

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

Centrum školského managementu

Eva Kovaříková

**Výhody a nevýhody získávání vedoucích pracovníků
z vnitřních lidských zdrojů**

**Advantages and disadvantages of obtaining
executives from internal human resources**

Bakalářská práce

Kombinované bakalářské studium

Školský management

Vedoucí práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 20. 4. 2013

.....
Eva Kovaříková

Děkuji touto cestou své vedoucí Mgr. Ireně Lhotkové Ph.D. za inspiraci k výběru tohoto tématu, za ochotu a trpělivost při vedení mé práce a cenné rady, které mi poskytla. Děkuji všem ředitelům a zástupcům ředitelů ZUŠ, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření a interview za jejich čas a ochotu spolupracovat.

.....
Eva Kovaříková

Abstrakt

Závěrečná bakalářská práce se zabývá jednou ze složek personalistiky – získáváním zaměstnanců, a to konkrétně identifikací výhod a nevýhod získávání vedoucích pracovníků z vnitřních lidských zdrojů. Teoretická část vychází z odborné literatury a výzkumná část se zaměřuje na zmapování této problematiky v oblasti základního uměleckého školství. Dotazníkové šetření zjišťuje postoje ředitelů k výběru zástupce ředitele z vnitřních zdrojů školy a zároveň analyzuje výhody a nevýhody vnímané samotnými zástupci ředitelů. Následující tři interview rozšiřují odpovědi na výzkumné otázky z pohledu dvou zástupců z vnitřního a vnějšího prostředí a ředitele jedné školy. Práce srovnává výstupy odborné literatury k danému tématu s poznatky ze současného základního uměleckého školství.

Klíčová slova:

Personalistika, získávání pracovníků, získávání vedoucích pracovníků, vnitřní zdroje pracovníků, vnější zdroje pracovníků, základní umělecká škola, zástupce ředitele

Abstract

This bachelor thesis deals with one part of the human resources - by obtaining employees, specifically by detection of advantages and disadvantages of obtaining managers from internal human resources. The theoretical part is based on the literature and the research section focuses on the mapping of the basic issues in the field of basic art education (art school). Questionnaire survey identifies attitudes of directors how to select deputy director of the school from internal funds. Simultaneously analyzes the advantages and disadvantages from the perspective of deputy directors. The following three interviews extend answers to the research questions from the perspective of two deputy directors from the internal and external human resources and of the school director. The work compares the outputs from literature with findings from the current basic art education.

Keywords:

Personnel management, obtaining managers, internal human resources, deputy direktor, basic art school.

Obsah

Úvod	7
1. Získávání pracovníků	7
2. Podmínky získávání pracovníků	8
3. Zdroje získávání pracovníků	8
3.1 Vnitřní zdroje	8
3.2 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	9
3.3 Vnější zdroje	11
3.4 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů	12
4. Získávání vedoucích pracovníků	13
5. Výzkumné šetření	14
5.1 Předmět výzkumu	14
5.2 Výzkumné otázky	14
5.3 Výzkumný projekt	15
5.4 Respondenti	15
5.5 Metody výzkumu	16
5.5.1 Dotazník	17
5.5.2 Interview	17
5.6 Zpracování výstupů dotazníkového šetření	17
5.7 Zpracování výstupů interview	31
5.8 Zodpovězení výzkumných otázek	45
6. Souhrn šetření	49
Závěr	51
Seznam literatury	53
Seznam použitých zkratk	53
Přílohy	54

Úvod

Personalistika je obsáhlý souhrn činností, jejichž cílem je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných pracovníků a prostřednictvím jejich výkonu zabezpečit výkon organizace. V prostředí školy je úkolem personalistiky dosáhnout pomocí schopných a motivovaných lidí strategických cílů školy. Dosažení souladu mezi strategií školy, organizační strukturou a systémem personálních činností je podstatou úspěšného řízení školy. (Šikýř, 2012, s. 10,18).

Získávání zaměstnanců je jen jedna z mnoha personálních činností, kterým se ve školách věnují kromě ředitelů i ostatní vedoucí zaměstnanci. Potřebu obsadit místo lze řešit výběrem zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Oba zdroje mají své výhody i nevýhody a je nutné zvážit, co je pro zaměstnavatele v dané situaci výhodnější. V této práci se zabývám identifikací výhod a nevýhod získávání vedoucích pracovníků z vnitřních lidských zdrojů. Výzkum je prováděn v oblasti základního uměleckého školství a je zaměřen na získávání pracovníka do funkce zástupce ředitele. Na tomto malém vzorku z široké oblasti školství se snažím prezentovat výhody a nevýhody vstupu z vnitřních podmínek tak, jak jsou skutečně vnímány řediteli i samotnými zástupci a porovnat je s informacemi z odborné literatury.

1. Získávání pracovníků

Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. (Kocianová, 2010, s. 79)

Před vyhledáváním vhodných pracovníků je potřeba provést analýzu obsazovaného místa a stanovit nároky na pracovníka na tomto místě. Na základě popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka je třeba posoudit, zda lze vhodného uchazeče nalézt uvnitř organizace, nebo bude nutné obsadit místo pracovníkem mimo organizaci.

Dalším krokem je zpracování a předávání informace o volném pracovním místě, jehož cílem je získat dostatek vhodných uchazečů, kteří o místo projeví

zájem. Na základě obdržených informací od zájemců se posoudí jejich vhodnost, dojde k předvýběru a sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběru.

2. Podmínky získávání pracovníků

Zájem uchazečů o pracovní místo mohou ovlivnit vnitřní a vnější podmínky. Některé faktory působící zevnitř může organizace ovlivnit a zlepšit podmínky k získávání pracovníků, jiné působící zvenjšku ovlivnit nelze. Mezi faktory, které ovlivnit lze a týkají se pracovního místa patří povaha práce na pracovním místě, požadavky na pracovníka vyplývající z pracovního místa, rozsah povinností a odpovědnost, organizace práce, místo výkonu práce, pracovní podmínky ale i postavení pracovního místa v organizaci. Podmínky vztahující se k organizaci patří také mezi vnitřní vlivy a jsou to zejména význam a úspěšnost organizace, prestiž a výhody, které organizace nabízí ve srovnání s jinými organizacemi.

Demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní podmínky tvoří skupinu vnějších podmínek, které organizace ovlivnit nemůže, ale musí s nimi počítat. (Koubek, 2008, s.128).

3. Zdroje získávání pracovníků

Uvolněné pracovní místo může organizace obsadit pracovníkem z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Obě možnosti mají své výhody i nevýhody, pokud to ale situace umožňuje, mělo by být nejprve zváženo obsazení místa z řad vlastních pracovníků.

3.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Vnitřní zdroje pracovníků vhodných pro obsazení nového místa tvoří pracovníci jejichž činnost byla ukončena v důsledku organizačních změn, produktivnější technologie, lepší organizace práce, nebo pracovníci, kteří mají zájem vykonávat náročnější práci nebo přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace. (Koubek, 2008, s.129-130)

V prostředí škol se většinou nesetkáme s pracovníky uspořenémi v důsledku technického rozvoje či uvolňovanými v souvislosti s ukončením činnosti. Na vedoucí místa zástupců ředitelů či ředitelů se z vnitřních zdrojů dostávají nejčastěji stávající pedagogové, kteří mají zájem vykonávat náročnější práci s vědomím toho, že jim výrazně ubude vyučující povinnost a činnost se přesune do oblasti manažerské.

Z výzkumu práce týkající se motivace učitele ke vstupu do managementu školy (Vích, 2011, s. 42-43) jehož se zúčastnilo 80 respondentů, kteří zastávají funkci v managementu školy méně než jeden rok vyplývá, že faktory, které je motivovaly ke vstupu do managementu, jsou dlouhodobějšího, trvalejšího charakteru a respondenti by tedy měli být vhodnými kandidáty na manažerské pozice. Téměř nikdo z respondentů jako motivační faktor neuvedl zvýšení finančního příjmu, což je pozitivní informace, protože odborníci na motivaci považují vyšší finanční odměnu za krátkodobý motivační faktor, který se během 2-3 měsíců vytrácí. Hlavní motivační faktory motivující učitele ke vstupu do managementu školy jsou: 1. možnost ovlivnit směřování školy, 2. možnost věnovat se různorodější práci a za 3. možnost změnit složení pedagogického sboru.

3.2 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Pracovníci, kteří přicházejí na volné pracovní místo z vnitřního prostředí, mají užší sepětí s organizací, lépe znají pracovní podmínky, své spolupracovníky a také organizace má o těchto uchazečích dostatek informací a lze tak lépe předejít riziku nesprávné volby pracovníka. Snáze se adaptují, pozice jsou rychleji obsazené, bez externích nákladů. Pracovníci jsou motivovaní, neboť mají příležitost k seberealizaci a rozvoji osobní kariéry. Získávání pracovníků z interního prostředí přináší kromě již zmiňovaných výhod i nevýhody, se kterými je třeba při výběru pracovníků počítat. Mezi nevýhody vnitřních zdrojů patří omezená možnost výběru, zatížení jistými pracovními stereotypy, rutinou, nedostatek nových myšlenek a nápadů, možné negativní dopady na mezilidské vztahy, fluktuace apod. Přesuny na vyšší pozice, tedy změny v rámci organizace, které označujeme jako povýšení, vyžadují větší odpovědnost a více

dovedností, ale představují také další riziko vnitřních zdrojů. Vždy by taková povýšení měla být zvažována v souvislosti s kompetencemi daných pracovníků tak, aby nebyli povýšeni nad úroveň svých kompetencí. Motivaci manažerů rozlišujeme na vnitřní (pozitivní pocit z dosažení výsledků vlastními silami) a vnější (uspokojení z výsledků lidí, které manažer vede). Je lepší mít dobré specialisty než špatné manažery. Úspěšní manažeři musí umět vytvářet a udržovat prostředí, v němž je talent jednotlivých lidí co nejvíce využit ve prospěch organizace i jich samých.

V případě volby vnitřních zdrojů je tedy nutné znát nejen dovednosti a schopnosti pracovníků, ale i jejich aspirace, plány osobní kariéry a motivaci. Z tohoto důvodu je důležité vedení pravidelných hodnocení a soustavná péče o jejich kvalifikace. (Fuková, 2010, s. 16)

Shrnutí výhod podle Kocianové (2010, s. 83):

- znalost uchazeče;
- možnost postupu pro pracovníka;
- uvolnění místa pro vlastní zaměstnance (výraz personální politiky organizace);
- posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci;
- možná regulovatelnost personálními plány;
- pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků (vybíraných i dalších pracovníků);
- uchazeč zná organizaci;
- uchazeč zná spolupracovníky;
- nízké náklady na proces získávání pracovníků;
- udržení mzdové úrovně (povýšený pracovník bývá „levnější“ než pracovník z vnějších zdrojů);
- rychlejší obsazení místa;
- návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků.

Kocianová (2010, s.83) dále identifikuje tyto nevýhody, které lze vnímat v souvislosti se získáváním pracovníků z vnitřních lidských zdrojů:

- omezený výběr;
- „provozní slepota“ dlouholetých pracovníků (neschopnost vnímat věci jinak, uplatnit jiné postupy);
- často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj;
- v případě povýšení pracovníka:
 - zklamání a rivalita kolegů (kariérní postup nemá vždy pozitivní vliv na mezilidské vztahy);
 - „automatické povyšování se“;
 - pracovníka, který byl dlouholetým kolegou, může skupina v pozici vedoucího odmítat;
 - tzv. „Peterův princip“: lidé často stoupají v hierarchii organizace až do úrovně, pro kterou již nemají schopnosti (to bývá jejich poslední místo v postupu); jde o to, aby nebyli pracovníci povyšováni až na místo, na které již nestačí;
- potřeba obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka (který byl vybrán z vnitřních zdrojů).

3.3 Vnější zdroje pracovníků

V případě, kdy nelze nalézt vhodné pracovníky uvnitř organizace, je třeba obrátit se na zdroje z vnějšího prostředí. Počet uchazečů je ovlivněn mnoha faktory, nejdůležitějšími jsou situace na trhu práce, pověst organizace a charakter pracovního místa spolu s pracovními podmínkami daného místa.

