutí zjištěných poznatků sestavil následující seznam profesních činností a povinností, které jsem rozčlenil k jednotlivým profesním rolím ředitele školy. Některé činnosti se promítají do více rolí, nicméně jsem je ve většině případů zařadil jen do jedné z nich.

Činnosti a povinnosti v roli lídra:

- politik a řečník
- propagace a PR (reprezentativní akce školy)
- kultura a modernizace školy
- plánování (zavádění změn, inovace, vize – žákovská samospráva, školní žákovská rada)

Činnosti a povinnosti v roli manažera:

- komunikace s lidmi – F2F, prostřednictvím telefonu, e-mailu, klasické pošty i datových schránek (kolegové, provozní zaměstnanci, žáci, rodiče, úřady)
- administrativa a vedení dokumentace (docházkové listy a odměňování zaměstnanců, uzavírání pracovních smluv a dohod, podepisování vysvědčení, zápisy, rozhodnutí o přijetí, spisová služba, směrnice a organizační řády)
- ekonomické a provozní záležitosti (příjmy, výdaje, příkazy k úhradě, potvrzení objednávek ad.)
- právní úkony (sledování novinek, vyřizování stížností)
- plánování (tvorba týdenního, měsíčního a ročního plánu, příprava, vyhodnocení a uzavření školního roku, třídní schůzky)
- vedení lidí – zaměstnanců (delegování, úkolování, kontrola, hodnocení, odměňování, kolegia ředitele, setkání sborovny, pedagogické rady, schůze předsedů komisí, personální konzultace s kolegy)
- řízení pedagogického procesu (hospitace a pohospitační rozhovory, naplňování a úpravy ŠVP)
- správa rozpočtu (shromažďování podkladů pro tvorbu rozpočtu školy a o auditech)
- správa budovy (sledování stavu majetku, opravy, údržba, revize, technika)

- personální zajištění (přijímání nových zaměstnanců)

Činnosti a povinnosti ředitele v roli vykonavatele:

- pedagog – přímá i nepřímá pedagogická činnost
- komunikace s žáky a rodiči (jako vyučující)

Z výše uvedeného výčtu profesních činností a povinností ředitelů plně organizovaných veřejných základních škol je patrné, že profesní zátěž spojená s výkonem jejich povolání je značná. Tuto skutečnost potvrzují v rozhovorech i samotní ředitelé (viz kap. 2.3.1 a kap. 2.3.5).

Diskuse

Při tvorbě bakalářské práce se jako první nelehký úkol ukázalo získávání respondentů mezi řediteli plně organizovaných veřejných základních škol na Praze 8. Vzhledem k tomu, že se jedná o vedoucí pracovníky, kteří zodpovídají za chod školy, je zcela pochopitelné, že si vybírají a zvažují, jakým činnostem a aktivitám věnují svůj čas. Navíc pro ně nejsou žádosti o účast na různých šetřeních a výzkumech ničím ojedinělým a není tedy divu, že nechtějí a nemohou vyhovět úplně všem. Nicméně i přes tyto počáteční obtíže, se mi podařilo rekrutovat respondenty ochotné zodpovědět mé otázky a podílet se tak na mém šetření v rámci bakalářské práce. V tuto chvíli se však objevil druhý ne zcela jednoduchý úkol, a to nalezení časových možností, kdy by bylo možné rozhovor realizovat. Zde chci pouze dodat, že ani skutečnost, že rozhovor byl již v běhu, nezaručovala to, že proběhne plynule a bez přerušení. Při rozhovoru se dvěma řediteli došlo k pozastavení rozhovorů, neboť byli odvoláni v neodkladné záležitosti. Naštěstí neměly tyto záležitosti natolik závažný charakter, aby nebylo možné rozhovory dokončit.