Vnější zdroje pracovníků tvoří uchazeči z úřadu práce, čerství absolventi středních a vysokých škol, či pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka (inzerát) organizace k tomuto rozhodnutí přivede. Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být dále ženy v domácnosti, důchodci, studenti či pracovní zdroje v zahraničí. (Koubek, 2008, s.129-130)

3.4 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Při výběru pracovníků z vnějších zdrojů lze považovat za výhodu výběr z širší nabídky uchazečů a možnost vybrat si pracovníka přesněji podle potřeb konkrétního místa. Lze nalézt pracovníka, který bude kvalifikovaný a přinese nové pohledy a názory, které umožní řešení dlouhodobých problémů bez zatížení stereotypními postupy organizace. Nevýhodou je neznalost prostředí a zatížení pracovníků, kteří se musejí novému pracovníkovi v období jeho adaptace věnovat. Jsou zde i rizika možné nesprávné volby a odchodu nového pracovníka po zkušební době. Je třeba také počítat s delší dobou obsazování místa, s vyššími náklady na získávání pracovníka i vyššími mzdovými náklady.

Shrnutí výhod podle Kocianové (2010, s.84):

- širší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa;
- příchozí pracovník bývá spíše „uznán“ na pracovním místě (než povýšený spolupracovník);
- nový pracovník zpravidla mívá velké pracovní nasazení („nové koště lépe mete“);
- noví pracovníci jsou zdrojem „know-how“, mohou přinést organizaci nové impulsy, neotřelý pohled na chronické problémy.

K nevýhodám získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří (Kocianová, 2010, s.84):

- vyšší náklady na proces získávání;
- obsazení vedoucího míst trvá zpravidla déle;
- noví pracovníci přicházejí často s většími finančními požadavky (než by měli vlastní pracovníci);
- blokuje se možnost postupu vlastních pracovníků;
- zvyšuje se fluktuace;
- nový pracovník nezná organizaci a spolupracovníky (adaptace si vyžaduje čas a peníze, po dobu adaptace pracovník nepodává stoprocentní výkon);
- stres pracovníka z přechodu na nové působiště;

- zátěž pro stávající pracovníky, kteří se musejí novému kolegovi věnovat;
- přijetí nového pracovníka je vždy spojeno s určitou mírou rizika (riziko nesprávné volby).

4. Získávání vedoucích pracovníků ve školství

Vedoucími pracovníky ve školství jsou ředitelé a jejich zástupci a dále pracovníci, kteří tvoří střední management školy a jsou vedoucími určité skupiny lidí. Zástupce ředitele je někdy vnímán jako vedení školy, někdy jako střední management školy v závislosti na tom, jak ho zařadí ředitel školy, jaké mu dá pravomoci a co po něm bude vyžadovat. Střední management tvoří výchovný poradce, koordinátoři, vedoucí školní jídelny, vedoucí školní družiny, vedoucí domova mládeže, vedoucí učitelka mateřské školy či vedoucí správního úseku.

Funkce středního managementu ve škole je odlišná od funkce středního managementu v jiných odvětvích. Při tvorbě týmů je omezen výběr týmových rolí, účast v týmu je dána např. pedagogickou aprobačí. Pedagog, který postoupí do funkce středního managementu se musí vyrovnat s posunem ve vztazích vzhledem k jeho funkci a zařazení v organizační struktuře školy. Náplň činnosti středního managementu je často vnímána nahodile. Ředitel by měl zřetelně vymezit cíl a náplň činnosti středního managementu a zároveň jeho postavení v organizačním schématu školy a s tím i přidělit odpovědnost a pravomoci. (Lhotková, 2012, s.77).

Šikýř (2012, s. 48) si klade otázku k výběru ředitele a zástupce školy: „Je lepší získat tyto vedoucí zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů?“ Jako výhody označuje dobrou znalost zaměstnanců, orientaci v pracovním prostředí i regionu, zažité znalosti a dovednosti v oblasti pedagogického procesu a znalost rodičů, žáků i zřizovatele. K nevýhodám při výběru vedoucích pracovníků ve školách řadí vazby na některé zaměstnance a s tím spojenou menší objektivitu i vznik rivality z důvodu jmenování do funkce. Zaměstnanci mohou mít obavy z nového vedení, neboť znají nedostatky budoucího ředitele či zástupce.

Ačkoliv nelze dát univerzální radu, zda vedoucí funkce obsazovat z vnitřních nebo vnějších zdrojů, většinou platí, že v případě bezproblémové školy s předem plánovaným odchodem ředitele nebo zástupce, lze zpravidla bez obav vybrat zaměstnance z pedagogického sboru. Pokud se ale jedná o školu s dvěma nebo více nesmiřitelnými tábory zaměstnanců, je lépe dát přednost řediteli nebo zástupci zvenčí. (Šikýř, 2012, s. 48)

5. Výzkumné šetření

5.1 Předmět výzkumu

Předmětem výzkumu této práce je pomocí zodpovězení výzkumných otázek zjistit výhody a nevýhody získávání vedoucích pracovníků z vnitřních lidských zdrojů. Zaměřuji se na získávání zástupců ředitelů ZUŠ, a proto mě zajímá postoj ředitelů, ale hlavně jak vnímají výhody a nevýhody vstupu z vnitřního i vnějšího prostředí samotní zástupci ředitelů. Snažím se také zjistit zda a do jaké míry skutečně ovlivňují odlišné podmínky vstupu do vedoucí funkce práci těchto pracovníků.

5.2 Výzkumné otázky

Výzkum je zaměřen na zodpovězení těchto výzkumných otázek:

Otázka č.1

Dávají ředitelé ZUŠ přednost při obsazování místa zástupce ředitele pracovníkům z vnitřních zdrojů?

Otázka č. 2

Je pro zástupce ředitele znalost organizace a spolupracovníků vnímána jako skutečná výhoda?

Otázka č. 3

Mívají vedoucí pracovníci problém s uznáním a přijutím ve funkci svými dlouholetými kolegy?

Otázka č. 4

Je schopen dlouholetý pracovník v nové vedoucí pozici obohatit organizaci novými myšlenkami a postupy, jaké obvykle přinášejí pracovníci z vnějšího prostředí?

Otázka č. 5

Probíhá adaptace ve vedoucí funkci u pracovníka z vnitřních zdrojů rychleji než u pracovníka z vnějšího prostředí?

5.3 Výzkumný projekt

K zjištění odpovědí na výzkumné otázky byl použit kvantitativní výzkum provedený dotazníky a interview. Dotazníky byly zvláště určeny zástupcům ředitelů a zvláště ředitelům ZUŠ a týkaly se osob zástupců ředitelů na těchto školách. K doplnění a konkrétnímu zodpovězení otázek sloužila tři interview se dvěma zástupci ředitele přicházejícími z vnitřních a vnějších zdrojů a ředitelem školy. Na případu jedné školy se pak promítl postoj pracovníků, který mohl být vzájemně srovnáván vzhledem k různým podmínkám vstupu do funkce. Tato kombinace pracovníků v jedné organizaci byla také prvotní motivací ke zvolení tohoto tématu bakalářské práce.

5.4 Respondenti

Základním souborem výzkumu byli vedoucí pracovníci. Zvolila jsem zástupce ředitelů a ředitele základních uměleckých škol.

Výběrový soubor

Výběrový soubor tvořilo 5 zástupců a 5 ředitelů ZUŠ z každého okresu s minimálním počtem 500 žáků. Celkově tedy bylo osloveno 70 zástupců ředitelů a 70 ředitelů ZUŠ z celé republiky. Kritérium velikosti školy jsem volila

z důvodu stejných výchozích podmínek ve srovnání se školou, na které jsem prováděla interview se dvěma zástupci ředitele a ředitelem školy. Nejprve jsem vyhledávala školy pomocí školského rejstříku a poté získávala kontakty z webových stránek škol.

Zástupce ředitele ZUŠ

Zástupce ředitele školy je osobou, která se aktivně zúčastní vedení školy a měla by mít v podstatě stejné klíčové kompetence jako ředitel školy zejména v případě, že je jeho statutárním zástupcem. V takovém případě musí být schopen kdykoliv zastoupit ředitele školy ve všech jeho povinnostech. Zároveň bývá v pozici prostředníka mezi ředitelem školy a pedagogy i nepedagogickými pracovníky, pro které je přímým nadřízeným. Je i pedagogem, který si plní svoji vyučovací povinnost, současně i leaderem a manažerem. To platí u všech typů škol včetně základních uměleckých škol. Rozdíl vidím v tom, že na základních uměleckých školách mezi sebou spolupracují učitelé hudebního, výtvarného, tanečního i literárně dramatického oboru. Nemyslím tím, že by učitelé v jiných školách nespolečně pracovali. Nepředpokládám však, že by si učitelé matematiky navzájem „půjčovali“ žáky, aby dosáhli lepších výsledků ve výuce. V základních uměleckých školách tato spolupráce probíhá ve všech oborech navzájem. (Krausová, 2010, s.5-6)

5.5 Metody výzkumu

Respondenty jsem oslovila prostřednictvím e-mailové pošty. Před rozesláním dotazníků proběhl předvýzkum, při kterém jsem si ověřila srozumitelnost otázek dotazníku na pracovnících s nimiž jsem později uskutečnila interview. Dotazníky jsem vytvářela pomocí systému Survio (<http://www.survio.com>), ve kterém se následně automaticky zpracovávaly přijaté odpovědi a vytvářely se přehledné grafy. Bylo odesláno 70 dotazníků určených pro zástupce ředitelů a 70 dotazníků pro ředitele ZUŠ. Z uvedeného počtu jsem nazpět získala 55 vyplněných dotazníků od zástupců ředitelů a 36 od ředitelů škol. Návratnost dotazníků pro zástupce byla 79% a dotazníků pro ředitele 51%. Výzkum a sběr dat probíhal ve dnech 28.12. 2012 – 11. 1. 2013.

Interview jsem prováděla až po získání dat z dotazníků. Rozhovory probíhaly ve dnech 25. 2. – 1. 3. 2013.

5.5.1 Dotazník

Dotazník pro zástupce ředitele se skládal ze dvou částí – první část obsahovala 7 otázek a druhá část byla odlišná pro zástupce ředitele přicházejících z vnitřních a z vnějších prostředí škol a obsahovala 4 otázky – verze A a B. Dotazník byl tvořen z uzavřených a polouzavřených otázek. Počet otázek – 11.

Dotazník pro ředitele se skládal z uzavřených a polouzavřených otázek týkajících se především výběru zástupce ředitele. Počet otázek – 10.

5.5.2 Interview

K doplnění dotazníkového šetření jsem zvolila nestrukturované a částečně polostrukturované interview. Odpovědi na otázky byly volné a u některých otázek pro ředitele jsem zvolila škálování. Všechny tři osoby byly vybrány z prostředí jedné školy. Je to základní umělecká škola střední velikosti s 650 žáky a třemi vyučujícími obory – hudebním, literárně-dramatickým a výtvarným. Na této škole působím jako zástupkyně ředitele. Škola má dva zástupce ředitele. Interview jsem prováděla se zástupkyní, která je nyní na rodičovské dovolené, se zástupcem ředitele, který tuto zástupkyni zastupuje a s ředitelem školy. Bylo možné sledovat a srovnávat odpovědi z jednoho prostředí od osob, které přišly do vedoucích funkcí z vnitřního a vnějšího prostředí.

5.6 Zpracování výstupů dotazníkového šetření

Vybrané otázky z dotazníků určených pro ředitele a zástupce ředitelů k zodpovězení výzkumných otázek.

Otázka č.1

Dávají ředitelé ZUŠ přednost při obsazování místa zástupce ředitele pracovníkům z vnitřních zdrojů?

Otázka pro zástupce ředitele:

Z jaké pozice jste nastoupil(a) do funkce zástupce ředitele?

Tabulka č. 1

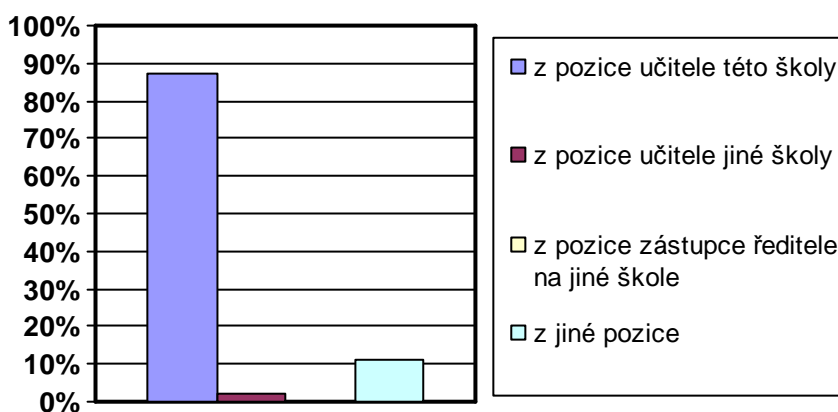
Výběr z možností s textovou odpovědí, zodpovězeno: 55x, nezodpovězeno: 0x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) z pozice učitele této školy	48	87
b) z pozice učitele jiné školy	1	2
c) z pozice zástupce ředitele na jiné škole	0	0
d) z jiné pozice *	6	11

*- výtvarník, nakladatel

- umělecká sféra
- pozice zástupce na své škole
- učil jsem na jiných ZUŠ a po 7 letech praxe jsem vycestoval na dva roky na zkušenou do zámoří. Po návratu jsem se zúčastnil konkurzu s úspěchem.
- vedoucí klavírního oddělení
- ředitele této školy

Graf č. 1



Otázka pro ředitele:

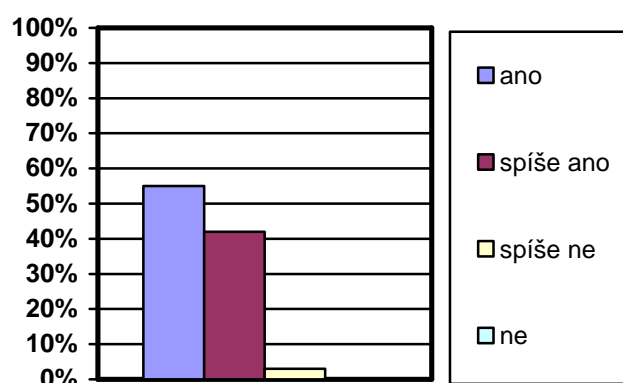
Dal(a) byste při výběru svého zástupce přednost pracovníkovi z vnitřního prostředí školy?

Tabulka č. 2

Výběr z možností, zodpovězeno: 36x, nezodpovězeno: 0x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) ano	20	55
b) spíše ano	15	42
c) spíše ne	1	3
d) ne	0	0

Graf č. 2



Otázka pro ředitele:

Z jaké pozice se dostal do funkce Váš současný zástupce?

Tabulka č.3

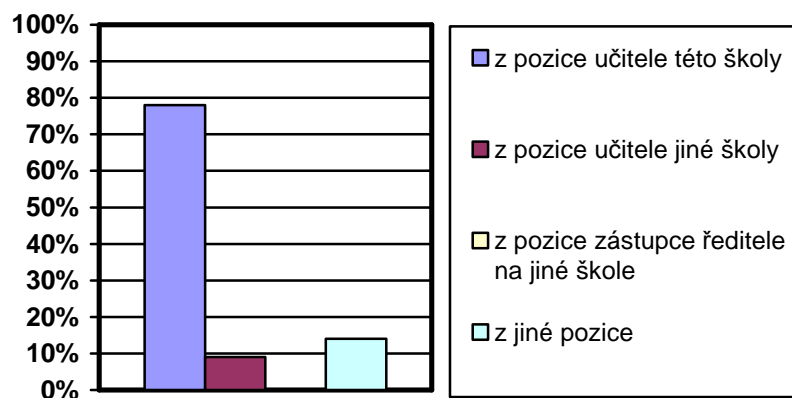
Výběr z možností s textovou odpovědí, zodpovězeno: 36x, nezodpovězeno: 0x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) z pozice učitele této školy	28	78
b) z pozice učitele jiné školy	3	9
c) z pozice zástupce ředitele na jiné škole	0	0
d) z jiné pozice *	5	14

* - zástupce na naší škole

- původní zástupce na této škole, ale před třemi lety odešla (byla odejita) na jinou školu

Graf č. 3



Otázka pro ředitele:

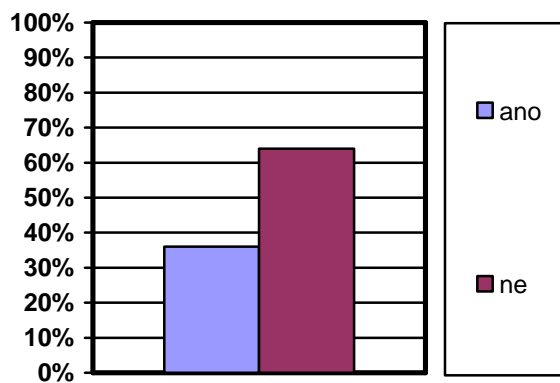
Byl(a) jste před nástupem do funkce zástupcem ředitele školy?

Tabulka č. 4

Výběr z možností, zodpovězeno: 36x, nezodpovězeno: 0x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) ano	13	36
b) ne	23	64

Graf č. 4



Otázka pro ředitele:

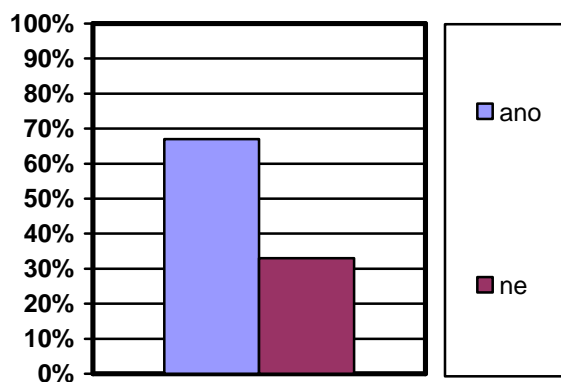
Působil(a) jste před nástupem do funkce na stejné škole, kterou nyní vedete?

Tabulka č. 5

Výběr z možností, zodpovězeno: 36x, nezodpovězeno: 0x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) ano	24	67
b) ne	12	33

Graf č. 5



Otázka č. 2

Je pro zástupce ředitele znalost organizace a spolupracovníků vnímána jako skutečná výhoda?

Otázka pro zástupce ředitele (varianta A pro zástupce z vnitřního prostředí):

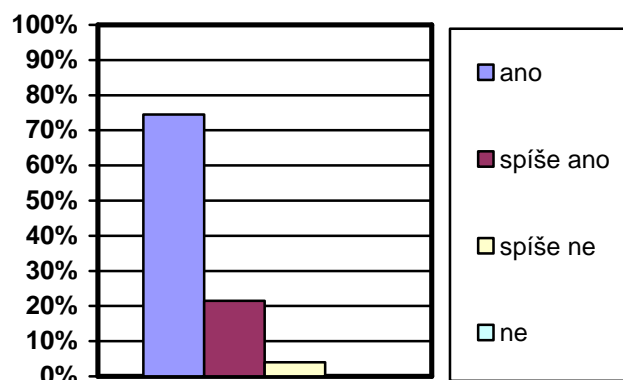
Je pro Vás přínosem, že znáte prostředí školy, kolegy a vztahy na pracovišti z dřívějšího působení ve škole?

Tabulka č. 6

Výběr z možností, zodpovězeno: 51x, nezodpovězeno: 4x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) ano	38	74,5
b) spíše ano	11	21,5
c) spíše ne	2	4
d) ne	0	0

Graf č. 6



Otázka pro zástupce ředitele (varianta B pro zástupce z vnějšího prostředí):

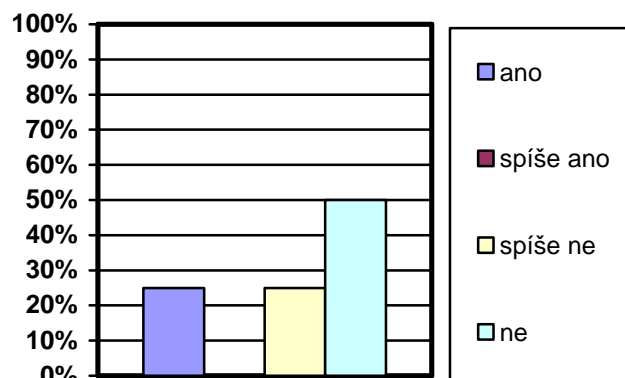
Chyběla Vám zpočátku hlubší znalost prostředí a poměrů ve škole při manažerských činnostech?

Tabulka č. 7

Výběr z možností, zodpovězeno: 4x, nezodpovězeno: 51x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) ano	1	25
b) spíše ano	0	0
c) spíše ne	1	25
d) ne	2	50

Graf č. 7



Otázka č. 3

Mívají vedoucí pracovníci problém s uznáním a přijutím ve funkci svými dlouholetými kolegy?

Otázka pro zástupce ředitele:

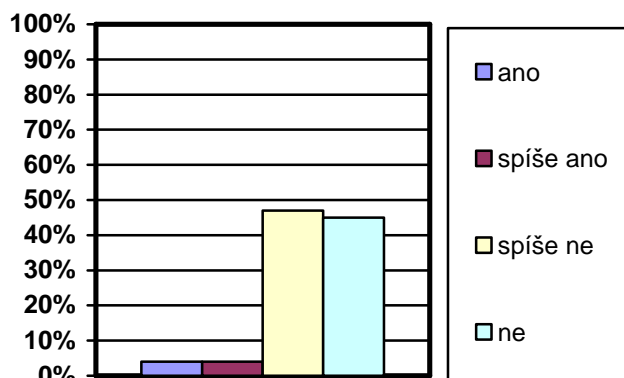
Máte pocit, že Vás někteří pedagogové, Vaši bývalí kolegové, ve vedoucí funkci odmítají?

Tabulka č. 8

Výběr z možností, zodpovězeno: 51x, nezodpovězeno: 4x (varianta A pro zástupce z v nitřního prostředí)

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) ano	2	4
b) spíše ano	2	4
c) spíše ne	24	47
d) ne	23	45

Graf č. 8



Otázka pro ředitele:

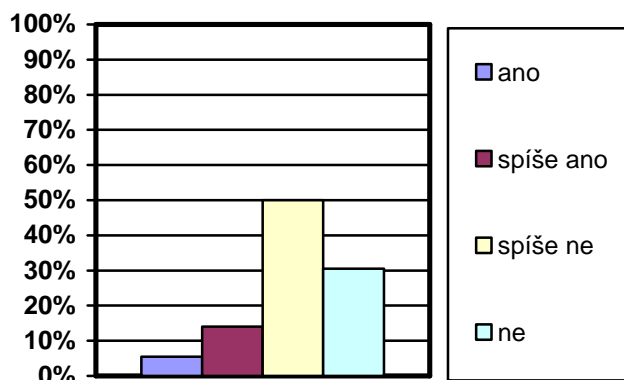
Máte ve Vaší škole zkušenosti, že pracovník ve vedoucím postavení, který postoupil z řad zaměstnanců školy, má problémy s uznáním ve funkci od bývalých kolegů?

Tabulka č. 9

Výběr z možností, zodpovězeno: 36x, nezodpovězeno: 0x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) ano	2	5,5
b) spíše ano	5	14
c) spíše ne	18	50
d) ne	11	30,5

Graf č. 9



Otázka pro ředitele:

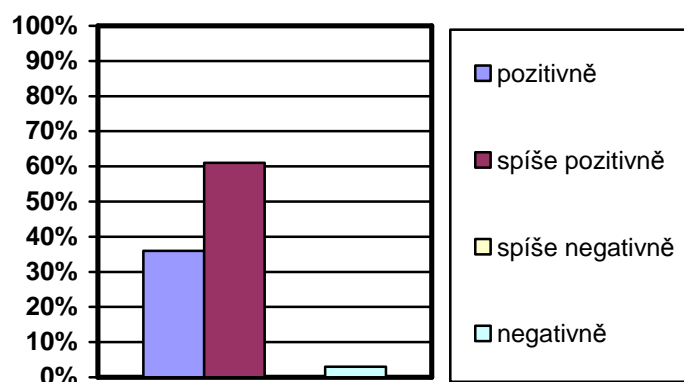
Jak pedagogové přijali zástupce v nové funkci?