Při úvahách o této bakalářské práci je nutné vzít v potaz, že výsledky plynoucí z šetření, jež bylo provedeno v rámci této práce nelze aplikovat obecně – to však ani nebylo cílem této práce. Tuto bakalářskou práci považuji za prvotní vhled do problematiky a upozornění na zvyšující se profesní zátěž ředitelů škol. Předkládaná práce by mohla být dále využita k zamyšlení se nad celkovou vytížeností ředitelů škol a profesní zátěží spojenou s výkonem jejich profese. Zároveň by mohla být využita i jako odrazový můstek pro hlubší zkoumání této problematiky a k vymezení případných doporučení ke snížení profesní zátěže ředitelů škol.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit strukturu profesních činností ředitele plně organizované veřejné základní školy a jejich přiřazení k jednotlivým profesním rolím, které ředitel zastává. Na základě stanoveného cíle bylo zjišťováno, jaká je struktura profesních činností ředitele plně organizované veřejné základní školy, jaké profesní činnosti nejvíce zatěžují ředitele plně organizovaných veřejných škol, jaké profesní činnosti naplňují jednotlivé profesní role ředitele plně organizované veřejné základní školy a zda jsou jednotlivé profesní role ředitele plně organizované veřejné základní školy rozloženy rovnoměrně.

Struktura profesní činnosti ředitelů plně organizovaných veřejných základních škol do značné míry závisí na časovém úseku, ve kterém ji budeme posuzovat – skladba denních profesních činností se odlišuje od profesních činností, které probíhají s týdenní, měsíční, čtvrtletní, pololetní a roční četností.

Profesními činnostmi, které ředitelé řeší každý den, je v první řadě komunikace s lidmi, přičemž tato komunikace probíhá na různých úrovních – v osobní rovině, prostřednictvím telefonu (příchozí i odchozí hovory), e-mailu (příchozí i odchozí pošta), klasické pošty i datových schránek. Osoby, se kterými ředitelé nejčastěji komunikují, jsou kolegové, provozní zaměstnanci, žáci, rodiče a úředníci. K denní činnosti ředitelů škol neodmyslitelně patří také administrativní, provozní a ekonomické záležitosti.

V rámci týdenních profesních činností ředitelé plní přímou i nepřímou vyučovací povinnost a komunikují s žáky a rodiči z pozice pedagoga. Kromě toho se věnují tvorbě týdenního plánu a účastní se kolegií, setkání sborovny a provádějí kontrolu stavu majetku.

Jako profesní činnosti, které se opakují v měsíčním intervalu, ředitelé řeší administrativu týkající se docházkových listů a odměňování zaměstnanců, hospitace a s nimi spojené pohospitační rozhovory, případně přijímání nových zaměstnanců, včetně uzavírání nových pracovních smluv a dohod a dále pak setkávání se zástupci Žákovské samosprávy či Školní žákovské rady.

Z hlediska čtvrtletí lze jako profesní činnosti, jež vykonávají ředitelé, uvést organizaci, vedení a účast na pedagogických radách, schůzích předsedů komisí a třídních schůzkách.

V rámci pololetí patří k profesním činnostem ředitelů škol především příprava (nastavení) nového školního roku v prvním pololetí a dále pak podepisování vysvědčení, vyhodnocení školního roku a činnosti spojené s uzavřením školního roku v pololetí druhém.

Profesní činnosti, kterými se zabývají ředitelé škol v rámci roční četnosti, zahrnují zápisy a úkony s nimi spojené, rozhodnutí o přijetí, tvorbu úvazků, tvorbu rozvrhu, kontrolu matrik a výkazů, personální konzultace s pedagogy, tvorbu ročního plánu a výročních zpráv a v neposlední řadě shromažďování podkladů pro tvorbu rozpočtu školy a pro audity.

Pokud uvažujeme o profesní činnosti, která z časového hlediska dotazované respondenty nejvíce zatěžuje, jedná se o administrativu a vedení dokumentace. Tento fakt koresponduje s výsledky šetření TALIS 2013, podle kterého ředitelé škol věnují zhruba polovinu svého času administrativním činnostem. Z tohoto šetření také vyplynulo, že 94% ředitelů často kontroluje správnost a bezchybnost úředních postupů a dokumentů školy (Šetření TALIS 2013, Národní zpráva).

Kromě administrativní zátěže poukazují dotazovaní ředitelé na nekompetentnost pracovníků na straně zřizovatele a na mnohdy velmi obtížnou komunikaci s těmito pracovníky. Jako další zatěžující faktor zmiňují nesoučinnost orgánů státní správy, která se projevuje zejména v přeposílání určitých požadavků a dokumentů na několik různých míst. V neposlední řadě pocítují ředitelé zátěž v podobě nespolehlivých, nezodpovědných a „pohodlných“ zaměstnanců („pohodlných“ ve smyslu „vedení to za mě vyřeší“) a dále pak v podobě požadavků či nesmyslných podnětů ze strany rodičů.

Ohledně ulehčení výkonu profese ředitele plně organizované veřejné základní školy z rozhovorů vyplývá, že ředitelé v prvé řadě vyzdvihují neocenitelnou úlohu, kterou pro ně sehrává tým důvěryhodných, schopných, spolehlivých a tvořivých lidí. S touto skutečností velmi úzce souvisí i další aspekt, který ředitelům pomáhá při výkonu jejich profese, a tím je delegování a rozdělení kompetencí. Ačkoliv se rozsah delegování a delegovaných činností u jednotlivých respondentů odlišuje, všichni se shodují, že se jedná o nezastupitelnou součást výkonu jejich profese. Zároveň zde platí, že ochota delegovat určité činnosti souvisí s tím, jakou důvěru ředitelé do svých spolupracovníků vkládají. V případě, že je tato důvěra vysoká, není pro ně problém, aby na ně delegovali profesní činnosti „citlivějšího“ charakteru. Ovšem i v tomto případě existuje výjimka,

která se týká ekonomických profesních činností. Tyto profesní činnosti si ředitelé raději ponechávají ve své kompetenci, a to vzhledem k vysoké míře zodpovědnosti a právní postžitelnosti, jež s těmito profesními činnostmi souvisí. Dotazovaní ředitelé uvádějí jako nejčastěji delegované profesní činnosti tvorbu suplování, tvorbu týdenních a měsíčních plánů, výkaznictví, první vlnu náborového procesu či některé reprezentativní akce školy, přičemž tyto činnosti delegují na své zástupce. Jsou to právě zástupci, na které ředitelé škol v mnohém spoléhají, a do kterých vkládají při delegování profesních činností značnou důvěru. Delegování však probíhá i směrem k dalším pracovníkům – v těchto případech se jedná především o organizování pracovní doby, sledování stavu dovolených, shromažďování podkladů pro tvorbu výroční zprávy, některé akce pořádané školou (například atletické závody) a tisk vysvědčení či výkazů.

Převážnou část profesních činností, které ředitelé vybraných plně organizovaných základních škol v rámci svého povolání vykonávají, lze z pohledu profesní role zařadit k roli manažerské. Jedná se především o komunikaci s lidmi, administrativu a vedení dokumentace, plánování, vedení lidí (zaměstnanců), řízení pedagogického procesu, personální zajištění, ekonomické a provozní záležitosti (včetně správy rozpočtu a správy budovy) a právní úkony.

Přímá vyučovací povinnost ředitelů škol a úkony s ní spojené (přípravy, opravy testů, komunikace s žáky i s rodiči) odkazuje k profesní roli ředitele jako vykonavatele. Ačkoliv se respondenti shodují, že je tato profesní činnosti v určitém ohledu zatěžuje, zároveň jedním dechem dodávají, že jim pomáhá zůstat v realitě a neztratit kontakt s žáky, s rodiči a potažmo i s kolegy, kteří se nacházejí v podobných situacích jako oni.

Propagaci a „zviditelnění“ školy vůči širší veřejnosti (například v podobě reprezentativních akcí školy, jako je Den otevřených dveří), rozvíjení kultury školy, plánování změn, zavádění inovací a zhmotňování ideálů, představ a vizí (například myšlenka a realizace Žakovské samosprávy či Školní žakovské rady) lze pak zařadit k profesním činnostem, které naplňují lídrovskou profesní roli ředitelů plně organizovaných základních škol.