Tabulka č. 10

Výběr z možností, zodpovězeno: 36x, nezodpovězeno: 0x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) pozitivně	13	36
b) spíše pozitivně	22	61
c) spíše negativně	0	0
d) negativně	1	3

Graf č. 10



Otázka pro zástupce ředitele (varianta B pro zástupce z vnějšího prostředí):

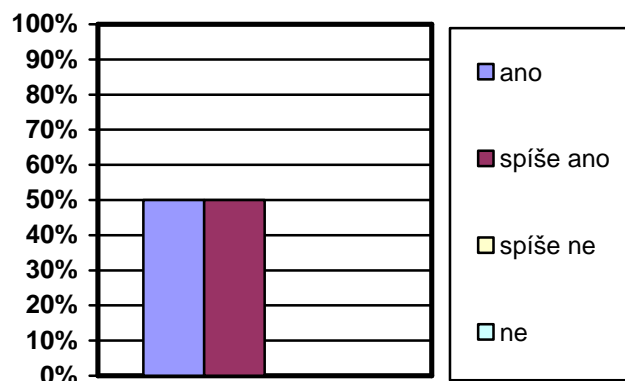
Myslíte si, že to, že jste nebyl(a) v minulosti jedním z pedagogů školy, Vám usnadňuje jejich vedení a jste díky tomu spíše přijímán(a) ve své funkci?

Tabulka č.11

Výběr z možností, zodpovězeno: 4x, nezodpovězeno: 51x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) ano	2	50
b) spíše ano	2	50
c) spíše ne	0	0
d) ne	0	0

Graf č. 11



Otázka pro zástupce ředitele:

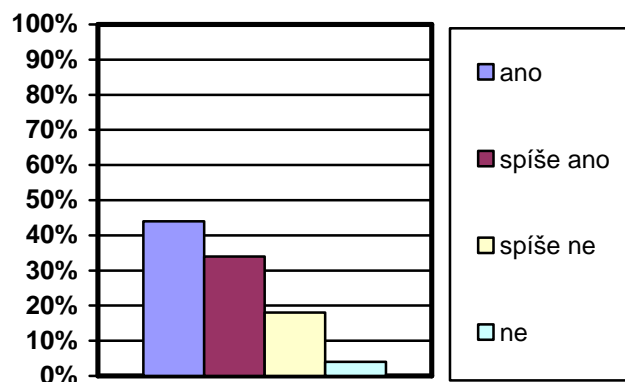
Zavedl(a) jste za dobu svého působení ve funkci nějaké změny, které hodnotíte jako zásadní, a které se již osvědčily?

Tabulka č. 12

zodpovězeno: 50x, nezodpovězeno: 5x (varianta A pro zástupce z vnitřního prostředí)

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) ano	22	44
b) spíše ano	17	34
c) spíše ne	9	18
d) ne	2	4

Graf č. 12



Otázka pro ředitele:

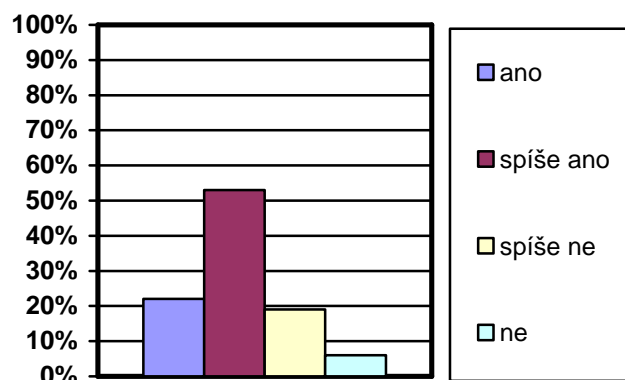
Zavedl Váš zástupce za dobu svého působení ve funkci nějaké změny, které hodnotíte jako zásadní, a které se již osvědčily?

Tabulka č. 13

Výběr z možností, zodpovězeno: 36x, nezodpovězeno: 0x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) ano	8	22
b) spíše ano	19	53
c) spíše ne	7	19
d) ne	2	6

Graf č. 13



Otázka pro zástupce ředitele:

Jak dlouho Vám přibližně trvalo, než jste si zvykl(a) na novou funkci a zvládl(a) své povinnosti?

Tabulka č. 14

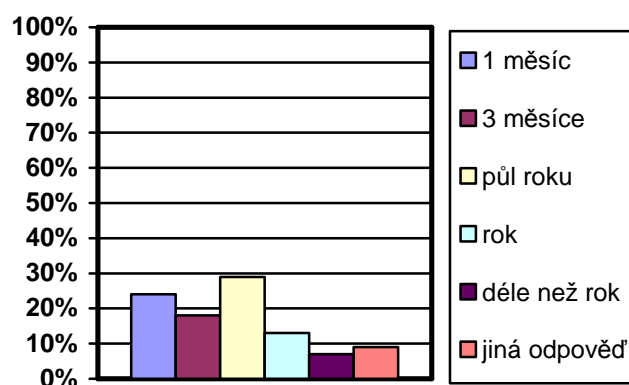
Výběr z možností s textovou odpovědí, zodpovězeno: 55x, nezodpovězeno: 0x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) 1 měsíc	13	24
b) 3 měsíce	10	18

c) půl roku	16	29
d) rok	7	13
e) déle než rok	4	7
f) jiná odpověď *	5	9

* - ve funkci od 1. 9. 2012 – nemohu odpovědět

Graf č. 14



Otázka pro ředitele:

Jak dlouho přibližně trvalo, než si zástupce zvykl na novou funkci a zvládl své povinnosti?

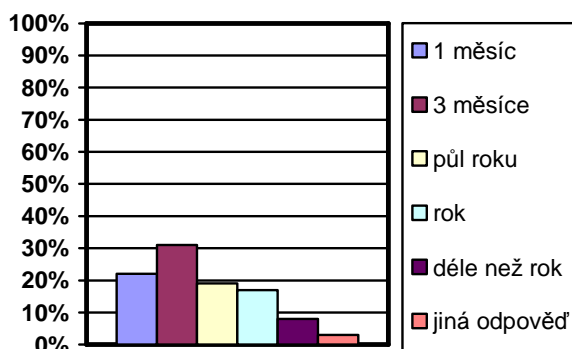
Tabulka č. 15

Výběr z možností s textovou odpovědí, zodpovězeno: 36x, nezodpovězeno: 0x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) 1 měsíc	8	22
b) 3 měsíce	11	31
c) půl roku	7	19
d) rok	6	17
e) déle než rok	3	8
f) jiná odpověď *	1	3

- ve funkci je krátce – od 1. 9. 2012

Graf č. 15



Otázka pro zástupce ředitele:

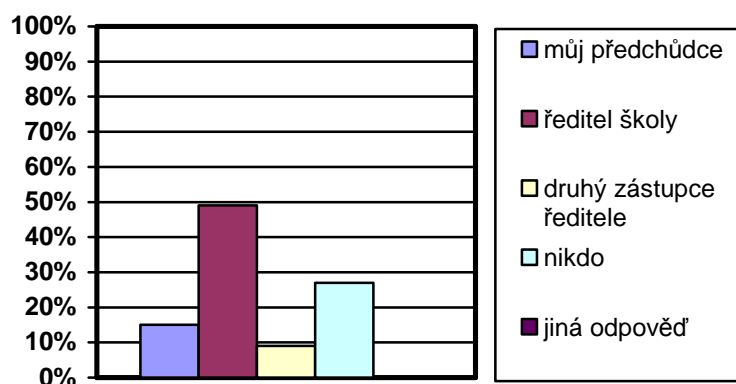
Kdo Vás školil po nástupu do funkce?

Tabulka č. 16

Výběr z možností s textovou odpovědí, zodpovězeno: 55x, nezodpovězeno: 0x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) můj předchůdce	8	15
b) ředitel školy	27	49
c) druhý zástupce ředitele	5	9
d) nikdo	15	27
e) jiná odpověď	0	0

Graf č. 16



Otázka pro zástupce ředitele:

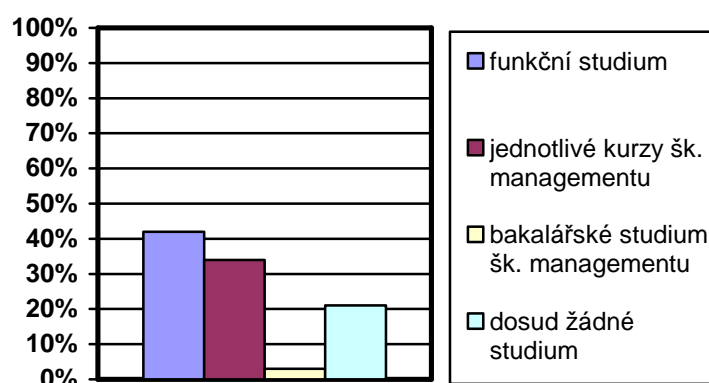
Absolvoval(a) jste po nástupu do funkce nějaké vzdělávací kurzy týkající se managementu školy? (Ize vybrat více odpovědí - 62 odp.)

Tabulka č. 17

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno: 55x, nezodpovězeno: 0x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) funkční studium	26	42
b) jednotlivé kurzy z oblasti managementu školy	21	34
c) bakalářské studium školského managementu	2	3
d) dosud žádné studium	13	21

Graf č. 17



Otázka pro ředitele:

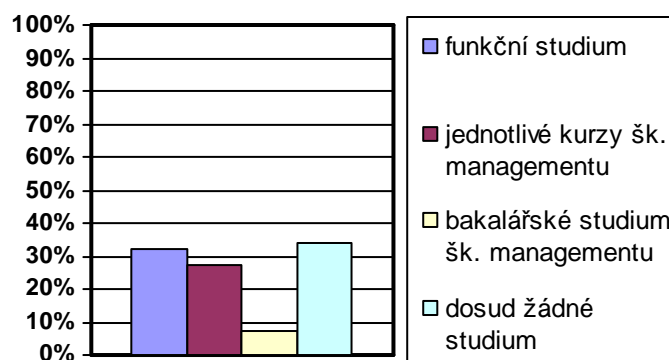
Absolvoval zástupce po nástupu do funkce nějaké vzdělávací kurzy týkající se managementu školy? (41 odp.)

Tabulka č. 18

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno: 36x, nezodpovězeno: 0x

Odpovědi	Počet odpovědí	Odpovědi v procentech
a) funkční studium	13	32
b) jednotlivé kurzy z oblasti managementu školy	11	27
c) bakalářské studium školského managementu	3	7
d) dosud žádné studium	14	34

Graf č. 18



5.7 Zpracování výstupů interview

5.7.1 Interview č.1

Zástupkyně ředitele přicházející z vnitřních zdrojů

Interview poskytovala žena ve věku 28 let, která je v současné době na rodičovské dovolené. Do funkce zástupce ředitele přišla na zástup za pracovníci odcházející na mateřskou dovolenou. Jako učitelka ve škole působila 3 roky na částečný úvazek. Byla oslovena ředitelem školy jako jediná uchazečka na tuto funkci. Na zvládnutí všech činností ji připravovala asi 3 měsíce její předchůdkyně, která odcházela na mateřskou dovolenou a částečně ředitel školy. Po návratu původní zástupkyně z rodičovské dovolené po dvou letech, byla náplň práce rozdělena mezi obě zástupkyně a na škole působí dvě zástupkyně ředitele.

Bylo pro Vás přínosem, že jste znala prostředí školy, kolegy a vztahy na pracovišti z dřívějšího působení ve škole?

Mohu říci, že to pro mě nebylo přínosem. Zpětně to hodnotím, že bych raději nastupovala z vnějších podmínek. Adaptaci ve funkci to asi nijak významně neurychlilo, musela jsem hlavně změnit myšlení, přeorientovat se na jiný způsob práce, získat větší nadhled a naučit se organizovat práci. To, že jsem znala zaměstnance, mi možná trochu urychlilo práci, ale naopak to, že znali zaměstnanci mě, mi neulehčovalo jejich vedení.

Jak Vás pedagogové přijali v nové funkci? Měla jste pocit, že Vás někteří pedagogové, Vaši bývalí kolegové, ve vedoucí funkci odmítali?

Pedagogové mě přijali, ale měla jsem problémy s některými pedagogy, kteří ze začátku moje pokyny k práci bojkotovali. A u některých tento odmítavý přístup přetrvává, i když se slabšími projevy. Trvalo mi asi rok, než jsem si zvykla na změnu v chování mých kolegů vůči mně po nástupu do funkce. Situace byla složitá i v tom, že tehdejší ředitel se chystal odejít do důchodu a jeho zájem o řízení školy upadal a ubíral se k dokončení úkolů před odchodem. Neměla jsem takovou podporu od vedení, jakou bych potřebovala. Vycházela jsem z písemných návodů, které mi zanechala kolegyně, ale když nastal nějaký problém, nebyl nikdo, kdo by mi poradil. Nechtěla jsem obtěžovat kolegyni na mateřské dovolené a na řešení problémů například s evidencí majetku jsem si musela zdlouhavě přicházet sama. Dlouholetý ředitel odcházel z funkce, ale přesto ještě rok a půl roku působil ve škole a na jeho místo přišel nový ředitel. Uběhl asi rok, než se situace ve škole vyjasnila, pedagogové přijali změny ve vedení a tím se i uklidnila celková atmosféra ve škole. Podporu jsem nacházela jen u několika kolegů a v rodině.

Jak dlouho Vám přibližně trvalo, než jste si zvykla na novou funkci a zvládla své povinnosti?

Trvalo mi to asi rok, ale myslím si, že by mi zvládnutí všech povinností šlo rychleji, kdyby byla situace ve škole jiná a naopak bych tehdy ocenila větší kontrolu a zájem ze strany vedení. Zpětně mám pocit, že by se vše dalo zvládnout už za půl roku, kdyby byl přístup vedení aktivnější.

Splnila se Vaše očekávání o rozsahu a náročnosti práce spojené s Vaší funkcí?

Na nabídku funkce zástupkyně jsem kývla bez jakýchkoli představ o náročnosti, či náplni práce. Hlavní důvod přijetí byl navýšení úvazku, který mi jinak nebylo možno navýšit a tedy samozřejmě i finanční postup. Během toho již zmíněného náročného adaptačního období bych se mnohokrát vrátila jen

k učení. Ale nyní po zvládnutí a zorganizování všech činností, mě toto rozdělení práce mezi učení a kancelářské povinnosti uspokojuje.

Co Vám činilo největší potíže - organizace, plánování, komunikace s pedagogy, kontrola pracovníků?

Neměla jsem potíže s plánováním a organizováním činností, tato činnost je mi vlastní a díky dobrému plánování a organizaci jsem získala i sympatie některých pedagogů, kteří takový postup postrádali a přinášel jim klid a řád. Problematická byla komunikace s pedagogy vzhledem k předešlým vzbám, jak v oblasti osobních vztahů, tak u pedagogů, kteří prostě neměli zájem po léta zavedený a vedením tolerovaný systém měnit. Kontrola či hospitace zaměstnanců probíhaly bez zájmu vedení o její výsledky a tedy ani pedagogové nejevili zájem se nějak více angažovat. Věděli, že hospitační protokoly nikdo nečte. Změna nastala až s nástupem nového ředitele, který se naopak velmi zajímal o výuku každého pedagoga a otevřeně s nimi hovořil o výstupech a zohledňoval tuto činnost i v odměnách. Jak jsem již zmínila, nejvíce mi scházela pomoc od vedení, nebyl nikdo, kdo by mi poradil, ať už nejdříve z nezájmu a později z důvodu, že neznal danou problematiku.

Vnímala jste svoji funkci jako kariéerní postup? Myslíte si, že funkce zástupce ředitele je v očích ostatních učitelů vnímána jako vyšší postup s možností vedení zaměstnanců a jistými privilegii, nebo pouze navýšení pracovních povinností v kanceláři s omezeným úvazkem výuky?

Ano, já jsem to vnímala jako kariéerní postup, i když jsem nabídku přijímala hlavně z důvodu navýšení úvazku. Přesto si myslím, že většina učitelů odmítá nabídku k funkci zástupce ředitele z důvodu právě větších pracovních povinností a jakýsi kariéerní postup jim nestojí za zvýšení práce a odpovědnosti. To se projevilo i v hledání zástupce za mě, když jsem odcházela na mateřskou dovolenou. Nenašel se nikdo ze zaměstnanců, kdo by se chtěl této funkci ujmout.

Absolvovala jste po nástupu do funkce nějaké vzdělávací kurzy týkající se managementu školy? Cítala jste sama potřebu se vzdělávat v určité oblasti?

Zpočátku jsem se zúčastňovala seminářů, které mě spíše zdržovaly, jejich témata předpokládala dřívější hlubší znalost problematiky, která mi chyběla. Nejvíce jsem ocenila funkční studium pro zástupce ředitelů ZUŠ, které jsem absolvovala a to mi velmi pomohlo. Dále jsem se zúčastnila seminářů a školení k tvorbě ŠVP, kterého jsem se pak stala na naší škole koordinátorem.

Zavedla jste za dobu svého působení ve funkci nějaké změny, které hodnotíte jako zásadní, a které se již osvědčily?

Podstatnou změnou byl systém delegování činností, na což nebyl zvyklý ani předchozí ředitel ani jeho zástupkyně, a raději vykonávali všechny činnosti sami. Společně s novým ředitelem jsme zavedli emailovou komunikaci se všemi zaměstnanci, což velmi zrychlilo a ulehčilo práci. Dále jsem koordinovala ŠVP, který jsme zdárně dovedli do konce. Kladnou odezvu jsem pocítovala od ředitele i od kolegů, kteří vyžadovali pořádek, řád, přesné informace a spolehlivost, to jsem měla velmi brzo zvládnuté. A koneckonců i bývalý ředitel se vyjádřil, že je rád, že si dobře vybral zástupce.

Během své funkce jste zažila výměnu ředitele. Jak se změnila Vaše náplň práce? Jak hodnotíte změny ve vedení a situaci na pracovišti v tomto období? Nový ředitel přišel do školy z vnějšího prostředí. Myslíte si, že to bylo pro něj spíše výhodou, nebo mu scházela hlubší znalost prostředí školy, vztahů na pracovišti?

Jak jsem zmínila, situace během změny ředitele a první rok po změně byla náročná, ale postupně se vše zklidnilo a změny byly přijaty. Změna v náplni mé práce proběhla několikrát s evidencí majetku, kdy jsem ji nejprve prováděla, pak tuto činnost měla na starost účetní a po návratu kolegyně z rodičovské dovolené jsem ji opět měla na starost já. Evidence majetku a inventarizace by asi měla spíše řešit hospodářka, ale ta v naší organizaci není. Po návratu kolegyně byla činnost rozdělena rovnoměrně a dá se tak lépe vše zvládnout.

Pokud bych se měla zamyslet, zda je pro ředitele výhodou, když přijde do organizace zvenčí, má to určitě své výhody i nevýhody. Jednoznačně nelze říci, co převažuje. Nový ředitel přišel do školy z vnějších podmínek, ale nelze říci, že by byl pro učitele osobou neznámou, protože školou prošel jako žák a měl tedy tu nevýhodu, že musel prokázat učitelům, kteří ho učili, že má dostatečnou autoritu, aby prosadil změny, které byly po řadu let stejného vedení nutné.

Pokud byste si nyní po zkušenosti s prací ve funkci zástupce ředitele mohla zpětně zvolit, zda přijmout tuto funkci, nebo zůstat na pozici učitele, jak byste se rozhodla?

V současné situaci, kdy už mám zkušenosti s touto prací, bych se zpět pouze k učení nevracela. S tímto rozvržením práce jsem spokojena a naplňuje mě.

Z pozice zástupce ředitele školy máte představu o náplni práce ředitele školy, dokázala byste si sama sebe představit v této funkci? Zúčastnila byste se konkurzu na ředitele?

Myslím si, že bych tuto funkci zvládla, dokázala bych si to představit, ale nemám v plánu se chystat ke konkurzu na ředitele, myslím si, že současný ředitel je na pravém místě.

Nyní jste na rodičovské dovolené, změnil se nějak pohled na Vaši práci? Máte obavy z opětovného nástupu do práce?

Z nástupu do práce obavy nemám, asi se změní můj přístup a organizace práce vzhledem k potřebám dítěte, ale do práce se těším.

Děkuji za rozhovor. (21. 2. 2013)

5.7.2 Interview č. 2

Zástupce ředitele přicházející z vnějších zdrojů

Interview poskytoval muž ve věku 29 let, do funkce zástupce ředitele byl přijat na zástup za pracovníci odcházející na mateřskou dovolenou. Přišel z funkce zástupce ředitele na jiné škole (ZUŠ), kde působil 1 rok jako

učitel a poté 2,5 roku jako zástupce ředitele. Zúčastnil se konkurzu na zástupce ředitele, kde byl po předchozím výběru jediným vhodným kandidátem. Ve škole jsou dva zástupci ředitele. Na tuto funkci ho školila jeho předchůdkyně, která odcházela na mateřskou dovolenou přibližně 1 měsíc a dále mu pomáhala druhá zástupkyně školy.

Jak jste vnímal příchod na nové pracoviště?

Přišel jsem do mnohem větší školy, než na které jsem dosud působil. Ředitel je mladý, působí ve škole poměrně krátce, ale je znát, že má jasnou vizi a ví, co chce a jak toho dosáhnout. Zpočátku mě asi měsíc školila zástupkyně, která se chystala na mateřskou dovolenou. Měl jsem možnost proniknout pozvolna do prostředí, seznámit se nejprve s prací, kterou jsem pak vykonával. Při svém nástupu do funkce jsem už měl vyzkoušeny činnosti, které jsem nejprve s připraveným návodem od předchůdkyně a poté i samostatně zvládal a v případě potřeby mi poradila druhá zástupkyně.

Scházelo Vám, že jste neznal prostředí a vztahy ve škole? Je ve funkci zástupce ředitele podle Vás jednodušší vedení lidí, které neznáte a nejste zatížen dřívějšími vztahy, nebo byste se naopak rychleji orientoval, kdybyste znal učitele jímž jste nadřízený?

Snazší pro mě bylo vést lidi, které neznám. Mohu to srovnávat s minulým působištěm, kde jsem se po roce působení na škole stal zástupcem ředitele. Výchozí pozice je podle mě lepší v tom, že přicházíte do kontaktu s lidmi nezatížený dřívějšími vztahy. Na každého si teprve vytváříte vlastní názor. Nepocíťoval jsem, že by mě to, že jsem neznal své podřízené, nějak výrazně brzdilo v práci.

Jak Vás pedagogové přijali v nové funkci? Srovnajte s působením na předešlé škole.

Pedagogové mě přijali bez problémů a podstatně lépe než na předchozí škole. Tam se některým kolegům nezdálo, že po tak krátkém působení jsem se

stal zástupcem, měli pocit, že ředitel některé kolegy přeskočil. Tehdy si ředitel vybral přímo mě a nenabízel funkci všem pedagogům.

Jak dlouho Vám přibližně trvalo, než jste si zvykl na novou funkci a zvládl své povinnosti? Jak dlouho Vám trvalo, než jste si zapamatoval všechny zaměstnance?

V nové funkci s novými povinnostmi to trvá asi rok, než si člověk vyzkouší všechny činnosti, které se v rámci školního roku střídají a zvykne si na postup jak, kdy a co má udělat. První rok je tedy pro nového zástupce více stresující, zda nezapomíná na některé úkoly a jestli dělá svou práci tak, jak má. Zaměstnance jsem si zapamatoval téměř hned po nástupu, chvíli trvalo, než jsem si uvědomil, kde který pedagog vyučuje a co učí.