Pokud uvažujeme o rovnoměrnosti zastoupení jednotlivých profesní rolí ředitele plně organizované veřejné základní školy, lze říci, že tyto role nejsou rovnoměrně zastoupeny – alespoň co se týká množství času, který dotazovaní ředitelé věnují profesním činnostem, jež tyto role naplňují. Nahlíženo touto optikou dominuje

u dotazovaných ředitelů plně organizovaných veřejných základních škol profesní role manažerská, následovaná rolí lídra společně s rolí vykonavatele.

Profesní zátěž, zejména pak psychickou profesní zátěž, která je spojená s výkonem profese ředitele školy, považují dotazovaní ředitelé plně organizovaných veřejných základních škol za velmi výraznou. Vzhledem k tomu, jak byla psychická profesní zátěž definována pro tuto práci, je její míra patrná i z množství a různorodé skladby profesních činností uvedených výše a sestavených na základě rozhovorů s řediteli těchto škol. Ačkoliv je určitá míra zátěže žádoucí, příliš vysoká psychická profesní zátěž jistě žádoucí není. Nicméně je velmi obtížné určit míru psychické profesní zátěže, která je už příliš vysoká, neboť pro každého ředitele je tato míra individuální, a to v závislosti na jeho osobnostních charakteristikách. Co však lze říci s jistotou, je, že bez možnosti delegování a rozdělení kompetencí by psychická profesní zátěž ředitelů byla mnohem vyšší. Zároveň je otázkou, do jaké míry by ředitelé výkon své profese zvládali a měli prostor soustředit se na podstatné záležitosti spojené s jejich funkcí a výkonem jejich profese.

Zde si na závěr dovolím krátkou odbočku a zamyšlení ohledně role zástupce ředitele školy. Vzhledem k tomu, že delegování nejčastěji probíhá právě směrem k zástupci (či zástupcům) ředitele školy a vzhledem k tomu, že je to právě zástupce, který v případě nepřítomnosti ředitele školy přebírá jeho profesní povinnosti, neměla by být i tato funkce, s přihlédnutím k neocenitelné pomoci a podpoře, kterou poskytuje řediteli školy, lépe právně ukotvena a definována?

Seznam použitých informačních zdrojů

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN: 978-80-7261-169-0
- BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN: 978-80-247-4429-2
- EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Nakladatelství Fraus, 2006. ISBN 80-7238-583-6
- HELUS, Z. *Dítě v osobnostním pojetí. Obrat k dítěti jako výzva a úkol pro učitele i rodiče*. Praha: Portál, 2009. ISBN: 978-80-7367-628-5
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualizované vyd. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4
- JŮVA, V. *Základy pedagogiky pro doplňující pedagogické studium*. Brno: Paido, 2001. ISBN: 80-85931-95-8
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. doplněné vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3566-5
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Grada Avicenum, 1994. ISBN 80-7169-121-6
- LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwers ČR, a. s., 2013. ISBN 978-80-7478-349-4
- LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwers ČR, a. s., 2012. ISBN 978-80-7357-899-2
- MACBEATH, J., MYERS, K. *Effective School Leader. How to Evaluate and Improve Your Leadership Potential*. Glasgow: Pearson education, 1999. ISBN 0-273-63958-7
- NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. rozšířené a přepracované vyd. Praha: Academia, 2009a. ISBN: 978-80-200-1680-5
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. rozšířené a přepracované vyd. Praha: Academia, 2009b. ISBN: 978-80-200-1679-9