Splnila se Vaše očekávání o rozsahu a náročnosti práce spojené s Vaší funkcí? Měl jste představu vyššího finančního hodnocení? Liší se Vaše hodnocení od předešlého působení?

Po nástupu na nové pracoviště jsem oproti tomu minulému ve stejné funkci vykonával jiné činnosti, a proto jsem si nedokázal představit, jak to bude náročné. Nečekal jsem, že činnosti s evidencí majetku, školného, inventarizací budou tolik převažovat nad činnostmi, kterou jsem vykonával dříve. To pro mě bylo nové a trvalo mi delší dobu, než jsem se v této práci zorientoval. Co se týče ohodnocení, tak se finanční podmínky na obou školách výrazně neliší, i když si představuji, že by plat mohl být vyšší.

Co Vám činilo největší potíže – organizace, plánování, komunikace s pedagogy, kontrola pracovníků?

Největší problém vidím asi v organizování a plánování své práce. Často se nechávám vyrušit z činnosti pedagogy, kterým se snažím hned vyhovět a práci nedotahuji do konce. Činnosti přerušuji a odkládám a ztrácím kontrolu nad tím, co jsem měl kdy dodělat. S organizací a vedením lidí problém nemám, ani s komunikací, kontrolou a hodnocením pracovníků. To že jsem přišel zvenčí, mi

umožnilo udržet si odstup tam, kde je to potřeba a vytvářet si vztahy podle sebe. Cítím, že mám tak přirozenější autoritu než moje předchůdkyně, která na této škole dříve učila. Se zvládním svých povinností mi pomáhá i vstřícný přístup mých kolegyně (druhé zástupkyně a účetní), kdykoli potřebuji s něčím poradit. Jinak cítím oproti minulému pracovišti větší volnost, svobodu v rozhodování, jakým způsobem budu řešit své úkoly a povinnosti. Necítím se být pod dohledem z vedení, mám od začátku působení dostatek podpory k samostatné činnosti.

Vnímáte svoji funkci jako kariérní postup?

Svým způsobem ano, baví mě lidi vést, nechtěl bych pouze učit. Na předešlé škole jsem vnímal zájem ostatních pedagogů o funkci zástupce ředitele, asi ji více vnímali jako kariérní postup. Na této škole o tuto funkci zřejmě takový zájem není, učitelé v ní vidí jen navýšení práce, povinností a časovou náročnost.

Absolvoval jste po nástupu do funkce nějaké vzdělávací kurzy týkající se managementu školy? Cítíte sám potřebu se vzdělávat v určité oblasti?

Po nástupu do funkce na minulé škole jsem absolvoval funkční školení pro zástupce ředitele a i když bylo určeno spíše pro základní školy, velice mi pomohlo. Jinak samozřejmě cítím potřebu se vzdělávat v souvislosti se změnami zákonů a také se změnou náplně práce v této škole, ale současné kurzy jsou spíše určené pro zkušené účetní a chybí mi vědomosti od základu, které lektori kurzů už předpokládají. Na studium školského managementu bohužel v současné době nemám časové podmínky, i když by mi určitě prospělo.

Zavedl jste za dobu svého působení ve funkci nějaké změny, které hodnotíte jako zásadní, a které se již osvědčily?

V době mého příchodu do školy se dokončovala práce na ŠVP, kterou jsem převzal po své předchůdkyni. Některé myšlenky z minulé školy, kde jsem ŠVP také koordinoval, jsem využil i zde a byly vedením vítány. Přineslo to nové

podněty. Jinak se po mém nástupu zaváděla školní matrika, s kterou nyní pracuji a výrazně to zlepšilo a urychlilo práci v administrativě.

Zažil jste působení ve stejné funkci na dvou různých školách. Jak hodnotíte vedení školy na obou pracovištích?

Předchozí škola, na které jsem působil, byla menší. Postrádal jsem koncepci vedení, škola fungovala ze dne na den. Nevím, jestli ředitel přišel z vnitřních nebo vnějších podmínek, na škole působil již delší dobu. Ředitel delegoval pouze nepříjemné činnosti a stávalo se, že jsme stejnou práci vykonávali oba, práce nebyla dobře organizována. V současné škole je jasná vize, koncepce, každý ví, jaké má kompetence, co má dělat. Ředitel vtahuje vedení do dění školy, jsou pravidelné porady vedení, umělecké rady a pedagogické porady. Vše je promyšlené dopředu s několika variantami řešení, do detailů probíhá kontrola ředitele.

Jaké jsou podle Vás výhody a nevýhody ve vstupu do funkce ředitele z vnějšího a vnitřního prostředí?

Pokud se týká vstupu ředitele do školy z vnějších nebo vnitřních podmínek, vidím výhody při vnitřním postupu v tom, že ředitel zná prostředí školy a ví z předešlého působení, jak se na určité věci dívají učitelé, co je trápí a může toho ve svém působení využít. Velkou nevýhodou je, že to musí být velká osobnost, aby ho lidé vnímali jako šéfa. Autorita je z této pozice velmi křehká a nedá se příliš prosadit silou. Vedení lidí naopak ulehčuje, když ředitel není zatížen předchozími vztahy a pokud vstupuje do školy, která není nějak rozvrácená a nepůsobí tam síly předchozího vedení, má podstatně ulehčenou práci.

Pokud byste si nyní po zkušenosti s prací ve funkci zástupce ředitele mohl zpětně zvolit, zda přijmout tuto funkci, nebo zůstat na pozici učitele, jak byste se rozhodl?

Pokud bych si mohl vybrat, opakovaně bych raději zvolil funkci zástupce ředitele. Toto rozložení práce mně vyhovuje.

Z pozice zástupce ředitele školy máte představu o náplni práce ředitele školy, dokázal byste si sám sebe představit v této funkci? Zúčastnil byste se konkurzu na ředitele?

Dokáži si představit, že bych dělal ředitele školy a v budoucnosti není vyloučeno, že bych se zúčastnil konkurzu na ředitele. Nešel bych ale do konkurzu jako protikandidát současného ředitele školy, protože si myslím, že je to nejvhodnější kandidát na tuto funkci.

Děkuji za rozhovor. (25. 2. 2013)

5.7.3 Interview č. 3

Ředitel školy

Interview poskytl muž ve věku 33 let. Ve funkci ředitele je 3 roky, zúčastnil se konkurzu na ředitele, v kterém byl vybrán ze dvou kandidátů. Na škole dříve nepůsobil jako pedagog, byl pedagogem na jiných typech škol - SŠ a VŠ. Nastoupil do funkce po předchůdci, který byl ve funkci ředitele 24 let a odcházel do důchodu.

Tento výzkum je zaměřený na výhody a nevýhody výběru zástupce ředitele z vnitřních zdrojů školy. Měl jste již možnost vybírat si zástupce. Myslíte si, že funkci zástupce ředitele by měl přednostně vykonávat pedagog ze školy? Převažují podle Vás výhody k výběru pracovníka z vnitřních zdrojů? A jak nahlížíte na funkci ředitele, je to stejné, nebo je podle Vaší zkušenosti lepší vést školu jako pracovník bez dřívější návaznosti na školu?

Jako ředitel bych dal přednost zástupci z vnitřního prostředí školy. Zvolil bych raději člověka, kterého znám a který zná učitele. Při výběru zástupce ředitele

z vnějšího prostředí je větší riziko špatného výběru a nejistota setrvání pracovníka na tomto místě. U zástupců tedy podle mého názoru převažují výhody pro výběr pracovníka z vnitřních zdrojů. Oproti tomu ředitel má lepší výchozí pozici, pokud nastupuje z vnějších podmínek. Není zatížen osobními vztahy z minulosti, nikomu nic nedluží, nemá vazby a má přirozenější autoritu. Pokud by tedy byl ředitel z vnějšího prostředí a pouze jeden zástupce, vybral bych ho z vnitřního prostředí, aby se poměr vyrovnal.

Můžete srovnávat, jak rychle se adaptuje ve funkci zástupce ředitele pracovník z vnitřního a vnějšího prostředí, ve své škole máte oba případy. Lze jednoznačně říci, že pracovníkovi z vnějšího prostředí trvá déle než se adaptuje a zvládne povinnosti ve své funkci?

Řekl bych, že zástupci z vnějšího prostředí opravdu trvá adaptace déle, řídí lidi, které nezná a musí k tomu zvládnout všechny povinnosti spojené s funkcí.

V následujících otázkách vyhodnoťte body od 1 do 10 (10 je nejvíce důležité), které uvedené výhody a nevýhody mají pro Vás nejvyšší význam. Body se mohou opakovat.

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

Uvedené výhody – seřazené podle důležitosti	Bodové ohodnocení
znalost uchazeče	10
uchazeč zná organizaci	10
návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků	8
rychlejší obsazení místa	7
uchazeč zná spolupracovníky	7
nízké náklady na proces získávání pracovníků	6
udržení mzdové úrovně (povýšený pracovník bývá „levnější“ než pracovník z vnějších zdrojů)	5
možnost postupu pro pracovníka	5

uvolnění místa pro vlastní zaměstnance (výraz personální politiky organizace)	4
posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci	3
pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků (vybíraných i dalších pracovníků)	3
možná regulovatelnost personálními plány	2

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

Uvedené nevýhody – seřazené podle důležitosti	Bodové ohodnocení
omezený výběr	10
zklamání a rivalita kolegů (kariérní postup nemá vždy pozitivní vliv na mezilidské vztahy)	9
„provozní slepota“ dlouholetých pracovníků (neschopnost vnímat věci jinak, uplatnit jiné postupy)	8
pracovníka, který byl dlouholetým kolegou, může skupina v pozici vedoucího odmítat	8
„automatické povyšování se“	7
potřeba obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka (který byl vybrán z vnitřních zdrojů)	7
často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj	6
tzv. „Peterův princip“: lidé často stoupají v hierarchii organizace až do úrovně, pro kterou již nemají schopnosti (to bývá jejich poslední místo v postupu); jde o to, aby nebyli pracovníci povyšováni až na místo, na které již nestačí	5

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

Uvedené výhody – seřazené podle důležitosti	Bodové ohodnocení
noví pracovníci jsou zdrojem „know-how“, mohou přinést organizaci nové impulsy, neotřelý pohled na chronické problémy	10
nový pracovník zpravidla mívá velké pracovní nasazení („nové koště lépe mete“)	9
příchozí pracovník bývá spíše „uznán“ na pracovním místě (povýšený spolupracovník)	8
širší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa	6

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

Uvedené nevýhody – seřazené podle důležitosti	Bodové ohodnocení
noví pracovníci přicházejí často s většími finančními požadavky (než by měli vlastní pracovníci)	9
obsazení vedoucího místa trvá zpravidla déle	8
nový pracovník nezná organizaci a spolupracovníky (adaptace si vyžaduje čas a peníze, po dobu adaptace pracovník nepodává stoprocentní výkon)	8
blokuje se možnost postupu vlastních pracovníků	7
přijetí nového pracovníka je vždy spojeno s určitou mírou rizika (riziko nesprávné volby)	7
vyšší náklady na proces získávání	6
stres pracovníka z přechodu na nové působiště	5
zátěž pro stávající pracovníky, kteří se musejí novému kolegovi věnovat	5
zvyšuje se fluktuace	4

(Kocianová, 2010, s.83 - 84)

Vnímáte rozdíly s přijetím zástupců pedagogy vzhledem k tomu, zda je zástupce jejich bývalý kolega, nebo nově příchozí člověk?

Ano, v tom vidím zásadní rozdíl. Učitelky, které se staly zástupkyněmi měly velmi těžkou pozici s přijetím u pedagogů. Než se zapracovaly a získaly přehled ve své činnosti, což trvalo asi rok, pedagogové je brali na lehkou váhu a spíše jako oběti, které přijaly nabídku na místo, o které nikdo jiný nestál. Učitelé měli sklon stěžovat si na ně a hodnotit jejich práci u ředitele. Zástupce, který byl přijat z vnějších zdrojů je jaksi automaticky přijímán jako autorita a pokud s ním má někdo nějaký problém, řeší si ho mimo ředitele přímo se zástupcem.

Přinesl zástupce, který působil dříve na jiné škole, nové myšlenky a nápady z předchozího působiště, které jste uvítal jako nové přínosné impulsy k řešení určitého problému? Lze takové myšlenky očekávat i od „vnitřních“ zástupců, či pedagogů školy?

Nové nápady jsou u zástupce z vnějších zdrojů očekávány, protože přichází z jiného pracoviště ze stejné pozice. Zvláště v době tvorby školního vzdělávacího programu jsme využili některých nápadů a myšlenek, jak se podívat na některé věci z jiného pohledu – „jak se to dělá jinde“. Zástupce byl koordinátorem ŠVP na předchozí škole a i když byl již dokument téměř dokončen, přinesl některé náměty, které změnil pohled na určité věci a tyto změny byly užitečné. Ale obecně nelze říci, že by zástupkyně z vnitřního prostředí nepřicházely s novými nápady, záleží na jednotlivých osobnostech, kreativitě a chuti něco nového vymýšlet a zlepšovat k prospěchu chodu školy. Může se jednat o drobná vylepšení, dotažení problému, nebo nápady, které jsou inspirovány dalším vzděláváním vedoucích zaměstnanců. Rozhodně je zajímavé mít zástupce z vnitřních i vnějších zdrojů, po určité době, kdy se zapracují a zvládají svou práci bez stresu, jsou zástupci oporou ředitele a klidného chodu školy, ať přicházejí z vnitřních nebo vnějších podmínek školy.

Děkuji za rozhovor. (1. 3. 2013)

5.8 Zodpovězení výzkumných otázek

Výzkumná otázka č.1

Dávají ředitelé ZUŠ přednost při obsazování místa zástupce ředitele pracovníkům z vnitřních zdrojů?

Předpokládala jsem, že odpověď bude kladná. Odpovědi, které jsem získala z různých otázek směřovaných na ředitele i zástupce ředitelů můj předpoklad potvrdily. Obecně je v literatuře doporučováno, pokud to lze, vybírat nejprve pracovníky z vnitřních zdrojů organizace. Procentuální zastoupení odpovědí na tyto otázky potvrdilo, že většina zástupců ředitelů ZUŠ přišla do vedoucí funkce z pozice učitele na stejné škole, tedy z vnitřního prostředí školy. Z dalších otázek vyplynulo, že i současní ředitelé jsou ze dvou třetin dotazovaných bývalými pedagogy školy, kterou vedou. Avšak pouze třetina ředitelů působila dříve ve funkci zástupce ředitele. Na přímou otázku, zda by při výběru svého zástupce dali přednost pracovníkovi z vnitřních zdrojů, odpovědělo 55 % ředitelů ano a 42 % spíše ano, tedy kladná odpověď převažovala. Z odpovědí ředitelů, které se týkaly tohoto tématu vyplynulo, že 89% dotazovaných ředitelů si zvolilo své zástupce samo. 78 % dotazovaných ředitelů má zástupce, kteří byli dříve pedagogy na stejné škole. Na otázku určenou zástupcům ředitele, odkud se dostali do funkce zástupce ředitele, 87 % dotazovaných odpovědělo, že z pozice učitele stejné školy, 11 % uvedlo z jiné pozice a 2 % z pozice učitele na jiné škole. Také interview s ředitelem školy potvrdilo, kladnou odpověď na tuto otázku.

Výzkumná otázka č. 2

Je pro zástupce ředitele znalost organizace a spolupracovníků vnímána jako skutečná výhoda?

Tato otázka byla v dotaznících rozlišena pro zástupce z vnitřních zdrojů (varianta A) a pro zástupce z vnějších zdrojů (varianta B). Většina (51 dotazovaných) pochází z vnitřních zdrojů a uvedla znalost organizace a spolupracovníků jako přínos. Naopak zástupcům z vnějších zdrojů, podle jejich

odpovědí neznalost prostředí významně nescházela, i když na tak malém vzorku lze těžko prokázat jasný výsledek. Znalost organizace značně urychluje práci a orientaci ve funkci vedoucího pracovníka. Zástupci ředitelů, kteří z většiny nastupovali do funkce z pozice pedagoga té samé školy v 74,5 % odpovědí zvolili odpověď ano a v 21,5% spíše ano na otázku, zda je pro ně přínosem znalost organizace a spolupracovníků. 4% zástupců odpověděla spíše ne. Odpovědi v interview u zástupců ředitele se lišily od většiny odpovědí získaných dotazníky. Oba zástupci bez ohledu na to, že přišli do školy z vnitřního a vnějšího prostředí, se shodli, že znalost organizace a spolupracovníků není pro ně skutečnou výhodou a lepší pozice nástupu pro ně je, nebo by byla z vnějšího prostředí. Přesto se jejich záporné odpovědi řadí k menšině a většina odpovědí na tuto otázku je kladná.

Výzkumná otázka č. 3

Mívají vedoucí pracovníci problém s uznáním a přijutím ve funkci svými dlouholetými kolegy?

Tento problém považuji za stěžejní nevýhodu při nástupu do funkce z vnitřního prostředí, tedy povýšení z řad pedagogů. I když se objevovaly kladné odpovědi od zástupců a poněkud více u ředitelů, kteří tento jev vnímají z nadhledu své funkce, většina dotazovaných zástupců tento problém neuváděla a cítí se být svými podřízenými uznána ve své funkci. Zástupci, kteří přicházejí z vnějších podmínek, ale uvádějí tuto skutečnost jako výhodu a přináší jim přirozenější autoritu a lehčí vedení lidí. Zástupci ředitelů v této problematice odpovídali většinou záporně, 47 % spíše ne a 45 % ne, i když se objevily i odpovědi, které problémy s autoritou potvrzují 4 % ano a 4 % spíše ano. Z pohledu ředitelů škol se objevovalo poněkud více kladných odpovědí než u zástupců - 5,5 % ano a 14 % spíše ano k otázce, zda ve škole vnímají problémy s uznáním vedoucího pracovníka ve funkci od bývalých kolegů, přesto většina ředitelů odpověděla spíše ne (50%) a ne (30,5 %). Pozitivní přijetí zástupců pedagogů (36%) a spíše pozitivní (61%) převažovalo nad negativním (3%) v odpovědích ředitelů. Z interview zástupkyně a ředitele bylo potvrzeno, že tyto problémy vnímali, ale opět s přihlédnutím k celkovému množství odpovědí, se řadí k menšině. Celkově lze tedy odpovědět, že většina dotazovaných tyto

problémy nepocituje.

Výzkumná otázka č. 4

Je schopen dlouholetý pracovník v nové vedoucí pozici obohatit organizaci novými myšlenkami a postupy, jaké obvykle přinášejí pracovníci z vnějšího prostředí?

Jako jedna z nevýhod získávání pracovníků z vnitřního prostředí je uváděna neschopnost vnímat věci jinak, uplatnit jiné postupy tzv. „provozní slepota“ dlouholetých pracovníků. (Kocianová, 2010, s. 83). A naopak je považováno za hlavní výhodu pro zvolení pracovníka z vnějších zdrojů přínos nových pohledů na řešení některých dlouhodobých problémů. Tato otázka zjišťovala u zástupců z vnitřního prostředí, zda jsou také schopni vnášet do organizace nové nápady, změny, přinášet originální způsoby řešení problémů, které vnímáme jako výhody u pracovníků přicházejících z vnějšího prostředí. Podle odpovědí zástupců i ředitelů, je o tom většina přesvědčena - 44% zástupců z vnitřního prostředí uvedlo ano, 34% spíše ano, spíše ne 18% a ne 4%. Většina tedy hodnotí své nápady jako přínosné a změny, které zavedla, se osvědčily. Přibližně stejným poměrem hodnotí své zástupce ředitelé. I z výstupů interview je zřejmé, že zástupci ředitelů z vnitřního prostředí dokáží obohatit školu novými nápady a postupy stejně tak jako pracovníci přicházející z vnějšího prostředí.

Výzkumná otázka č. 5

Probíhá adaptace ve vedoucí funkci u pracovníka z vnitřních zdrojů rychleji než u pracovníka z vnějšího prostředí?

K této otázce mě inspirovaly uvedené nevýhody u pracovníků přicházejících z vnějšího prostředí – „nový pracovník nezná organizaci a spolupracovníky (adaptace si vyžaduje čas a peníze, po dobu adaptace pracovník nepodává stoprocentní výkon)“ a další nevýhoda „zátěž pro stávající pracovníky, kteří se musejí novému kolegovi věnovat“. (Kocianová, 2010, s. 84) Přitom jako výhoda nebývá rychlejší adaptace u pracovníků z vnitřních zdrojů uváděna. Zajímalo

mě tedy, jak dlouho trvalo pracovníkům než si zvykli na svou funkci. Ze získaných odpovědí sice nelze určit, jestli se jednotlivá doba liší v závislosti na tom odkud zástupce nastupuje, ale odpovědi jsou tak různorodé u zástupců i ředitelů, že se domnívám, že nástup zástupce z vnějšku nebo vnitřku rychlost adaptace neovlivňuje.

Domnívám se, že zde více záleží na podmínkách, do kterých nový pracovník vstupuje, jak se mu věnuje vedení, nakolik ho podporuje a zaučuje do jeho nových povinností. Jistá neznalost pedagogů a organizace u vnějších pracovníků je asi jen zlomkem toho, s čím se musí nový zástupce vypořádat a naopak je vyvážena mnohdy rychlejším nastavením přirozenější autority při vedení lidí. Přijetí pedagogy naopak může brzdit pracovníka z vnitřních zdrojů, na kterého si jeho podřízení déle zvykají jako na vedoucího. V nové funkci si tak každý zástupce musí projít jakousi zkušební dobou, která podle mě trvá celý školní rok a vyzkoušet si činnosti, které se v průběhu roku střídají a musí jednou proběhnout poprvé. Adaptaci urychluje podpora ředitele, možnost a nutnost dalšího vzdělávání, které každý nový zástupce pocítuje. Nelze tedy jednoznačně odpovědět, že by adaptace u vedoucích pracovníků z vnitřního prostředí probíhala rychleji než u externích pracovníků.

6. Souhrn šetření

Z dotazníkového šetření i následných interview jsem získala dostatek odpovědí ke shrnutí výzkumu. Jednoznačně se potvrdilo, že v ZUŠ dávají ředitelé přednost při výběru na místo zástupce ředitele pracovníkům z vnitřních zdrojů školy. Pro ředitele je důležité, že znají své zástupce, a že zástupci znají prostředí a pracovníky školy. Samotní zástupci toto také označují jako výhodu přesto, že jim naopak to, že jsou zatíženi dřívějšími vztahy na pracovišti, může ztěžovat vedení bývalých kolegů. V dotazníkovém šetření se neprokázalo, že by většina zástupců na ZUŠ měla v nové vedoucí funkci problémy s přijetím svými dřívějšími kolegy. V interview se naopak tato skutečnost potvrdila. Dále se ukázalo, že i pracovníci působící déle na té samé škole jsou schopni přijít s novými nápady, které se v chodu školy osvědčily a není to tedy jen výsadou externích pracovníků. Dle dotazníků a interview jsem dospěla k názoru, že

přístup z vnitřního nebo vnějšího prostředí nehraje v délce adaptace podstatnou roli. Adaptace zástupců ředitelů v nové funkci závisí na konkrétních podmínkách ve škole, ochotě ředitele, případně dalších osob managementu pomoci a podpořit zástupce v pro něj nových činnostech a umožnit mu další vzdělání v oblasti školského managementu. V otázkách vzdělávání vedoucích pracovníků, zástupců ředitelů v nové funkci, zástupci i ředitelé odpovídali obdobně. Nejvíce zástupců se školilo ve funkčním studiu, následovaly jednotlivé kurzy z oblasti školského managementu, 25% dosud neabsolvovalo žádné studium a nejméně procent získalo bakalářské studium školského managementu. Měla jsem možnost absolvovat funkční studium, mnoho dílčích kurzů z oblasti školského managementu a nyní bakalářské studium školského managementu. Jednoznačně bych hodnotila jako nejprospěšnější studium vysokoškolské, z důvodu komplexnosti, zvládnutí aktuální problematiky a i nutnosti získané vědomosti vstřebat a prokázat, které jsem u ostatních druhů vzdělávání postrádala. Dostatek vědomostí z oblasti managementu je v adaptaci na vedoucí funkci nejdůležitější.