- PAULÍK, K., *Psychologie lidské odolnosti*. 2. Přepřacované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8
- PRŮCHA, J. *Učitel. Současné poznatky o profesi*. Praha: Portál, 2002. ISBN: 80-7178-621-7
- PUŠKINOVÁ, N. *Právo pro ředitele škol v kostce*. Wolters Kluwer Praha 2014. ISBN 978-80-7478-397-5
- ŘEHULKA, E., ŘEHULKOVÁ, O. *Problematika tělesné a psychické zátěže při výkonu učitelského povolání*. In: ŘEHULKA, E., ŘEHULKOVÁ, O., eds. *Učitelé a zdraví*. č. 1. Brno: Psychologicky ustav AV ČR, 1998. 99-104. ISBN 80-902653-0-8
- ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti. Obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1174-4
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum 2003. ISBN 80-246-0448-5
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada 2004. ISBN 80-247-0405-6
- TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*, Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-539-9
- TROJAN, V. *55 úvah o českém školství aneb Mým kapitánům*. Praha: Wolters Kluwer 2018. ISBN 978-80-7598-145-5
- TROJAN, V., TROJANOVÁ, I., PUŠKINOVÁ, M. *Zástupce ředitele aneb Život mezi mlýnskými kameny*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7478-854-3
- URBÁNEK, P. Profesní časové zatížení učitelů ZŠ. *Pedagogika*. 1999, **XLIX**(3), 277-288. ISSN 2336-2189

VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2. přepracované vydání. Brno: VMU, 2007. ISBN 978-80-210-4264-3

Elektronické zdroje

Šetření TALIS 2013 Národní zpráva. [Online] [Citace: 15. 12. 2018.] <http://docplayer.cz/1761862-Setreni-talis-2013-narodni-zprava.html>.

TALIS 2013 Results An International Perspective on Teaching and Learning. [Online] [Citace: 15. 12. 2018.] <https://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/talis2013/-talis-2014-eng--full-11-ebook.pdf?documentId=0901e72b819dbfd7>

Zákony a právní předpisy

561/2004 Sb. ZÁKON ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění účinném od 1. 9. 2018 ve znění zákona č. 383/2005 Sb., zákona č. 112/2006 Sb., zákona č. 158/2006 Sb., zákona č. 161/2006 Sb., zákona č. 165/2006 Sb., zákona č. 179/2006 Sb., zákona č. 342/2006 Sb., zákona č. 624/2006 Sb., zákona č. 217/2007 Sb., zákona č. 296/2007 Sb., zákona č. 343/2007 Sb., zákona č. 58/2008 Sb., zákona č. 126/2008 Sb., zákona č. 189/2008 Sb., zákona č. 242/2008 Sb., zákona č. 243/2008 Sb., zákona č. 306/2008 Sb., zákona č. 384/2008 Sb., zákona č. 49/2009 Sb., zákona č. 227/2009 Sb., zákona č. 378/2009 Sb., zákona č. 427/2010 Sb., zákona č. 73/2011 Sb., zákona č. 331/2011 Sb., zákona č. 375/2011 Sb., zákona č. 420/2011 Sb., zákona č. 458/2011 Sb., zákona č. 472/2011 Sb., zákona č. 53/2012 Sb., zákona č. 333/2012 Sb., zákona č. 370/2012 Sb., zákona č. 241/2013 Sb., zákonného opatření Senátu č. 344/2013 Sb., zákona č. 64/2014 Sb., zákona č. 250/2014 Sb., zákona č. 82/2015 Sb., zákona č. 178/2016 Sb., zákona č. 101/2017 Sb., a zákona č. 222/2017 Sb. **a zákona č. 167/2018 Sb.**

Nářízení vlády č. 273/2009 Sb. ze dne 17. srpna 2009, kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Seznam příloh

Příloha 1 – Informovaný souhlas

Příloha 2 – Výstup workshopu na konferenci ředitelů škol

Přílohy

Příloha 1 – Informovaný souhlas

Informovaný souhlas

S rozhovorem o tématu „Profesní časová zátěž ředitelů základních škol na Praze 8“ bude nakládáno pouze jako se studijním materiálem (v rámci bakalářské práce), nebude tedy využito pro účely komerční či jiné.

Data budou po nahrání tazatelem plně anonymizována. Osobní údaje ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb. (Zákon o ochraně osobních údajů) a nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) 2016/679 odstraněny. Jiné osoby než tazatel je nebudou mít k dispozici.

Plně anonymizované údaje ve formě transkriptu (přepisu rozhovoru) budou využity jen v rámci bakalářské práce.

Souhlasím s výše uvedenými podmínkami o zpracování a nakládání mnou poskytnutými údaji.

.....

Podpis respondenta/tky

Zavazuji se nakládat s údaji poskytnutými respondentem/tkou pouze způsobem uvedeným výše v tomto informovaném souhlasu.

.....

Podpis tazatele

Datum:

Příloha 2: Výstup workshopu na konferenci ředitelů škol v roce 2017

Jaké role a profese musí ředitel vykonávat? (na příkladu ZŠ)

1. **Archivář** – spisová služba (spisový a skartační řád, strážce historického odkazu – jaké stopy tu po nás zbydou?)
2. **Ekonom** (strážce a plánovač rozpočtu, účetní, schvalovatel výdajů, autentizátor plateb...)
3. **Grantař** (malé granty, velké granty – projekty EU, řízení projektů, fundraising – dary a sponzoři)
4. **Guvernér pro provincie** (MŠ, jídelna, družina, školní klub, odloučené pracoviště)
5. **Inovátor** (jaké novinky frčí, co z toho a jak uvést u nás do praxe? jak pro to získat lidi?)
6. **Kontrolor** (financí, lidí, procesů)
7. **Lídr** (maják, který dává směr, formuje vizi a je schopen pro ni získat a nadchnout ostatní)
8. **Marketingový pracovník** (jak a kde propagovat školu, dny otevřených dveří, inzerce)
9. **Odborník na public relations** (vztahy s veřejností) – image a pověst školy – jaká je, jak ji zlepšit, na co lidé dají?
10. **Odborný referent výkaznictví** (externí spolupracovník ČSÚ, ČŠI, kraje, zřizovatele)
11. **Organizátor porad** (příprava, svolání, vedení, zápis, kontrola splnění)
12. **Personalista** (nábor a výběr, osobní agenda, mzdy, odměny, motivace pracovníků, pohovory)
13. **Politik** – hlavně směrem ke zřizovateli (zprostředkovatel informací o dění ve škole a na obci, partner, lobbista, strážce nezávislosti školy, naplňovatel komunitní role školy)
14. **Právník** (co se změnilo v legislativě?, děláme to správně? vzory dokumentů, aktuální kauzy školy)
15. **Procesní manažer** (organizace chodu školy, úvazky, rozvrh, suplování, zápis...)
16. **Projektový manažer** (oslavy výročí založení školy, školní karneval)
17. **Psycholog** (jak na koho ve škole – strategie, pochvaly a tresty, krizová intervence)
18. **Sekretářka** (korespondence, maily, pokladna, datová schránka...)
19. **Soudce a vyjednaváč** (moderování diskuze, rozhodování a urovnávání sporů)
20. **Správce budovy** (dostavba, rekonstrukce, každodenní údržba, havárie)
21. **Statutární orgán** (správní řízení, zastupování navenek, výkon práv, vztah ke kontrolním orgánům)
22. **Strategický plánovač** (kde budeme za 3 roky, co budeme potřebovat připravit, kudy a jak dál?)
23. **Strážce kurikula** (co se změnilo v RVP? jak se to promítne u nás do švp? jak ho realizujeme?)
24. **Studijní referent** (agenda žáků, komunikace s PPP a SPC, komunikace s rodiči, žák. parlament)
25. **Supervizor pedagogického procesu** (hospitace, následné rozборы, mentorství)
26. **Technik BOZP + CO** (revize, dokumentace, prevence a přijímaná opatření, mimořádné situace)
27. **Učitel** (kolik a koho učit?)
28. **Vychovatel a nejvyšší autorita** – především extrémní (ocenění vzorných, kárání zlobidel)
29. **Webmaster a IT odborník** (tvorba webových stránek a případně i sociálních sítí, plnění obsahu, správa sítě, rozvoj IT infrastruktury školy)
30. **Zdravotník** (koncepční – oblast bezpečnosti, akutní – ošetření úrazů, přivolání RZS)