Závěr

Jedním z důvodů, proč jsem zvolila toto téma práce, byla skutečnost, že na pracovišti, kde sama působím jako zástupkyně ředitele, jsem byla přítomna výběru vedoucích pracovníků z vnitřního i vnějšího prostředí. Měla jsem tedy možnost pomocí interview srovnávat výhody a nevýhody vstupu do vedoucí funkce z obou prostředí. Srovnání a osobní zpovědi zástupců ředitelů byly velmi zajímavé a dovedly mě k mnohým poznáním, která budou pro moji další práci užitečná. Stejně tak byl zajímavý náhled ředitele, který mohl srovnávat výhody a nevýhody výběru vedoucích pracovníků z pozice člověka, který je sám vybírá. Interview jsem porovnávala s výstupy dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozeslány na větší základní umělecké školy ve všech krajích naší republiky a zpět se mi vrátil dostatečný počet vyplněných dotazníků, abych mohla odpovědět na výzkumné otázky.

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních lidských zdrojů, lze v odborné literatuře nalézt v rozsahu jedné až dvou stran, je to tedy jen dílčí problém z širokého okruhu personalistiky. Pomocí výzkumných otázek, které vycházely z výčtu výhod a nevýhod touto literaturou popsaných, jsem některá fakta ověřovala v prostředí základního uměleckého školství. Zajímalo mě, zda ředitelé ZUŠ preferují zástupce z vnitřního prostředí školy a dále jsem zjišťovala, jestli je znalost organizace a spolupracovníků pro vedoucí pracovníky z vnitřku školy skutečnou výhodou a jak ovlivňuje jejich bývalé působení ve škole jejich současnou funkci. Další výzkumnou otázkou jsem chtěla zjistit, jestli i pracovníci z vnitřních zdrojů dokážou obohatit organizaci novými nápady, myšlenkami, nebo je to jen výsadou externích pracovníků. Poslední otázka byla zaměřena na problém adaptace na funkci a zda ji ovlivňuje vstup z interního či externího prostředí. Některá v odborné literatuře uváděná fakta se potvrdila, jiná lze přesvědčivým poměrem hlasů vyvrátit. V teoretické i výzkumné části jsem se nezabývala jen vnitřními zdroji pracovníků, ale uváděla jsem a srovnávala i výhody a nevýhody vnějších zdrojů. Výstupem pro školský management je přehled vnitřních i vnějších zdrojů a jejich výhody a nevýhody v porovnání současné situace na základních uměleckých školách jako specifického vzorku českého školství. Protože se potvrdilo, že ředitelé dávají přednost při výběru svých zástupců z mnoha uvedených důvodů pracovníkům z interního prostředí,

může být tato práce využita jako pomůcka při jednom z nejdůležitějších prvků personalistiky – získávání a výběru pracovníků. Správný výběr vedoucího pracovníka má pro další chod organizace klíčový význam. Jako další a důležitý výstup této práce uvádím poznání, že kvalitní vzdělávání v oblasti školského managementu urychluje adaptaci vedoucího pracovníka ve funkci bez ohledu na zdroj, z kterého se do funkce dostal. A proto bych jako závěrečné doporučení nově nastupujícím vedoucím pracovníkům, především zástupcům ředitelů, kteří nemají funkční studium ze zákona povinné, doporučila se co nejdříve po nástupu do funkce v této problematice managementu vzdělávat.

Seznam použité literatury

FUKOVÁ, D. 2010. *Systém získávání a výběru pracovníků*. Praha: 2010. Závěrečná bakalářská práce. 79 s. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra andragogiky a personálního řízení.

KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. 2008. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3

KRAUSOVÁ, J. 2010. *Klíčové kompetence zástupce ředitele v prostředí základních uměleckých škol*. Praha: 2010. Závěrečná bakalářská práce. 51 s. Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2

ŠIKÝŘ, M.; BOROVEC, D.; LHOTKOVÁ, I. 2012. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2

VÍCH, M. 2011. *Motivace učitele ke vstupu do managementu školy*. Praha: 2011. Závěrečná bakalářská práce. 52 s. Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

Seznam použitých zkratk

MD – mateřská dovolená

SŠ – střední škola

ŠVP – školní vzdělávací program

UK – Univerzita Karlova

VŠ – vysoká škola

ZUŠ – základní umělecká škola

Přílohy

Dotazníky pro zástupce ředitelů a ředitele ZUŠ

Příloha č.1

Dotazník pro zástupce ředitele a oslovující dopis

Vážená paní zástupkyně, vážený pane zástupce, jsem studentkou 3. roč. bakalářského studia Školského managementu na UK, pro svoji bakalářskou práci na téma Výhody a nevýhody získávání vedoucích pracovníků z vnitřních lidských zdrojů provádím výzkum zaměřený na zástupce ředitelů základních uměleckých škol. Dovoluji si Vás oslovit a požádat o vyplnění krátkého on-line dotazníku, jehož vyplnění Vám nezabere víc než 15min. Jedná se pouze o 11 otázek, kde budete vybírat z daných odpovědí. Druhá část dotazníku je rozlišena na variantu A a B podle toho, zda jste do funkce nastoupili z prostředí školy, či z vnějšího prostředí. Vaše odpovědi budou anonymní a budou využity pouze k danému výzkumu. Prosím Vás o spolupráci a předem Vám děkuji za Váš čas, který věnujete tomuto krátkému výzkumu.

Dotazník je přístupný na této adrese.

<http://www.surveio.com/survey/d/D1U9N0C9J6J3W2O8P>

Děkuji a přeji Vám úspěšný vstup do nového roku!

Eva Kovaříková

Část 1. - společná

1. Z jaké pozice jste nastoupil(a) do funkce zástupce ředitele?

- a) z pozice učitele této školy
- b) z pozice učitele jiné školy
- c) z pozice zástupce ředitele na jiné škole
- d) z jiné pozice (uved'te jaké)

2. Kolik uchazečů bylo na Vaši funkci?

- a) byl(a) jsem jediným uchazečem
- b) byl(a) jsem vybrán(a) ze dvou uchazečů
- c) byl(a) jsem vybrán(a) z více než dvou uchazečůuvedte počet
- d) nevím

3. Kdo Vás školil po nástupu do funkce?

- a) můj předchůdce
- b) ředitel školy
- c) druhý zástupce ředitele
- d) nikdo
- e) jiná odpověď

4. Absolvoval(a) jste po nástupu do funkce nějaké vzdělávací kurzy týkající se managementu školy?

- a) funkční studium
- b) jednotlivé kurzy z oblasti managementu školy
- c) bakalářské studium školského managementu
- d) dosud žádné studium

5. Jak dlouho Vám přibližně trvalo, než jste si zvykl(a) na novou funkci a zvládl(a) své povinnosti?

- a) 1 měsíc
- b) 3 měsíce
- c) půl roku
- d) rok

e) déle než rok – uveďte

f) ještě jsem si nezvykl(a), jsem ve funkci od(vyplňte)

6. Jak Vás pedagogové přijali v nové funkci?

a) pozitivně

b) spíše pozitivně

c) spíše negativně

d) negativně

7. Splnila se Vaše očekávání o rozsahu a náročnosti práce spojené s Vaší funkcí?

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

Část 2.

Varianta A – vyplní pouze zástupce ředitele, který se dostal do funkce po předešlém působení ve stejné škole

A 1. Byl(a) jste přímo osloven(a) jako vhodný kandidát na zástupce ředitele?

a) ano, oslovil mě ředitel školy

b) ano, oslovil mě zástupce ředitele

c) ano, oslovili mě kolegové

d) ne, reagoval(a) jsem na zveřejnění konkurzu na místo zástupce ředitele

e) jiná možnost – uveďte

A 2. Je pro Vás přínosem, že znáte prostředí školy, kolegy a vztahy na pracovišti z dřívějšího působení ve škole?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

A 3. Máte pocit, že Vás někteří pedagogové, Vaši bývalí kolegové, ve vedoucí funkci odmítají?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

A 4. Zavedl(a) jste za dobu svého působení ve funkci nějaké změny, které hodnotíte jako zásadní, a které se již osvědčily?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Varianta B – vyplní pouze zástupce ředitele, který se dostal do funkce z vnějšího prostředí – bez předešlého působení na této škole

B 1. Myslíte si, že to, že jste nebyl(a) v minulosti jedním z pedagogů školy, Vám usnadňuje jejich vedení a jste díky tomu spíše přijímán(a) ve své funkci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

B 2. Chyběla Vám zpočátku hlubší znalost prostředí a poměrů ve škole při manažerských činnostech?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

B 3. Vnesl(a) jste do nové školy nějaké nové nápady, postupy s kterými se v této škole dosud neseťkali?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

B 4. Jakým způsobem jste se dozvěděl(a) o této volné pracovní pozici?

- a) ústně
- b) vyhlášený konkurz byl zaslán poštou, elektronickou poštou, na adresu školy, kde jsem působil(a)
- c) z inzerce v novinách
- d) z webových stránek školy
- e) z jiného zdroje – uveďte

Příloha č. 2

Dotazník pro ředitele a oslovující dopis

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

jsem studentkou 3. roč. bakalářského studia Školského managementu na UK, pro svoji bakalářskou práci na téma Výhody a nevýhody získávání vedoucích pracovníků z vnitřních lidských zdrojů provádím výzkum zaměřený na vedoucí pracovníky základních uměleckých škol. Dovoluji si Vás oslovit a požádat o vyplnění krátkého on-line dotazníku, jehož vyplnění Vám nezabere víc než 10min. Jedná se pouze o 10 otázek, kde budete vybírat z daných odpovědí. Vaše odpovědi budou anonymní a budou využity pouze k danému výzkumu. Prosím Vás o spolupráci a předem Vám děkuji za Váš čas, který věnujete tomuto krátkému výzkumu.

Dotazník je přístupný na této adrese.

<http://www.surveio.com/survey/d/C1W6U4O6W9Q4P5E8A>

Děkuji a přeji Vám úspěšný vstup do nového roku!

Eva Kovaříková

1. Byl(a) jste před nástupem do funkce zástupcem ředitele školy?

- a) ano
- b) ne

2. Působil(a) jste před nástupem do funkce na stejné škole, kterou nyní vedete?

- a) ano
- b) ne

3. Vybral(a) jste si svého současného zástupce sám/sama?

- a) ano
- b) ne

- 4. Z jaké pozice se dostal do funkce Váš současný zástupce?**
- a) z pozice učitele této školy
 - b) z pozice učitele jiné školy
 - c) z pozice zástupce ředitele na jiné škole
 - d) z jiné pozice (uved'te jaké)
- 5. Dal(a) byste při výběru svého zástupce přednost pracovníkovi z vnitřního prostředí školy?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 6. Máte ve Vaší škole zkušenosti, že pracovník ve vedoucím postavení, který postoupil z řad zaměstnanců školy, má problémy s uznáním ve funkci od bývalých kolegů?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 7. Absolvoval zástupce po nástupu do funkce nějaké vzdělávací kurzy týkající se managementu školy?**
- a) funkční studium
 - b) jednotlivé kurzy z oblasti managementu školy
 - c) bakalářské studium školského managementu

d) dosud žádné studium

8. Jak dlouho přibližně trvalo, než si zástupce zvykl na novou funkci a zvládl své povinnosti?

a) 1 měsíc

b) 3 měsíce

c) půl roku

d) rok

e) déle než rok – uveďte

f) ještě si nezvykl, je ve funkci od(vyplňte)

9. Jak pedagogové přijali zástupce v nové funkci?

a) pozitivně

b) spíše pozitivně

c) spíše negativně

d) negativně

10. Zavedl Váš zástupce za dobu svého působení ve funkci nějaké změny, které hodnotíte jako zásadní, a které se již osvědčily?

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne