

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Centrum školského managementu

Milena Kreisingerová

KOMPETENCE ZÁSTUPCE ŘEDITELE

ZÁKLADNÍ ŠKOLY

Competencies of deputy headmaster of primary school

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Václav Trojan Ph.D.

2014

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla použita 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 dne 25. 11. 2014

Milena Kreisingerová

Poděkování

Vedoucímu práce PhDr. Václavu Trojanovi Ph.D. za vstřícnost a trpělivost při vedení práce.

Všem zástupcům ředitele ze základních škol, kteří poskytli údaje důležité pro zpracování této práce.

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá v současné době stále ještě nepříliš jasným pojetím funkce zástupce ředitele v základní škole. Zjišťuje, jaké kompetence jsou na tyto pracovníky delegovány, zda rozsah jejich činnosti ovlivňuje velikost školy a případný počet zástupců. Na vybraném vzorku základních škol z celé České republiky byla zkoumána a následně popsána současná praxe v základních oblastech řízení školy.

Předkládaná práce byla zpracována s využitím dostupné odborné literatury a volně přístupných internetových zdrojů vztahujících se k dané problematice. Vychází z obecně platných právních norem a specifických zákonů upravujících oblast školství.

Kvantitativní výzkum byl realizován výběrovým šetřením a dotazníkovou formou v internetovém prostředí. Byl zaměřen na současné pojetí funkce zástupce ředitele v základní škole a zjišťování rozsahu jeho kompetencí v základních oblastech řízení školy a na zjišťování konkrétních činností obsažených v pracovní náplni. Oslovenými respondenty byli zástupci ředitele základní školy. Byly zkoumány také jejich názory na možné vymezení a právní zakotvení této pracovní pozice a zastoupení studujících a absolventů studia v oboru managementu.

V realizované analýze výzkumného šetření byly vyhodnoceny a popsány výsledky zjištěné ve výběrovém a dotazníkovém šetření. Na jejich podkladě byl sestaven obecný model dílčích kompetencí delegovaných na zástupce ředitele základní školy v tradičním pojetí funkce.

Klíčová slova: management školy, kompetence, pracovní náplň, respondent, ředitel školy, základní škola, zástupce ředitele

Abstract:

A thesis deals with still not very clear conception of the deputy headmaster of the primary school. It determines which competences are delegated to these workers , and whether the scope of their activities affects the size of the school and any number of deputy headmasters . The selected sample of primary schools in the Czech Republic were studied and then the current practice was described in the key areas of the school management.

The present thesis has been completed using available literature a freely accessible Internet resources relating to the topic . Based on generally accepted legal norms and specific laws governing the area of education.

A quantitative research was conducted in the form of both a sample survey and a questionnaire in the online environment. It was aimed at current concept of the deputy headmasters in primary schooling in the key areas of school management and identifying specific actions contained in the job description. Addressed respondents were the deputy headmasters of the school head . Their views on the possible definition of a legal base of this job and the number of students and graduates of the shool management were also examined.

In the thesis there were analyzed and described the results of the survey. A general model consisting of partial competences delegated to the deputy headmaster of the primary school in the traditional concept of the function was determined on these results.

Keywords: school management, competencies, job description, respondent, headmaster, primary school, deputy headmaster

Obsah

1. Úvod	7
2. Management	9
2.1. Vymezení pojmu management	9
2.2. Manažer	10
2.3. Management školy	11
2.4. Zástupce ředitele školy jako manažer	13
2.5. Zástupce statutárního orgánu školy.....	16
3. Kompetence	17
3.1. Manažerské kompetence	17
3.2. Kompetence organizace	19
3.3. Současné pojetí termínu kompetence.....	19
4. Organizační struktura školy	25
4.1. Organizační schéma	26
4.2. Stupně řízení	26
5. Zástupce ředitele	28
5.1. Pojetí funkce zástupce ředitele.....	28
5.2. Právní vymezení pozice zástupce ředitele	33
5.3. Pracovní náplň zástupce ředitele.....	35
5.4. Porovnání kritérií pro výkon funkce ředitele a zástupce ředitele	39
6. Výzkumná část	42
6.1. Cíl výzkumu.....	42
6.2. Výzkumné předpoklady	42
6.3. Metody výzkumu	42
6.4. Výzkum.....	44
6.4.1. Výběrové šetření	44
6.4.2. Výzkumný soubor výběrového šetření.....	44
6.4.3. Výsledky výběrového šetření	44
6.4.4. Dotazníkové šetření.....	49
6.4.5. Respondenti.....	50
6.4.6. Výzkumný soubor dotazníkového šetření	51
6.4.7. Výsledky dotazníkového šetření	52
6.4.8. Shrnutí výsledků výzkumu	77
6.4.9. Vyhodnocení zvolených výzkumných předpokladů	81
6.4.10. Obecný model kompetencí.....	83
7. Závěr	85
Literatura a zdroje	88
Přílohy	91

1. Úvod

Po listopadové revoluci v roce 1989 dochází v celém našem školství k velmi výrazným změnám. Ruší se odvětvové řízení školství a ukládá se obcím, jako zřizovatelům základních škol, povinnost přetvořit je na právní subjekty. Společně s přijetím dalších navazujících právních norem je dokončena proměna systému regionálního školství do současné podoby.

Nejvíce se však všechny uvedené změny dotýkají řídicích pracovníků na školách. Vedoucí pracovníci škol – kromě odpovědnosti za formální i obsahovou stránku výuky a dosažení výsledků stanovených celostátními požadavky - přejímají rozsáhlé kompetence i v dalších oblastech činnosti škol.¹

Řídicím pracovníkem a statutárním orgánem je vždy a v každé škole ředitel. Z pozice své funkce řeší problémy zásadního charakteru a má nezastupitelnou odpovědnost v oblasti správního řízení. Často se ale opomíjí důležitost funkce zástupce ředitele. Ten připravuje řediteli důležité podklady, je v neustálém styku s pedagogickými pracovníky a má přehled o každodenním průběhu i organizaci vzdělávacího procesu. Nezanedbatelná je úloha zástupce ředitele při kontrolní činnosti, motivaci pracovníků nebo operativním řešení problémů.

Svého zástupce jmenuje ředitel školy, který zároveň určuje jeho kompetence, pravomoc, odpovědnost i celkovou náplň práce. Vychází především ze své představy (vize) a konkrétních potřeb školy. Pozice zástupce ředitele školy není legislativně příliš specifikována, ani v odborné literatuře dostatečně popsána.

V důsledku současných proměn regionálního školství přestává již v některých školách být pravidlem tradiční dělení na zástupce pro první a druhý stupeň. Zástupce pro duši dítěte, zástupce a výchovný poradce nebo zástupce a ICT koordinátor, je jen malým příkladem z neomezeného množství moderních variant této funkce.

¹ BACÍK, F., KOTÁSEK, J., KALOUS J.,: Příprava řídicích pracovníků ve školství, 1997, s. 7

Vymezení současného pojetí funkce zástupce ředitele jako řídicího pracovníka v dnešní škole vyžaduje blíže se zabývat jeho činností. Jaké jsou jeho kompetence, co tvoří náplň jeho práce, jaké úkoly jsou na něj delegovány, do jaké míry ovlivňuje rozsah jeho činnosti velikost školy nebo případný počet zástupců. Proto je **cílem této práce zjistit, zda v našich základních školách dosud přetrvává tradiční pojetí této funkce, jakými kompetencemi ZŘ základních škol disponují a ověřit, zda se kompetence mění v závislosti na daných podmínkách.**

Práce se zabývá pojetím funkce zástupce ředitele, vymezením jeho pozice v rámci legislativy i managementu školy, jeho kompetencemi a činnostmi. V rámci realizovaného výzkumu bylo posuzováno, jak je pojata funkce zástupce ředitele v našich základních školách, zda dosud přetrvává její tradiční model. Následně byl ve vybraném vzorku základních škol zjišťován rozsah kompetencí zástupců ředitele v základních oblastech řízení školy a konkrétní činnosti obsažené v pracovní náplni. Na základě výsledků realizovaného dotazníkového šetření byl sestaven obecný model dílčích kompetencí delegovaných na zástupce ředitele základní školy v tradičním pojetí funkce.

Nesnadné a neadekvátní by bylo porovnávat kompetence zástupců ředitele, jejichž činnost je specifikována odlišně (zástupce pro duši dítěte, ekonom) s činnostmi zástupců podle dlouhodobě zavedeného tradičního modelu. Pro potřeby této práce je zástupce ředitele školy chápán jako vedoucí pedagogický pracovník, kterému ředitel v organizačním řádu a pracovní náplni předává určité kompetence k řízení školy a podřízených zaměstnanců.

2. Management

2. 1. Vymezení pojmu management

*„Ve světové i české manažerské literatuře posledního desetiletí lze snadno nalézt desítky definic pojmu „management“ a jejich odlišných interpretací. Neexistuje tudíž jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu.“² Slovo **management** se odvozuje z anglického výrazu *„to manage“* s významem řídit, vést, spravovat, ovládat. V našem prostředí se běžně používá termín řízení, který ale plně nevystihuje význam pojmu management.*

Management můžeme charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, pro zabezpečení správného fungování organizace. Jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontroly vedoucí k dosažení požadovaných cílů.

„Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia“³

Pojem management je poměrně široký, dá se různě interpretovat a chápat. Zahrnuje tři významy:

specifickou aktivitu - označení funkce ve smyslu řízení organizace a vedení pracovníků za účelem dosažení určitého cíle, dosažení úspěšnosti a prosperity v organizaci

řídící pracovníky – označení funkce a zároveň i skupiny lidí – vedoucích pracovníků a vykonavatelů managementu, kteří tyto funkce zastávají

vědní disciplínu – vědu zahrnující teoretická východiska, pravidla i konkrétní doporučení, která se díky neustále vznikajícím novým podnětům z praxe stále vyvíjí a mění

Díky širokému spektru možností vymezení termínu *„management“*, je třeba upřesnit využití tohoto pojmu v rámci předkládané diplomové práce. Vzhledem k tomu, že se práce zabývá činnostmi zástupce ředitele, jako vedoucího pracovníka, bude termín používán ve smyslu řídicí pracovníci.

² VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.,: Moderní management v teorii a praxi, 2009, s. 11

³ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.,: Moderní management v teorii a praxi, 2009, s. 11

2. 2. Manažer

Manažerem se v současné době rozumí vedoucí pracovník, který na základě zvolení, jmenování, pověření, zmocnění nebo ustanovení aktivně realizuje řídicí činnosti. Zodpovídá za chod svěřené organizace nebo její části a je pro uskutečňování požadovaných řídicích činností vybaven potřebnými kompetencemi. Jeho činnost je činností specializovanou s rozhodujícím vlivem na dosahované výsledky organizace. Na způsobu a kvalitě práce manažerů závisí celková prosperita organizace. Ti jsou proto pro řízení každé organizace klíčovými osobami.

„Jak se stávaly podnikatelské subjekty i neziskové organizace rozsáhlejšími a členitějšími, rozšiřovaly předmět své činnosti atd., tak se zvyšovaly nároky na jejich řízení a členění managementu.“⁴

Podle úrovně řízení se manažeři rozdělují do tří skupin:

Základní úroveň řízení - manažeři první linie

Nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí výkonné pracovníky. Jsou to vedoucí pracovníci, kteří bezprostředně svojí činností zajišťují přímý provoz dané organizace.

Střední úroveň řízení - střední manažeři

Patří sem řídicí pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů. Společně s manažery první linie bývají tito vedoucí jednotlivých útvarů organizace označováni termínem výkonný management, protože k jejich úkolům patří zejména zabezpečení komunikace mezi vrcholovým managementem a pracovníky provozu.

Vrcholová úroveň řízení - TOP management

„Vrcholoví manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají zodpovědnost za vlastníky. Těsnou vazbou na vlastníky je vytvářeno jejich zvláštní postavení v hierarchii řízení“⁵ Jsou to nejvyšší řídicí pracovníci organizace, kteří vytvářejí vize, koncepce a strategické plány, určující vývoj organizace v delším časovém horizontu. Koordinují veškeré činnosti a konečné výsledky organizace závisí hlavně na kvalitě jejich práce. Svoje postavení a kompetence mají obvykle specifikovány ve statutárních dokumentech organizace.

⁴ VEGER, J.,: Management Základy, prosperita, globalizace, 2003, s. 21

⁵ VEGER, J.,: Management Základy, prosperita, globalizace, 2003, s. 22

2. 3. Management školy

„Školní management - Plánování, organizování, řízení a kontrola činnosti školy či školského zařízení prováděná řediteli škol, jejich zástupci či školskými manažery v oblasti pedagogické, organizační a materiálně – finanční“.⁶ Činností managementu školy ve smyslu ředitel, jeho zástupce a ostatní osoby, které se zabývají řízením provozu školy, je zabezpečení kvalitní realizace všech potřebných funkcí školy. Konkrétní osoby zajišťující specifické činnosti, nezbytné pro dosažení požadovaných cílů školy jako každé jiné organizace, můžeme také označit jako školský management. Tyto činnosti probíhají v jednotlivých školách a školských zařízeních různým způsobem, přesto se dají nalézt a také zkoumat společné charakteristické rysy, podmínky a souvislosti.

„Předmět tohoto zkoumání je specifický, používají se při něm specifické metody a techniky práce i terminologie, která je vlastní právě tomuto oboru zkoumání, má jasně patrné vztahy k jiným vědním disciplínám a je zároveň studijním oborem rozvíjeným univerzitami a vědeckými ústavami.“⁷ Management školy je bezesporu také vědní disciplínou a pak můžeme tento pojem chápat ve všech jeho třech významech, které zahrnuje pojem management - jako **řídící pracovníky, specifickou aktivitu nebo vědní disciplínu.**

Management školy vychází z obecně platných poznatků managementu a je přizpůsoben specifickým podmínkám školství. Představuje proces řízení realizovaný uvnitř školy s cílem dosahovat vytýčených cílů a zároveň je také označením pro osoby, které tento proces uskutečňují. Podle potřeb a velikosti školy je její management tvořen odpovídajícím počtem osob, jejichž hlavním úkolem je realizace vnitřního řízení školy ve všech čtyřech základních oblastech:

- **oblast pedagogická**
- **oblast personální**
- **oblast ekonomická**
- **oblast administrativní a právního řízení školy**

⁶ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.,: Pedagogický slovník, 1. vydání 1995, s. 223

⁷ BŘÍZA, K., TRUNDA, J.,: Řízení školy ve znalostní společnosti, 2012, s. 18

Termín management školy se dostává do povědomí hlavně v době přechodu škol do právní subjektivity a následné realizaci dalších změn v našem regionálním školství. Například L. Slavíková charakterizuje význam porevolučních proměn: „Společnost se dnes více než v jakémkoli jiném okamžiku své historie nachází na pomyslné křižovatce. Nemůžeme dosud s jistotou předpovědět, jak se bude vyvíjet a jak bude vypadat. Jisté však je, že vstupujeme do nové doby. Ta nenastane sama od sebe – musíme ji umět a chtít spoluvytvořit.“⁸

Vyšší míra pravomocí, větší samostatnost v oblasti hospodaření školy a s tím související větší zodpovědnost vedoucích pracovníků školy si vyžádala změny v pojetí současného managementu školy. Dnešní ředitelé i jejich zástupci, musí disponovat vědomostmi a dovednostmi, které v době vedení škol prostřednictvím školských úřadů nebyly aktuální. Na rozdíl od manažerů podniků, kteří se aktivně neúčastní procesů výroby, zůstává ředitel i jeho zástupce stále činnými v pedagogickém procesu, jsou také pedagogy. Rozsah jejich práce je ale od činnosti pedagogů odlišný, zahrnuje několik odborností. Kromě pedagogické také ekonomickou, marketingovou, právníckou nebo třeba stavebnickou. To sebou přináší požadavek na nové dovednosti a znalosti.⁹

„Být v současnosti ředitelem školy, znamená mnohem větší zátěž než kdykoliv jindy. Nároky na ředitele stoupají a zdrojů mají ředitelé škol k dispozici stále méně.“¹⁰ Řízení dnešní školy je oproti dřívější době jiné a náročnější. Zahrnuje organizování, plánování, koordinaci zdrojů, exekutivu a nepřehledné množství dalších, často neobvyklých a jedinečných, činností a aktivit. Charakteristické pro management dnešní školy je každodenní zvládnání značného množství různorodých úkolů i drobnějších problémů a operativní řízení chodu školy.

Styl řízení každé školy je především odrazem osobnosti ředitele, který stojí v jejím čele a určuje směr jejího vývoje. Slavíková uvádí: „Řízení školy dnes vyžaduje nový typ řídicího pracovníka. Musí to být profesionál, který dokáže sladit požadavky a potřeby zřizovatele, inspekce, rodičů, žáků a především zaměstnanců; musí být odborníkem, manažerem i leadrem.“¹¹ Současní manažeři školy, ředitel i jeho zástupce, se musí umět orientovat

⁸ SLAVÍKOVÁ, L.,: Vývojové aspekty managementu a řízení školy, 2003, s. 5

⁹ EGER, L.,: Efektivní školský management, 1998, s. 109

¹⁰ EGER, L.,: Efektivní školský management, 1998, s. 109

¹¹ SLAVÍKOVÁ, L.,: Vývojové aspekty managementu a řízení školy, 2003, s. 5

v oblasti ekonomiky, personalistiky, práva nebo marketingu, ale oba musí být hlavně schopnými lídry. Se vzrůstajícími nároky na ředitele školy, vzrůstají i nároky na jeho zástupce a zákonitě se otvírá také další prostor pro vznik pozic středního managementu školy.

Škola je nedílnou součástí současné společnosti, má svoji specifickou strukturu, vlastnosti i organizaci, sleduje specifické cíle a má specifický obsah. Jejím hlavním smyslem je především zabezpečovat vzdělávání a výchovu, tedy funkce, bez kterých současná společnost nemůže existovat. *„Jestliže je základní aktivitou škol učení a vyučování, pak základní činností manažera ve škole je umožňovat ostatním učitelům pracovat co možná nejefektivněji na plánování a realizaci učení a vyučování.“*¹²

2. 4. Zástupce ředitele školy jako manažer

*„Česká společnost se v posledních deseti letech výrazně proměnila. Potýkáme se s projevy některých dlouhodobějších demografických trendů, poznamenala nás ekonomická krize, ale i dramaticky se rozvíjející technologie, mění se rovněž životní styl a způsob uvažování dospělých i dětí. To vše má poměrně významné důsledky pro vzdělávání.“*¹³ Na dynamický vývoj naší společnosti zákonitě reaguje i regionální školství. Od listopadové revoluce až po současnost jej provází poměrně výrazné proměny, které s sebou přináší, hlavně díky právní subjektivitě škol, zvýšené nároky na práci a zodpovědnost ředitelů škol i jejich zástupců.

Dnes již zcela jistě nikdo nepochybuje, že ředitel školy je představitelem vrcholového top managementu, který část svých pravomocí deleguje na svého zástupce. Ten, kromě plnění svých každodenních povinností, vyplývajících z jeho pracovní náplně, musí být připraven i na případnou možnost plného vedení školy a převzetí všech pravomocí ředitele školy.

Termín *zástupce ředitele* školy nelze ale v žádném chápat pouze ve smyslu možného náhradníka při eventuální nepřítomnosti ředitele školy. Toto označení vyjadřuje a znamená především nepřetržitě *„zastupování ředitele“*, i když je ředitel ve škole přítomen. Zástupce je nejen jeho nejbližším spolupracovníkem, ale hlavně je jeho prostředníkem a vykonavatelem

¹² GOLD, A.,: Řízení současné školy, 2005, s. 18

¹³ NANTL, J.,: Řízení školy, 2013, č. 3, s. 5

úkolů, které na něj ředitel deleguje. Je realizátorem širokého spektra činností vedoucích k zabezpečení každodenního bezproblémového chodu školy i dosahování dlouhodobě vytýčených cílů.

Pozice zástupce ředitele se dá vymezit jako **pozice vedoucího pracovníka** - manažera, který řídí a koordinuje činnost druhých, za účelem dosažení cílů organizace. Stejně jako ředitel školy, také on musí být schopným lídrem, který vede lidi. Je nositelem a mnohdy i spolutvůrcem vize školy, o kterou se dokáže s lidmi podělit a nadchnout je pro vytýčený směr. „*Současná manažerská literatura diferencuje mezi obvyklým funkčním vedením spolupracovníků („managementship“) a jeho dynamicky se rozvíjejícím tvůrčím vedením („leadership“). Oba způsoby existují vedle sebe, částečně se mohou překrývat a doplňovat*“.¹⁴

Aby mohl zástupce dobře a zodpovědně plnit úkoly na něj kladené, musí být vybaven nejen **kompetencemi** ve smyslu pravomocí, ale musí mít také potřebné vědomosti a dovednosti, které mají pro jeho každodenní práci při „*zastupování ředitele*“ zásadní význam. Jeho znalosti a dovednosti musí dosahovat takové úrovně, aby byl schopen aktivně se podílet na řízení školy, vzdělávacího procesu i personální práci, byl orientován v právních předpisech, administrativní agendě, hospodaření a ekonomice školy a také zvládal komunikovat s veřejností.

Zástupce, stejně jako ředitel školy, má dány určité **pravomoci i odpovědnost**. Přesto mu žádný předpis mu nestanovuje povinnost jakéhokoliv manažerského vzdělání nebo absolvování předchozí řídicí praxe (vedoucí metodického orgánu, školní koordinátor a podobně) před nástupem do funkce. Dokonce není ani zcela jednotný názor na zařazení zástupce ředitele do příslušné úrovně managementu. Lhotková například uvádí: „*v rámci projektu Cesta ke kvalitě byl zjišťován názor ředitelů škol na zařazení jednotlivých funkcí ve škole mezi střední management. Podle výsledků toho výzkumného šetření je zástupce ředitele, kromě například vedoucích metodických sdružení a předmětových skupin nebo výchovného poradce, řazen mezi management střední*“.¹⁵

¹⁴ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi, 2009, s. 247

¹⁵ LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J.: Kompetence řídicích pracovníků ve školství, 2012, s. 76

Nabízí se otázka, jak posuzovat z hlediska dělení úrovní managementu pozici zástupce ředitele. Členění managementu do tří úrovní rozhodně není dogmatem. V obecné rovině je třeba vždy vzít v úvahu velikost organizace. V malé organizaci může být veškerý management zastoupen třeba jen jedním člověkem a zahrnovat pouze jeden stupeň. Je žádoucí zaměřit se spíše na kompetence ve smyslu pravomocí a odpovědnosti.

Vrcholový management je díky přímému propojení s majitelem (v případě škol zřizovatelem) od něj vybaven potřebnými pravomocemi a má vůči němu plnou zodpovědnost. Management první linie i management střední podléhá ale už přímému vedení managementu vrcholového a také se mu plně zodpovídá.

„Strategickou úroveň managementu ve školách a školských zařízeních představují jednoznačně jejich ředitelé (statutární orgány).“¹⁶ Pozice ředitele školy, jehož kompetence určuje Zákon č. 561/2004 Sb., je jedinečná a přesně vymezená. Je statutárním orgánem školy, který má ze zákona vyplývající práva a povinnosti. Vyplývají z jeho funkce, vztahují se pouze k jeho osobě, a nelze je přenést na jiné zaměstnance, čili ani na zástupce ředitele. Pozici ředitele školy lze tedy jednoznačně zařadit do kategorie TOP manažerů.

Pro střední management, reprezentovaný například vedoucími předmětových komisí, metodických sdružení nebo koordinátory projektů, je charakteristické, že je veden (ředitelem nebo zástupcem) a sám také vede (pedagogické pracovníky). *„Zařazení konkrétního pracovníka do odpovídající úrovně managementu vyplývá z organizační struktury organizace. Může se tak stát, že zástupce ředitele pro první stupeň je v jedné škole členem strategického managementu školy a v jiné škole je v pozici managementu taktického.“¹⁷*

Jak tedy pohlížet z hlediska rozdělení managementu na zástupce ředitele? V případě přítomnosti ředitele ve škole, v určitých směrech jeho pozice (bez ohledu to, co má ve své pracovní náplni nebo jaké kompetence mu ředitel svěřil) naplňuje znaky charakteristické pro management střední - je veden ředitelem a sám také vede pedagogické pracovníky, i když jsou na něj přeneseny určité z ředitelových povinností.

¹⁶ BŘÍZA, K., TRUNDA, J.,: Řízení školy ve znalostní společnosti, 2012, s. 21

¹⁷ BŘÍZA, K., TRUNDA, J.,: Řízení školy ve znalostní společnosti, 2012, s. 21

Nabízený předpoklad se dá zcela jistě podložit i skutečností, že svého zástupce do funkce jmenuje ředitel, pouze jemu podléhá a jemu se zodpovídá. Situace se může ale kdykoli změnit. Po dobu nepřítomnosti ředitele školy jej jeho zástupce, zejména pokud je ustanoven zástupcem statutárního orgánu (ředitele školy), zastupuje včetně plnění všech jeho jedinečných povinností, pravomocí i zodpovědnosti. V tomto případě pozice zástupce ředitele naplňuje veškeré znaky charakteristické pro pozici vrcholového manažera.

2. 5. Zástupce statutárního orgánu školy

Statutárním orgánem školy je, jak již bylo uvedeno, vždy její ředitel. Ten si může dle vlastního uvážení zvolit svého zástupce, který jej bude v době jeho nepřítomnosti plně zastupovat.

„Statutární zástupce ředitele školy naproti tomu nemusí být vůbec pedagogický pracovník, nemusí to být vedoucí zaměstnanec, tedy zaměstnanec nemusí řídit. Jde o osobu, která je oprávněna při nepřítomnosti ředitele činit právní úkony jménem školy jako právnické osoby (např. uzavírat pracovní smlouvy, dohody o provedení práce, dávat zaměstnancům výpověď, rozhodovat ve správním řízení o přijetí či vyloučení žáka). U této funkce se nestanovují obvykle kompetence, zastupování je absolutní, v plném rozsahu, bez omezení. Zastupování je zpravidla trvalé, nebo je omezeno – například při dlouhodobé nepřítomnosti ředitele školy.“¹⁸

Zástupcem statutárního orgánu školy je většinou ustanoven ředitelem jmenovaný zástupce (ve smyslu dlouhodobě zavedeného tradičního modelu). Tedy vedoucí pedagogický pracovník, kterému ředitel v organizačním řádu a pracovní náplni předává určité kompetence k řízení školy a podřízených zaměstnanců.

¹⁸ <http://info.edu.cz/cs/node/28870>

3. Kompetence

3. 1. Manažerské kompetence

Vlivem politických, ekonomických a správních reforem započatých v 90. letech minulého století, dochází k odklonu od tradičního vnímání školy jako správní instituce, jejíž řízení probíhá formou administrativní správy plnící státní normy s dosahem do každodenní pedagogické práce. Školy dneška jsou samostatnými subjekty s ekonomickou a správní samostatností. Radikálně se mění obsah a nároky na profesi ředitele školy, který se stává vrcholovým manažerem. „*Manažerský přístup bude chápat školu jako instituci, kde je potřeba realizovat efektivní vedení, prezentaci instituce, sdílení zkušeností a vytváření sounáležitosti s pracovištěm. V tomto pojetí je pro hodnoty rozhodující struktura řízení organizace, hodnoty exekutivních manažerů, případně sdílené hodnoty.*“¹⁹

Práce manažera v organizaci zaměřené na tvorbu zisku se odlišuje od pojetí činností řídicího pracovníka ve školství, přesto se dá nalézt mnoho znaků společných. Pro management školy platí naprosto shodně, že pro jeho činnost, výkonnost a předpoklady pro zastávání určitých řídicích úkolů, byť není účelem tvorba zisku, lze použít termín **manažerské kompetence**.

„*Zčásti jej tvoří funkční způsobilosti manažera a zčásti respektuje proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního (intrapersonálního a intraorganizačního) i vnějšího (interorganizačního), ekonomicko – sociálního prostředí.*“²⁰ Jde o ucelený soubor schopností a předpokladů a také žádoucích postojů, motivací a zkušeností. Nezbytností je schopnost průběžného učení a rozvoje osobního potenciálu v souvislosti s požadavky na vlastní osobní i profesní způsobilost pro zvládnutí požadovaného manažerského výkonu.

Termín kompetence vystihuje komplexněji požadované schopnosti a předpoklady pro požadovaný výkon než pojem kvalifikace. Kvalifikací se rozumí určité schopnosti, dovednosti a vědomosti získané dosaženým vzděláním. Kompetence navíc zdůrazňuje také motivaci a postoje pracovníka a dokresluje, zda člověk řeší svěřené úkoly nadprůměrně, průměrně nebo podprůměrně.

¹⁹ WALTEROVÁ, E.,: Úloha školy v rozvoji vzdělanosti, 1. díl, 2004, s. 181

²⁰ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.,: Kompetence ve vzdělávání, 2008, s. 80

Jde tedy o určitý způsob chování, které vede k požadovanému výsledku. K takovému chování musí být splněny tři základní předpoklady:

vnitřní vybavení člověka vlastnostmi, schopnostmi, zkušenostmi, dovednostmi a zkušenostmi nezbytnými pro požadované chování

dostatečná motivace pro použití takového chování

možnost použít požadované chování v daném prostředí²¹

První z předpokladů má dynamickou povahu, dovednosti a vědomosti může každý jedinec v průběhu života rozvíjet. Druhý předpoklad zahrnuje životní postoje, hodnoty a přesvědčení, které představují stabilní složky osobnosti člověka a dají měnit jen obtížně. Třetí předpoklad zahrnuje vnější podmínky. Kompetence se v praxi vždy vztahuje vždy k určitému úkolu, pozici nebo funkci. Podle nároků kladených na pracovníka v určité pozici se dají kompetence identifikovat a také i měřit.

Například Veteška a Tureckiová podle Prokopenka a Kubra (1996, s. 23 – 25) dělí manažerské kompetence (obsah a struktura) na několik složek: znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti, zkušenosti, kompetence technické a kompetence v jednání s lidmi.²²

Požadované manažerské kompetence závisí na odvětví, typu organizace a míry odpovědnosti. Obecně se dají ale rozdělit do čtyř skupin:

analyticko – koncepční schopnosti (co dělat) – soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem

manažerské procesní dovednosti (jak to dělat) – umění jednat, naslouchat a komunikovat, stanovit si priority, schopnost efektivně si zorganizovat vlastní čas

osobní rysy a vlastnosti

know - how daného odvětví²³

²¹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., : Manažerské kompetence, 2004, s. 27

²² VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.,:Kompetence ve vzdělávání, 2008, s. 81

²³ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.,:Kompetence ve vzdělávání, 2008, s. 81 - 82

3.2. Kompetence organizace

Kompetence se dají dělit také podle toho, zda ovlivňují výkon jednotlivce, týmu nebo celé organizace:

Klíčové – projevy chování společné pro všechny pracovníky

Týmové – specifické schopnosti a charakteristiky týmů, jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené

Funkční – specializované vědomosti a dovednosti nezbytné pro podávání vysokého výkonu na konkrétních pozicích

Vůdcovské a manažerské – vztah manažera a kultury organizace

Kompetence se vždy projevují v interakci člověka a konkrétního úkolu. Podle dosaženého výsledku lze odhadnout úroveň kompetence, která byla použita k jeho splnění. Při vysoké shodě výsledku a očekávání má manažer kompetence požadované pro danou pozici. Shoda nemusí být úplná, protože požadované kompetence se odvíjí především od požadovaného výsledku a strategie organizace a to nezávisí pouze na konkrétním pracovníkovi. Cílem organizace je mít pracovníky s takovými kompetencemi, které ji posunou dále.

Koubek nepřisuzuje kompetenci pouze lidem, ale také organizacím jako takovým. Poukazuje na fakt, že organizace plní úkoly, které jsou natolik komplexní, že je nemůže jedinec obsáhnout. Kompetence jednotlivých pracovníků se musí navzájem doplňovat a podporovat a být v souladu s kompetencemi organizace, čili jaká má být organizace, taková v ní musí být lidé.²⁴

3.3. Současné pojetí termínu kompetence

Obecně je termín **kompetence** chápán jako schopnost, způsobilost, pravomoc, moc a jeho vymezení je poměrně široké. „*Termín kompetence pronikal do české odborné literatury pozvolna. Začíná se prosazovat v devadesátých letech minulého století, kdy nahrazuje termíny znalost a dovednost. Důvodem je širší obsah tohoto termínu, protože se jím rozumí kromě*

²⁴ KOUBEK, L.,: Psychologie v řízení lidských zdrojů, 2013, s. 20

znalostí a dovedností také další složky například zkušenosti.“²⁵ Angličtina rozlišuje pojmy **competency** a **competence**. Competency je běžně do češtiny překládáno jako kompetence. Competence pak je odborná způsobilost (pro určitou pozici nadefinovaný standard odborné kvalifikace).²⁶

Původně byl slovem kompetence vymezován obor působnosti vedoucího pracovníka nebo vyjádření určitého oprávnění či pravomoci a z ní vyplývající příslušné odpovědnosti. V současném pojmosloví termín obsahuje také výčet schopností a předpokladů pro určitou činnost a je používán ve smyslu celkové způsobilosti zaměstnance. U manažerů zahrnuje nejen odborné znalosti ale také schopnost řízení a vedení lidí, mezilidské a sociální dovednosti, správný úsudek, kreativitu, flexibilitu a komunikační dovednosti.

Kompetence manažera, které jsou zásadní pro úspěšnost organizace, bývají označovány jako klíčové. Požadované kompetence (způsobilosti) vyplývají z povahy jeho pracovních úkolů, situací a povinností spjatých s jeho pracovním místem a funkcí a mohou nahrazovat tradiční popisy pracovních míst a požadavků na pracovní způsobilost zaměstnanců. *„Kompetence se stala sjednocujícím pojmem, který ovlivňuje a integruje personální procesy v klíčových oblastech zajišťování lidských zdrojů, jejich rozvoje a výkonnosti. Pojem kompetence dosáhl tohoto výsadního postavení proto, že se v podstatě týká výkonnosti.“* (Armstrong, 1999, s. 193)²⁷

Armstrong termín kompetence popisuje specifickým způsobem a rozlišuje tři typy kompetencí:

Behaviorální nebo personální (osobní) kompetence – základní vlastnosti, které bývají označovány jako „měkké dovednosti“

Kompetence založené na práci nebo povolání – zahrnují očekávání na pracovišti, normy a výstupy

Druhové, základní a specifické kompetence – jsou vlastní všem lidem v určitém povolání, nezávisí na organizaci²⁸

²⁵ LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J.,: Kompetence řídicích pracovníků ve školství, 2012, s. 22

²⁶ KOUBEK, L.,: Psychologie v řízení lidských zdrojů, 2013, s. 20

²⁷ VETEŠKA, TURECKIOVÁ, M.,:Kompetence ve vzdělávání, 2008, s. 77

²⁸VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.,:Kompetence ve vzdělávání, 2008, s. 77-78

Kompetenci nemůžeme chápat pouze jen jako schopnost, způsobilost, pravomoc, moc. Tvoří ji také celá řada dalších složek – dovednosti, schopnosti, osobnostní charakteristiky, intelekt, zkušenosti. Celkově jde o specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod, postupů a postojů nezbytných pro řešení pracovních úkolů, životních situací, ale také umožňujících osobní rozvoj ve všech oblastech života. Souvisí s nároky a potřebami konkrétní činnosti a pracovní pozice. Vždy je nutné vzít v úvahu danou roli, situaci nebo očekávané výsledky. Po celý život každého jedince se kompetence vyvíjejí a proměňují a jsou získávány nebo ztráceny.

Veteška a Tureckiová vymezují kompetenci jako komplexní a zásadně kontextově podmíněnou a uvádí její nejvýznamnější charakteristické znaky:

- **je vždy kontextualizovaná**, zasazená do určitého prostředí nebo situace
- **je multidimenzionální**, složená z různých zdrojů
- **je definovaná standardem**, předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je definována předem
- **má potenciál pro akci a rozvoj**, je získávána v procesech vzdělávání a učení

Schopnosti označují pouze jako jeden ze vstupů a kompetenci za výstup. Schopnost chápou jako univerzálnější veličinu, které je možno využívat v různých situacích.²⁹

Kompetence prolínají celou osobností člověka, zvládnutí kompetence (kompetentnost) se dá posoudit jako míra úspěšnosti chování člověka v různých životních situacích. *„Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“*³⁰

Termín kompetence se v naší soudobé manažerské literatuře už objevuje poměrně často. *„Používá se v manažerské praxi ve dvojím smyslu - jednak jako rozsah pravomocí a jednak*

²⁹ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.:Kompetence ve vzdělávání, 2008, s. 30

³⁰ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.:Kompetence ve vzdělávání, 2008, s. 27

*jako způsobilost k úloze. V obou případech se tento pojem vyjadřuje k tomu, zda je konkrétní člověk kompetentní něco udělat.*³¹

Bývá chápán jako „synonymum pro možnost se vyjádřit k nějakému problému nebo jako pravomoc či oprávnění o něčem rozhodnout.“³² Od takového pojetí lze do jisté míry odvozovat také určité postavení v organizační či společenské hierarchii. Další vymezení pojmu klade důraz na „*schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný*“³³

Pojem kompetence je používán ve dvou rozdílných významech. Jako pravomoc nebo oprávnění zpravidla udělené příslušnou institucí nebo autoritou nebo nějaké autoritě příslušející. Kompetence vymezuje rozsah pravomocí a působnosti svěřených příslušným předpisem orgánu nebo osobě. Druhý význam tohoto slova zdůrazňuje vnitřní kvality člověka a rozumí se jím schopnost vykonávat určitou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný.³⁴

Pojem kompetence lze vymežit ve dvou úrovních:

Kompetence od jiného jsou souborem rozhodovacích pravomocí, které jsou delegovány pracovníkovi v určité pracovní pozici, z nichž vyplývá odpovědnost za důsledky uskutečněných rozhodnutí. Pracovník má udělenou pravomoc rozhodovat a zodpovídat za výkon na základě svých kvalifikačních předpokladů (soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení úkolů a životních situací). Rozhodovací pravomoci ředitele školy jsou dány převážně zřizovatelem a vyplývají z příslušných zákonů. Kompetence zástupce ředitele jsou plně odvislé od rozhodnutí ředitele školy.

Předkládaná práce je zaměřena na zkoumání kompetencí od jiného, tj. zkoumání kompetencí ve smyslu pravomocí, které ředitel školy přenáší na svého zástupce. Přesto je nezbytné zde zmínit také druhou rovinu pojmu kompetence.

³¹ LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J.,: Kompetence řídicích pracovníků ve školství, 2012, s. 23

³² VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.,: Kompetence ve vzdělávání, 2008, s. 25

³³ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.,: Manažerské kompetence, s. 15

³⁴ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., : Manažerské kompetence, 2004, s. 14-15

Kompetence od sebe charakterizují schopnost k výkonu určité práce, čili vlastní předpoklady k této činnosti. Jde především o schopnost umět vyhodnotit danou situaci, přizpůsobit jí svoje jednání, umění správně reagovat, tedy vše, co se dá nazvat skutečnou profesionalitou. Základem pro tuto úroveň kompetence jsou duševní a rozumové schopnosti jednotlivce a nemalou roli sehrává i motivace. Na rozdíl od kompetence od jiného, která je vlastně odrazem postavení konkrétního pracovníka v organizační struktuře, závisí projevy kompetence od sebe zejména na individuálním chování a úrovni vzdělání každého jednotlivce. Kompetenci od sebe nelze u manažerů, kterými jsou samozřejmě i ředitelé a jejich zástupci, nikterak zobecňovat, byť se dá tato kompetence v jejich případě do určité míry ovlivnit konkrétními podmínkami a potřebami školy.

„Dlouho převažovalo mínění, že pro výkon této profese postačí jen učitelská kvalifikace a dlouholeté zkušenosti z učitelského povolání. Postupně se ukazuje- také ve srovnání se zahraničím- že učitelská kvalifikace je pro funkci školského manažera jen jedním z předpokladů: vedle toho musí být ředitel školy specificky připraven i pro činnosti nepedagogického charakteru (zejména řízení pracovníků, ekonomické a právní řízení školy aj.).“³⁵

Z hlediska vzdělání potřebného k výkonu řídicí funkce ve školách, existuje pouze jediný požadavek, který je řediteli školy uložen Zákonem č. 563/2004 Sb., a to podmínka absolvovat v rámci dalšího vzdělávání studium pro ředitele škol zaměřené na problematiku řízení školství do dvou let po nástupu do funkce. Pro jeho zástupce není nikde stanovena taková povinnost a také neexistuje žádný předpis, který by ukládal řediteli a jeho zástupci dále se průběžně vzdělávat.

Kompetentní pracovník, ať už ředitel nebo jeho zástupce, musí disponovat potřebnými oprávněními, kterých využívá k vykonání určité řídicí činnosti, s níž souvisí příslušná zodpovědnost – ve **smyslu mohu** (kompetence od jiného, legislativa). Aby mohl správně vykonávat požadovanou činnost, musí být vybaven také dostatkem potřebných znalostí, dovedností, způsobilostí, zkušenostmi a předpoklady - ve **smyslu umím** (zde hraje velkou roli odpovídající vzdělání). Potřebné dovednosti, zkušenosti i vzdělání jsou nezbytné, ale prioritní

³⁵ PRŮCHA, J.,: Přehled pedagogiky, 2000, s. 147

je, aby chtěl konkrétní jedinec pro svoji činnost takové chování použít – ve **smyslu chci** (vnitřní motivace).

Solfronk vymezuje výraz kompetence jako působnost. „*Lidově řečeno kompetence vyjadřuje „kancelář“, na kterou se můžeme se svým problémem obrátit, či osobu, která určitou vymezenou činnost provádí. Kompetence v demokratické společnosti je charakterizována dvěma stránkami: pravomocí a odpovědností.*“³⁶

Pravomoc dále tentýž autor vymezuje jako možnost, ale zároveň i povinnost dotyčného pracovníka realizovat určenou činnost a rozhodovat o ní. Základní podmínkou optimálního využití kompetence ve smyslu pravomoci je reálná možnost ji skutečně moci uplatnit.

Odpovědnost spojuje s předmětem řízení činnosti (odpovědnost za něco) a s vyjádřením toho, k čemu nebo ke komu se odpovědnost vztahuje. Odpovědnost určuje zejména cílené zaměření řízené činnosti. Musí být nezbytně spojena s reálnými mechanismy způsobu jednání, které umožňují její stanovení a následné vyžadování. Pro svoji reflexivní povahu a schopnost zpětné vazby bývá odpovědnost často propojena s kontrolními a hodnotícími činnostmi.

Propojení pravomoci a odpovědnosti je základním předpokladem **efektivního řízení**. Pokud existuje pravomoc bez následné odpovědnosti nebo naopak odpovědnost bez příslušných pravomocí, systém řízení je nefunkční. Při vymezování kompetencí je třeba se vyvarovat chyb, které účinnost systémů snižují. Zcela běžně dochází v organizacích k nejasnému a nepřesnému vymezení kompetence, odnětí odpovědnosti a rozhodovací pravomoci nebo ke zvolení nedostatečné či nesprávné organizační struktury.³⁷

Jakousi páteř každé organizace, díky níž mohou být optimálně plněny vytýčené cíle, tvoří **organizační struktury**. „*Mají odpovídat potřebě koordinovat činnost dílčích kolektivů lidí při zajišťování cílů organizační jednotky nebo její části. Zároveň mají vytvářet příznivé*

³⁶ SOLFRONK, J.,: Kapitoly ze školského managementu, 2002, s. 18

³⁷ SOLFRONK, J.,: Kapitoly ze školského managementu, 2002, s. 18 - 19

*podmínky pro spokojenost a motivaci k dosahování dobrých výsledků společné práce.*³⁸ Proto musí i ředitel školy pro správné a funkční stanovení kompetencí nejen zástupce ředitele, ale i ostatních členů managementu školy, vzít vždy v úvahu systém řízení školy, její vnitřní strukturu a sestavit optimální a plně vyhovující model organizační struktury.

4. Organizační struktura školy

Reforma územně správního členění v roce 2000 přináší opětovný vznik krajů a s tím související přesun zřizovatelských pravomocí na regionální samosprávy.³⁹ Zároveň je vytvořena právní subjektivita škol, která s sebou přináší vyšší míru pravomocí, odpovědnosti i větší samostatnost v oblasti hospodaření školy.

Management školy v současných podmínkách tvoří ředitel školy, jeho zástupci a ve větších školách často také samostatný pracovník (ekonom), který se stará o hospodaření školy nebo i další pracovníci. Stejně jako v každé jiné organizaci, je třeba ve škole vytvořit určité a hlavně funkční vnitřní uspořádání. *„Je nezbytné vymezit vzájemné vztahy mezi lidmi (jednotlivci či skupinami) a prostředky při plnění určitých záměrů. Znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům představují užitečné předpoklady pro efektivní pracovní výkon.*⁴⁰

Škola patří mezi organizace s nízkým stupněm úrovně organizační hierarchie. Díky právní subjektivitě škol a možnosti vytvoření a následné realizaci vlastních vzdělávacích programů v každé škole, uskutečňuje management školy svoji řídicí činnost v podmínkách relativně vysoké pedagogické, ekonomické a správní autonomie. V poslední době začínají nabývat na významu střední články vedení – vedoucí metodických sdružení, předmětových komisí nebo týmů, výchovní poradci, koordinátoři ŠVP a metodici prevence. Jejich pracovní pozice jsou zejména pro větší školy významné a zákonitě se objevují i v organizačních schématech, která tvoří nedílnou součást povinné dokumentace každé školy.

³⁸ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi, 2009, s. 90

³⁹ KALOUS, J., VESELÝ, A., (editoři): Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu, 2006, s. 71

⁴⁰ VEBER, J., : Management Základy, prosperita, globalizace, 2003, s. 118

4. 1. Organizační schéma

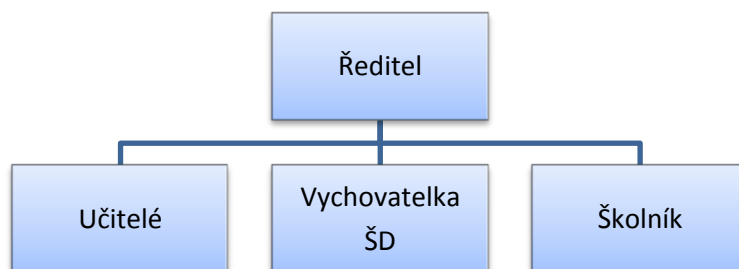
Organizační struktura vyjádřená graficky organizačním schématem určuje, jakým způsobem je rozloženo řízení ve škole, kdo má jakou zodpovědnost a pravomoc, jak je určena dělba práce a vzájemná spolupráce mezi jednotlivými subjekty. „Kvalitně zpracované organizační schéma školy zefektivňuje její řízení, usnadňuje řešení organizačních problémů a předchází mezilidským konfliktům. Vychází na jedné straně z přijaté koncepce školy a z jejího směřování a je podkladem pro stanovení konkrétní náplně činnosti pedagogických i nepedagogických pracovníků školy, známé jako popisy práce.“⁴¹

V našich školách jsou zastoupeny nejrůznější varianty organizační struktury. Vyplývají z velikosti školy, rozsahu její činnosti, spolupráce s jinými subjekty nebo možné existence odloučených pracovišť. „Smyslem organizování je vytvoření srozumitelné a praktické struktury organizace, která bude podporovat efektivní komunikaci, ať už je předmětem profesní komunikace cokoliv – kontrola, zpětná vazba, vedení, rozvoj pracovníků, atd. a jasně stanoví zodpovědnosti i pravomoci jednotlivých pracovníků, pracovišť a úseků.“⁴²

4.2. Stupně řízení

Stupně řízení (nadřazenost, podřízenost) a charakter vazeb řízení určuje organizační schéma. Jeho nejjednodušší formou jsou kolonky se vzájemně vyznačenými vazbami s označením činnosti, funkce nebo přímo konkrétní osoby⁴³

Příklad jednostupňového řízení základní školy



Obrázek č. 1

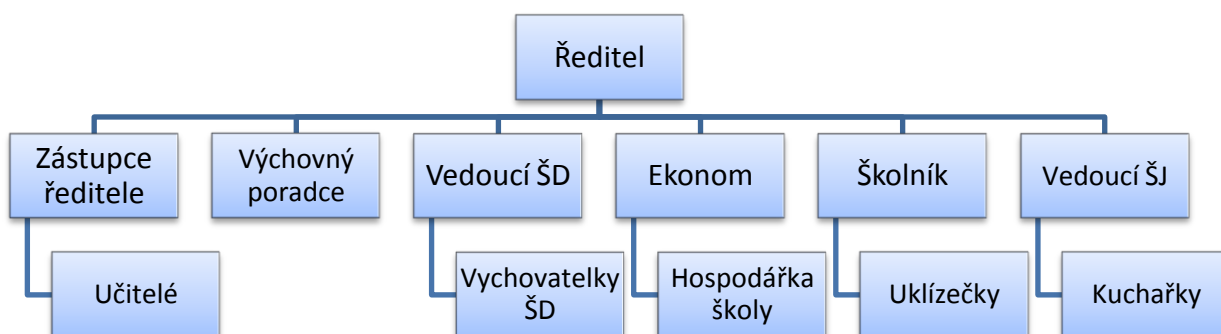
⁴¹ SOLFRONK, J.,: Kapitoly ze školského managementu, 2002, s. 22

⁴² BŘÍZA, K., TRUNDA, J.,: Řízení školy ve znalostní společnosti, 2012, s. 29

⁴³ SOLFRONK, J.,: Kapitoly ze školského managementu, 2002, s. 21

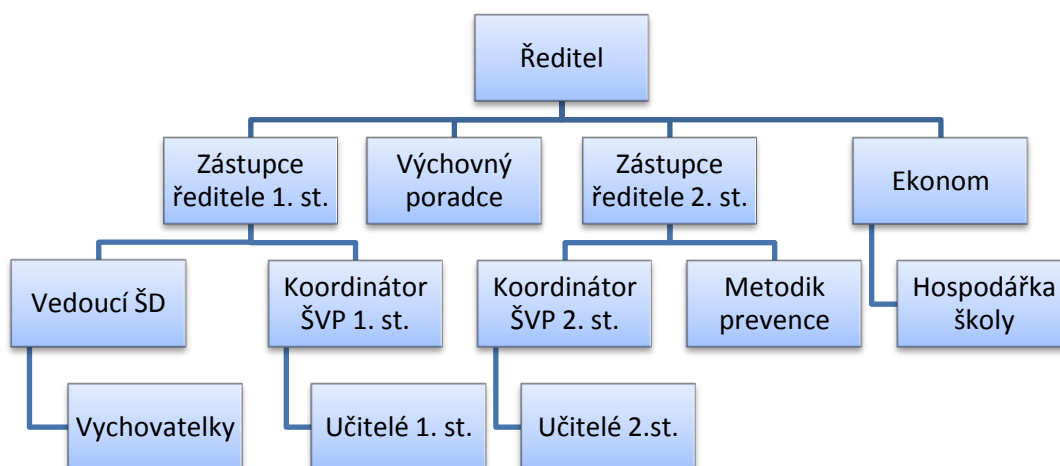
Takové uspořádání využívají převážně malé školy. Jeho výhodou je vysoká přehlednost a snadné obousměrné pronikání informací – od ředitele ke všem zaměstnancům a naopak. Efektivní řízení většího počtu zaměstnanců není tímto způsobem dost dobře možné. Do určité míry také snižuje motivaci pracovníků, kteří nemají v hierarchii školy kam postoupit. Pozice ředitele je těžko zastupitelná, veškerá řídicí činnost spočívá na jeho osobě. Je přetěžován a při jeho nepřítomnosti hrozí škole obtíže, protože většinu úkolů dokáže řešit pouze on sám.

Příklad dvoustupňového řízení základní školy



Obrázek č. 2

Příklad třístupňového řízení školy



Obrázek č. 3.

Vícestupňová struktura řízení je využívána ve školách s větším počtem pracovníků. Její hlavní výhodou je možnost efektivně řídit i poměrně velkou organizaci s mnoha pracovníky. Za předpokladu, že jsou kompetence optimálně rozděleny mezi ustanovené zástupce, nenastávají v případě nepřítomnosti ředitele žádné vážnější komplikace spojené s řízením organizace.

Informace v organizaci s vícestupňovou strukturou řízení jsou přenášeny oběma směry zprostředkovaně, přes více úrovní. Negativním důsledkem takového přenosu může být určité oboustranné zkreslování informací – směrem od ředitele k jednotlivým pracovníkům a naopak, ať už neúmyslné nebo s určitým úmyslem. Stejně tak i rozhodnutí učiněná vedením školy se dostávají k pracovníkům zprostředkovaně přes více úrovní. Vlivem „*informačního šumu*“ mohou být původní rozhodnutí, než se dostanou na místo určení, nesrozumitelná nebo natolik zkreslená, že původní záměr se úplně vytrácí. Pro ředitele takto řízené organizace hrozí určité riziko ztráty přímého kontaktu s pracovníky školy a jejich problémy.

Organizační struktura jednotlivých základních škol se podle velikosti a potřeb školy odlišuje. Ať už je uspořádání jednostupňové nebo vícestupňové, na vrcholu řízení stojí vždy ředitel, který nese plnou odpovědnost za provoz celé školy. Dalším společným znakem pro funkční organizační struktury všech stupňů je přesné vymezení nadřízenosti a podřízenosti a jasné definování kompetencí s následnou odpovědností u každého konkrétního zaměstnance.

5. Zástupce ředitele

5.1. Pojetí funkce zástupce ředitele

Do roku 1989 fungoval v naší republice centralizovaný direktivní a jednotný systém vzdělávání v základních školách. „*V požadavcích na řídicí pracovníky škola školské správy dominoval administrativně – správní aspekt a pedagogické zkušenosti.*“⁴⁴ Tomuto systému odpovídalo a plně vyhovovalo tradiční pojetí funkce zástupce ředitele.

⁴⁴ OBST. O.,: Manažerské minimum pro učitele, 2006, s. 27

„Škola se stala oporou socialistického zřízení a učitelstvo bylo „donuceno“ sloužit mocenským zájmům KSČ, která si prostřednictvím vlastních usnesení postupně upevnila vedoucí pozice ve státním i veřejnoprávním aparátu a v samosprávě.“⁴⁵

Po změně režimu se stává pro náš vzdělávací systém nezbytností jeho rozsáhlá proměna. *„Demokratizace vyžaduje postupnou dekoncentraci až decentralizaci nejen výkonných, ale zejména rozhodovacích kompetencí do nižších úrovní správy a řízení podle principů subsidiarity“⁴⁶* Nejprve je v roce 1991 zavedeno odvětvové řízení školství, které vyjímá správu školství z působnosti ministerstva vnitra (základní a mateřské školy byly až do roku 1990 zřizovány okresními a v Praze obvodními národními výbory) a předává ji do resortu ministerstva školství. V červenci téhož roku jsou zákonem nově zřízeny správní a kontrolní instituce – školské úřady a Česká školní inspekce.

Přestože na počátku devadesátých let dochází k odstátnění základních i mateřských škol, nově zřizovaných obcemi, je umožněno také zakládání soukromých a církevních škol, nepřináší zákon 564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství samosprávným orgánům žádné významné pravomoci a je značně centralistický. *„Nutno ovšem zároveň přiznat, že se jeho tvůrci museli nějak vypořádat s faktem zrušení krajské úrovně samosprávy“⁴⁷*

Až následující reforma územně správního členění v roce 2000, která přináší opětovný vznik krajů, přesouvá zřizovatelské pravomoci směrem k regionální samosprávě. Po devítiletém trvání zanikají k 31. 12. 2000 školské úřady a s nimi také přímé řízení z centra. *„Do roku 1989 existovalo v ČR jednotné, unifikované a uniformní kurikulum (unipolární model). Bylo centrálně projektováno a centrálně byla regulována a kontrolována jeho realizace. Školy pracovaly podle jednotných učebních plánů, osnov a učebnic.“⁴⁸*

⁴⁵ KALOUS, J., VESELÝ, A., (editoři): Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu, 2006, s. 19

⁴⁶ KALOUS, J., VESELÝ, A., (editoři): Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu, 2006, s. 21

⁴⁷ KALOUS, J., VESELÝ, A., (editoři): Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu, 2006, s. 70

⁴⁸ WATLTEROVÁ, E.: Úloha školy v rozvoji vzdělanosti, 1. díl., 2004. s. 246

Tyto skutečnosti se velkou měrou promítají také do přijetí nového školského zákona v roce 2005. Přes počáteční snahy, které postrádaly výrazný jednotící rámec, byl nakonec vytvořen Národní program rozvoje vzdělávání v ČR – Bílá kniha⁴⁹ (schválen vládou v roce 1999, vydán v roce 2001). Na základě požadavků obsažených v tomto dokumentu (stanovení cílů a obsahů vzdělávání) byl v roce 2004 dokončen nový školský zákon č. 561/2004 Sb. s účinností od 1. 1. 2005. Jeho důležitou součástí jsou pasáže zakotvující reformu kurikulárního systému na národní (NPV, RVP) a školní úrovni (ŠVP) s cílem dosahovat ve vzdělávání výsledků takového druhu a kvality (klíčové kompetence) jaké současná společnost vyžaduje.

Základní školy vytváří vlastní vzdělávací programy (ŠVP), které jsou realizovány od 1. 9. 2007 v 1. a 6. ročníku, přestávají být vázány tradičními osnovami, mění se formy i obsah vzdělávání. Do výuky se zavádí informační technologie, jazyky, mění se tradiční pojetí i skladba jednotlivých předmětů. Školy realizují nejrůznější projekty, začínají se více profilovat a to s sebou nese i změny v tradičním pojetí funkce zástupce ředitele. Začíná se objevovat ZŘ pro ICT nebo ZŘ koordinátor projektů a ŠVP.

Jako příklad může posloužit třeba ZŠ Londýnská – ZŘ – metodik IT, ZŠ Plzeň Újezd – ZŘ koordinátor projektů a ŠVP. Nedílnou součástí ŠVP je také aktivní realizace podpory vzdělávání sociálně i jinak znevýhodněných žáků. Zde se otvírá prostor pro zřizování funkce zástupce ředitele pro výchovné záležitosti a integraci žáků se specifickými poruchami učení. Například lze uvést ZŠ Mendelova, Praha 4 – zástupce pro duši dítěte nebo ZŠ Burešova, Praha 8 – ZŘ výchovný poradce a speciální pedagožka a ZŘ – školní metodik prevence.⁵⁰

V souvislosti s reformou státní správy, kdy přechází správa škol na krajské a obecní úřady je vytvořena právní subjektivita škol. Vyšší míra pravomocí, odpovědnosti a větší samostatnost v oblasti hospodaření školy s sebou přináší další možnou změnu v pojetí funkce zástupce ředitele a to ZŘ pro ekonomiku nebo personální práci. Jako příklad lze uvést tyto školy: ZŠ Stříbrnická, Ústí n. Labem – ZŘ pro provoz, ZŠ Školská, Karviná – ZŘ pro

⁴⁹ <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategie-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolocenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>

⁵⁰ Odkazy na webové stránky škol viz DP, Literatura a zdroje, s. 90

ekonomiku, ZŠ Gajdošova, Brno – ZŘ pro ekonomickou a personální činnost, ZŠ CHrastava – ZŘ pro ekonomiku, ZŠ a MŠ Krestova, Ostrava – ZŘ pro ekonomiku.⁵¹

Vyhláška 74/2005 upravuje zájmové vzdělávání tedy i činnost školní družiny. V současné době, kdy do základních škol nastupují početně silné ročníky, základní školy navyšují kapacitu ŠD. Tím se zvyšuje počet oddělení ŠD, vzrůstají nároky na organizační zabezpečení provozu ŠD a otvírá se zde prostor pro vznik funkce ZŘ pro školní družinu. Prvním průkopníkem je ZŠ Bohumila Hrabala, Praha 8, která takto řeší současnou situaci s nárůstem žáků na prvním stupni.⁵²

„Funkce zástupce ředitele je jednou z nejdůležitějších pozic v hierarchii školy. Zástupce je vedoucím pracovníkem, je manažerem, jehož základní činností je vedení lidí – pedagogických pracovníků.“⁵³ Zástupce je ředitelovým nejbližším spolupracovníkem a často i člověkem blízkým. Na větších školách s vícestupňovou strukturou řízení slouží také jako prostředník mezi pedagogickým sborem a ředitelem. Pro předávání informací i konzultování každodenního dění ve škole, sdělování záměrů, výsledků činností a jevů je důležitý každodenní vzájemný kontakt a plná důvěra mezi ředitelem a jeho zástupcem.

Funkci zástupce ředitele Trojan přirovnává k „vráně s pozlacenýma nohama“ a uvádí, že zařazení zástupce závisí zcela na rozhodnutí ředitele školy. Může být členem vedení školy a být součástí TOP managementu nebo se jeho pozice může nacházet na úrovni managementu středního. Záleží na řediteli, jaké kompetence ve smyslu pravomocí mu přidělí, co po něm bude vyžadovat (ve smyslu znalostí a dovedností) a jak jej zařadí.⁵⁴

Svého zástupce tedy jmenuje podle vlastních kritérií výhradně ředitel. Ten také stanovuje, podle své představy, specifických podmínek, možností a potřeb školy, rozsah činnosti i případný počet zástupců. V organizačním řádu a pracovní náplni vymezuje ředitel svému

⁵¹ Odkazy na webové stránky škol viz DP, Literatura a zdroje, s. 90

⁵² TROJANOVÁ, I., : Řízení školy, 2014, č. 8, s. 31

⁵³ THUMSOVÁ, M., : Řízení školy, 2013, č. 1, s. 33

⁵⁴ LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J.,: Kompetence řídicích pracovníků ve školství, 2012, s. 76

zástupci určité kompetence k řízení školy a jejích zaměstnanců. V době nepřítomnosti ředitele se předpokládá, že zástupce bude schopen plně zabezpečit řízení školy.

Pro výkon tak důležité a nezastupitelné funkce, není nikterak vymezen alespoň rámcový rozsah činnosti, popis funkce nebo náplň práce. Pozicí zástupce se blíže nezabývá ani odborná literatura. Ta je zaměřena převážně na ředitele a dosud nebyla vydána žádná publikace, která by řešila výhradně problematiku zástupců. Vesměs jsou zmiňováni pouze okrajově a převážně v rámci popisu nebo zkoumání jiných předmětů a jevů. Například v souvislosti s popisem organizačních schémat Trunda uvádí: „*Vedoucí metodických sdružení se pravidelně scházejí, aby projednali, naplánovali, vyhodnotili práci v rámci celého prvního stupně. Tyto schůzky vede zástupce ředitele pro první stupeň. Ten informuje o činnosti svěřeného úseku ředitele školy na společných schůzkách se zástupcem pro druhý stupeň základní školy. Na těchto schůzkách je koordinována činnost prvního a druhého stupně, domlouvány společné akce, projekty a podobně.*“⁵⁵

V našich základních školách je vžitý tradiční model, jak uvádí například Thumsová: „*velmi často přetrvává rozdělení na zástupce pro první stupeň, druhý stupeň, případně pro ekonomiku nebo informační systémy.*“⁵⁶ Podle velikosti školy je ředitelem školy ustanoven jeden zástupce pro celou školu nebo zástupce pro první a druhý stupeň. „*Počet zástupců je dán počtem tříd na dané škole.*“⁵⁷ K tomuto kroku ředitele školy nepřímo směřuje Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé pedagogické činnosti, které stanovuje míru přímé vyučovací povinnosti zástupce ve všech typech škol v návaznosti na počet tříd ve škole.

Probíhající proměny soudobé společnosti se zákonitě odráží také v našem regionálním školství. Potřebu nevyhnutelných změn v našich školách zmiňuje Stibůrek v odborném periodiku Řízení školy: „*dnes platí, že by škola měla učit děti jak obstát v moderním světě a jak být připraven na budoucnost, o níž nevíme, jaká bude. V budoucím a měnícím se světě budou žáci určitě potřebovat být vybaveni celou řadou základních a obecných dovedností, schopností a postojů, bez kterých se neobejdou – chuť a schopnost stále se učit, týmová práce,*

⁵⁵ BŘÍZA, K., TRUNDA, J.: Řízení školy ve znalostní společnosti, 2012, s. 31

⁵⁶ THUMSOVÁ, M.: Řízení školy, 2013, č. 1, s. 33

⁵⁷ OBST. O., Manažerské minimum pro učitele, 2006, s. 52

práce s informacemi, morální hodnoty včetně ochoty podílet se jako občan na chodu společnosti a řada dalších. ⁵⁸

Změny, reprezentované především vytvořením vlastních vzdělávacích programů pro každou školu a jejich další průběžnou inovaci, související s novými požadavky současných klientů škol, přibýváním žáků vyžadujících individuální péči a žáků - cizinců. Pro některé školy už přestává být akceptovatelný tradiční model reprezentovaný jedním zástupcem ředitele nebo zástupcem pro první a druhý stupeň. Záleží jen a pouze na představě a rozhodnutí ředitele školy a zcela jistě také jeho finančních možnostech, jakou variantu z nepřeberných možností novodobého pojetí funkce zástupce ředitele zvolí. Zda ustanoví svého zástupce se specifickým zaměřením například pro tvorbu projektů, školní družinu a mimoškolní činnost, zástupce pro duši dítěte, zástupce a výchovného poradce nebo zástupce a ICT koordinátora nebo ekonoma.

5. 2. Právní vymezení pozice zástupce ředitele

Na rozdíl od postavení současného ředitele školy, které je dáno a právně vymezeno, pozice jeho zástupce postrádá jasnou legislativní úpravu. Přestože je zástupce ředitele v každé škole platným členem jejího managementu, jeho pozice není dostatečně vymezena a stojí v pozadí.

Podle ustanovení Zákona č. 262/2006 Sb., který v § 11 vymezuje vedoucí zaměstnance zaměstnavatele jako: „*zaměstnance, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.*“⁵⁹, můžeme v obecné rovině na pozici zástupce ředitele pohlížet jako na pozici vedoucího zaměstnance.

V našich základních školách může být zástupce ředitele zaměstnancem vykonávajícím svůj pracovní poměr jako vedoucí zaměstnanec, který **je jmenován** na základě § 33 již zmiňovaného Zákoníku práce č. 262/2006 Sb.

⁵⁸ STIBŮREK., Š.,: Řízení školy, 2012, č. 6, s. 23

⁵⁹ <http://portal.pohoda.cz/zakony/pracovni-pravo/zakonik-prace-2014/>

„Jmenování je specifickým jednostranným právním úkonem zaměstnavatele (ke své platnosti totiž vyžaduje souhlas zaměstnance – atypickou náležitost u jednostranných právních úkonů), který zakládá pracovní poměr pouze v případech vedoucích pracovních míst, resp. u vedoucích zaměstnanců.“⁶⁰ Jmenováním vzniká zástupci pracovní poměr, náleží mu příplatek za vedení podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce a vztahují se na něj všechny povinnosti vedoucího pracovníka. Zároveň musí být **organizačním předpisem zástupci vymezen rozsah zastupování ředitele školy.**

Určitá komplikace může nastat v případě, pokud je pozice zástupce ředitele realizována v odlišném pojetí (zástupce pro duši dítěte). Aby bylo na zástupce pohlíženo jako na vedoucího zaměstnance podle Zákona č. 262/2006 Sb., musí splňovat podmínky uvedené v § 302, podle něhož jsou vedoucí zaměstnanci dále povinni:

„a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,

b) co nejlépe organizovat práci,

c) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,

d) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,

e) vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,

f) zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,

g) zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.“⁶¹

Nesplňují - li kompetence ředitelem delegované na zástupce některou z podmínek zde uvedených, například zabezpečování odměňování nebo zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nelze jej zahrnout do kategorie vedoucích zaměstnanců.

Specifické právní předpisy, upravující přímo oblast školství pozici zástupce ředitele školy příliš nezmiňují ani ji nikterak nevymezují. Pouze zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících v § 2, odst. 2., dává řediteli možnost zřídit na své škole tuto funkci. Okrajově je pozice zástupce ředitele řešena v Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé

⁶⁰ ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I., : Personalistika v řízení školy, 2012, s. 77

⁶¹ <http://portal.pohoda.cz/zakony/pracovni-pravo/zakonik-prace-2014/>

pedagogické činnosti. Zde je ale jen stanovena míra přímé vyučovací povinnosti zástupce v návaznosti na počet tříd ve škole. Zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon), který je pro regionální školství zákonem stěžejním a nejdůležitějším, se pozicí zástupce ředitele školy nezabývá.

5. 3. Pracovní náplň zástupce ředitele

*„Náplň práce zástupce ředitele stanovuje ředitel školy tím, že na něj deleguje (pověří jej) určité odpovědnosti a pravomoci. Jejich rozdělení by mělo být dáno písemně a měli by je znát všichni podřízení pracovníci.“*⁶² Pozice zástupce ředitele školy, jak již bylo popsáno, není dostatečně právně podložena ani jinak řádně upravena nebo vymezena. Oficiálně není určena ani žádná pracovní činnost, kterou by zástupce ředitele školy měl vykonávat. Jediné vymezení činnosti poskytuje již zmiňovaný §302 Zákona 262/2006 Sb., kde jsou stanoveny povinnosti obecně platné pro vedoucí zaměstnance všech resortů.

Národní soustava povolání, která je otevřenou a všeobecně dostupnou databází, monitorující a evidující požadavky na výkon jednotlivých povolání (pracovní činnosti, potřebná kvalifikace, kompetence, pracovní podmínky) se o této pracovní pozici také nezmiňuje. S podivem je, že v sekci výchova a vzdělávání není uvedena ani pozice ředitele školy. V rámci této databáze lze ředitele školy zařadit pouze přibližně v odborném směru management jako ředitele malé organizace. Zde vymezené pracovní činnosti a kvalifikační požadavky příliš neodpovídají požadavkům kladeným na představitele vrcholového managementu školy.⁶³

Zástupce ředitele se díky kompetencím, které jsou mu v určených oblastech řízení svěřeny a odpovědnosti, která z jeho pravomocí vyplývá, významně podílí na řízení chodu celé školy. Opět se dá ale pouze konstatovat, že rozsah jeho veškeré činnosti závisí pouze na rozhodnutí ředitele školy, který svému zástupci, nikoli podle předem daných kritérií, ale pouze podle svých představ a zcela jistě také podle daných konkrétních podmínek a potřeb školy vytváří potřebnou náplň jeho práce.

⁶² OBST. O., : Manažerské minimum pro učitele, 2006, s. 52

⁶³ http://katalog.nsp.cz/poziceOdbornySmer.aspx?kod_smeru=11

Mezi nejdůležitější příklady oblastí, které jsou předmětem řízení školy, patří:

***Oblast pedagogického řízení** – koncepce výchovného systému školy, její projektování, realizace, koncepce výuky a učení, koncepce technického a didaktického vybavení*

***Oblast ekonomicko – právního řízení** – koncepce hospodaření a legislativního rámce školy – rozpočet, náklady, investice, finance, vnitřní legislativa, práva učitelů, žáků, rodičů, organizační a provozní řády*

***Oblast správní a administrativního řízení** – vnější a vnitřní administrativa, agenda styku, provozní, organizační systém, údržba*

***Oblast personálního řízení** – diagnostika a hodnocení učitelských a neučitelských profesí*”

***Výchovná činnost** – systém výchovné práce, volnočasové aktivity, klima školy*“⁶⁴

Náplň práce zástupce ředitele v tradičním pojetí obsahuje ve svém základu vždy jednu nebo více činností z výše uvedených důležitých a ve všech školách neměnných oblastí řízení, které realizuje management školy. Každý ředitel školy si podle konkrétních potřeb a svého uvážení vybírá potřebné oblasti, které jsou předmětem činnosti jeho zástupce. Následně vytvoří optimální výslednou podobu jeho pracovní náplně a svěří mu kompetence, potřebné pro jeho činnost, tak jak to vyžadují specifické podmínky konkrétní školy.

Pracovní náplň pro zástupce ředitele, která by vyhovovala potřebám všech škol a mohla se univerzálně aplikovat, se zcela jistě vytvořit nedá. Základní činnosti i povinnosti zástupců, vyplývajících z řízení jednotlivých oblastí školy budou ve svém základu shodné pro zástupce ředitele každé základní školy. Ředitel, který si vybírá svého zástupce, má svoji určitou představu o jeho konkrétní práci ve škole. Mnohdy volí zástupce z řad svých spolupracovníků ve škole a zná tedy i jeho charakterové vlastnosti a styl práce. Požadovaná činnost a z ní vyplývající povinnosti zástupce ředitele v tradičním a vžitém pojetí funkce, vždy souvisí se základními oblastmi řízení školy a tvoří podklad pro zpracování každé konkrétní pracovní náplně. Ta dále může zahrnovat specifika školy a tím splňovat veškeré požadavky ředitele školy kladené na svého zástupce.

⁶⁴ SOLFRONK, J.,: Kapitoly ze školského managementu, 2002, s. 17

Mezi **základní povinnosti zástupce ředitele** v tradičním a vžitém pojetí funkce patří:

Zastupovat ředitele jako statutární zástupce v době jeho nepřítomnosti

Řídit a kontrolovat výchovnou a vzdělávací činnost pedagogických pracovníků, metodických a poradních orgánů, řídit, kontrolovat a hodnotit práci podřízených pracovníků a ukládat jim úkoly v souladu s pracovním řádem a pracovní smlouvou

Sestavovat a kontrolovat dodržování rozvrhu výuky a pedagogických dozorů za podmínky dodržování příslušných předpisů

Spolupracovat se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem, dalšími orgány a institucemi v souvislosti se zajišťováním všech oblastí práce základní školy

Sestavovat předepsané statistiky, vést přehledy přesčasové práce a absence pedagogických pracovníků pro mzdové účely a zajišťovat zástup za nepřítomné pedagogické pracovníky

Pečovat o odborný a pedagogický rozvoj podřízených pedagogických pracovníků

Zajišťovat a kontrolovat dodržování předpisů BOZP, civilní a požární ochrany

Kontrolovat dodržování pracovních náplní podřízených zaměstnanců školy, dodržování pracovního řádu a pracovní doby, plnění plánů práce a osnov

Vést a kontrolovat pedagogickou dokumentaci

Provádět pravidelnou hospitační a kontrolní činnost a vést o ní písemné záznamy

Projednat s učiteli výsledky vzdělávání a výchovy žáků a zaměřovat se zejména na žáky se specifickými poruchami učení a poruchami chování, na žáky z méně podnětného sociálního prostředí a na žáky zdravotně znevýhodněné

Řešit závažnější kázeňské přestupky žáků

Vést zápisy z jednání pedagogických rad a porad

Dodržovat a dbát o ochranu osobních a citlivých údajů žáků i zaměstnanců školy

Řídit se ustanoveními zákoníku práce a předpisy souvisejícími, pracovním řádem, právními předpisy pro základní školu, směrnicemi, pokyny a nařízeními ředitele školy

Vykonávat přímou výchovně vzdělávací práci s žáky⁶⁵

Obdobně jeho činnost vymezuje také Obst: „Zástupce ředitele vykonává úkoly převážně pedagogicko – organizačního charakteru, řídí hospodářské a administrativní práce ve škole, zastupuje ředitele v době jeho nepřítomnosti.

Podílí se na různých formách kontroly a hodnocení pracovníků školy. Vypracovává rozvrh hodin, zajišťuje zastupování nepřítomných učitelů, přiděluje dozory nad žáky. Odpovídá za

⁶⁵ www.janmikac.cz/pracovni_naplň.

řádné vedení předepsané dokumentace, pečuje o fond učebnic, učebních pomůcek a školních potřeb.“⁶⁶

Rozhodně nelze vytvořit nějaký univerzální model náplně práce pro zástupce ředitele a určit univerzální kompetence ve smyslu pravomocí a odpovědnosti, které by vyhovovaly potřebám všech škol bez ohledu na jejich velikost nebo profilaci. Jsou ale určité konkrétní činnosti, které vyžadují konkrétní **kompetence** promítající se do práce manažerů v každé škole a tím i do činností, které ředitel požaduje od svého zástupce.

„Klíčovým termínem je výraz kompetence, chápaný v širším slova smyslu jako působnost. V podstatě jde o vyjádření oblasti, jež lidskému činiteli přísluší či „spadá“ do jeho pracovní náplně.“⁶⁷ S povinnostmi zástupce ředitele, které vlastně vyplývají z oblasti jeho působnosti, z jeho řídicí činnosti je propojena jeho odpovědnost. Obě složky kompetence – pravomoc i odpovědnost jsou neoddělitelné a jsou základní podmínkou pro efektivní řízení každé organizace. Vždy je žádoucí jasně vymezit kompetence, přesně určit rozhodující pravomoci a z nich vyplývající odpovědnost, což může být pro ředitele mnohdy velmi obtížné.

Vycházíme - li ze základních povinností zástupce ředitele, jak je uvádí J. Mikáč a O. Obst, můžeme odvodit i jeho případnou zodpovědnost:

Za řízení a kontrolu práce podřízených zaměstnanců v ředitelem svěřeném úseku řízení.

Za zajišťování podkladů pro personální a mzdovou práci základní školy a školní družiny.

Za pedagogickou, výchovnou a odbornou úroveň výchovně vzdělávací práce školy (školní družiny, školního klubu).

Za dodržování platných právních předpisů, zejména předpisů platných pro základní školy, předpisů na úseku BOZP, PO, hygieny, psychohygieny a ochrany majetku a za dodržování vnitřních směrnic školy, organizačního řádu a jeho součástí.

Za správnost údajů ve výkazech, které škola předkládá nadřízeným orgánům.

Za správnost a kompletnost vedení předepsané dokumentace.

⁶⁶ OBST. O.,: Manažerské minimum pro učitele, 2006, s. 52

⁶⁷ SOLFRONK, J.,: Kapitoly ze školského managementu, 2002, s. 18

Za vytváření podmínek pro výkon činnosti školní inspekce a přijetí následných opatření a pro výkon kontrolní činnosti státních orgánů a zřizovatele.

Za zpracování podkladů pro výroční zprávu školy.⁶⁸

5. 4. Porovnání kritérií pro výkon funkce ředitele a zástupce ředitele

Ve smyslu ustanovení příslušných paragrafů Zákona č. 262/2006 Sb., post zástupce ředitele v tradičním pojetí plně odpovídá vymezení pozice vedoucího pracovníka. Jeho funkce ale dosud postrádá jakákoli pravidla nebo alespoň rámcové vymezení kompetencí. Pozice a následné kompetence plně závisí pouze na rozhodnutí ředitele školy. Svého zástupce ve většině případů do funkce jmenuje a také jej může, opět pouze na základě svého rozhodnutí, kdykoli odvolat nebo tuto pozici vůbec nezřídít.

Pozici ředitele školy vymezuje Zákon č. 561/2004 Sb. (zkráceně školský zákon). § 166, odstavec 1 uvádí: „*Ředitelem školské právnické osoby, ředitelem příspěvkové organizace nebo vedoucím organizační složky státu nebo její součástí může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem.*“⁶⁹

Základní předpoklady pro výkon funkce ředitele školy jsou stanoveny Zákonem č. 563/2004 Sb. (zákon o pedagogických pracovnících). Kromě obecných předpokladů (způsobilost k právním úkonům, odborná pedagogická kvalifikace, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a znalost českého jazyka), je požadována praxe z přímé pedagogické činnosti nebo obdobné řídicí či výzkumné činnosti. Délka praxe je v zákoně odstupňována podle typu školy.⁷⁰

Ředitele jmenuje zřizovatel na základě výsledků vyhlášeného konkurzu. Od roku 2012 je ředitel do funkce jmenován na dobu určitou, tj. na šest let. Prováděcím předpisem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy jsou stanoveny náležitosti konkurzního řízení

⁶⁸ www.janmikac.cz/pracovni_napl

⁶⁹ <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-predskolnim-zakladnim-strednim-vyssim-odbornem-a-jinem-vzdelavani-skolsky-zakon/uplne/#cast1>

⁷⁰ <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich>

včetně ustanovení a složení konkurzních komisí. Školský zákon uvádí výčet podmínek, za kterých lze ředitele odvolat z funkce kdykoli v průběhu trvání jeho šestiletého volebního období. Důvodem k odvolání je závažné porušení nebo neplnění povinností, úkolů a pravomocí, které jsou zjištěny Českou školní inspekcí nebo zřizovatelem. Dalším důvodem k odvolání je nesplnění některého z předpokladů pro výkon ředitelské funkce (podmínka zahájení nebo ukončení studia vedoucího k získání odborné kvalifikace z oblasti školského managementu). Ředitel může být odvolán také v důsledku organizačních změn realizovaných zřizovatelem (slučování škol), kdy dojde k zániku jeho pracovního místa.

Postavení ředitele školy jako manažera je jasně dané a právně vymezené, byť je na uchazeče o místo ředitele školy kladen pouze požadavek pedagogického vzdělání a předepsané délky odpovídající praxe. S podivem je, že v dnešní době, kdy jsou na denním pořádku neustálé legislativní změny a školy disponují poměrně rozsáhlou autonomií, není stanovena povinnost průběžného vzdělávání pro ředitele ani jeho zástupce.

Zástupce, stejně jako ředitel, patří mezi vedoucí pracovníky, mezi školské manažery, jak uvádí například Trojan: „*Školský manažer je široce pojímaná kategorie, do níž můžeme řadit ředitele školy a jejich zástupce, vedoucí předmětových týmů, metodických sdružení či jednotlivých úseků školy.*“⁷¹ Zástupce ředitele, přestože na něj můžeme pohlížet jako na manažera ve vrcholové pozici, je v současné době mimo oblast potřebné pozornosti, jeho pozice není dostatečně vymezena ani popsána.

Manažeři obecně i manažeři školy jsou v odborných publikacích zmiňováni poměrně často. Odborná literatura podrobně popisuje jaké vlastnosti, dovednosti a schopnosti by manažer měl mít a co je podstatou jeho činnosti. Do popředí zájmu odborníků se v posledních letech také dostává otázka standardů učitelské profese, náležitostí kariérního řádu a nezbytnost vzdělávání a dalšího vzdělávání učitelů a ředitelů.

Zástupce ředitele jako manažer, člen vrcholového managementu školy, nemá pro vstup do funkce a její výkon dosud stanovena žádná, alespoň základní kritéria, jako je například délka

⁷¹ TROJAN, V.: Orbis Scholae, 2011, roč. 5, č. 3, s. 108

a typ předchozí praxe, požadavek manažerského vzdělání nebo povinnost dalšího vzdělávání. Jeho pozice stojí po celou dobu porevolučních změn a procesu vývoje našeho školství mimo oblast zájmu a postrádá jakákoli pravidla.

6. Výzkumná část

6. 1. Cíl výzkumu

Zvoleným výzkumným problémem bylo vymezit rozsah kompetencí delegovaných na zástupce ředitele základní školy. **Cílem výzkumu je zjistit, zda v našich základních školách dosud přetrvává tradiční model pojetí funkce zástupce ředitele, jaké kompetence tito zaměstnanci mají a zda je rozsah jejich činnosti ovlivněn velikostí školy a počtem zástupců.** Byl zkoumán také názor samotných zástupců ředitele základní školy na případné jasné vymezení jejich pozice a zastoupení absolventů manažerského vzdělání.

6. 2. Výzkumné předpoklady

Na základě studia odborné literatury a dalších dostupných zdrojů i běžné praxe v základních školách předpokládám že:

V našich základních školách dosud přetrvává tradiční model pojetí funkce ZŘ.

Rozsah kompetencí zástupce ředitele se zvyšuje úměrně s velikostí školy

Kompetence zástupců ředitele školy se liší podle počtu zástupců

Na velkých školách plní ZŘ funkci prostředníka mezi ředitelem a pedagogickým sborem

6. 3. Metody výzkumu

První část kvantitativně orientovaného výzkumu, zaměřená na zjištění pojetí funkce ZŘ v základních školách, byla realizována formou posuzování volně dostupných údajů z webových stránek vybraných základních škol.

Druhá část kvantitativně orientovaného výzkumu, která zjišťovala kompetence ZŘ a případný vliv velikosti školy a počtu zástupců na rozsah jejich činnosti, proběhla formou dotazníkového šetření. K měření intenzity bylo pro jednu otázku využito škálování (výrok a stupnice ohodnocení intenzity). *„Pomocí škálování přiřazujeme číselné hodnoty takovým jevům, které nemůžeme přímo měřit na intervalové či poměrové stupnici. Tvoří přechod od*

*pojmu kvalitativních k pojmům kvantitativním a umožňuje kvantifikovat pořadová data typu: větší – menší, často – občas – nikdy, užitečný – těžko rozhodnout – neúčinný a podobně“.*⁷²

Předvýzkum proběhl formou individuálního posuzování údajů z webových stránek základních škol z celkového počtu 4 121 základních škol z celé republiky, které jsou k dispozici ve volně přístupné databázi www.atlaskolstvi.cz. U vzorku náhodně vybraných webových stránek jednoho sta základních škol z celé republiky byly **sledovány údaje o počtu žáků a tříd, obsazení funkce zástupce ředitele, jejich počet a oblast působení** (celá škola, první stupeň, druhý stupeň). Cílem této sondy bylo ověřit, zda webové stránky základních škol obsahují údaje, potřebné pro realizaci zamýšleného vlastního výzkumu.

Posuzovaný vzorek základních škol vesměs odpovídal tradičnímu modelu pojetí funkce zástupce ředitele. Také v kategorii malých škol (do 200 žáků), které jsou často spojeny s mateřskou školou nebo nejsou plně organizované, byl nalezen vzorek škol, který odpovídal zadání naplánovaného dotazníkového šetření.

Dále byly prostřednictvím webových stránek deseti základních škol⁷³ z celé republiky, které měly k dispozici volně dostupné potřebné informace, **posuzovány a porovnávány pracovní náplně zástupců ředitele**.

Zde bylo zjištěno, že v každé pracovní náplni u vybraného vzorku, se objevují činnosti související s řízením jednotlivých oblastí školy, které vyžadují konkrétní kompetence ZŘ (ve smyslu pravomocí a odpovědnosti).

⁷² PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.,: Pedagogický slovník, 1. vydání, 1995, s. 221

⁷³ Odkazy na webové stránky škol viz DP, Literatura a zdroje, s. 90

6. 4. Výzkum

6. 4. 1. Výběrové šetření

Při realizaci první části výzkumu byly posuzovány údaje obsažené na webových stránkách vybraného vzorku základních škol.

Výběr škol

Za základní soubor lze považovat všechny základní školy z celé České republiky, obsažené v seznamu základních škol (www.atlasskolstvi.cz). Z celkového počtu 4 121 základních škol zde uvedených byla **vybrána v pořadí každá desátá škola** bez ohledu na její velikost a skutečnost, zda je plně organizovaná, sloučená s mateřskou školou nebo zda má zřízenou funkci zástupce ředitele.

Pro účel dalšího zpracování získaných údajů byly vybrané školy rozděleny do tří skupin:

Školy malé s počtem do 200 žáků

Školy středně velké s počtem 200 až 500 žáků

Školy velké s počtem nad 500 žáků

6. 4. 2. Výzkumný soubor výběrového šetření

Do výběrového šetření byl vybrán vzorek celkem 410 škol z celé naší republiky (každá desátá škola z celkového počtu 4 121 základních škol uvedených v internetovém atlasu školství). Požadované údaje (počet žáků, počet ZŘ a pojetí jejich činnosti) byly čerpány z webových stránek celkem 367 základních škol. U 43 škol (tj. 10,49% z celkového počtu 410 vybraných škol) nebyly k dispozici webové stránky nebo nezahrnovaly údaje potřebné pro výzkumné šetření.

6. 4. 3. Výsledky výběrového šetření

Výsledky zjištěné v rámci realizovaného výzkumného šetření byly posuzovány ve třech kategoriích škol rozdělených podle jejich velikosti:

Školy malé s počtem do 200 žáků

Školy středně velké s počtem 200 až 500 žáků

Školy velké s počtem nad 500 žáků

Velikost školy

V kategorii škol malých byly čerpány údaje z webových stránek celkem 162 (39,51%) základních škol. V kategorii škol střední velikosti byly posuzovány webové stránky 149 (36,34%) škol a kategorie škol velkých byla zastoupena celkem 56 (13,66%) základními školami. 43 (10,49%) základní školy z vybraného vzorku neměly funkční webové stránky nebo neměly požadované údaje k dispozici.

Posuzované školy

Souhrnné výsledky

	Nezjištěno, bez webu	Do 200 žáků	200 – 500 žáků	Nad 500 žáků	Celkem
Počet škol	43	162	149	56	410
% zastoupení	10,49	39,51	36,34	13,66	100

Tabulka č. 1



Graf č. 1

Počet ZŘ

Školy bez zřízené funkce ZŘ byly zastoupeny v posuzovaném vzorku 93 (57,41%) základními školami a to **pouze v kategorii** 162 zkoumaných **škol malých** (do 200 žáků). Většina takových škol nebyla plně organizovaná (zahrnovaly pouze první stupeň), často byly pouze malotřídní.

Školy s 1 ZŘ byly v posuzovaném vzorku **nejčastěji** zastoupeny v kategorii **škol střední velikosti** (200 – 500 žáků), celkem 118 (79,19%) základních škol z celkového počtu 149 vybraných škol. Ve školách malých (do 200 žáků) je funkce 1 ZŘ realizována v 64 (39,51%) školách z celkového počtu 162 posuzovaných malých škol. **Nejméně je funkce 1 ZŘ frekventována ve školách velkých** (nad 500 žáků). Zaznamenána byla v 11 (19,64%) případech z celkového počtu 56 posuzovaných škol.

Školy se 2 ZŘ byly v posuzovaném vzorku zastoupeny **nejčastěji v kategorii škol velkých** (nad 500 žáků), celkem v 38 (67,86%) posuzovaných školách z celkového počtu 56 vybraných škol. 27 (18,12%) škol středně velkých (200 – 500 žáků) z posuzovaného vzorku 149 škol má tuto funkci obsazenu 2 ZŘ. Ve školách malých (do 200 žáků) bylo obsazení 2 ZŘ zaznamenáno pouze v 5 (3,09%) školách z celkového počtu 162 zkoumaných škol.

Školy s více ZŘ uváděly na svých webových stránkách vždy tři ZŘ. V rámci celého posuzovaného vzorku 367 webových stránek všech vybraných škol nebyl ani v jednom případě (celkem zaznamenáno 11 škol s více ZŘ – tj. 3% z celkového počtu 367 posuzovaných škol) zjištěn počet ZŘ vyšší než tři. U vzorku 162 zkoumaných škol malých (do 200 žáků) nebyl zjištěn vyšší počet zástupců než dva. Ze 149 zkoumaných škol střední velikosti (200 – 500 žáků) uvádí na svých webových stránkách tři ZŘ pouze 4 (2,68%) školy. Nejvíce, celkem 7 (12,50%) škol velkých (nad 500 žáků), ze vzorku 56 hodnocených škol uvádí v údajích dostupných na webových stránkách tři ZŘ.

Počet ZŘ

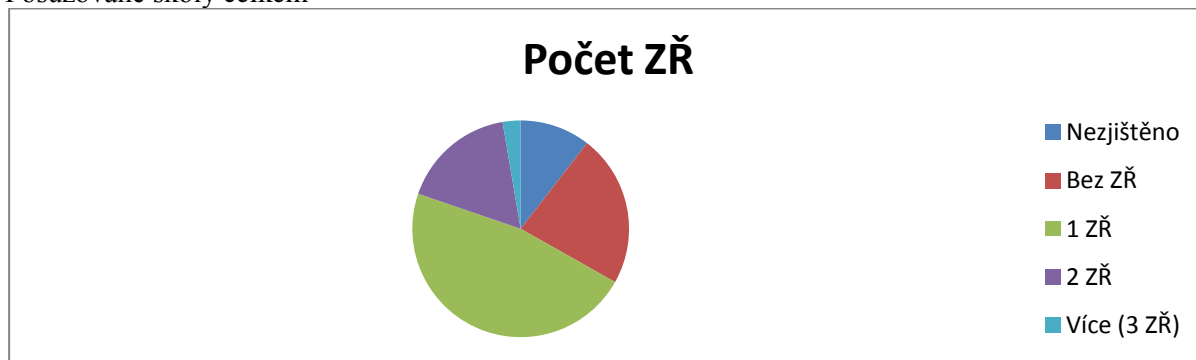
Posuzované školy celkem

	Nezjištěno (bez webu)	Bez ZŘ	1 ZŘ	2 ZŘ	Více ZŘ (3 ZŘ)	Celkový počet posouzených škol
Počet	43	93	193	70	11	410
Zastoupení v %	10,49	22,68	47,07	17,07	2,68	100

Tabulka č. 2

Počet ZŘ

Posuzované školy celkem



Graf č. 2

Počet ZŘ

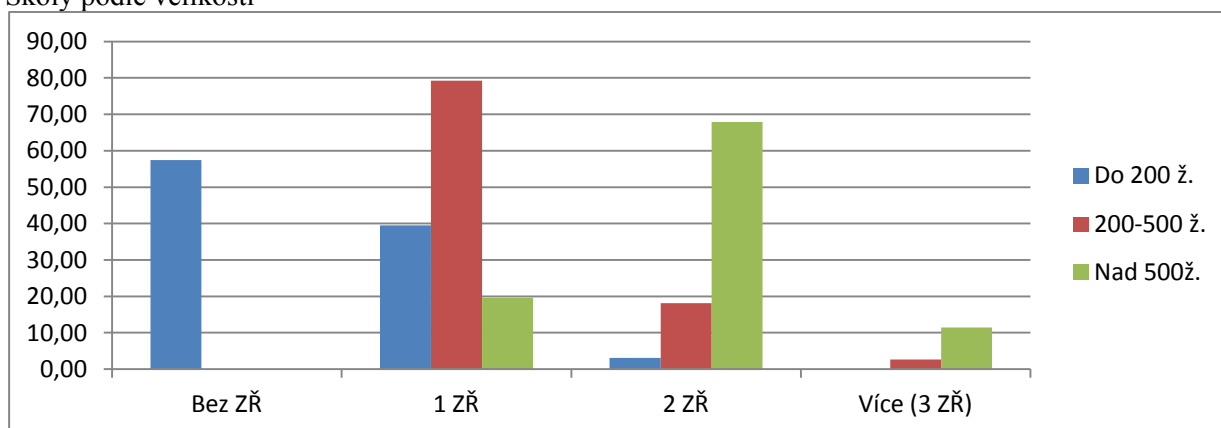
Školy podle velikosti

Velikost školy	Bez ZŘ	V %	1 ZŘ	V %	2 ZŘ	V %	Více ZŘ	V %	Celkem	V %
Do 200 žáků	93	57,41	64	39,51	5	3,09	0	0	162	44,14
200 – 500 žáků	0	0	118	79,19	27	18,12	4	2,68	149	40,60
Nad 500 žáků	0	0	11	19,64	38	67,86	7	12,50	56	15,26
Celkem	93	25,34	193	52,59	70	19,07	11	3,00	367	100

Tabulka č. 3

Počet ZŘ

Školy podle velikosti



Graf č. 3

Pojetí funkce ZŘ v základních školách

Školy malé (do 200 žáků) z celkového počtu 162 posuzovaných škol bylo zaznamenáno u 62 (96,88%) škol, které uváděly jednoho ZŘ tradiční pojetí této funkce a 2 (3,13%) školy mají jiné pojetí – ZŘ a výchovný poradce a ZŘ pro mateřskou školu. Z 5 škol, které uvádějí na webových stránkách dva ZŘ, 2 (40%) školy uvádí tradiční rozdělení na ZŘ pro 1. a ZŘ pro 2. stupeň, další 3(60%) školy se dvěma zástupci uvádí ve všech třech případech ZŘ pro mateřskou školu (jedenkrát v součinnosti s mimoškolním vzděláváním a jedenkrát se školní družinou a školní jídelnou).

Počet ZŘ a pojetí funkce podle jednotlivých oblastí

Školy do 200 žáků

Oblast (kraj)	Bez ZŘ	1 ZŘ tradič.pojetí	Jiné pojetí funkce ZŘ	2 ZŘ tradič. pojetí	Jiné pojetí funkce ZŘ	Počet škol
Brno	2	0	0	0	0	2
Ostrava	0	0	0	0	0	0
Jihočeský	3	5	0	1	0	9
Jihomoravský	13	6	0	0	0	19
Karlovarský	1	3	0	0	0	4
Praha	0	2	0	0	0	2
Královéhradecký	2	5	0	0	1 ZŘ MŠ	8
Liberecký	10	4	0	0	0	14
Moravskoslezský	8	3	0	0	0	11
Olomoucký	11	4	0	0	0	15
Pardubický	11	1	0	0	0	12
Plzeňský	9	0	1 ZŘ + VP	0	1 ZŘ MŠ + mimošk. vzd.	11
Zlínský	5	5	1 ZŘ MŠ	0	0	11
Vysočina	6	5	0	0	0	11
Ústecký	3	2	0	1	0	6
Středočeský	11	15	0	0	1 ZŘ MŠ+ŠD+ŠJ	27
Celkem	93	62	2	2	3	162

Tabulka č. 4

Školy středně velké (200 – 500 žáků) z celkového počtu 149 posuzovaných škol bylo zaznamenáno u 116 (98,31%) škol, které uváděly jednoho ZŘ tradiční pojetí této funkce a 2 (1,69%) školy mají jiné pojetí – ZŘ a výchovný poradce. Z 27 škol, které uvádějí na webových stránkách dva ZŘ, 22 (81,48%) škol uvádí tradiční rozdělení na ZŘ pro 1. a ZŘ pro 2. stupeň, dalších 5 (18,52%) škol se dvěma zástupci uvádí dvakrát ZŘ pro mateřskou školu, ve dvou případech ZŘ pro ekonomiku a jedenkrát ZŘ metodika prevence. U 4 škol uvádějících více ZŘ (tři ZŘ) uvádí jedna škola (25%) celkem tři ZŘ bez bližšího určení funkce, další 3 (75%) školy uvádí dvakrát zástupce pro mateřskou školu a jedenkrát pro ekonomiku.

Počet ZŘ a pojetí funkce podle jednotlivých oblastí

Školy 200 – 500 žáků

Oblast (kraj)	1 ZŘ trad.pojetí	Jiné pojetí funkce ZŘ	2 ZŘ trad.pojetí	Jiné pojetí funkce ZŘ	Více ZŘ trad.pojetí	Jiné pojetí funkce ZŘ	Počet škol
Brno	2	0	2	1 ZŘ EKO	0	0	5
Ostrava	1	1 ZŘ VP	2	0	0	0	4
Jihočeský	9	0	0	0	0	0	9
Jihomoravský	8	0	0	0	0	0	8
Karlovarský	5	0	1	0	0	0	6
Praha	9	1 ZŘ VP	2	1 ZŘ MŠ	1*	0	14
Královéhradecký	8	0	3	0	0	0	11
Liberecký	6	0	0	0	0	0	6
Moravskoslezský	13	0	1	1 ZŘ MP	0	0	15
Olomoucký	13	0	0	0	0	1 ZŘ MŠ	14
Pardubický	10	0	0	0	0	0	10
Plzeňský	4	0	4	0	0	0	8
Zlínský	6	0	1	0	0	2 ZŘ MŠ, EKO	9
Vysočina	5	0	3	1 ZŘ EKO	0	0	9
Ústecký	9	0	1	1 ZŘ MŠ	0	0	11
Středočeský	8	0	2	0	0	0	10
Celkem	116	2	22	5	1	3	149

Tabulka č. 5 *Na webových stránkách uvedeni 3 ZŘ bez bližšího určení (ZŠ Malostranská)

Školy velké (nad 500 žáků) z celkového počtu 56 posuzovaných škol nebylo zaznamenáno u 11 (100%) škol, které uváděly jednoho ZŘ jiné než tradiční pojetí této funkce. Z 38 škol, které uvádějí na webových stránkách dva ZŘ, 35(92,11%) škol zachovává tradiční rozdělení na ZŘ pro 1. a ZŘ pro 2. stupeň, další 3 (7,89%) školy se dvěma zástupci uvádí dvakrát ZŘ výchovného poradce (jedenkrát v součinnosti s 1. stupněm) a v jednom případě ZŘ pro ekonomiku. U 7 škol, které uvádějí více ZŘ (tři ZŘ) jsou ve 2 (28,57%) školách ustanoveni ZŘ v tradičním pojetí. Jiné pojetí funkce ZŘ bylo zjištěno celkem v 5 (71,43%) školách se 3 ZŘ. Čtyřikrát jsou určeni ZŘ pro ekonomiku, jednou pro mateřskou školu a jednou pro odloučené pracoviště (ZŘ pro ekonomiku a odloučené pracoviště uvádí jedna škola).

Počet ZŘ a pojetí funkce podle jednotlivých oblastí

Školy nad 500 žáků

Oblast (kraj)	1 ZŘ trad.p.	Jiné pojetí funkce ZŘ	2 ZŘ trad. poj.	Jiné pojetí funkce ZŘ	Více ZŘ trad.poj.	Jiné pojetí funkce ZŘ	Počet škol
Brno	0	0	1	0	0	0	1
Ostrava	0	0	3	0	0	1 ZŘ EKO	4
Jihočeský	0	0	3	0	0	0	3
Jihomoravský	2	0	4	0	0	0	6
Karlovarský	0	0	0	0	0	0	0
Praha	4	0	5	1 ZŘ 1. st + VP	0	1 ZŘ EKO	11
Královéhradecký	0	0	2	0	0	0	2
Liberecký	0	0	0	0	0	0	0
Moravskoslezský	0	0	2	0	1	1 ZŘ EKO	4
Olomoucký	0	0	1	0	1	0	2
Pardubický	0	0	1	0	0	0	1
Plzeňský	0	0	2	0	0	0	2
Zlínský	0	0	4	0	0	0	4
Vysočina	0	0	0	0	0	0	0
Ústecký	2	0	3	1 ZŘ VP	0	1 ZŘ MŠ	7
Středočeský	3	0	3	1 ZŘ EKO	0	1 ZŘ EKO, ZŘ odl..prac.*	8
Celkem	11	0	35	3	2	5	56

Tabulka č. 6 *Pojetí funkcí ZŘ v jedné škole (ZŠ Příbram - Březové Hory)

6. 4. 4. Dotazníkové šetření

Pro realizaci další části výzkumu byly vytvořeny **dotazníky na www.surveio.com**, aby respondenti mohli odpovídat na jednotlivé otázky přímo kliknutím do dotazníku. Způsob vytvoření dotazníku s využitím možností internetu byl zvolen cíleně.

V dnešní době bezproblémové emailové komunikace jsou adresy škol zahlcovány množstvím šetření a dotazníků od nejrůznějších organizací institucí i soukromých osob (například studentů). Vedoucí pracovníci škol jsou dotazníkovými šetřeními přesyceni a nemají čas a mnohdy ani chuť se dotazníky zabývat. Z tohoto důvodu byl zvolen krátký průvodní text a poměrně stručný dotazník, čítající pouze **osm** otázek (viz příloha diplomové práce).

Vlastní zpracování dotazníků prostřednictvím www.surveymonkey.com zaručovalo naprostou anonymitu, nebylo možno identifikovat, jak konkrétní respondenti odpovídali. Další výhodou zvoleného způsobu dotazníkového šetření, je možnost poměrně snadného využití dalších variant zpracovávání získaných odpovědí pomocí nastavení vlastních požadavků pro vyhodnocování nashromážděných údajů.

6. 4. 5. Respondenti

Respondenty byli zástupci ředitele základní školy. Posuzovaný vzorek byl reprezentován zástupci ředitele základní školy v tradičně zavedeném pojetí této funkce.

Zkoumané základní školy byly pro potřeby výzkumu rozděleny:

Podle počtu žáků:

Školy malé s počtem do 200 žáků

Školy středně velké s počtem 200 až 500 žáků

Školy velké s počtem nad 500 žáků

Pro zpracování zjištěných údajů v otázce číslo 6 (rozsah kompetencí ZŘ) a 7 (činnosti obsažené v pracovní náplni ZŘ) byly zvoleny ještě další dvě skupiny:

Podle počtu ZŘ:

Školy s jedním zástupcem ředitele

Školy se dvěma zástupci ředitele

Školy s více zástupci ředitele

Podle oblasti působnosti ZŘ:

ZŘ pro celou školu

ZŘ pro první stupeň

ZŘ pro druhý stupeň

ZŘ uvádějící jinou oblast působnosti

Výběr respondentů

Za **základní soubor** je možno považovat 4 121 základních škol ze všech krajů České republiky, které jsou uvedeny v seznamu základních škol⁷⁴.

Z celkového počtu všech základních škol celé České republiky, dostupného z www.atlasskolstvi.cz, bylo náhodně vybráno celkem **170 základních škol** (50 škol s počtem do 200 žáků, 60 škol s počtem 220 – 500 žáků a 60 škol s počtem nad 500 žáků), splňujících požadované parametry - tj. **bez přidružených mateřských škol**, školy **plně organizované** (s prvním i druhým stupněm) a **se zřízenou funkcí zástupce ředitele** v tradičním pojetí (pro celou školu nebo pro první a druhý stupeň).

Pro účel zpracování diplomové práce byly na webových stránkách škol vyhledávány a zaznamenány **emailové adresy škol** nebo přímo adresy zástupců ředitele (pokud byly na webových stránkách školy uvedeny). Vybrané emailové adresy byly roztříděny podle **počtu žáků**, zjištěného z volně dostupných údajů na webových stránkách jednotlivých škol, na školy malé (do 200 žáků), střední (200 – 500 žáků) a velké (nad 500 žáků).

Dotazníkové šetření bylo realizováno na poměrně malém vzorku škol. Pro výběr vhodných respondentů v kategorii škol malých (do 200 žáků) nebylo reálné zabezpečit obsáhlejší soubor. Školy této velikosti jsou většinou sloučeny s mateřskou školou, nejsou plně organizované nebo nemají funkci ZŘ obsazenu.

6. 4. 6. Výzkumný soubor dotazníkového šetření

V realizovaném dotazníkovém šetření bylo osloveno **celkem 170 škol** z celé republiky.

V kategorii **škol malých** bylo osloveno celkem **padesát** základních škol, v kategorii **škol středně velkých a velkých** byly dotazníky rozeslány vždy do **šedesáti vybraných** škol.

Posuzovány byly odpovědi celkem **83 respondentů**. **Návratnost** všech dotazníků byla **48,82%**.

⁷⁴ <http://www.atlasskolstvi.cz/zakladni-skoly>

Návratnost dotazníků

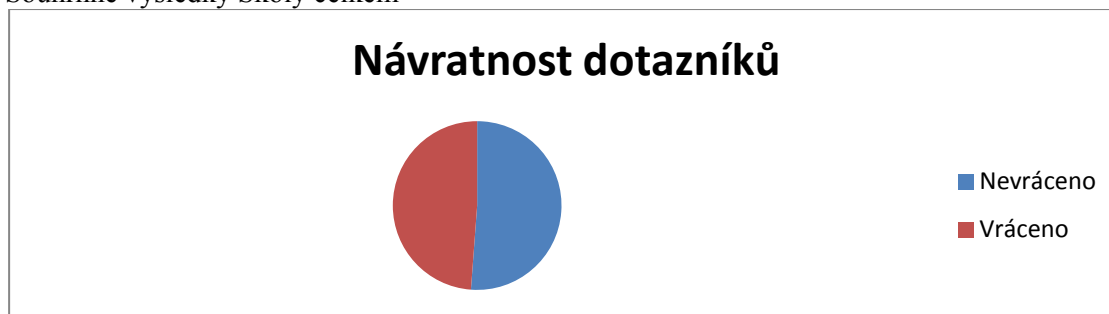
Souhrnné výsledky Školy celkem

Osloveno respondentů (počet)	Vráceno dotazníků (počet)	Návratnost (%)
170	83	48,82

Tabulka č. 7

Návratnost dotazníků

Souhrnné výsledky Školy celkem



Graf č. 4

6. 4. 7. Výsledky dotazníkového šetření

Velikost školy

Pro naplánované zpracování práce byly výsledky dotazníkového šetření posuzovány v kategorii:

Školy malé s celkovým počtem do 200 žáků

Školy středně velké s celkovým počtem 200 až 500 žáků

Školy velké s celkovým počtem nad 500 žáků

Všechny údaje mohly být díky zadání této otázky následně vyhodnoceny pouze zadáním jednoho dotazníku. Pro jednotlivé kategorie základních škol (podle počtu žáků) a zároveň také dohromady pro celý posuzovaný vzorek respondentů (všechny školy bez ohledu na jejich velikost).

V kategorii **malých škol** (do 200 žáků) bylo získáno nejméně odpovědí (16,87% z celkového množství odpovědí). Do výzkumného šetření se zapojilo 14 zástupců ředitele z celkového počtu 50 oslovených respondentů. Návratnost dotazníků činila pouze 28%.

Nízká návratnost je zřejmě spojena s pracovní zátěží zástupce ředitele v malé škole. Kromě činností vyplývajících z jeho funkce má stanovenou poměrně vysokou míru vyučovací povinnosti, která se odvíjí od počtu tříd ve škole. Dalším negativem jistě byla i skutečnost, že na webových stránkách malých škol často není uvedena emailová adresa ZŘ. Případné vyplnění záviselo na rozhodnutí ředitele, zda dotazník předá svému zástupci.

V kategorii **škol středně velkých** (200 – 500 žáků) odpovědělo 45 respondentů z celkového počtu 60 oslovených. Návratnost dotazníků byla nejvyšší ze všech tří posuzovaných kategorií a dosáhla 75%. Odpovědi respondentů této kategorie jsou v posuzovaném vzorku zastoupeny nejvíce (54,22%).

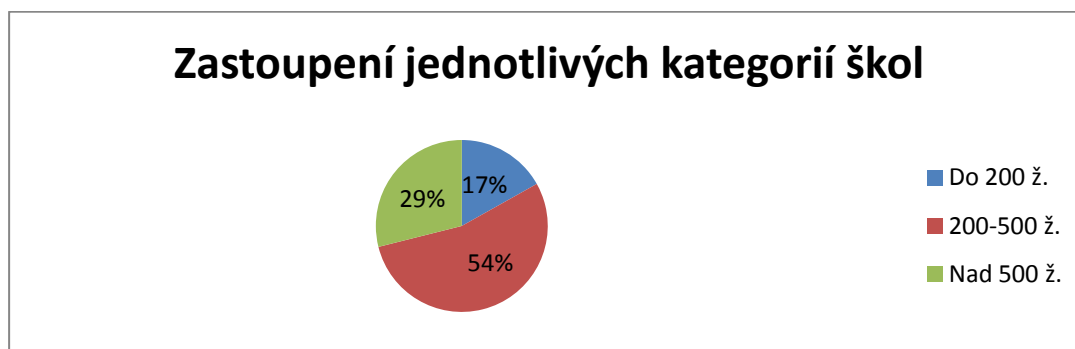
Kategorie **velkých škol** (nad 500 žáků) je zastoupena 24 respondenty a jejich odpovědi v posuzovaném souboru činí 28,92% . Opět bylo osloveno 60 zástupců ředitele. Návratnost dotazníků byla 40%.

Pro zpracování výsledků dotazníkového šetření se podařilo získat vcelku reprezentativní vzorek respondentů s odpovídající strukturou, zahrnující všechny tři kategorie, byť podíl v kategorii malých škol z celkového počtu získaných odpovědí činil pouze 16,87%.

V návratnosti dotazníků kategorie škol středně velkých (75%) a velkých (40%) byla zaznamenána poměrně velká odlišnost. Zjištěný rozdíl mezi oběma skupinami mohl ovlivnit i podíl absolventů a studujících manažerského vzdělání. V kategorii středně velkých škol bylo zastoupení absolventů a studujících manažerského vzdělání nejvyšší (o 3,62% více než v kategorii škol velkých; o 22,07% více než v kategorii škol malých), což se mohlo pozitivně promítnout do přístupu respondentů.

Zastoupení jednotlivých kategorií škol

Velikost školy



Graf č. 5

Počet zástupců ředitele ve škole

Účelem nebylo zjišťovat pouhé počty zástupců v jednotlivých školách, ale získat možnost posoudit, zda se odlišují odpovědi jednotlivých respondentů (otázky číslo 6 a 7 - rozsah kompetencí ZŘ a činnosti v PN) také podle počtu osob vykonávajících funkci zástupce ředitele ve škole.

Ve 49 školách je ustanoven **jeden zástupce ředitele** (59,04%).

Ve 30 školách jsou ustanoveni **dva zástupci ředitele** (36,14%)

Pouze 4 školy ze zkoumaného vzorku uvádějí **vyšší počet zástupců** než dva (4,82%) *

**Poznámka autorky- velmi nízké zastoupení*

Respondenti z posuzovaného vzorku **škol malých** uvádí ve 13 případech (92,86%), že ve škole působí pouze jeden zástupce. Dva zástupce ředitele neuvádí žádná ze zkoumaných malých škol. Více zástupců ředitele školy bylo zaznamenáno pouze v jednom ze všech 14 vyhodnocených dotazníků (7,14%).

Shodně s tímto zjištěním dále (v otázce číslo 3 - oblast působnosti ZŘ) uvádí 13 respondentů ze škol malých svoji působnost pro celou školu. Zbývající jeden respondent, který uvádí vyšší počet zástupců, svoji působnost (v otázce číslo 3) vymezuje pouze pro 1. stupeň. V tomto konkrétním případě bude ustanoven také ZŘ pro 2. stupeň a ještě další zástupce s jinou oblastí činnosti (např. ekonom). 34 dotazovaných respondentů (75,56%) ze **škol středně velkých** uvádí jednoho zástupce pro celou školu, 10 oslovených škol (22,22%) má dva zástupce ředitele a 1 respondent (2,22%) uvádí vyšší počet zástupců. Ve **velkých**

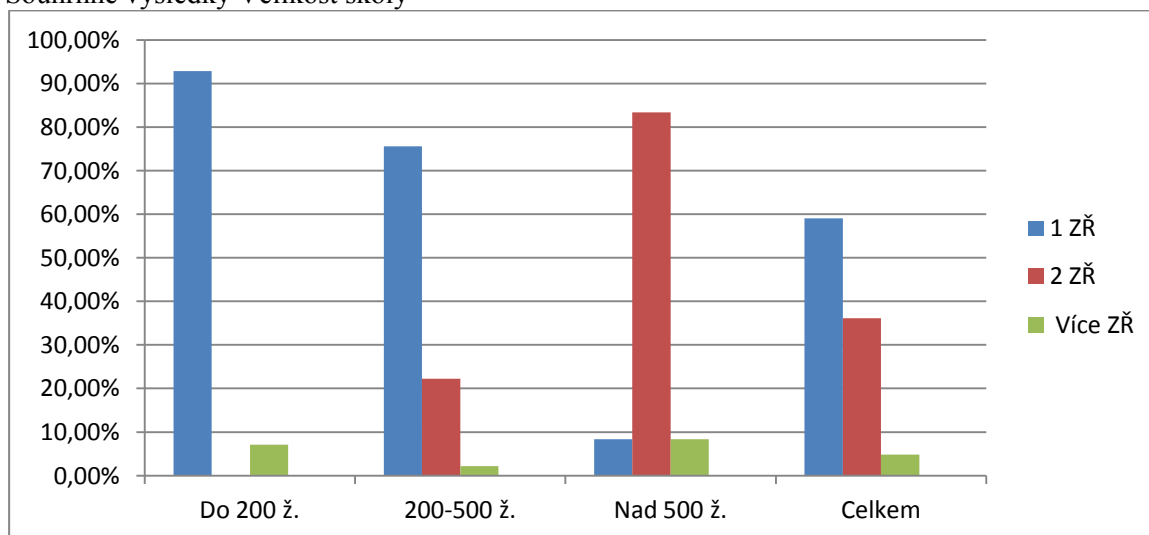
školách ze zkoumaného vzorku je situace opačná. Post zástupce ředitele školy obsazen jednou osobou pouze ve 2 případech (8,33%), 20 respondentů (83,33%) uvádí dva zástupce a 2 školy (8,33%) mají více zástupců.

Více než polovina respondentů (59,04%) uvádí, že ve škole působí pouze jeden zástupce. Ve většině případů jde o školy středně velké (200 – žáků) a malé (do 200 žáků). Také toto provedené šetření dokladuje, že ve zkoumaném vzorku škol převažuje tradičně vžitý model a počet zástupců ředitele působících ve škole závisí hlavně na velikosti školy.

Dalším důvodem, od něhož je odvozen případný počet zástupců, mohou být také finanční prostředky. Škole poskytovaný objem prostředků na platy závisí na počtu žáků. Každému zástupci, jako vedoucímu pracovníkovi, přísluší příplatek za vedení, také může mít ředitelem školy přiznán vyšší osobní příplatek než ostatní pedagogičtí pracovníci. Zároveň se snižuje, úměrně k počtu tříd, jeho vyučovací povinnost. Výuku musí zabezpečit jiný pedagog a opět se zvyšuje finanční zátěž. Proto také školy s menším počtem žáků zřejmě neobsazují post ZŘ více pracovníky.

Počet zástupců ve škole

Souhrnné výsledky Velikost školy



Graf č. 6

Oblast působnosti zástupce ředitele

Pro posouzení odpovědí respondentů (otázka číslo 6 a 7 - rozsah kompetencí ZŘ, činnosti v PN) bylo důležité zjistit, zda zástupce ředitele působí ve škole jako zástupce pro první, druhý stupeň nebo pro celou školu. Možnost odpovědí byla rozšířena o uvedení jiné oblasti působení s doplňujícím komentářem. Důvodem pro zvolenou variantu bylo zjištění, že webové stránky škol ze zkoumaného vzorku, neobsahují vždy veškeré údaje, potřebné pro účely dalšího zpracování získaných odpovědí.

52 respondenti (62,65%) uvádí jako oblast působnosti **celou školu**

7 respondentů (8,43%) uvádí jako oblast působnosti **první stupeň ***

16 respondentů (19,28%) uvádí jako oblast působnosti **druhý stupeň**

8 respondentů (9,64%) uvádí **jinou** oblast působnosti ve škole. *

**Poznámka autorky- nízké zastoupení*

Z vyhodnocení otázky číslo 2 (počet ZŘ ve škole) je zřejmé, že ve 49 školách je ustanoven pouze jeden zástupce. Působnost tří ZŘ ze škol se dvěma nebo více zástupci bude tedy zahrnovat celou školu.

Komentáře respondentů uvádějících jinou oblast působnosti:

1. V současné době je druhý zástupce na mateřské dovolené, zastupují ho a mám na starosti také 1. stupeň a ŠD - *oblast působnosti celá škola**
2. Zástupce ředitele pro 1. stupeň + vedoucí Klubu volného času (kroužky, pronájmy) – *oblast působnosti 1. stupeň**
3. ZŘ pro 2. stupeň + statutární ZŘ (zastupování RŠ v plném rozsahu) - *oblast působnosti 2. stupeň**
4. Zástupce RŠ pro výchovu a vzdělávání – *oblast působnosti celá škola**
5. ZŘ pro výchovu a vzdělávání - *oblast působnosti celá škola**
6. ZŘ 1. st., ŠD + statutární - *oblast působnosti 1. stupeň**
7. Výchovný poradce
8. Cizí jazyky

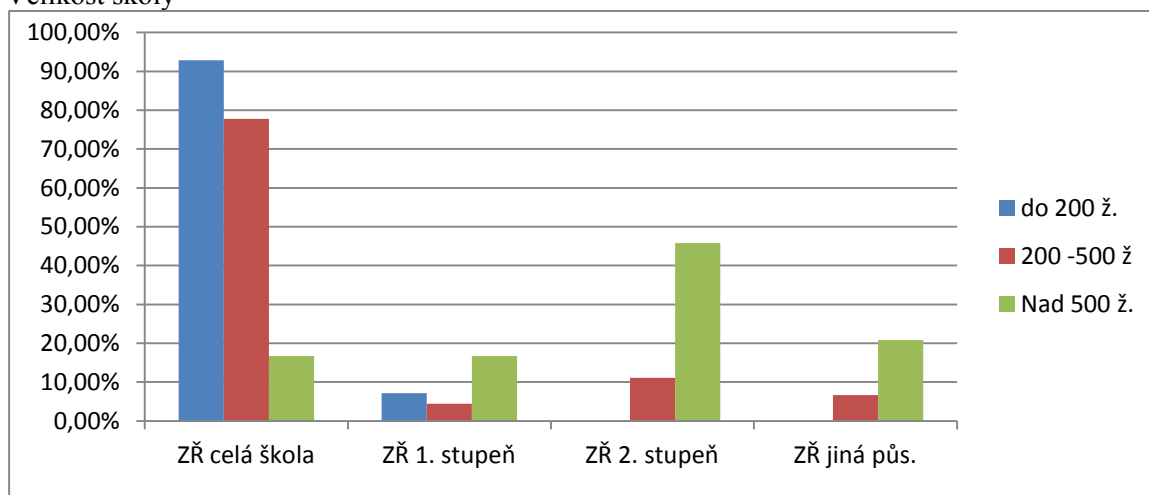
**poznámka autorky*

Respondenti, uvádějící jinou oblast působnosti (v doplňujícím komentáři číslo 1 až 6) vykonávají obdobnou činnost jako ZŘ s oblastí působnosti pro celou školu nebo první a druhý stupeň. Činnost uvedená v komentáři není příliš odlišná od tradičně vžitého modelu.

Z osmi respondentů, uvádějících jinou oblast působnosti, byla vytvořena samostatná kategorie pro oddělené posouzení jejich odpovědí.

Oblast působnosti ZŘ

Velikost školy



Graf č. 7

Zástupce statutárního orgánu školy

Bylo zjišťováno, na koho v případě potřeby přechází kompetence ředitele školy. Zda je po dobu nepřítomnosti ředitele ustanoven zástupcem statutárního orgánu školy (ředitele) vždy jeho zástupce (v tradičním pojetí).

Pro případ, že zástupcem statutárního orgánu školy je jiná osoba než dotazovaný zástupce ředitele, byla otázka doplněna o možnost okomentování.

72 respondentů (86,75%) uvádí své ustanovení zástupcem statutárního orgánu školy.

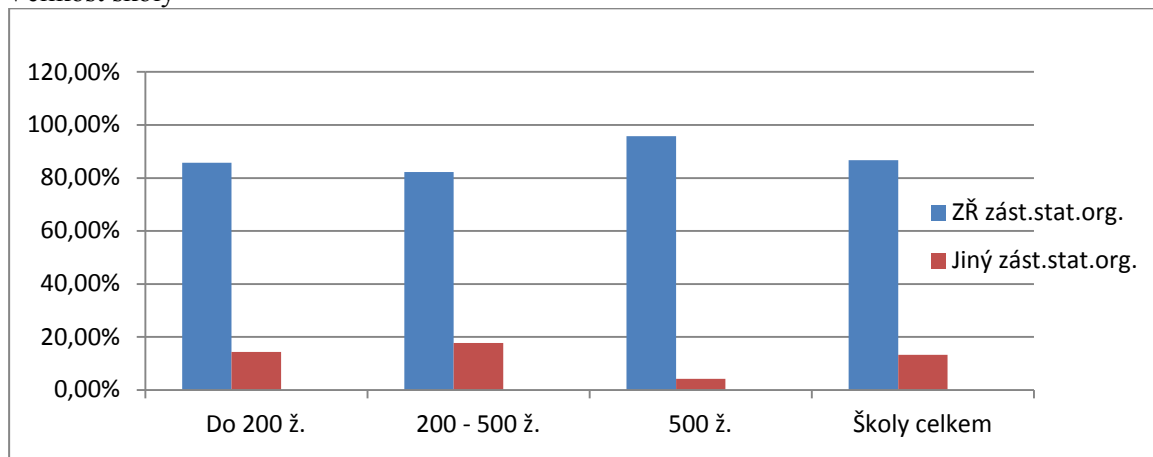
11 respondentů (13,25%) uvádí jako zástupce statutárního orgánu školy jinou osobu.

10 respondentů (12,05%) uvádí jako statutární orgán školy (prostřednictvím komentáře) pouze ŘŠ. Získané výsledky se dají interpretovat dvěma způsoby. Zadání otázky mohlo být pro některé respondenty zavádějící nebo ředitel školy skutečně svého nikoho jako zástupce statutárního orgánu školy neustanovil.

1 respondent (1,20%) v kategorii škol nad 500 žáků uvádí jako zástupce statutárního orgánu školy druhého ZŘ (ZŘ pro 1. stupeň uvádí jako zástupce statutárního orgánu školy ZŘ pro 2. stupeň).

Zástupce statutárního orgánu školy

Velikost školy



Graf č. 8

Manažerské vzdělání zástupců ředitele

U oslovených zástupců ředitele základní školy byl zjišťován počet absolventů a studujících manažerského vzdělání.

39 respondentů (46,99%) uvádí negativní odpověď

37 respondentů (44,58%) odpovídá kladně

7 respondentů (8,43%) v současné době studuje

Z hlediska velikosti školy byla zaznamenána nejnižší četnost absolventů manažerského vzdělání (o 8,87% méně oproti průměru všech škol) u respondentů ze škol malých (do 200 žáků).

Zjištěné údaje dokládají, že mnozí ZŘ jako školští manažeři (53,01% absolventů a studujících z celkového počtu oslovených), přestože nemají tuto povinnost stanovenou, si uvědomují důležitost manažerského vzdělání. Vzhledem k výsledkům zjištěným v otázce číslo 7 (činnosti v PN), kde 79 respondentů (95,18%) uvádí pověření k plnému zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti a 72 respondentů (86,75%) se označilo za zástupce statutárního

orgánu školy (viz otázka číslo 4), se dalo předpokládat, že podíl absolventů a studujících školského managementu bude daleko vyšší.

Manažerské vzdělání ZŘ

Školy celkem



Graf č. 9

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

Otázka obsahuje výčet čtyř důležitých oblastí řízení školy. Pomocí škálování (5 – největší, 1 – žádná) byl zjišťován rozsah kompetencí (ve smyslu pravomocí) delegovaných na zástupce ředitele v jednotlivých oblastech řízení školy - pedagogické, oblasti ekonomické a plánování, oblasti administrativní a oblasti personální. Odpovědi respondentů byly vyhodnoceny z hlediska velikosti školy, počtu zástupců ředitele ve škole a oblasti jejich působnosti a propojeny s činnostmi zahrnutými do PN zástupců. Ve formulaci otázky v dotazníku byl použit termín „pravomoc“, protože pojem kompetence mohl být pro některé respondenty méně srozumitelný.

Souhrnné výsledky – školy celkem

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

Souhrnné výsledky

Rozsah kompetence	1 nulová	Zastoupení (%)	2 nízká	Zastoupení (%)	3 střední	Zastoupení (%)	4 vysoká	Zastoupení (%)	5 nejvyšší	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	6	7,23	5	6,02	9	10,84	16	19,28	47	56,63
Oblast administrativy	1	1,20	10	12,05	26	31,33	30	36,14	16	19,28
Oblast personálního řízení	4	4,82	17	20,48	28	33,73	24	28,92	10	12,05
Oblast ekonomiky a plánování	10	12,05	25	30,12	26	31,33	20	24,10	2	2,41

Tabulka č. 9

Oblast pedagogického řízení

Jako vysokého nebo nejvyššího rozsahu hodnotí své kompetence v oblasti pedagogického řízení školy celkem tři čtvrtiny ZŘ z posuzovaného vzorku základních škol. ZŘ uvádí v této oblasti nejčastěji kompetence vysokého rozsahu. Zjištěné výsledky odpovídají potřebám realizace hlavní činnosti školy, kterou je zabezpečování výchovně vzdělávacího procesu. Shodně je stěžejní činností, uváděnou v 92,77% PN oslovených respondentů, řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti (otázka číslo 7).

Oblast administrativního řízení

Více než polovina respondentů hodnotí rozsah udělených kompetencí v této oblasti jako nejvyšší nebo velmi vysoký. Administrativní činnost (sestavování statistických výkazů a hlášení) má v pracovní náplni zahrnuto 67,47% ZŘ. Přesun potřebných kompetencí vyššího rozsahu ve větší míře na ZŘ souvisí s poměrně značnou administrativní zátěží v regionálním školství.

Oblast personálního řízení

Celkem 40,97% respondentů označuje rozsah svých kompetencí jako nejvyšší nebo vysoký. Delegované kompetence souvisí s činností, kterou ŘŠ od svého zástupce požaduje (péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků uvádí 57,83% ZŘ v PN). Nadpoloviční většina respondentů hodnotí rozsah udělených kompetencí jako středně vysoký až nulový. V této oblasti jsou kompetence ZŘ delegovány v menším rozsahu.

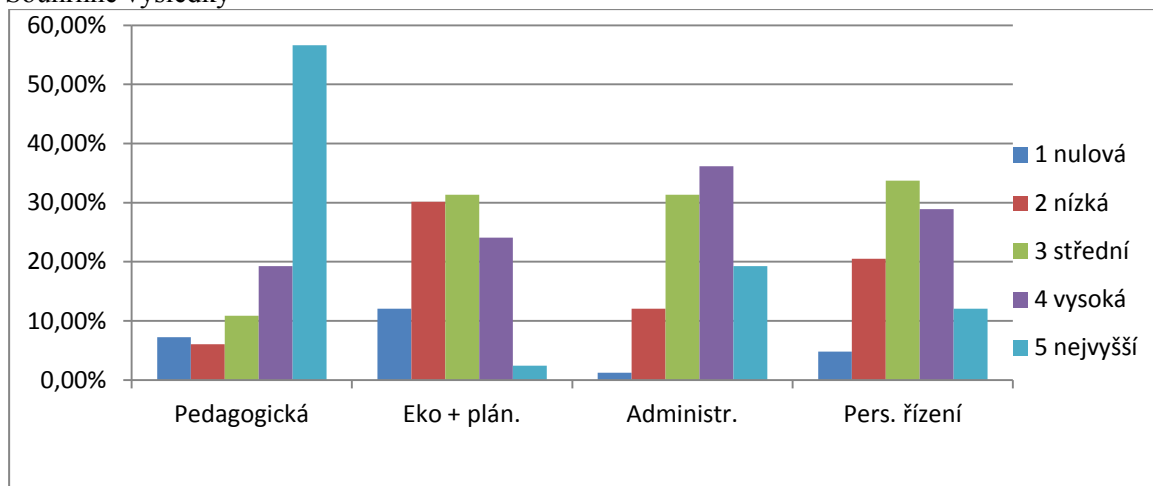
Oblast ekonomického řízení a plánování

V PN oslovených respondentů jsou poměrně vysoko zastoupeny činnosti, které se částečně promítají do této oblasti - vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků (84,34%) nebo sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (67,47%). Kompetence vysokého rozsahu v oblasti ekonomiky a plánování jsou na ZŘ v posuzovaném vzorku škol delegovány ale nejméně. Takto je hodnotí pouhá čtvrtina respondentů (26,51%). Téměř polovina (42,17%) oslovených ZŘ je dokonce hodnotí jako nízké nebo nulové. Potřebné kompetence v této oblasti jsou

delegovány na ekonoma. Dlouhodobé plánování i konečná rozhodnutí týkající se ekonomiky školy přísluší vždy pouze ŘŠ.

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

Souhrnné výsledky



Graf č. 10

Výsledky – školy podle velikosti školy

Oblast pedagogického řízení

64,29% respondentů ze škol malých hodnotí delegované kompetence jako nejvyššího rozsahu. V PN (otázka číslo 7) všichni ZŘ z malých škol uvádí 100% zastoupení řízení a kontroly výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků. Jeden ZŘ (7,14%) uvádí, že nemá v oblasti pedagogického řízení školy žádné kompetence. Není zřejmé, jakým způsobem se může podílet na řízení v této oblasti.

Kompetence nejvyššího rozsahu uvádí nejméně respondentů ze škol středně velkých (51,11%). Delegované kompetence hodnotí 71,11% respondentů jako nejvyššího nebo vysokého rozsahu. Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti je součástí 88,89% PN oslovených ZŘ ze škol středně velkých, což vcelku odpovídá uváděnému rozsahu (od nejvyšších po nízké) delegovaných kompetencí. Část ZŘ má tedy v této oblasti pouze omezené kompetence.

Respondenti ze škol velkých hodnotí rozsah udělených kompetencí (jako kompetence nejvyššího rozsahu je hodnotí 62,50% ZŘ) obdobně jako v ostatních kategoriích škol. 79,17% respondentů hodnotí rozsah delegovaných kompetencí jako vysoký a nejvyšší. 95,83% PN oslovených respondentů této kategorie základních škol obsahuje řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků, ale 12,5% oslovených ZŘ označuje rozsah

svých kompetencí v oblasti pedagogického řízení školy jako nízký nebo nulový. Část respondentů se nutně podílí na pedagogickém řízení školy bez potřebných kompetencí.

Ve skupině školy podle velikosti **nebyly shledány v oblasti pedagogického řízení školy výrazné rozdíly** v delegování kompetencí zástupcům ředitele. Kompetence označované respondenty jako nejvyššího a vysokého rozsahu jsou v nejvyšší míře delegovány do této oblasti, což odpovídá potřebám realizace zabezpečování výchovně vzdělávacího procesu.

Oblast administrativního řízení

Rozsah delegovaných kompetencí hodnotí jako vysoký a nejvyšší celkem 57,14% respondentů ze škol malých. Vyšší hodnotu než u ostatních kategorií vykazuje i hodnocení rozsahu kompetencí (42,86%) jako středně vysokých. V PN ZŘ ze škol malých je sestavování statistických hlášení a výkazů, které spadá do oblasti administrativy, zastoupeno jen ze 42,86%. Do hodnocení rozsahu kompetencí lze promítnout i další administrativní činnost spojenou například s řízením a kontrolou výchovně vzdělávací práce pedagogických pracovníků, která je v PN zastoupena 100%.

Nejvyšší a vysoké hodnocení rozsahu kompetencí (57,78%) ve školách středně velkých je shodné s hodnocením ve školách malých (57,14%). Ale méně respondentů (26,67%) než ve školách malých hodnotí rozsah svých kompetencí jako středně velký. V 68,89% PN oslovených respondentů se objevuje sestavování statistických výkazů a hlášení.

Rozsah kompetencí označuje jako vysoký a nejvyšší polovina respondentů z kategorie škol velkých (v porovnání s ostatními kategoriemi škol nejméně). V 79,17% PN oslovených respondentů z této kategorie posuzovaných škol je zahrnuto sestavování statistických výkazů a hlášení, což vcelku odpovídá delegovaným kompetencím (střední až nejvyšší rozsah).

Také **v oblasti administrativního řízení školy** je ve všech kategoriích škol podle velikosti **shodně uváděna vysoká míra delegovaných kompetencí ZŘ.**

Na rozdíl od oblasti pedagogického řízení školy, neuvádí respondenti ze škol velkých a malých, že by pro tuto oblast neměli uděleny žádné kompetence. Delegování kompetencí, které hodnotí polovina oslovených jako rozsáhlé, souvisí s nutným přesunem části administrativních úkolů na ZŘ díky poměrně značné administrativní zátěži škol.

Oblast personálního řízení

42,86% ZŘ z malých škol označilo své kompetence jako vysoké nebo nejvyšší. Toto hodnocení je obdobné jako ve školách velkých nebo středně velkých. Jako průměrný hodnotí rozsah svých kompetencí opět 42,86% respondentů, což je více, než bylo zaznamenáno ve zbývajících dvou kategoriích škol, žádný respondent neuvádí nulové kompetence. Rozsah kompetencí hodnotí 40% respondentů ze škol středně velkých jako vysoký nebo nejvyšší. Zjištěné hodnoty se téměř shodují ve všech třech kategoriích posuzovaných škol (skupina podle velikosti). 26,66% ZŘ ohodnotilo své kompetence jako nízké nebo nulové. V porovnání s malými školami, je zde určitý rozdíl (nulový a nízký rozsah kompetence malé školy – 14,29%). 41,66% ZŘ ze škol velkých označuje své kompetence jako nejvyššího nebo vysokého rozsahu, což je obdobné jako hodnocení respondentů ze škol malých i střední velikosti.

Respondenti **shodně uvádí třetí v pořadí nejvyšší zastoupení kompetencí vysokého a nejvyššího rozsahu** (v rozmezí 40 – 42,86%). ŘŠ v této oblasti řízení méně delegují dílčí kompetence a ZŘ se bude podílet přípravou potřebných podkladů pro ŘŠ.

Oblast ekonomického řízení a plánování

Shodně, jako v ostatních posuzovaných kategoriích škol podle velikosti, bylo zjištěno, že v malých školách jsou delegovány kompetence vysokého rozsahu v nejmenší míře. Pouze 28,57% respondentů hodnotí udělené kompetence jako nejvyšší nebo vysoké. Také v kategorii škol střední velikosti hodnotí nejméně ZŘ delegované kompetence jako vysokého nebo nejvyššího rozsahu (28,89% ZŘ - podobné jako u škol malých). Ve skupině škol podle velikosti své kompetence hodnotí jako vysokého rozsahu nejméně respondentů ve školách velkých (20,83%), jako nejvyššího rozsahu je nehodnotí žádný respondent. Celá polovina oslovených ZŘ je dokonce hodnotí jako nízké nebo nulové (nejvíce ze všech posuzovaných škol).

Ve všech školách, bez ohledu na velikost, se respondenti shodují a nejméně uvádí delegování kompetencí vysokého a nejvyššího rozsahu. V oblasti ekonomiky a plánování ŘŠ potřebné kompetence deleguje na jiné pracovníky školy a činnost ZŘ zahrnuje převážně zpracovávání potřebných podkladů.

Výsledky – počet ZŘ ve škole

Oblast pedagogického řízení

Ve školách s jedním ZŘ opět zaznamenána největší frekvence delegovaných kompetencí označovaných jako nejvyššího rozsahu (57,14%) – podobně jako ve školách s 2 ZŘ. 8,16% respondentů ale hodnotí své kompetence jako nulové. Řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků obsahuje 89,80% PN této kategorie. Část respondentů disponuje v oblasti pedagogického řízení školy pouze omezenými kompetencemi.

Shodně i respondenti ze škol se 2 ZŘ nejčastěji hodnotí delegované kompetence (53,33%) jako nejvyššího rozsahu. Výsledky obdobné jako v kategorii škol s jedním ZŘ. V 96,67% PN respondentů této kategorie je zahrnuto řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků (rozsah udělených kompetencí hodnotí jako vysoký a nejvyšší 76,66% respondentů). Část ZŘ má v oblasti pedagogického řízení delegovány pouze kompetence nižšího rozsahu.

100% respondentů ze škol s více ZŘ (nejvíce v této kategorii) označuje rozsah delegovaných kompetencí za nejvyšší (75%) nebo vysoký (25%). Jako střední až nulové je nehodnotí žádný respondent. V PN zástupců ze škol s více ZŘ je řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků zastoupeno také 100%.

Ve skupině počet ZŘ ve škole nebyly shledány v oblasti pedagogického řízení školy výrazné rozdíly v delegování kompetencí zástupcům ředitele ve školách s 1 nebo 2 ZŘ. Respondenti z kategorie školy s více ZŘ hodnotí udělené kompetence pouze jako nejvyššího a vysokého rozsahu.

Oslovení ZŘ, opět bez ohledu na jejich počet ve škole, **nejčastěji hodnotí delegované kompetence jako vysokého nebo nejvyššího rozsahu.** Shodně také ve skupině školy podle počtu ZŘ jsou opět v nejvyšší míře ŘŠ delegovány kompetence do oblasti pedagogického řízení školy, v souladu s realizací výchovně vzdělávacího procesu jako hlavní činnosti základní školy.

Oblast administrativního řízení

Ve školách se 2 ZŘ hodnotí rozsah udělených kompetencí jako vysoký a nejvyšší 60% ZŘ, což je více než ve školách s 1 ZŘ (51,02%). V kategorii školy se 2 ZŘ žádný respondent nehodnotí udělené kompetence jako nulové. Ve školách s více ZŘ bylo zaznamenáno

výraznější zastoupení hodnocení delegovaných kompetencí jako vysokých a nejvyšších (75%), žádný ZŘ v této kategorii nehodnotí udělené kompetence jako nízkého nebo nulového rozsahu.

Rozsah kompetencí označuje jako vysoký a nejvyšší polovina respondentů z kategorie škol s 1 ZŘ (v porovnání s ostatními kategoriemi nejméně), shodně 59,18% PN respondentů této kategorie zahrnuje sestavování statistických výkazů a hlášení. V 83,33% PN oslovených respondentů z kategorie školy se 2 ZŘ posuzovaných škol je zahrnuto sestavování statistických výkazů a hlášení, což odpovídá delegovaným kompetencím středního až nejvyšší rozsahu.

Pouze 50% PN respondentů ze škol s více ZŘ zahrnuje sestavování statistických výkazů a hlášení. Delegování vysokých kompetencí se zřejmě promítá i do administrativních činností spojených s řízením a kontrolou výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků nebo sestavováním a kontrolou dodržování rozvrhu výuky a dozorů a zajišťování suplování, které jsou zastoupeny v 100% PN respondentů této kategorie.

V oblasti administrativního řízení školy je ve všech kategoriích škol podle počtu ZŘ shodně uváděna vysoká míra kompetencí přenesených na ZŘ.

Delegování kompetencí, které hodnotí 51,02 – 75% oslovených jako rozsáhlé, souvisí se vzrůstajícími požadavky na administrativní činnost školy.

Oblast personálního řízení

34,69% respondentů ze škol s 1 ZŘ hodnotí rozsah udělených kompetencí jako nejvyšší nebo vysoký, což je méně než ve školách se 2 ZŘ, kde 46,67% respondentů ze škol se 2 ZŘ považuje své kompetence za vysoké nebo nejvyšší. Rozsah udělených kompetencí hodnotí 75% respondentů z kategorie školy s více ZŘ (opět nejvyšší zastoupení) jako nejvyšší nebo vysoký, 25% respondentů jako středně vysoký a žádný respondent jej nehodnotí jako nízký nebo nulový.

Péče o odborný rozvoj je zastoupena v 53,06% PN respondentů škol s 1 ZŘ. Shodně také více PN respondentů ze škol se 2 ZŘ obsahuje péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (66,67%). Část dotazovaných má v této oblasti pro svoji činnost delegovány pouze omezené kompetence. Vysoké a nejvyšší kompetence jsou delegovány nejčastěji ve školách s více ZŘ (75%).

Respondenti ze škol s 1 nebo 2 ZŘ shodně uvádí třetí v pořadí nejvyšší zastoupení kompetencí vysokého a nejvyššího rozsahu. ŘŠ v této oblasti řízení méně delegují pravomoci na ZŘ. Činnost ZŘ bude zaměřena převážně na přípravu a zpracovávání potřebných podkladů a kontrolu pracovníků.

Dotazovaní ze škol s více ZŘ častěji hodnotí delegované kompetence jako vysokého a nejvyššího rozsahu (shodné hodnocení jako v oblasti ekonomického řízení a plánování), ale péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků obsahuje pouze 50% jejich PN. Delegování kompetencí středního až nejvyššího rozsahu ve školách s více ZŘ bude promítnuto i do ostatních činností souvisejících s personální prací (sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů a zajišťování suplování – zastoupeno v 100% PN).

Oblast ekonomického řízení a plánování

Žádný respondent ze škol s 1 ZŘ nehodnotí delegované kompetence jako nejvyššího rozsahu. Nejméně (20,14%) respondentů ze všech kategorií ZŘ své kompetence hodnotí jako vysoké. Téměř polovina (44,90%) oslovených ZŘ je hodnotí jako nízké nebo nulové. Ve školách se 2 ZŘ hodnotí rozsah kompetencí v této oblasti jako vysoký nebo nejvyšší 30% oslovených, což je více než ve školách s 1 ZŘ. Obdobně, jako ve školách s 1 ZŘ, 40% respondentů hodnotí rozsah udělených kompetencí jako nízký nebo nulový. Odlišně hodnotí rozsah udělených kompetencí respondenti ze škol s více ZŘ. Zde označuje 25% respondentů delegované kompetence jako nejvyššího rozsahu, 50% ZŘ je označuje jako vysoké (opět nejvyšší zastoupení, hodnocení shodné jako v oblasti personálního řízení školy). Žádný respondent nehodnotí delegované kompetence jako středně vysoké nebo nulové, ale 25% respondentů je považuje za nízké.

Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy obsahuje více PN (59,18%) respondentů kategorie školy s 1 ZŘ. Také v PN respondentů kategorie škol se 2 ZŘ je sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy zastoupeno poměrně často (76,67%). Respondenti kategorie školy s více ZŘ uvádí ve svých PN dokonce 100% sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy.

Ve školách s 1 nebo 2 ZŘ hodnotí nejméně dotazovaných (ze všech posuzovaných oblastí řízení) delegované kompetence jako vysokého nebo nejvyššího rozsahu. Ze zjištěných údajů opět vyplývá, že v oblasti ekonomiky a plánování pokud jsou dílčí kompetence vysokého rozsahu ŘŠ delegovány, tak na jiné pracovníky školy. **Odlišně hodnotí rozsah**

udělených kompetencí respondenti ze škol s více ZŘ. Častěji uvádí kompetence vysokého nebo nejvyššího rozsahu (výsledky shodné jako v oblasti pedagogického řízení školy).

Výsledky – ZŘ podle oblasti působnosti

Oblast pedagogického řízení

ZŘ s oblastí působnosti v celé škole opět směřují nejvíce udělených kompetencí v nejvyšším rozsahu (57,69%) do této oblasti řízení školy. Delegování kompetencí nejvyššího a vysokého rozsahu je obdobné jako v kategorii ZŘ pro 1. (57,14%) a 2. stupeň (50%). Rozsah delegovaných kompetencí jako nejvyšší označuje nejvíce respondentů (62,50%) z kategorie ZŘ uvádějících jinou oblast působení.

Opět zaznamenán vysoký podíl účasti ZŘ všech kategorií (podle oblasti působnosti) na zabezpečování výchovně vzdělávacího procesu. V 90,38% PN respondentů kategorie ZŘ s oblastí působnosti pro celou školu je zahrnuto řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků, stejnou činnost obsahuje také 85,71% PN respondentů z kategorie ZŘ pro 1. stupeň. Část respondentů z obou kategorií má pro tuto oblast delegovány kompetence nižšího rozsahu. V kategorii ZŘ pro 2. stupeň je v 100% PN respondentů obsaženo řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků, ale 1 respondent (6,25%) uvádí pro oblast pedagogického řízení školy nulové kompetence. Není tedy zřejmé, jakým způsobem se může podílet na řízení této oblasti. 100% PN oslovených respondentů kategorie ZŘ uvádějících jinou oblast působení obsahuje řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků. Shodně s výše uvedeným zjištěním, žádný ZŘ neoznačuje rozsah svých kompetencí jako nulový (1 ZŘ je hodnota jako nízké).

Respondenti shodně, bez ohledu na oblast působnosti, a v souladu s hlavní činností školy, nejčastěji hodnotí kompetence udělené v oblasti pedagogického řízení školy jako vysokého nebo nejvyššího rozsahu.

Oblast administrativního řízení

53,84% ZŘ s působností v rámci celé školy hodnotí delegované kompetence jako vysoké a nejvyšší (obdobné jako ZŘ pro 1. stupeň). V kategorii ZŘ pro 1. stupeň hodnotí 57,14% respondentů rozsah kompetencí jako nejvyšší a vysoký. Žádný respondent je nehodnotí jako

nulové. 50% ZŘ pro 2. stupeň uvádí nejvyšší a vysoký rozsah udělených kompetencí, žádný respondent je nehodnotí jako nulové. 75% respondentů z kategorie ZŘ uvádějících jinou oblast působnosti hodnotí delegované kompetence jako vysoké nebo nejvyšší (nejvíce v dané kategorii). Žádný ZŘ neuvádí nulové kompetence.

85,71% PN ZŘ pro 1. stupeň zahrnuje sestavování statistických výkazů a hlášení. Obdobně, také 81,25% PN ZŘ pro 2. stupeň obsahuje tuto činnost. Části ZŘ pro 1. a 2. stupeň jsou pro činnosti v oblasti administrativního řízení uděleny ŘŠ pouze kompetence nižšího rozsahu. 75% PN ZŘ uvádějící jinou oblast působení obsahuje sestavování statistických výkazů a hlášení (odpovídá rozsahu delegovaných kompetencí).

V oblasti administrativního řízení školy je ve všech kategoriích podle oblasti působení ZŘ opět zjištěn vysoký podíl delegování kompetencí vysokého a nejvyššího rozsahu.

Oblast personálního řízení

38,46% ZŘ s oblastí působení pro celou školu hodnotí rozsah svých kompetencí jako vysoký nebo nejvyšší. Obdobně hodnotí udělené kompetence ZŘ pro 1. stupeň, kde je 42,86% respondentů označuje jako nejvyšší nebo vysoké. Oslovení ZŘ pro 1. stupeň uvádí také nejčastější delegování kompetencí nejvyššího rozsahu (28,57%). V kategorii ZŘ pro 2. stupeň nehodnotí rozsah udělených kompetencí žádný z respondentů jako nejvyšší, ale 43,75% respondentů je považuje za vysoké (hodnocení je obdobné jako u ZŘ uvádějících jinou oblast působení). Také žádný z respondentů uvádějících jinou oblast působnosti nehodnotí rozsah delegovaných kompetencí jako nejvyšší, 50% respondentů je považuje za vysoké a žádný ZŘ, uvádějící jinou oblast působnosti, je nehodnotí jako nulové.

Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků je zahrnuta v 55,77% PN ZŘ pro celou školu a v 57,14% PN ZŘ pro 1. stupeň. Část respondentů disponuje pro uváděnou činnost pouze kompetencemi nižšího rozsahu. Péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků obsahuje nejvíce PN (87,50%) v kategorii jiná oblast působení ZŘ. Části ZŘ jsou tuto činnost delegovány pouze kompetence ve středně vysokém (25%) a nízkém (25%) rozsahu.

Také respondenti, rozdělení podle oblasti působení ve škole, shodně uvádí třetí v pořadí nejvyšší zastoupení kompetencí vysokého a nejvyššího rozsahu (v rozmezí 38,46% - 50%). V oblasti personálního řízení jsou také v této skupině kompetence vysokého rozsahu delegovány na ZŘ méně.

Oblast ekonomického řízení a plánování

21,15% ZŘ s působností v rámci celé školy hodnotí na ně delegované kompetence v jako vysokého nebo nejvyššího rozsahu (nejméně v této kategorii). Kompetence vysokého rozsahu jsou na ZŘ pro 1. stupeň v této kategorii delegovány nejvíce (14,29%), ale také nulové kompetence uvádí nejvíce respondentů (14,29%). Žádný ZŘ pro 2. stupeň nehodnotí udělené kompetence jako nejvyššího rozsahu, ale 37,50% respondentů je označuje jako vysoké. Kompetence nejvyššího rozsahu ani nulové kompetence neuvádí žádný respondent z kategorie ZŘ s jinou oblastí působení ve škole. Delegovány jsou pouze kompetence vysokého rozsahu (37,50%), kompetence středního rozsahu (12,50%) a nejvíce dotazovaných označuje delegované kompetence jako nízké (50%). Zjištěné výsledky v hodnocení kompetencí vysokého a nejvyššího rozsahu jsou shodné s kategorií ZŘ pro 2. stupeň.

Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy je v PN respondentů zastoupeno poměrně často (v rozmezí 61,54% - 85,71%). Také vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků, uvádí většina ZŘ (v rozmezí 62,50% - 87,50%).

Respondenti opět označují nejméně delegovaných kompetencí jako vysokého a nejvyššího rozsahu. V PN zástupců bylo zaznamenáno poměrně vysoké zastoupení činností, souvisejících s touto oblastí řízení školy. Zástupce má většinou za povinnost pouze zpracovávat nutné podklady a vést evidenci. Rozhodující kompetence zůstávají ŘŠ a potřebné dílčí kompetence jsou uděleny ekonomickým pracovníkům školy.

Činnosti zástupce ředitele vymezené jeho pracovní náplní

Konkrétní činnosti obsažené v pracovní náplni vyžadují určité kompetence (ve smyslu pravomocí) přenesené ředitelem na zástupce. Získané odpovědi byly vyhodnoceny podle velikosti základních škol (počet žáků), počtu ZŘ ve škole a oblasti působnosti ZŘ.

Zjištěné výsledky – školy podle velikosti

PN zástupců ředitele v posuzovaném vzorku ve **všech kategoriích škol** rozdělených podle velikosti **shodně obsahují** nejčastěji tyto činnosti:

Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti (uvádí 87,50 – 100% respondentů). Od průměru se nejvíce odlišují odpovědi ZŘ z velkých škol. 23 respondentů (95,83%) z velkých škol

uvádí, že jsou ustanoveni zástupcem statutárního orgánu školy (ředitele). Jejich ustanovení zřejmě není promítnuto do PN a bude vyplývat pouze z příslušného organizačního předpisu. Tyto školy mají ve většině případů více zástupců a zastupování ŘŠ může být v kompetenci jiného zástupce. Respondenti ze škol středně velkých uvádí 100% zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti. Za zástupce statutárního orgánu (ředitele) se ale označilo pouze 82,22% respondentů. V malých školách z posuzovaného vzorku má ve své PN zahrnuto zastupování ŘŠ 92,86% zástupců. Za zástupce statutárního orgánu školy se opět označilo méně oslovených (85,71%).

Řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků (uvádí 88,89 – 100% respondentů)

Sestavování a kontrolu dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování (uvádí 88,89 – 100% respondentů)

Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků (uvádí 75 - 88,89 % respondentů)

Zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí (uvádí 78,57 - 93,33% respondentů)

PN respondentů v kategorii škol podle velikosti se **odlišují:**

Školy malé (do 200 žáků) – nižší zastoupení sestavování statistických výkazů a hlášení (42,86% PN), spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (50%), péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (42,86% PN) a řízení metodických orgánů (42,86% PN).

Školy střední velikosti (200 – 500 žáků) – v této kategorii respondentů bylo v PN zaznamenáno nejvyšší zastoupení spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (80% PN), dále řízení a kontroly zájmové činnosti (71,11% PN), péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (64,44%) a řízení metodických orgánů (60% PN).

Školy velké (nad 500 žáků) – v této kategorii uvádí ZŘ ve svých PN nejvyšší zastoupení sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (79,17%PN) a sestavování statistických výkazů a hlášení (79,17%PN).

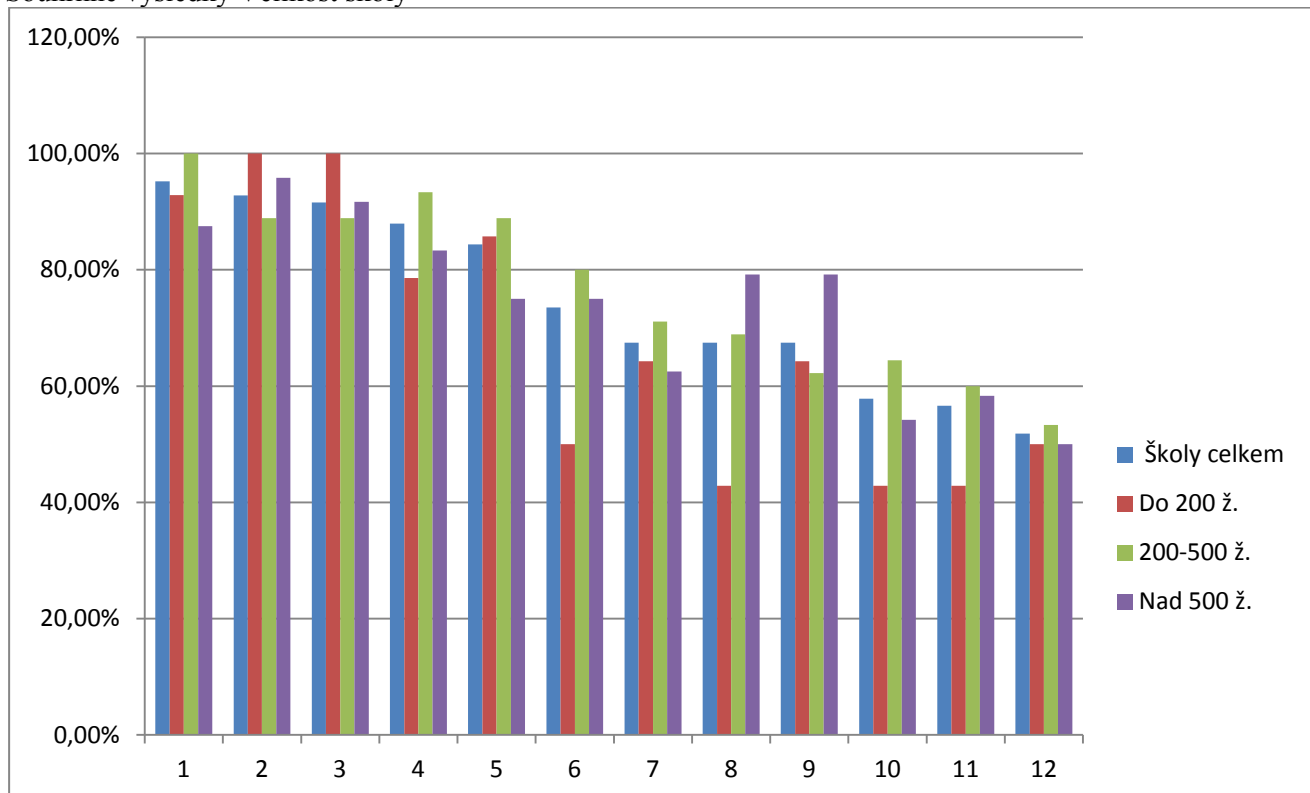
Ze zjištěných výsledků v posuzovaném vzorku základních škol bez ohledu na jejich velikost, vyplývá, že **hlavní činnost ZŘ** (vedle případného zastupování ŘŠ) **je** převážně

směřována do oblasti pedagogického řízení školy. Pro tuto činnost (viz otázka číslo 6) jsou mu ŘŠ delegovány příslušné kompetence.

Ostatní činnosti, které PN obsahují méně často, jsou odrazem konkrétních potřeb a podmínek každé školy.

Činnosti v pracovní náplni ZŘ

Souhrnné výsledky Velikost školy



Graf č. 11

Legenda grafu

1. Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti
2. Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků
3. Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování
4. Zabezpečení personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí
5. Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků
6. Spolupráce se zák. zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány
7. Řízení a kontrola zájmové činnosti školy
8. Sestavování statistických hlášení a výkazů
9. Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy
10. Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků
11. Řízení metodických orgánů
12. Zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvíjení tradic školy

Zjištěné výsledky – ZŘ podle oblasti působnosti

PN v posuzovaném vzorku ZŘ ve všech oblastech působení **shodně obsahují** nejčastěji tyto činnosti:

Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti (uvádí 85,71 – 100% respondentů)

Nejvíce se odlišují odpovědi ZŘ pro 2. stupeň. 14 respondentů (87,50%) uvádí v PN zastupování ŘŠ, ale 100% respondentů této kategorie se zároveň označilo jako zástupci statutárního orgánu školy (ředitele). Ustanovení zřejmě není promítnuto do PN a bude vyplývat pouze z příslušného organizačního předpisu. 42 ZŘ s oblastí působnosti v celé škole (80,77%) uvádí, že jsou ustanoveni zástupcem statutárního orgánu školy. V PN ale uvedlo 51 ZŘ (98,08%) zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti. 6 ZŘ pro 1. stupeň (85,71%) uvádí své ustanovení zástupcem statutárního orgánu školy a stejný počet (6 respondentů) má ve své PN zahrnuto zastupování ŘŠ. 8 ZŘ uvádějících jinou oblast působnosti (100%) se označilo jako zástupci statutárního orgánu školy a opět všichni shodně uvádí zastoupení této činnosti v PN.

Řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků (uvádí 85,71 – 100% respondentů)

Sestavování a kontrolu dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování (uvádí 75 – 94,23% respondentů)

Zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí (uvádí 75 – 90,38% respondentů)

PN v kategorii ZŘ podle oblasti působnosti se **odlišují**:

ZŘ pro celou školu – shodně, jako ZŘ uvádějících jinou oblast působení, vyšší zastoupení řízení a kontroly zájmové činnosti školy (71,15% PN). Nižší zastoupení spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (v 69,23% PN) a sestavování statistických výkazů a hlášení (61,54%PN). Obě činnosti jsou opět hodnoceny shodně s respondenty uvádějícími jinou oblast působení. Nižší zastoupení než v ostatních kategoriích uvádí respondenti také v sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (61,54%PN).

ZŘ pro 1. stupeň – nejvíce PN v této skupině obsahuje sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (85,71%), vysoké zastoupení má spolupráce se zákonnými

zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (85,71%PN). V dané skupině nejméně PN obsahuje řízení metodických orgánů (42,86%).

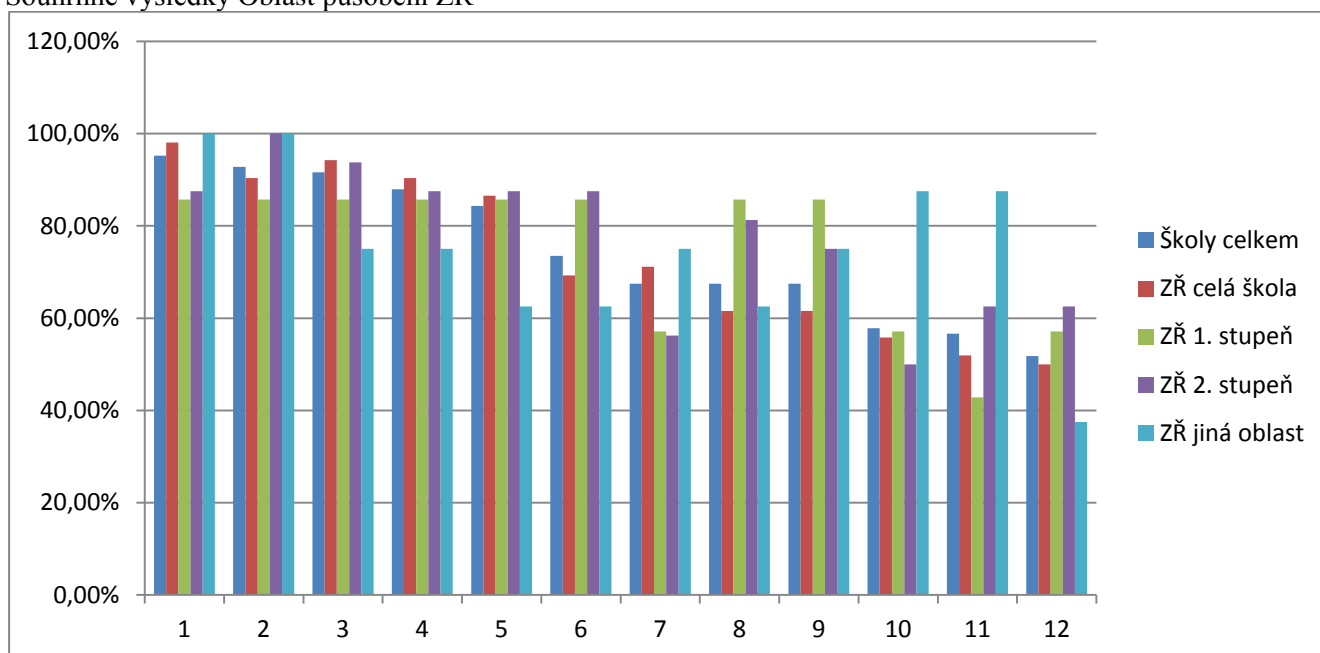
ZŘ pro 2. stupeň – nejméně PN (50%) obsahuje péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků. Více PN obsahuje (obdobně jako v kategorii ZŘ pro 1. stupeň) sestavování statistických výkazů a hlášení (81,25%). Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků (87,50%), spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (87,50%) a zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy (62,50%) je v PN v této skupině zastoupeno nejvíce.

ZŘ uvádějící jinou oblast působnosti – nejnižší zastoupení vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků (62,50%PN), spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (62,50%PN) a zodpovědnosti za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy (37,50%PN) v dané skupině. Nejvíce respondentů v této kategorii má v PN zahrnuto řízení a kontrolu zájmové činnosti školy (75%), péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (87,50%) a řízení metodických orgánů (87,50%).

Ze zjištěných výsledků bez ohledu na oblast působnosti ZŘ, vyplývá, že **hlavní činnost ZŘ** (vedle případného zastupování ŘŠ) zahrnuje **opět oblast pedagogického řízení školy**. Z odpovědí ZŘ podle oblasti působnosti ve škole na otázku číslo 6 vyplývá, že ŘŠ deleguje do této oblasti řízení školy svému zástupci potřebné kompetence. Ostatní činnosti, které obsahuje méně PN, jsou odrazem požadované konkrétní práce ZŘ v jeho oblasti působnosti (**největší odlišnosti** byly zaznamenány v PN u ZŘ uvádějících jinou oblast působnosti ve škole).

Činnosti v pracovní náplni ZŘ

Souhrnné výsledky Oblast působení ZŘ



Graf č. 12

Legenda grafu

1. Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti
2. Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků
3. Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování
4. Zabezpečení personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí
5. Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků
6. Spolupráce se zák. zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány
7. Řízení a kontrola zájmové činnosti školy
8. Sestavování statistických hlášení a výkazů
9. Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy
10. Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků
11. Řízení metodických orgánů
12. Zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvíjení tradic školy

Zjištěné výsledky – počet ZŘ ve škole

PN v kategorii počet ZŘ ve všech oblastech působení **shodně obsahují** nejčastěji tyto činnosti:

Řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků (uvádí 89,80 – 100% respondentů)

Sestavování a kontrolu dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování (uvádí 83,33 – 100% respondentů)

Zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí (uvádí 83,33 – 100% respondentů)

Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků (uvádí 75 – 87,76% respondentů)

PN v kategorii podle počtu ZŘ se **odlišují**:

Školy s 1 ZŘ – v PN je nejméně v této skupině zastoupena spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány řízení (67,35%) a sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (59,18%).

Nejvíce PN obsahuje vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků (87,76%).

Školy se 2 ZŘ – dotazovaní uvádí nejvyšší zastoupení sestavování statistických výkazů a hlášení (83,33%PN) a řízení metodických orgánů (70%PN). Nejméně v této skupině mají ve svých PN zastoupenou zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy (30% PN).

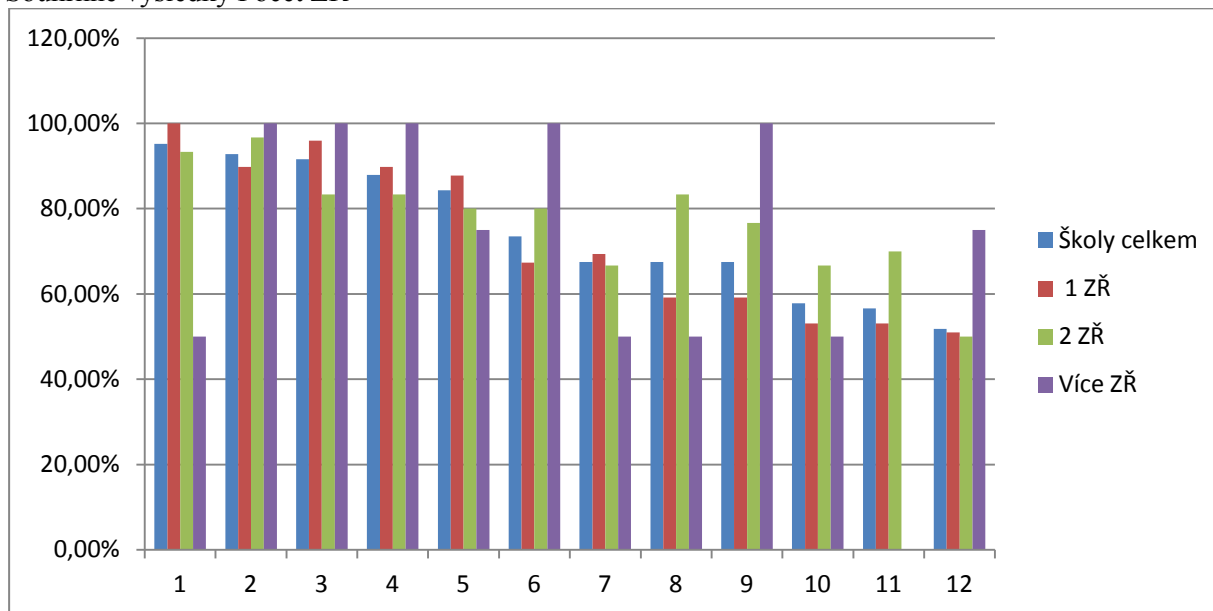
Školy s více ZŘ - pouze 50% respondentů z této kategorie má v PN uvedeno **zastupování ŘŠ** (je pověřen jiný ZŘ), řízení a kontrolu zájmové činnosti školy a péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (nejnižší zastoupení ve skupině). **PN žádného respondenta z kategorie školy s více ZŘ nezahrnuje řízení metodických orgánů. 100% PN respondentů této kategorie obsahuje řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků, sestavování a kontrolu dodržování rozvrhu výuky a dozorů a zajišťování suplování, zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí, spolupráci se zákonnými zástupci, zřizovatelem a dalšími orgány a sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy.** Nejvíce PN (75%) dotazovaných z této kategorie obsahuje zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy.

Z vyhodnocení výsledků v této skupině, je zřejmé, že **nejvíce se odlišují PN dotazovaných respondentů ze škol s více ZŘ.** Bez ohledu na počet ZŘ ve škole, bylo zjištěno, že **hlavní činností ZŘ** je opět **účast na pedagogickém řízení školy.** Pro realizaci činností v této oblasti jsou mu ŘŠ delegovány potřebné kompetence (viz otázka číslo 6). Odlišné zastoupení

dalších činnosti v PN je odrazem požadované konkrétní práce ZŘ podle potřeb školy, tak jak mu byla ŘŠ vymezena.

Činnosti v pracovní náplni ZŘ

Souhrnné výsledky Počet ZŘ



Graf č. 13

Legenda grafu

1. Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti
2. Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků
3. Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování
4. Zabezpečení personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí
5. Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků
6. Spolupráce se zák. zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány
7. Řízení a kontrola zájmové činnosti školy
8. Sestavování statistických hlášení a výkazů
9. Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy
10. Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků
11. Řízení metodických orgánů
12. Zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvíjení tradic školy

Názor zástupců ředitele na vymezení a právní zakotvení jejich funkce

Zajímavý a jistě i podnětný pro další činnost (kariérní řády, legislativní úpravy) je názor ZŘ. Jak reflektují na dosavadní nedostatečné vymezení a neukotvení své pracovní pozice.

49 respondentů (59,04%) vyjádřilo **kladný postoj** k případnému jasnému vymezení funkce ZŘ

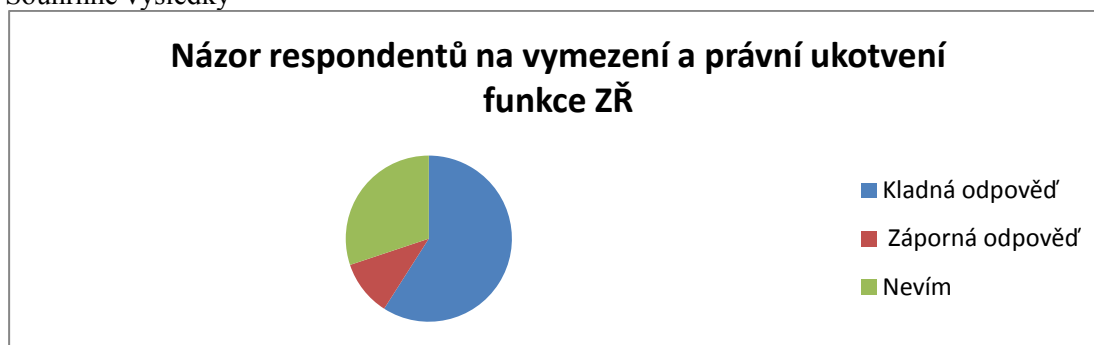
9 respondentů (10,84%) uvádí **zápornou odpověď**

25 respondentů (30,12%) **nemá vyhraněný názor** (nevím)

Pro nadpoloviční většinu oslovených (59,04%) je vymezení a právní zakotvení funkce, kterou vykonávají, v současné době aktuální.

Názor respondentů na vymezení a právní ukotvení funkce ZŘ

Souhrnné výsledky



Graf č. 14

6. 4. 8. Shrnutí výsledků výzkumu

- V rámci výzkumného šetření byly posouzeny webové stránky **367 škol ze 410 vybraných**.
- **43 vybraných škol** nemělo funkční webové stránky nebo neobsahovaly potřebné údaje, v **93** posuzovaných **základních školách není funkce ZŘ ustanovena**, **193 škol má 1 ZŘ**, **70 škol má 2 ZŘ** a **11 škol 3 ZŘ**.
- **189** posuzovaných **škol s 1 ZŘ má ustanovenu funkci ZŘ v tradičním pojetí**, **4 školy v jiném pojetí**.
- **59 škol se 2 ZŘ má ustanovenu funkci ZŘ v tradičním pojetí** (ZŘ pro 1. a 2. stupeň), **11 škol v jiném pojetí**.
- **11 škol** z posuzovaného vzorku uvádí **3 ZŘ**, z toho **8 škol v jiném pojetí**.

- Realizovaného dotazníkového šetření se **zúčastnili 83 respondenti** ze 170 oslovených.
- **Návratnost** všech dotazníků byla **48,82%**, **nejméně** odpovědi bylo získáno v **kategorii malých škol** (do 200 žáků) – 14 respondentů.
- Ve **49 školách** je ustanoven **jeden ZŘ**, ve **30 školách** jsou ustanoveni **dva ZŘ**, **4 školy** mají více ZŘ.
- **52 ZŘ** působí v rámci celé školy, 7 respondentů působí **na 1. stupni**,
16 respondentů působí **na 2. stupni**, 8 respondentů **uvádí jinou oblast působnosti**.
- **72 ZŘ** je ustanoveno **zástupcem statutárního orgánu školy**, 11 respondentů **uvádí** jako zástupce statutárního orgánu školy **jinou osobu**.
- **39 respondentů neabsolvovalo studium** managementu, **37 respondentů je absolventy**, 7 respondentů v současné době **studuje**.
- Ve **všech posuzovaných skupinách** (školy podle velikosti, počet ZŘ ve škole a oblast působení ZŘ) jsou **delegovány nejčastěji kompetence v nejvyšším rozsahu pro oblast pedagogického řízení školy** (respondenti kategorie školy s více ZŘ hodnotí udělené kompetence pouze jako nejvyššího a vysokého rozsahu).
- Respondenti ve **všech posuzovaných skupinách** (školy podle velikosti, počet ZŘ ve škole a oblast působení ZŘ) shodně uvádí **vysoký podíl delegování kompetencí vysokého a nejvyššího rozsahu do oblasti administrativního řízení školy**.
- **Kromě kategorie školy s více ZŘ**, v ostatních posuzovaných skupinách **dotazovaní shodně uvádí třetí pořadí zastoupení vysokého a nejvyššího rozsahu delegovaných kompetencí v oblasti personálního řízení školy**.
- **Kromě kategorie školy s více ZŘ**, ostatní **dotazovaní hodnotí v oblasti ekonomického řízení a plánování nejméně delegovaných kompetencí jako vysokého a nejvyššího rozsahu**.
- Ve **školách s více ZŘ** uvádí respondenti **stejně zastoupení kompetencí vysokého (50%) a nejvyššího rozsahu (25%) v oblasti ekonomického řízení a plánování a personálního řízení školy**.
- **Zastupování ŘŠ** v době jeho nepřítomnosti zjištěno téměř **shodné zastoupení v PN** respondentů ve skupině **školy podle velikosti** (v rozmezí 87,50 – 100%) a **ZŘ podle oblasti působnosti** v rozmezí (85,71 – 100%).

- Ve skupině **školy podle počtu ZŘ** uvádí respondenti ze **škol s více ZŘ zastupování ŘŠ pouze v 50% PN.**

- V PN respondentů **všech posuzovaných skupin** (školy podle velikosti, počet ZŘ ve škole a oblast působení ZŘ) jsou **nejčastěji zastoupeny** tyto činnosti:

Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků

Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování

Zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí

- PN respondentů ze skupiny **školy podle velikosti se odlišují:**

školy malé - nižší zastoupení sestavování statistických výkazů a hlášení (42,86% PN), spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (50%), péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (42,86% PN) a řízení metodických orgánů (42,86% PN).

školy střední velikosti - nejvyšší zastoupení spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (80% PN), řízení a kontroly zájmové činnosti (71,11% PN), péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (64,44%) a řízení metodických orgánů (60% PN).

školy velké - nejvyšší zastoupení sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (79,17%PN) a sestavování statistických výkazů a hlášení (79,17%PN).

- PN respondentů ze skupiny **oblast působnosti ZŘ se odlišují:**

ZŘ pro celou školu – oproti ZŘ pro 1. nebo 2. stupeň vyšší zastoupení řízení a kontroly zájmové činnosti školy (71,15% PN), nižší zastoupení spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (v 69,23% PN) a sestavování statistických výkazů a hlášení (61,54%PN). Tyto činnosti hodnoceny shodně s respondenty uvádějícími jinou oblast působení. Nejnižší zastoupení sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (61,54%PN).

ZŘ pro 1. stupeň – nejvíce PN v této skupině obsahuje sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (85,71%), vysoké zastoupení má spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (85,71%PN). V dané skupině nejméně PN obsahuje řízení metodických orgánů (42,86%).

ZŘ pro 2. stupeň – nejméně PN (50%) obsahuje péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků. Více PN obsahuje (obdobně jako v kategorii ZŘ pro 1. stupeň) sestavování

statistických výkazů a hlášení (81,25%). Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků (87,50%), spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (87,50%) a zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy (62,50%) je v PN v této skupině zastoupeno nejvíce.

ZŘ uvádějící jinou oblast působnosti – nejnižší zastoupení vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků (62,50%PN), spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (62,50%PN) a zodpovědnosti za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy (37,50%PN) v dané skupině. Nejvíce respondentů v této kategorii má v PN zahrnuto řízení a kontrolu zájmové činnosti školy (75%), péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (87,50%) a řízení metodických orgánů (87,50%).

- PN respondentů ze skupiny **školy podle počtu ZŘ se odlišují:**

Školy s 1 ZŘ – nejméně zastoupena spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány řízení (67,35%) a sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (59,18%). Nejvíce obsaženo vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků (87,76%).

Školy se 2 ZŘ – nejvyšší zastoupení sestavování statistických výkazů a hlášení (83,33%PN) a řízení metodických orgánů (70%PN). Nejméně zastoupena zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy (30% PN).

Školy s více ZŘ – nejméně zastoupeno řízení a kontrola zájmové činnosti školy a péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků. PN **nezahrnují řízení metodických orgánů**. Nejvíce PN (75%) zahrnuje zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy.

- Nejvíce **odlišností** bylo zjištěno v PN respondentů **ze škol s více ZŘ** (určité činnosti mohou být obsaženy v PN jiného ZŘ) **a v PN ZŘ uvádějících jinou oblast působnosti** ve škole (činnost ZŘ není vykonávána v tradičním pojetí – viz otázka číslo 3).

- **49** respondentů se **přiklání k jasnému vymezení funkce ZŘ**, **9** respondentů **odpovídá záporně**, **25** respondentů **nemá vyhraněný názor**

6. 4. 9. Vyhodnocení zvolených výzkumných předpokladů

V našich základních školách dosud přetrvává tradiční model pojetí funkce ZŘ.

Výzkumný předpoklad **byl potvrzen** – provedeným šetřením bylo zjištěno, že ve vybraném vzorku základních škol, přes polistopadové změny ve vývoji a řízení našeho regionálního školství, dosud přetrvává tradiční model pojetí funkce ZŘ, tj. zástupce jako pedagogický pracovník s působností v rámci celé školy nebo ZŘ pro 1. a 2. stupeň. Nečastější variantou je ustanovení jednoho ZŘ v tradičním pojetí.

Rozsah kompetencí zástupce ředitele se zvyšuje úměrně s velikostí školy

Výzkumný předpoklad **nebyl potvrzen** - ve skupině školy podle velikosti **nebylo zjištěno** výrazné zvyšování rozsahu kompetencí delegovaných na zástupce ředitele (ve smyslu pravomocí) v závislosti na velikosti školy.

Ze zjištěných výsledků v posuzovaném vzorku základních škol bez ohledu na jejich velikost, vyplývá, **že činnost ZŘ** (kromě případného zastupování ŘŠ v době nepřítomnosti) je nejvíce směřována do **oblastí pedagogického a administrativního řízení školy**. Pro požadovanou konkrétní činnost mu ŘŠ deleguje potřebné kompetence, které nejvíce oslovených ZŘ ve skupině školy podle velikosti označuje jako vysokého a nejvyššího rozsahu. Také **v ostatních oblastech řízení školy bylo zjištěno obdobné hodnocení rozsahu delegovaných kompetencí**.

Také PN respondentů ze skupiny škol podle velikosti nejčastěji shodně obsahují činnosti související s řízením těchto oblastí školy:

Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků

Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování

Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků

Zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí

Ostatní činnosti (pro které ŘŠ udílí svému zástupci potřebné kompetence), obsažené v PN méně často, souvisí s konkrétními podmínkami a potřebami každé školy a nemají přímou souvislost s velikostí školy.

Kompetence zástupců ředitele školy se liší podle počtu zástupců

Výzkumný předpoklad **byl potvrzen** jen částečně - **pouze pro školy s více ZŘ**. Zde se výsledky realizovaného dotazníkového šetření v otázce číslo 6 (rozsah kompetencí ZŘ) a v otázce číslo 7 (činnosti v PN ZŘ) odlišují od ostatních posuzovaných skupin. Školy s jedním nebo dvěma ZŘ nevykazují výrazné rozdíly v delegování kompetencí potřebných pro účast na řízení školy.

V kategorii školy s více ZŘ (*odpovídali pouze 4 respondenti*) **hodnotí** oslovení respondenti udělené **kompetence častěji jako vysokého a nejvyššího rozsahu**. Bylo zaznamenáno **stejně zastoupení kompetencí vysokého (50%) a nejvyššího rozsahu (25%) v oblasti ekonomického řízení a plánování a personálního řízení školy**. Delegované **kompetence pro oblast pedagogického řízení školy** respondenti kategorie školy s více ZŘ hodnotí pouze jako **nejvyššího a vysokého rozsahu**. Také PN respondentů **ze škol s více ZŘ se nejvíce odlišují**. Posuzované činnosti, které oslovení respondenti ze škol s více ZŘ, nemají obsaženy v PN může RŠ požadovat od ostatních ZŘ ve škole. Z tohoto důvodu **zastupování ŘŠ** uvádí tyto respondenti **pouze v 50% PN**.

Na velkých školách plní ZŘ funkci prostředníka mezi ředitelem a pedagogickým sborem

Výzkumný předpoklad **byl potvrzen** jen částečně – z výsledků realizovaného výzkumu vyplývá, že se **ZŘ** bez ohledu na velikost školy, vždy nejvíce podílí **na pedagogickém řízení školy**. V této oblasti jsou mu delegovány potřebné kompetence a také většina PN oslovených respondentů ze všech skupin zahrnuje řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků.

Hlavní činnost ZŘ, tedy spočívá v každodenním podílu na zajišťování průběhu a organizace výchovně vzdělávacího procesu. ZŘ, jak dokládají zjištěné výsledky (viz otázky číslo 6 a 7), ve všech školách bez ohledu na velikost, počet ZŘ nebo oblast jejich působnosti, musí být v neustálém styku s pedagogickými pracovníky.

6. 4. 10. Obecný model kompetencí

Do řídicí práce většiny ZŘ ve zkoumaném vzorku škol se shodně promítají určité konkrétní činnosti, které vyžadují konkrétní kompetence. Na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření byl vytvořen základní model delegovaných kompetencí ZŘ.

- Kompetence plného rozsahu, pokud je ZŘ pověřen zastupováním ŘŠ v době jeho nepřítomnosti (zástupce statutárního orgánu školy).
- Kompetence velmi vysokého rozsahu pro oblast pedagogického řízení školy (kontrola a hodnocení výchovně vzdělávací činnosti, sestavování rozvrhu, zajišťování suplování, zajišťování školních akcí, řízení a kontrola zájmové činnosti).
- Kompetence vysokého rozsahu pro oblast administrativního řízení školy (sestavování statistických výkazů a hlášení, vedení pedagogické dokumentace).
- Kompetence středního rozsahu pro oblast personálního řízení školy (péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků, sestavování úvazků).
- Kompetence nižšího rozsahu pro oblast ekonomického řízení a plánování (podíl na zpracovávání plánů školy, návrhy na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy).

V našich podmínkách je funkce ZŘ pojata různým způsobem. Ředitel každé školy, pokud tuto funkci obsadí, si pro činnost svého zástupce určuje vlastní pravidla. Při své činnosti ve škole je ZŘ vždy především nejbližším spolupracovníkem ŘŠ, připravuje mu veškeré potřebné podklady a je realizátorem jeho záměrů. Rozhodující kompetence ale vždy musí zůstat pouze ŘŠ, který je plně zodpovědný za provoz celé školy.

Z názorů oslovených respondentů (otázka číslo 8) vyplývá, že více než polovina respondentů by přivítala vymezení své pozice. Proto předkládám následující návrh pro řešení stávající situace:

- Stanovit základní podmínky pro vstup do funkce – délka předchozí pedagogické praxe na příslušném typu školy a povinnost předchozí zkušenosti s vedením týmu v rámci středního managementu školy (vedoucí metodických orgánů, koordinátor).
- Vymezit podmínky pro odvolání z funkce (obdobně jako u ŘŠ).

- Pro výkon funkce ZŘ, stejně jako pro ŘŠ, stanovit povinnost manažerského vzdělání a průběžného dalšího vzdělávání.
- Zahrnout podmínku výkonu funkce ZŘ do kariérního systému ředitele školy jako povinný předstupeň (období před nástupem do funkce).

7. Závěr

Cílem práce bylo zjistit, jak je pojata funkce ZŘ v našich základních školách, jakými kompetencemi ZŘ základních škol disponují a ověřit, zda se kompetence mění v závislosti na daných podmínkách. Zda rozsah jejich činnosti ovlivňuje velikost školy a případný počet zástupců. Na vybraných vzorcích základních škol z celé České republiky byla zkoumána a následně popsána současná situace z hlediska pojetí funkce ZŘ a delegování kompetencí v základních oblastech řízení školy. Potřebné údaje byly získány posuzováním webových stránek škol a zadáním dotazníku prostřednictvím internetového prostředí. Zejména díky možnostem zpracování získaných údajů byl zvolený způsob dotazníkového šetření naprosto optimální.

Cíl závěrečné práce, vytyčený v osnově ideového projektu, se podařilo naplnit. Výsledky výzkumu zachycují, jak je v současné době pojata funkce ZŘ v základní škole, jaké kompetence a v jakém rozsahu tito pracovníci mají a jaké činnosti nejčastěji obsahují jejich pracovní náplň. Nedostatkem práce je, že realizované dotazníkové šetření zahrnuje malé množství respondentů. V kategorii malých škol, kategorii ZŘ s jinou oblastí působnosti, kategorii ZŘ pro 1. stupeň a kategorii více ZŘ ve škole odpovídalo jen několik dotazovaných. Zpracované údaje jsou spíše pohledem na činnost zástupce ředitele a nelze z nich vyvozovat obecné závěry.

V úvodní části práce byla vymezena funkce zástupce ředitele v tradičním pojetí. S využitím odborné literatury a dostupných zdrojů byla určena jeho pozice v rámci managementu školy, popsány kompetence a činnost. Zkoumáním příslušných právních předpisů bylo zjištěno, že zákony pokrývající oblast školství se pozicí zástupce ředitele vůbec nezabývají. Zřízení funkce zástupce ředitele, začlenění do organizační struktury školy i náplň práce závisí pouze na rozhodnutí ředitele školy.

V rámci výběrového šetření bylo zkoumáním volně dostupných údajů uveřejněných na webových stránkách vybraných škol zjištěno, že současné změny v našem regionálním školství ovlivňují pojetí funkce ZŘ v základních školách zatím jen minimálně. Dosud převládá tradiční model, tj. zástupce jako pedagogický pracovník s oblastí působnosti ve

většinou plně organizovaných škol v rámci celé školy, případně rozdělení funkce mezi dva pracovníky jako ZŘ pro 1. a 2. stupeň.

Realizovaným dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že kompetence nejvyššího rozsahu bez ohledu na velikost školy, počet ZŘ nebo oblast jejich působnosti ve škole jsou ŘŠ nejčastěji delegovány do oblasti pedagogického řízení školy.

Ve skupině škol posuzovaných **podle velikosti** (počet žáků) bylo zaznamenáno **shodné pořadí** v zastoupení **delegovaných kompetencí** hodnocených respondenty jako vysokého a nejvyššího rozsahu také v **ostatních oblastech řízení** školy. V souvislosti s velikostí školy **nebylo zjištěno žádné** podstatné **zvyšování** rozsahu kompetencí delegovaných na zástupce ředitele.

Výsledky realizovaného dotazníkového šetření (viz otázka číslo 6 a 7) se **odlišují** od ostatních posuzovaných skupin pouze v kategorii **školy s více ZŘ**. Oslovení respondenti **hodnotí** udělené **kompetence častěji** jako **vysokého a nejvyššího rozsahu**. Školy s **jedním** nebo **dvěma ZŘ nevykazují** výrazné **rozdíly** v delegování kompetencí potřebných pro účast na řízení školy.

V realizovaném dotazníkovém šetření byly odpovědi respondentů navíc vyhodnoceny ještě **z hlediska** jejich **působnosti ve škole** (ZŘ pro celou školu, první nebo druhý stupeň a jiná oblast působnosti). Také v této skupině **nebyly** shledány podstatné **rozdíly v delegování kompetencí** ve vysokém a nejvyšším rozsahu do posuzovaných oblastí řízení školy. Odlišnosti byly zaznamenány pouze v PN respondentů uvádějících jinou oblast působnosti ve škole, což souvisí s požadovanou konkrétní činností ZŘ v jeho oblasti působnosti.

Původní záměr byl rozšířen o zjišťování názorů oslovených respondentů na případné **vymezení funkce ZŘ** a podílu **absolventů** a studujících oboru **školského managementu** mezi ZŘ. Zjištěné výsledky jednoznačně dokládají, že **nadpoloviční většina** oslovených respondentů by uvítala jasné **vymezení funkce ZŘ**. Výzkum dále potvrdil, že více než polovina **ZŘ**, přestože nemají tuto povinnost stanovenou, **si uvědomují důležitost a**

nezbytnost manažerského vzdělání pro výkon své funkce a dané studium absolvovali nebo studují.

Z vyhodnocení získaných údajů a odpovědí vyplývá, že v posuzovaném vzorku základních škol převládá **tradiční model pojetí funkce zástupce ředitele** - pedagogický pracovník s oblastí působnosti v rámci celé školy, případně rozdělení funkce mezi dva pracovníky jako ZŘ pro 1. a 2. stupeň.

Nejvíce požadovanou činností ZŘ je vždy aktivní účast v **oblasti pedagogického** a také administrativního **řízení školy**. Pro realizaci potřebných aktivit v těchto oblastech řízení školy ŘŠ delegují svým zástupcům nejčastěji kompetence ve vysokém a nejvyšším rozsahu. Ostatní činnosti, pro které ŘŠ udílí svému zástupci potřebné kompetence, se odvíjí od konkrétních potřeb a podmínek každé školy.

Literatura a zdroje

Literatura:

BACÍK, František, Jiří KOTÁSEK a Jaroslav KALOUS. *Příprava řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1997, 152 s. ISBN 80-210-1679-5.

EGER, Ludvík. *Efektivní školský management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 224 s. ISBN 80-7082-430-1.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

GOLD, Anne. *Řízení současné školy*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2005, 164 s. ISBN 80-902614-4-2.

KALOUS, Jaroslav, Arnošt VESELÝ. (editoři) *Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, 181s. ISBN 80-246-1261-5.

KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 127 s. ISBN 978-80-210-6384-6.

KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. ISBN 978-80-7357-899-2.

NANTL, Jiří. *Česká republika potřebuje dlouhodobou vizi vzdělávací politiky, Řízení školy*, 2013, č. 3, 45 s. ISSN 1214-8679.

OBST, Otto. *Manažerské minimum pro učitele*. Vyd. 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, 2006, 121 s. ISBN 80-244-1359-0.

PRŮCHA, Jan. *Přehled pedagogiky*. Vyd. 1 Praha: Portál, 2000, 272 s. ISBN 80-7178-399-4.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995, 292 s. ISBN 80-7178-029-4.

SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2003, 39 s. ISBN 80-7290-133-8.

SOLFRONK, Jan. *Kapitoly ze školského managementu*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002, 89 s. ISBN 80-7083-655-5.

STIBŮREK, Šimon. *Jak se posunulo české školství za posledních šest let?*, *Řízení školy*, 2012, č. 6, 41 s. ISSN 1214-8679.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. ISBN 978-80-7357-901-2.

THUMSOVÁ, Martina. *Rozdělení činností zástupce ředitele školy a jejich role v řízení školy*, *Řízení školy*, 2013, č. 1, 41 s. ISSN 1214-8679.

TROJAN, Václav. *Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky*, *Orbis Scholae*, 2011, roč. 5, č. 3, 144 s. ISSN 1802-4637.

TROJANOVÁ, Irena. *Jak na školní družinu*, *Řízení školy*, 2014, č. 8, 41 s. ISSN 1214-8679.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VETEŠKA, Jaroslav, Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008, 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

WALTEROVÁ, Eliška. *Úloha školy v rozvoji vzdělanosti*. 1. díl. Brno: Paido, 2004, 295 s. ISBN 80-7315-083-2.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Použité zdroje:

<http://info.edu.cz/cs/node/28870>

MIKÁČ, JAN. 2014. [www.janmikac.cz/pracovni_napl_napln.](http://www.janmikac.cz/pracovni_napl_napln/) /Online/ 2014.

http://katalog.nsp.cz/poziceOdbornySmer.aspx?kod_smeru=11 /On line/ 2014.

<http://portal.pohoda.cz/zakony/pracovni-pravo/zakonik-prace-2014/> /Online/ 2014.

<http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>

<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-predskolnim-zakladnim-strednim-vyssim-odbornem-a-jinem-vzdelavani-skolsky-zakon/uplne/#cast1>

<http://www.atlasskolstvi.cz/zakladni-skoly>

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/novela-narizeni-vlady-o-mire-vyucovaci-povinnosti>

<http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich>

Odkazy na webové stránky škol – pracovní náplň ZŘ:

http://www.zsotrman.cz/files/0_Info/Organizacni_rad.pdf
http://www.zsjvm.cz/storage/smernice/sm-01-organizacni_rad.pdf
<http://www.zschlumut.cz/index.php/dokumenty>
<http://zsmezibori.com/dok2.htm>
<http://www.zskyselka.cz/dokumenty/>
<http://www.prachatice.cz/zs/>
<http://zsmskremze.cz/cz/dokumenty>
http://www.zsdolboj.cz/dokum_pdf/orgynizacni_rad_skoly.pdf
http://www.4zsrf.cz/attachments/article/35/organizacni_rad_skoly.pdf
<http://www.zscihelni.cz/?category=uredni-deska>

Odkazy na webové stránky škol – vymezení funkce ZŘ:

<http://www.londynska.cz/ukontakty1.php>
<http://www.zsujezdplzen.cz/o-skole/pedagogicky-sbor/pedagogicky-sbor.aspx>
<http://www.zsmendelova.cz>
http://www.zsburesova.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=583&Itemid=27
<http://www.zsstrbrnicka.cz/index.php/cz/2012-08-30-18-36-22>
<http://www.zsskolska.eu/skola/zamestnanci>
<http://www.zsgajdosova.cz/index.php/kontakty/vedeniskoly>
<http://www.zschrastava.cz/>
http://www.zskrestova.cz/index.php?svi_str=8&hor_id=1&svi_id=69

PŘÍLOHY

Použité zkratky

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ICT	informační a komunikační technologie
MŠ	mateřská škola
NPV	národní program vzdělávání
PN	pracovní náplň
PO	požární ochrana
RVP	rámcový vzdělávací program
ŘŠ	ředitel školy
ŠD	školní družina
ŠJ	školní jídelna
ŠVP	školní vzdělávací program
VP	výchovný poradce
ZŘ	zástupce ředitele
ZŠ	základní škola

Seznam tabulek

Výběrové šetření:

- Tabulka č. 1 **Posuzované školy** Souhrnné výsledky
- Tabulka č. 2 **Počet ZŘ** Posuzované školy celkem
- Tabulka č. 3 **Počet ZŘ** Školy podle velikosti
- Tabulka č. 4 **Počet ZŘ a pojetí funkce podle jednotlivých oblastí** Školy do 200 žáků
- Tabulka č. 5 **Počet ZŘ a pojetí funkce podle jednotlivých oblastí** Školy 200 – 500 žáků
- Tabulka č. 6 **Počet ZŘ a pojetí funkce podle jednotlivých oblastí** Školy nad 500 žáků

Dotazníkové šetření:

- Tabulka č. 7 **Návratnost dotazníků** Souhrnné výsledky Školy celkem
- Tabulka č. 8 **Zastoupení jednotlivých kategorií škol v realizovaném dotazníkovém šetření**
- Tabulka č. 9 **Počet zástupců ředitele v jednotlivých kategoriích škol**
- Tabulka č. 10 **Oblast působnosti zástupce ředitele** Velikost školy
- Tabulka č. 11 **Zástupce statutárního orgánu školy** Velikost školy
- Tabulka č. 12 **Zástupce statutárního orgánu školy** Oblast působnosti ZŘ
- Tabulka č. 13 **Manažerské vzdělání ZŘ** Velikost školy
- Tabulka č. 14 **Manažerské vzdělání ZŘ** Oblast působnosti ZŘ
- Tabulka č. 15 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Souhrnné výsledky
- Tabulka č. 16 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Velikost školy
- Tabulka č. 17 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Malé školy
- Tabulka č. 18 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Středně velké školy
- Tabulka č. 19 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Velké školy
- Tabulka č. 20 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Počet ZŘ
- Tabulka č. 21 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Školy s jedním ZŘ
- Tabulka č. 22 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Školy se dvěma ZŘ
- Tabulka č. 23 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Školy s více ZŘ
- Tabulka č. 24 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** ZŘ pro celou školu
- Tabulka č. 25 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** ZŘ pro 1. stupeň
- Tabulka č. 26 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** ZŘ pro 2. stupeň

Tabulka č. 27 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení ZŘ** jiná oblast působení
 Tabulka č. 28 **Zastoupení jednotlivých činností v pracovní náplni ZŘ** Souhrnné výsledky
 Velikost školy
 Tabulka č. 29 **Zastoupení jednotlivých činností v pracovní náplni ZŘ** Souhrnné výsledky
 Počet ZŘ ve škole
 Tabulka č. 30 **Zastoupení jednotlivých činností v pracovní náplni ZŘ** Souhrnné výsledky
 Oblast působení ZŘ
 Tabulka č. 31 **Názory respondentů na vymezení a právní zakotvení funkce ZŘ** Souhrnné výsledky
 Tabulka č. 32 **Názory respondentů na vymezení a právní zakotvení funkce ZŘ** Velikost školy
 Tabulky 1 – 32, zdroj: autorka

Seznam grafů

Výběrové šetření:

Graf č. 1 **Posuzované školy**
 Graf č. 2 **Počet ZŘ** Posuzované školy celkem
 Graf č. 3 **Počet ZŘ** Školy podle velikosti

Dotazníkové šetření:

Graf č. 4 **Návratnost dotazníků** Souhrnné výsledky Školy celkem
 Graf č. 5 **Zastoupení jednotlivých kategorií škol** Velikost školy
 Graf č. 6 **Počet zástupců ve škole** Souhrnné výsledky Velikost školy
 Graf č. 7 **Oblast působnosti ZŘ** Velikost školy
 Graf č. 8 **Zástupce statutárního orgánu školy** Velikost školy
 Graf č. 9 **Manažerské vzdělání ZŘ** Školy celkem
 Graf č. 10 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Souhrnné výsledky
 Graf č. 11 **Činnosti v pracovní náplni ZŘ** Souhrnné výsledky Velikost školy
 Graf č. 12 **Činnosti v pracovní náplni ZŘ** Souhrnné výsledky Oblast působení ZŘ
 Graf č. 13 **Činnosti v pracovní náplni ZŘ** Souhrnné výsledky Počet ZŘ
 Graf č. 14 **Názor respondentů na vymezení a právní ukotvení funkce ZŘ** Souhrnné výsledky
 Graf č. 15 **Zástupce statutárního orgánu školy** Oblast působení ZŘ
 Graf č. 16 **Kompetence ZŘ v oblasti pedagogického řízení** Velikost školy
 Graf č. 17 **Kompetence ZŘ v oblasti ekonomiky a plánování** Velikost školy
 Graf č. 18 **Kompetence ZŘ v oblasti administrativního řízení** Velikost školy
 Graf č. 19 **Kompetence ZŘ v oblasti personálního řízení** Velikost školy
 Graf č. 20 **Kompetence ZŘ v oblasti pedagogického řízení** Počet ZŘ
 Graf č. 21 **Kompetence ZŘ v oblasti ekonomiky a plánování** Počet ZŘ
 Graf č. 22 **Kompetence ZŘ v oblasti administrativního řízení** Počet ZŘ
 Graf č. 23 **Kompetence ZŘ v oblasti personálního řízení** Počet ZŘ
 Graf č. 24 **Kompetence ZŘ v oblasti pedagogického řízení** Oblast působnosti ZŘ
 Graf č. 25 **Kompetence ZŘ v oblasti ekonomiky a plánování** Oblast působnosti ZŘ
 Graf č. 26 **Kompetence ZŘ v oblasti administrativního řízení** Oblast působnosti ZŘ
 Graf č. 27 **Kompetence ZŘ v oblasti personálního řízení** Oblast působnosti ZŘ
 Graf č. 28 **Názor na vymezení a právní ukotvení funkce ZŘ** Velikost školy
 Grafy 1-28, zdroj: autorka

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 **Příklad jednostupňového řízení základní školy**

Obrázek č. 2 **Příklad dvoustupňového řízení základní školy**

Obrázek č. 3 **Příklad třístupňového řízení školy**

Obrázky 1-3, zpracováno podle: SOLFRONK, J.,: *Kapitoly ze školského managementu*. 2002, s. 21 – 22.

Dotazník

Vážené kolegyně a kolegové,

jsem zástupkyní ředitele základní školy v Praze a současně také studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia PF UK v Praze obor Management vzdělávání.

Pro svoji diplomovou práci jsem si zvolila téma Kompetence zástupce ředitele základní školy. Moc Vás prosím o vyplnění dotazníku, který je určen pro zástupce ředitele. Není dlouhý, má pouze osm otázek a jeho vyplnění Vám nezabere mnoho času. Všechny Vámi poskytnuté údaje jsou anonymní a budou využity pouze pro účely mé práce. Děkuji za pochopení a spolupráci.

Milena Kreisingerová

Pro vyplnění dotazníku použijte tento odkaz.

<http://www.surveio.com/survey/d/T2P3M1H3V2E3Y7M0A>

Dotazník Kompetence zástupce ředitele základní školy

1. Velikost školy*

- Do 200 žáků
- 200 - 500 žáků
- Nad 500 žáků

2. Počet zástupců ředitele ve škole*

- Jeden
- Dva
- Více

3. Oblast Vaší působnosti*

- Zástupce ředitele pro celou školu (1. i 2. stupeň)
- Zástupce ředitele pro 1. stupeň
- Zástupce ředitele pro 2. stupeň
- Jiná (jaká)

4. Statutárním zástupcem ředitele ve Vaší škole je*

- Zástupce ředitele
- Jiný zaměstnanec (jaký)

5. Absolvoval(a) jste manažerské vzdělání?*

- Ano
- Ne
- Studuji

6. Ohodnoťte svoje pravomoci (kompetence) v jednotlivých oblastech (5 - nejvyšší, 1 - žádná)*

	1	2	3	4	5
Oblast pedagogická	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblast ekonomiky a plánování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblast administrativy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblast personálního řízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Označte všechny činnosti, které patří do Vaší pracovní náplně*

- Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků
- Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování
- Zastupování ředitele v době jeho nepřítomnosti
- Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků pro mzdové účely
- Řízení a kontrola zájmové činnosti školy
- Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků
- Řízení metodických orgánů
- Sestavování statistických hlášení a výkazů
- Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy
- Zabezpečení personálního a bezpečnostního zajištění akcí pořádaných školou
- Zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvíjení tradic školy
- Spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány

8. Uvítal(a) byste jasné vymezení a právní zakotvení funkce zástupce ředitele?*

- Ano
- Ne
- Nevím

Odeslat dotazník

Tabulky

Zastoupení jednotlivých kategorií škol v realizovaném dotazníkovém šetření

Kategorie respondentů (velikost školy)	Vyplněno dotazníků (počet)	Podíl odpovědí (%)
Do 200 žáků	14	16,87
200 – 500 žáků	45	54,22
Nad 500 žáků	24	28,92
Celkem	83	100,00

Tabulka č. 8

Počet zástupců ředitele v jednotlivých kategoriích škol

Velikost školy	1 ZŘ	Zastoupení (%)	2 ZŘ	Zastoupení (%)	Více ZŘ	Zastoupení (%)
Do 200 žáků	13	92,86	0	0	1	7,14
200 – 500 žáků	34	75,56	10	22,22	1	2,22
Nad 500 žáků	2	8,33	20	83,33	2	8,33
Celkem	49	59,04	30	36,14	4	4,82

Tabulka č. 9

Oblast působnosti zástupce ředitele

Velikost školy

Velikost školy	Působnost celá škola	Zastoupení (%)	Působnost 1. stupeň	Zastoupení (%)	Působnost 2. stupeň	Zastoupení (%)	Působnost jiná	Zastoupení (%)
Do 200 žáků	13	92,86	1	7,14	0	0	0	0
200-500 žáků	35	77,78	2	4,44	5	11,11	3	6,67
Nad 500 žáků	4	16,67	4	16,67	11	45,83	5	20,83
Celkem	52	62,65	7	8,43	16	19,28	8	9,64

Tabulka č. 10

Zástupce statutárního orgánu školy

Velikost školy

Velikost školy	Zástupce - ZŘ	%	Zástupce - jiný	%
Do 200 žáků	12	85,71	2	14,29
200 – 500 žáků	37	82,22	8	17,78
Nad 500 žáků	23	95,83	1	4,17
Školy celkem	72	86,75	11	13,25

Tabulka č. 11

Zástupce statutárního orgánu školy

Oblast působnosti ZŘ

Oblast	Zástupce - ZŘ	%	Zástupce – jiný	%
ZŘ celá škola	42	80,77	10	19,23
ZŘ 1. stupeň	6	85,71	1	14,29
ZŘ 2. stupeň	16	100	0	0
Jiná působnost	8	100	0	0
Celkem školy	72	86,75	11	13,25

Tabulka č. 12

Manažerské vzdělání ZŘ

Velikost školy

Velikost školy	Absolvent	%	Neabsolvoval	%	Studuje	%
Do 200 žáků	5	35,71	9	64,29	0	0
200 -500 žáků	21	46,67	19	42,22	5	11,11
Nad 500 žáků	11	45,83	11	45,83	2	8,33
Celkem	37	44,58	39	46,99	7	8,43

Tabulka č. 13

Manažerské vzdělání ZŘ

Oblast působnosti ZŘ

Oblast působ.	Absolvent	%	Neabsolvoval	%	Studuje	%
ZŘ celá škola	23	44,23	25	48,08	4	7,69
ZŘ 1. stupeň	3	42,86	3	42,86	1	14,29
ZŘ 2. stupeň	6	37,50	8	50	2	12,50
Jiná působnost	5	62,50	3	37,50	0	0
Celkem	37	44,58	39	46,99	7	8,43

Tabulka č. 14

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

Velikost školy

Rozsah kompetence	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5
Velikost školy	Do 200ž.	200-500ž.	Nad 500ž.	Do 200ž.	200-500ž.	Nad 500ž.	Do 200ž.	200-500ž.	Nad 500ž.	Do 200ž.	200-500ž.	Nad 500ž.	Do 200ž.	200-500ž.	Nad 500ž.
Oblast pedagog. %	7,14	6,67	8,33	0	8,89	4,17	7,14	13,33	8,33	21,43	20	16,67	64,29	51,11	62,50
Oblast ekon. a plánování %	14,29	11,11	12,50	21,43	28,89	37,50	35,71	31,11	29,17	21,13	26,67	20,83	7,14	2,22	0
Oblast administr. %	0	2,22	0	0	13,33	16,67	42,86	26,67	33,33	35,71	31,11	45,83	21,43	26,67	4,17
Oblast person. %	0	2,22	12,50	14,29	24,44	16,67	42,86	33,33	29,17	21,43	28,89	33,33	21,43	11,11	8,33

Tabulka č. 16

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

Malé školy

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	1	7,14	0	0	1	7,14	3	21,43	9	64,29
Oblast ekonomiky a plánování	2	14,29	3	21,43	5	35,71	3	21,43	1	7,14
Oblast administrativy	0	0	0	0	6	42,86	5	35,71	3	21,43
Oblast personálního řízení	0	0	2	14,29	6	42,86	3	21,43	3	21,43

Tabulka č. 17

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

Středně velké školy

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	3	6,67	4	8,89	6	13,33	9	20	23	51,11
Oblast ekonomiky a plánování	5	11,11	13	28,89	14	31,11	12	26,67	1	2,22
Oblast administrativy	1	2,22	6	13,33	12	26,67	14	31,11	12	26,67
Oblast personál. řízení	1	2,22	11	24,44	15	33,33	13	28,89	5	11,11

Tabulka č. 18

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

Velké školy

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	2	8,33	1	4,17	2	8,33	4	16,67	15	62,50
Oblast ekonomiky a plánování	3	12,50	9	37,50	7	29,17	5	20,83	0	0
Oblast administrativy	0	0	4	16,67	8	33,33	11	45,83	1	4,17
Oblast personálního řízení	3	12,50	4	16,67	7	29,17	8	33,33	2	8,33

Tabulka č. 19

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

Počet ZŘ

Rozsah kompetence	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5
Počet ZŘ	1 ZŘ	2 ZŘ	Více ZŘ	1 ZŘ	2 ZŘ	Více ZŘ	1 ZŘ	2 ZŘ	Více ZŘ	1 ZŘ	2 ZŘ	Více ZŘ	1 ZŘ	2 ZŘ	Více ZŘ
Oblast pedagog. %	8,16	6,67	0	6,12	6,67	0	12,24	10	0	16,33	23,33	25	57,14	53,33	75
Oblast ekon. a plánování %	14,29	10	0	30,61	30	25	34,69	30	0	20,41	26,67	50	0	3,33	25
Oblast administr. %	2,04	0	0	10,20	16,67	0	36,73	23,33	25	30,61	46,67	25	20,41	13,33	50
Oblast person. %	4,08	6,67	0	22,45	20	0	38,78	26,67	25	22,45	36,67	50	12,24	10	25

Tabulka č. 20

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení
Školy s jedním ZŘ

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	4	8,16	3	6,12	6	12,24	8	16,33	28	57,14
Oblast administrativy	1	2,04	5	10,20	18	36,73	15	30,61	10	20,41
Oblast personálního řízení	2	4,08	11	22,45	19	38,78	11	22,45	6	12,24
Oblast ekonomiky a plánování	7	14,29	15	30,61	17	34,69	10	20,41	0	0

Tabulka č. 21

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení
Školy se dvěma ZŘ

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	2	6,67	2	6,67	3	10	7	23,33	16	53,33
Oblast administrativy	0	0	5	16,67	7	23,33	14	46,67	4	13,33
Oblast personálního řízení	2	6,67	6	20	8	26,67	11	36,67	3	10
Oblast ekonomiky a plánování	3	10	9	30	9	30	8	26,67	1	3,33

Tabulka č. 22

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení
Školy s více ZŘ*

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
Oblast administrativy	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50
Oblast personálního řízení	0	0	0	0	1	25	2	50	1	25
Oblast ekonomiky a plánování	0	0	1	25	0	0	2	50	1	25

Tabulka č. 23

*Poznámka autorky – zkoumaný vzorek kategorie školy s více ZŘ je reprezentován pouze čtyřmi respondenty.

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení
ZŘ pro celou školu

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	4	7,69	3	5,77	6	11,54	9	17,31	30	57,69
Oblast ekonomiky a plánování	7	13,46	16	30,77	18	34,62	10	19,23	1	1,92
Oblast administrativy	1	1,92	5	9,62	18	34,62	17	32,69	11	21,15
Oblast personálního řízení	2	3,85	11	21,15	19	36,54	12	23,08	8	15,38

Tabulka č. 24

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

ZŘ pro 1. stupeň*

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	1	14,29	0	0	1	14,29	1	14,29	4	57,14
Oblast ekonomiky a plánování	1	14,29	1	14,29	3	42,86	1	14,29	1	14,29
Oblast administrativy	0	0	2	28,57	1	14,29	2	28,57	2	28,57
Oblast personálního řízení	1	14,29	1	14,29	2	28,57	1	14,29	2	28,57

Tabulka č. 25

*Poznámka autorky – zkoumaný vzorek kategorie ZŘ pro 1. stupeň je reprezentován pouze sedmi respondenty.

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

ZŘ pro 2. stupeň

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	1	6,25	1	6,25	2	12,50	4	25	8	50
Oblast ekonomiky a plánování	2	12,50	4	25	4	25	6	37,50	0	0
Oblast administrativy	0	0	2	12,50	6	37,50	6	37,50	2	12,50
Oblast personálního řízení	1	6,25	3	18,75	5	31,25	7	43,75	0	0

Tabulka č. 26

Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

ZŘ jiná oblast působení *

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	0	0	1	12,50	0	0	2	25	5	62,50
Oblast ekonomiky a plánování	0	0	4	50	1	12,50	3	37,50	0	0
Oblast administrativy	0	0	1	12,50	1	12,50	5	62,50	1	12,50
Oblast personálního řízení	0	0	2	25	2	25	4	50	0	0

Tabulka č. 27

*Poznámka autorky – zkoumaný vzorek kategorie ZŘ s jinou oblastí působnosti je reprezentován pouze osmi respondenty.

Zastoupení jednotlivých činností v pracovní náplni ZŘ

Souhrnné výsledky Velikost školy

Školy celkem/velikost školy	Školy celkem	(%)	Do200 žáků	(%)	200-500 žáků	(%)	Nad 500 žáků	(%)
Činnost								
Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti	79	95,18	13	92,86	45	100	21	87,50
Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků	77	92,77	14	100	40	88,89	23	95,83
Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování	76	91,57	14	100	40	88,89	22	91,67
Zabezpečení personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí	73	87,95	11	78,57	42	93,33	20	83,33
Vedení přehledů přesčas. práce, výkazů proměn. složek platů a absence ped. prac.	70	84,34	12	85,71	40	88,89	18	75
Spolupráce se zák. zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány	61	73,49	7	50	36	80	18	75
Řízení a kontrola zájmové činnosti školy	56	67,47	9	64,29	32	71,11	15	62,50
Sestavování statistických hlášení a výkazů	56	67,47	6	42,86	31	68,89	19	79,17
Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy	56	67,47	9	64,29	28	62,22	19	79,17
Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků	48	57,83	6	42,86	29	64,44	13	54,17
Řízení metodických orgánů	47	56,63	6	42,86	27	60	14	58,33
Zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvíjení tradic školy	43	51,81	7	50	24	53,33	12	50

Tabulka č. 28

Zastoupení jednotlivých činností v pracovní náplni ZŘ

Souhrnné výsledky Počet ZŘ ve škole

Školy celkem/počet ZŘ	Školy celkem	(%)	1 ZŘ	(%)	2 ZŘ	(%)	Více ZŘ	(%)
Činnost								
Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti	79	95,18	49	100	28	93,33	2	50
Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků	77	92,77	44	89,80	29	96,67	4	100
Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování	76	91,57	47	95,92	25	83,33	4	100
Zabezpečení personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí	73	87,95	44	89,80	25	83,33	4	100
Vedení přehledů přesčas. práce, výkazů proměn.složek platů a absence pedagogických pracovníků	70	84,34	43	87,76	24	80	3	75
Spolupráce se zák. zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány	61	73,49	33	67,35	24	80	4	100
Řízení a kontrola zájmové činnosti školy	56	67,47	34	69,39	20	66,67	2	50
Sestavování statistických hlášení a výkazů	56	67,47	29	59,18	25	83,33	2	50
Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy	56	67,47	29	59,18	23	76,67	4	100
Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků	48	57,83	26	53,06	20	66,67	2	50
Řízení metodických orgánů	47	56,63	26	53,06	21	70	0	0
Zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvíjení tradic školy	43	51,81	25	51,02	15	50	3	75

Tabulka č. 29

Zastoupení jednotlivých činností v pracovní náplni ZŘ

Souhrnné výsledky Oblast působení ZŘ

Oblast činnosti ZŘ	Školy celkem	(%)	ZŘ celá škola	Podíl v %	ZŘ 1.st.	Podíl v %	ZŘ 2.st.	Podíl v %	ZŘ jiná obl.	Podíl v %
Činnost										
Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti	79	95,18	51	98,08	6	85,71	14	87,50	8	100
Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků	77	92,77	47	90,38	6	85,71	16	100	8	100
Sestavování, kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování	76	91,57	49	94,23	6	85,71	15	93,75	6	75
Zabezpečení personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí	73	87,95	47	90,38	6	85,71	14	87,50	6	75
Vedení přehledů přesčas. práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků	70	84,34	45	86,54	6	85,71	14	87,50	5	62,50
Spolupráce se zák. zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány	61	73,49	36	69,23	6	85,71	14	87,50	5	62,50
Řízení a kontrola zájmové činnosti školy	56	67,47	37	71,15	4	57,14	9	56,25	6	75
Sestavování statistických hlášení a výkazů	56	67,47	32	61,54	6	85,71	13	81,25	5	62,50
Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy	56	67,47	32	61,54	6	85,71	12	75	6	75
Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků	48	57,83	29	55,77	4	57,14	8	50	7	87,50
Řízení metodických orgánů	47	56,63	27	51,92	3	42,86	10	62,50	7	87,50
Zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvíjení tradic školy	43	51,81	26	50	4	57,14	10	62,50	3	37,50

Tabulka č. 30

Názory respondentů na vymezení a právní zakotvení funkce ZŘ

Souhrnné výsledky

Odpověď	Kladná	Zastoupení (%)	Záporná	Zastoupení (%)	Nevím	Zastoupení (%)
Počet respondentů	49	59,04	9	10,84	25	30,12

Tabulka č. 31

Názory respondentů na vymezení a právní zakotvení funkce ZŘ

Velikost školy

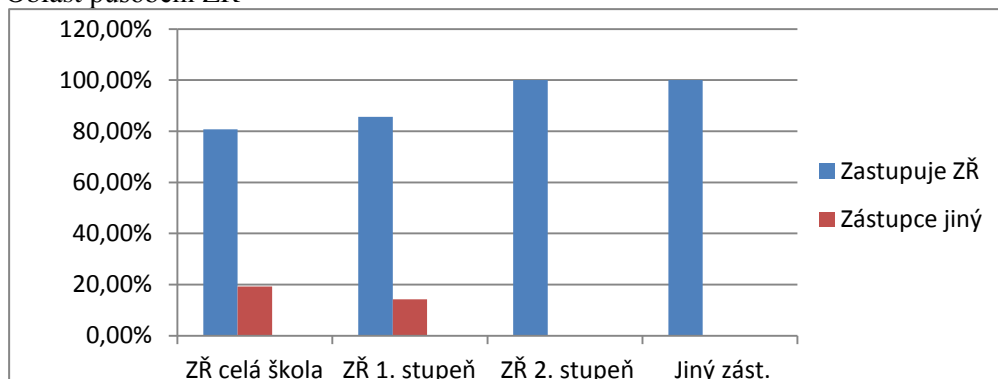
Odpověď	Kladná	Zastoupení (%)	Záporná	Zastoupení (%)	Nevím	Zastoupení (%)
Velikost školy						
Nad 500 žáků	13	54,17	2	8,33	9	37,50
200 – 500 žáků	27	60	4	8,89	14	31,11
Do 200 žáků	9	64,29	3	21,43	2	14,29

Tabulka č. 32

Grafy

Zástupce statutárního orgánu školy

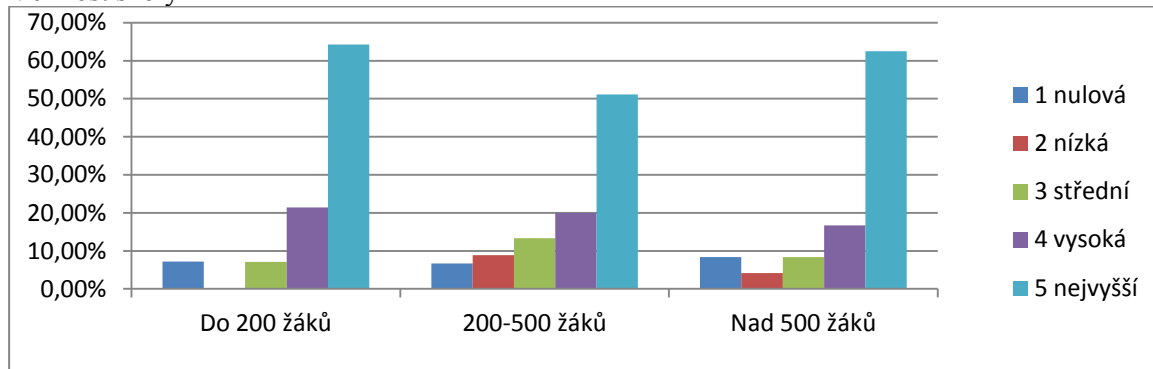
Oblast působení ZŘ



Graf č. 15

Kompetence ZŘ v oblasti pedagogického řízení

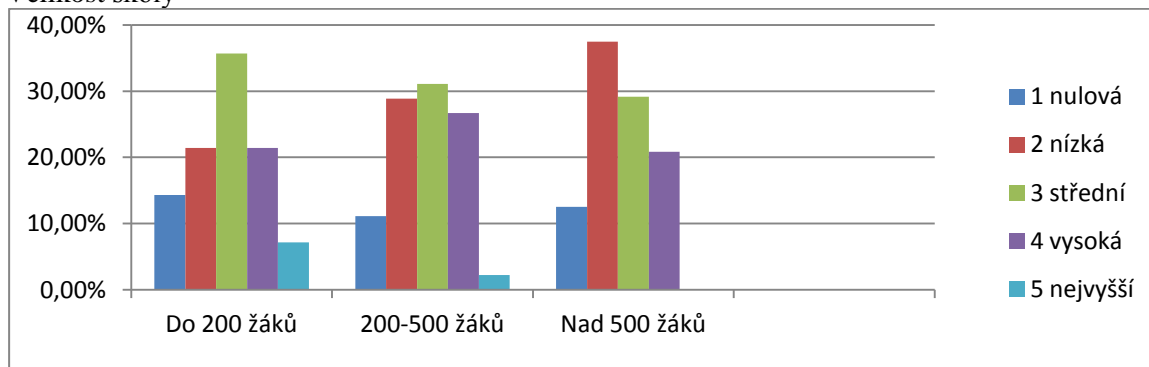
Velikost školy



Graf č. 16

Kompetence ZŘ v oblasti ekonomiky a plánování

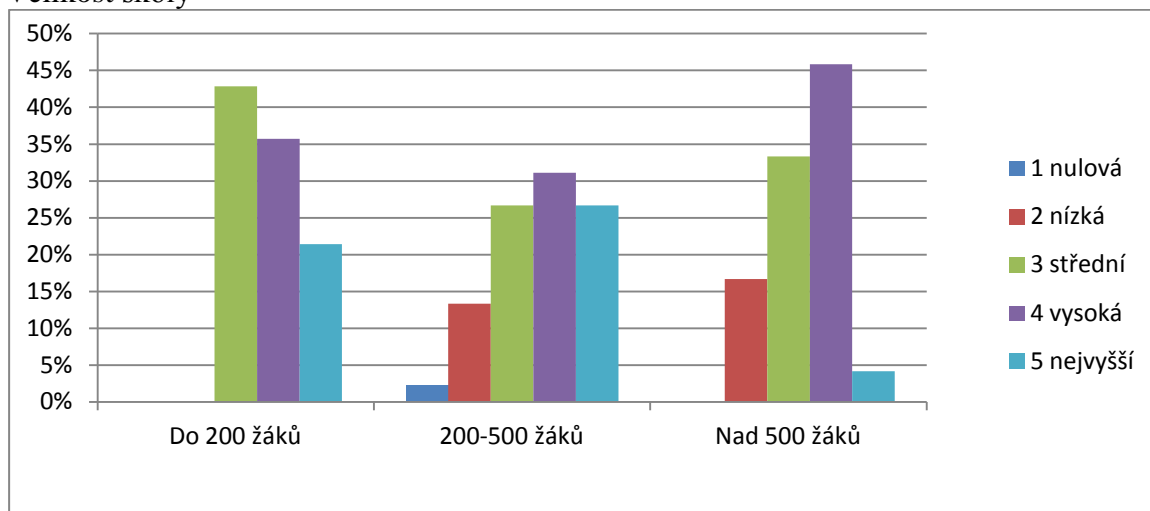
Velikost školy



Graf č. 17

Kompetence ZŘ v oblasti administrativního řízení

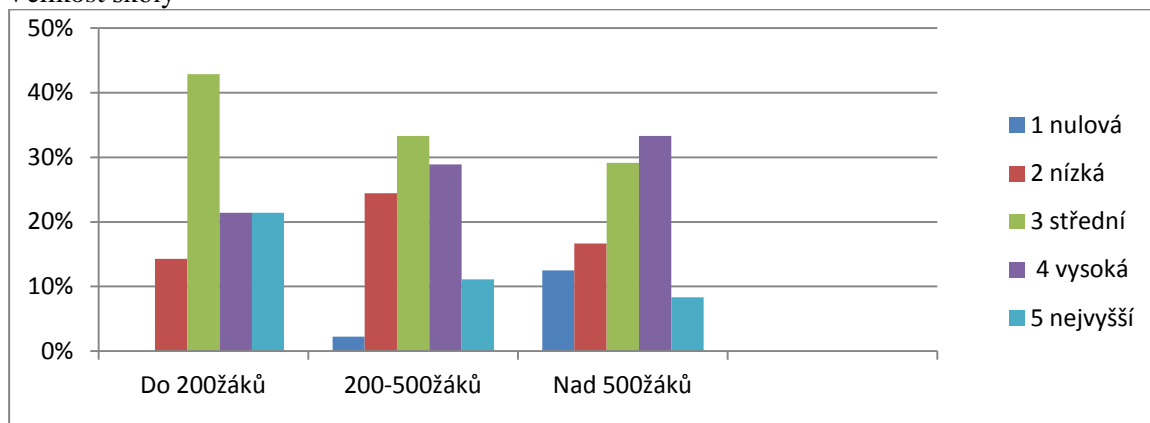
Velikost školy



Graf č. 18

Kompetence ZŘ v oblasti personálního řízení

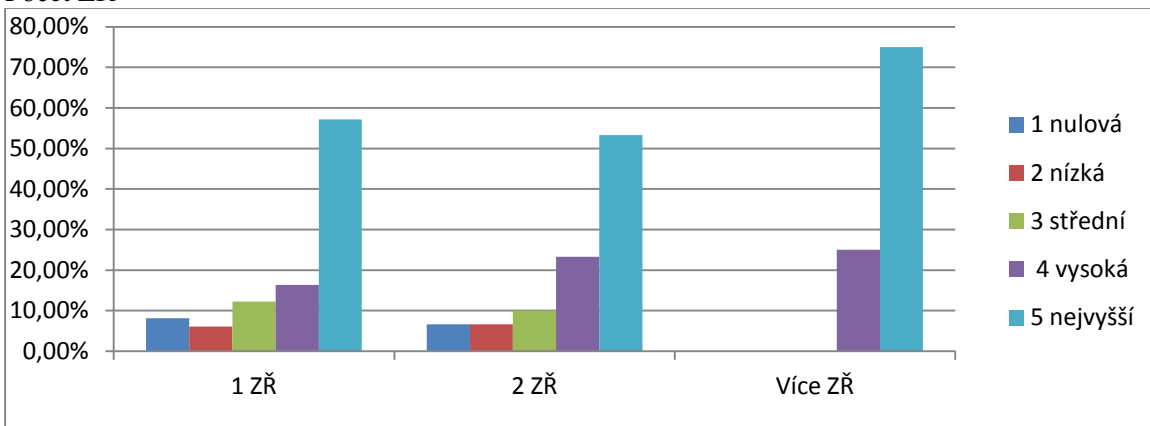
Velikost školy



Graf č. 19

Kompetence ZŘ v oblasti pedagogického řízení

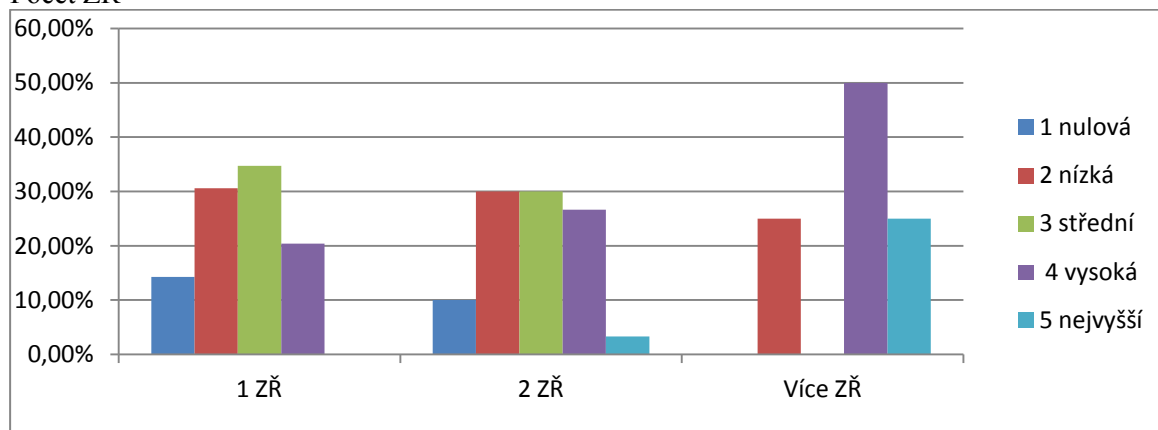
Počet ZŘ



Graf č. 20

Kompetence ZŘ v oblasti ekonomiky a plánování

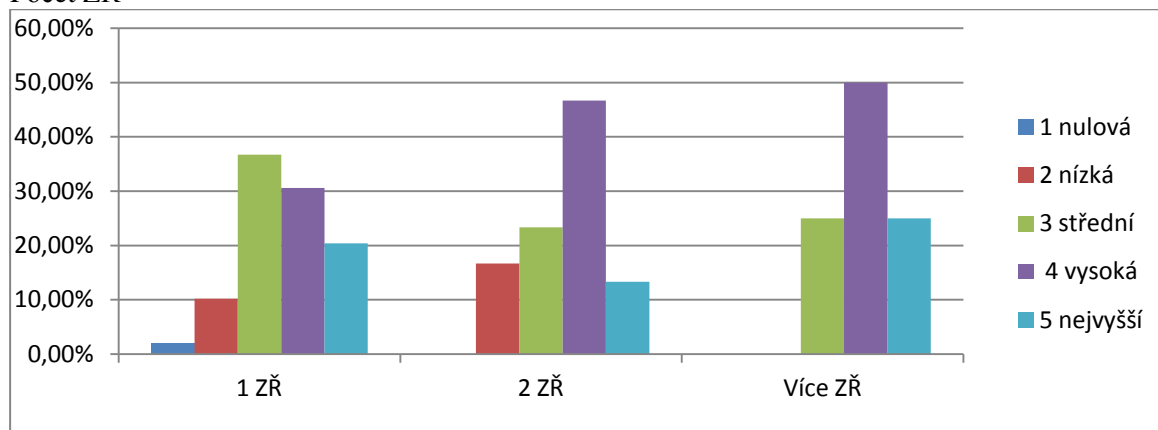
Počet ZŘ



Graf č. 21

Kompetence ZŘ v oblasti administrativního řízení

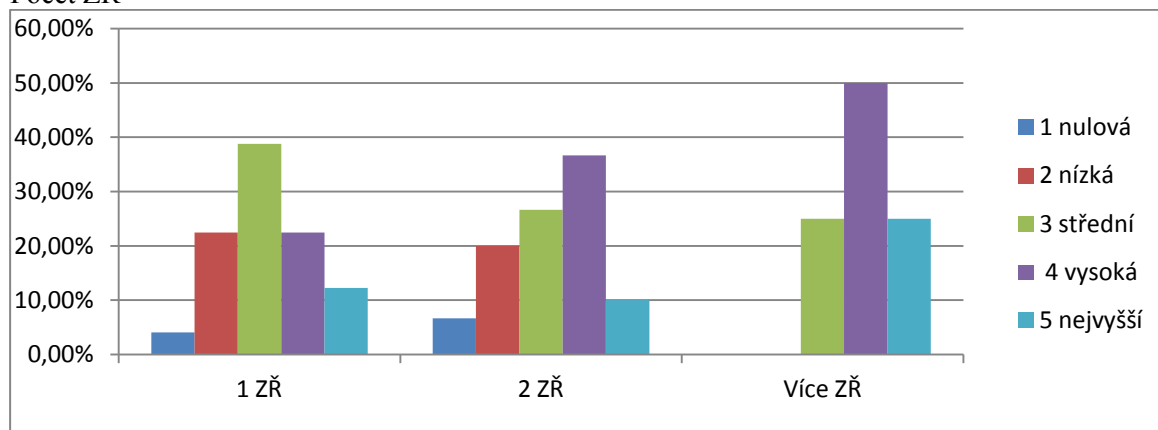
Počet ZŘ



Graf č. 22

Kompetence ZŘ v oblasti personálního řízení

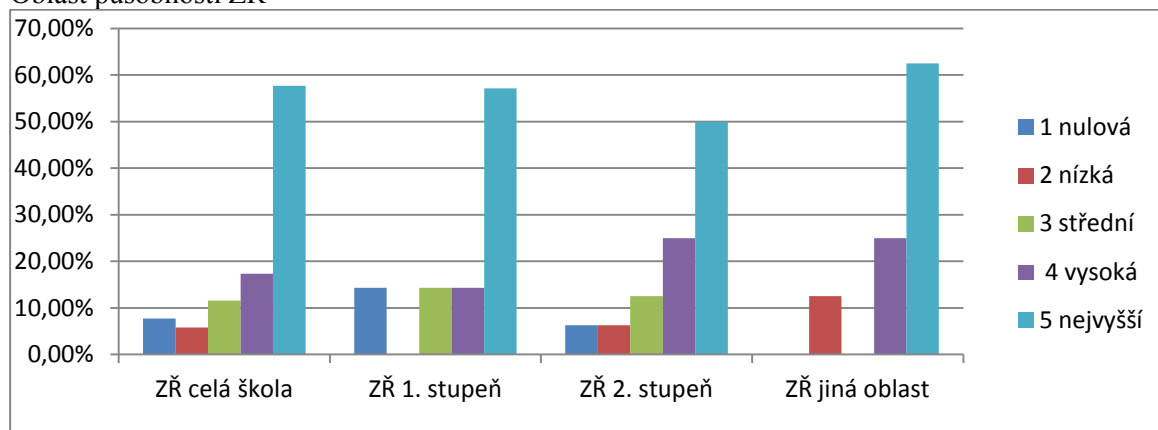
Počet ZŘ



Graf č. 23

Kompetence ZŘ v oblasti pedagogického řízení

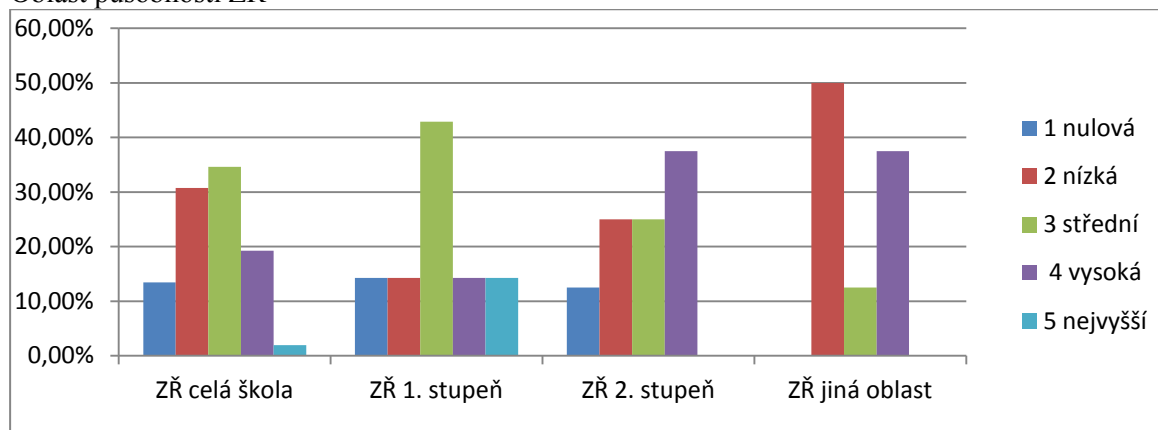
Oblast působnosti ZŘ



Graf č. 24

Kompetence ZŘ v oblasti ekonomiky a plánování

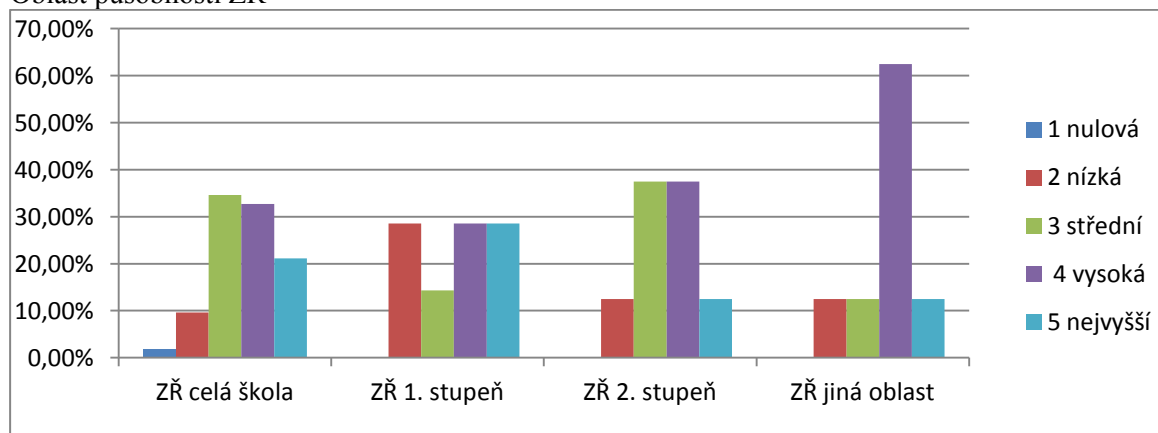
Oblast působnosti ZŘ



Graf č. 25

Kompetence ZŘ v oblasti administrativního řízení

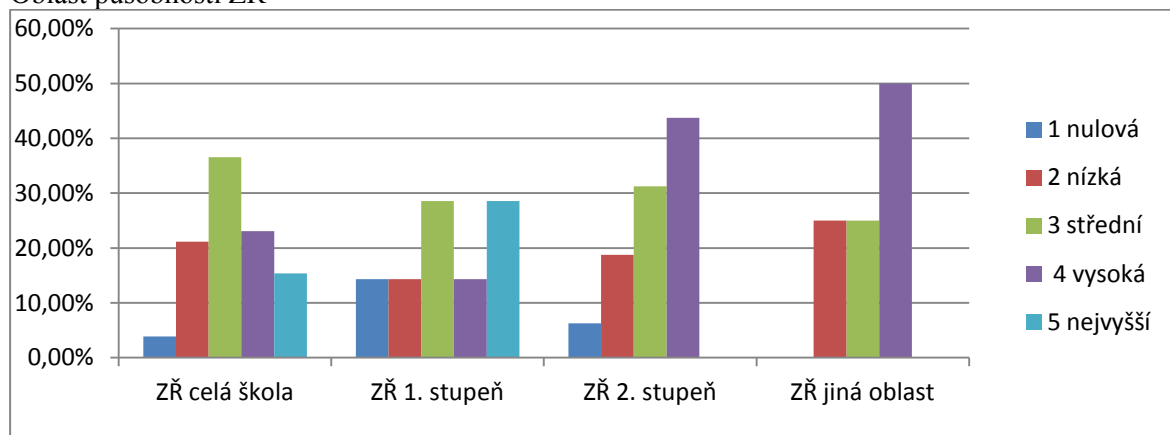
Oblast působnosti ZŘ



Graf č. 26

Kompetence ZŘ v oblasti personálního řízení

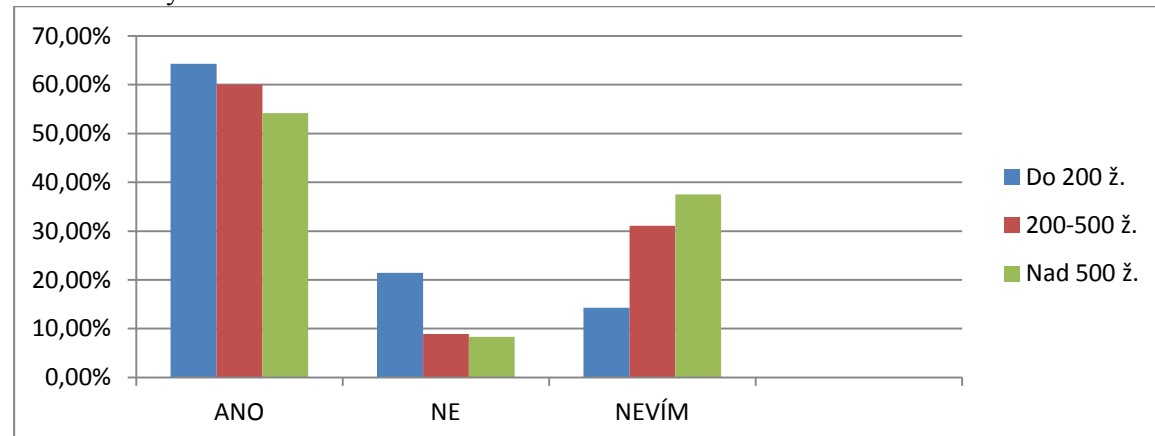
Oblast působnosti ZŘ



Graf č. 27

Názor na vymezení a právní ukotvení funkce ZŘ

Velikost školy



Graf č. 28

Činnosti obsažené v pracovní náplni ZŘ

(vyhodnocení odpovědí na otázku číslo 7)

Zjištěné výsledky – školy podle velikosti

V závorce je uvedeno celkové pořadí činnosti v dané kategorii.

1. zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti

Školy celkem 95,18% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

Školy malé 92,86% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

Školy středně velké 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

Školy velké 87,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

2. řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků

Školy celkem 92,77% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

Školy malé 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1- 2.)

Školy středně velké 88,89% respondentů uvádí kladnou odpověď (3- 5.)

Školy velké 95,83% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

3. sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů a zajišťování suplování

Školy celkem 91,57% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

Školy malé 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1- 2.)

Školy středně velké 88,89% respondentů uvádí kladnou odpověď (3 - 5.)

Školy velké 91,67% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

4. zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí

Školy celkem 87,95% respondentů uvádí kladnou odpověď (4.)

Školy malé 78,57% respondentů uvádí kladnou odpověď (5.)

Školy středně velké 93,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

Školy velké 83,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (4.)

5. vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků

Školy celkem 84,34% respondentů uvádí kladnou odpověď (5.)

Školy malé 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (4.)

Školy středně velké 88,89% respondentů uvádí kladnou odpověď (3 - 5.)

Školy velké 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (7 - 8.)

6. spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány

Školy celkem 73,49% respondentů uvádí kladnou odpověď (6.)

Školy malé 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (8 - 9.)

Školy středně velké 80% respondentů uvádí kladnou odpověď (4.)

Školy velké 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (6.)

7. řízení a kontrola zájmové činnosti školy

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7 - 9.)

Školy malé 64,29% respondentů uvádí kladnou odpověď (6.)

Školy středně velké 71,11% respondentů uvádí kladnou odpověď (7.)

Školy velké 62,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (9.)

8. sestavování statistických výkazů a hlášení

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7 - 9.)

Školy malé 42,86% respondentů uvádí kladnou odpověď (10 - 12.)

Školy středně velké 68,89% respondentů uvádí kladnou odpověď (8.)

Školy velké 79,17% respondentů uvádí kladnou odpověď (5 - 6.)

9. sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7 - 9.)

Školy malé 64,29% respondentů uvádí kladnou odpověď (6. - 7.)

Školy středně velké 62,22% respondentů uvádí kladnou odpověď (10.)

Školy velké 79,17% respondentů uvádí kladnou odpověď (5. - 6.)

10. péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků

Školy celkem 57,83% respondentů uvádí kladnou odpověď (10.)

Školy malé 42,86% respondentů uvádí kladnou odpověď (10. - 12.)

Školy středně velké 64,44% respondentů uvádí kladnou odpověď (9.)

Školy velké 54,17% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)

11. řízení metodických orgánů.

Školy celkem 53,63% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)

Školy malé 42,86% respondentů uvádí kladnou odpověď (10. - 11.)

Školy středně velké 60% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)

Školy velké 58,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (10.)

12. zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy

Školy celkem 51,81% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

Školy malé 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. - 9.)

Školy středně velké 53,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

Školy velké 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

Zjištěné výsledky - oblast působnosti ZŘ

V závorce je uvedeno celkové pořadí činnosti v dané kategorii.

1. zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti

Školy celkem 95,18% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

ZŘ pro celou školu 98,08% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1 - 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 87,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

ZŘ s jinou oblastí působení 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. -2.)

2. řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků

Školy celkem 92,77% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

ZŘ pro celou školu 90,38% respondentů uvádí kladnou odpověď (3. – 4.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. – 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

ZŘ s jinou oblastí působení 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. -2.)

3. sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů a zajišťování suplování

Školy celkem 91,57% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

ZŘ pro celou školu 94,23% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1- 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 93,75% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

ZŘ s jinou oblastí působení 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (6. - 8.)

4. zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí

Školy celkem 87,95% respondentů uvádí kladnou odpověď (4.)

ZŘ pro celou školu 90,38% respondentů uvádí kladnou odpověď (3 – 4.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. - 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 87,50% respondentů uvádí kladnou odpověď 3. - 6.)

ZŘ s jinou oblastí působení 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (5. -8.)

5. vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků

Školy celkem 84,34% respondentů uvádí kladnou odpověď (5.)

ZŘ pro celou školu 86,54% respondentů uvádí kladnou odpověď (5.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. - 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 87,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (3. - 6.)

ZŘ s jinou oblastí působení 62,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (9. – 11.)

6. spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány

Školy celkem 73,49% respondentů uvádí kladnou odpověď (6.)

ZŘ pro celou školu 69,23% respondentů uvádí kladnou odpověď (7.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. – 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 87,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (3. – 6.)

ZŘ s jinou oblastí působení 62,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (9. – 11.)

7. řízení a kontrola zájmové činnosti školy

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7. - 9.)

ZŘ pro celou školu 71,15% respondentů uvádí kladnou odpověď (6.)

ZŘ pro 1. stupeň 57,14% respondentů uvádí kladnou odpověď (9. – 11.)

ZŘ pro 2. stupeň 56,25% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)

ZŘ s jinou oblastí působení 75% respondentů uvádí kladnou odpověď
(4. – 8.)

8. sestavování statistických výkazů a hlášení

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7. – 9.)

ZŘ pro celou školu 61,54% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. - 9.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. – 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 81,25% respondentů uvádí kladnou odpověď (7.)

ZŘ s jinou oblastí působení 62,50% respondentů uvádí kladnou odpověď
(9. – 11.)

9. sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7 – 9.)

ZŘ pro celou školu 61,54% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. – 9.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. - 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. – 9.)

ZŘ s jinou oblastí působení 75% respondentů uvádí kladnou odpověď
(5. – 8.)

10. péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků

Školy celkem 57,83 % respondentů uvádí kladnou odpověď (10.)

ZŘ pro celou školu 55,77% respondentů uvádí kladnou odpověď (9.)

ZŘ pro 1. stupeň 57,14% respondentů uvádí kladnou odpověď (9. – 11.)

ZŘ pro 2. stupeň 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

ZŘ s jinou obl. působení 87,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

11. řízení metodických orgánů

Školy celkem 56,63% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)

ZŘ pro celou školu 51,92% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)

ZŘ pro 1. stupeň 42,86% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

ZŘ pro 2. stupeň 62,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (9. – 10.)

ZŘ s jinou oblastí působení 87,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (3. – 4.)

12. zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy

Školy celkem 51,81 % respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

ZŘ pro celou školu 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

ZŘ pro 1. stupeň 57,14% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)

ZŘ pro 2. stupeň 62,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (10.)

ZŘ s jinou obl. působ. 37,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

Zjištěné výsledky – počet ZŘ ve škole

V závorce je uvedeno celkové pořadí činnosti v dané kategorii.

1. zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti

Školy celkem 95,18% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

Školy s 1 ZŘ 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

Školy se 2 ZŘ 93,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

Školy s více ZŘ 50% respondentů uvádí kladnou odpověď 8. – 11.)

2. řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků

Školy celkem 92,77% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

Školy s 1 ZŘ 89,80% respondentů uvádí kladnou odpověď (4.)

Školy se 2 ZŘ 96,67% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

Školy s více ZŘ 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. – 5.)

3. sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů a zajišťování suplování

Školy celkem 91,57% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

Školy s 1 ZŘ 95,92% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

Školy se 2 ZŘ 83,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (3. – 5.)

Školy s více ZŘ 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. – 5.)

4. zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí

Školy celkem 87,95% respondentů uvádí kladnou odpověď (4.)

Školy s 1 ZŘ 89,80% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

Školy se 2 ZŘ 83,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (3. – 5.)

Školy s více ZŘ 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. – 5.)

5. vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků

Školy celkem 84,34% respondentů uvádí kladnou odpověď (5.)

Školy s 1 ZŘ 87,76% respondentů uvádí kladnou odpověď (5.)

Školy se 2 ZŘ 80% respondentů uvádí kladnou odpověď (6. – 7.)

Školy s více ZŘ 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (6. – 7.)

6. spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány

Školy celkem 73,49% respondentů uvádí kladnou odpověď (6.)

Školy s 1 ZŘ 67,35% respondentů uvádí kladnou odpověď (7.)

Školy se 2 ZŘ 80% respondentů uvádí kladnou odpověď (6. – 7.)

Školy s více ZŘ 100% respondentů uvádí kladnou odpověď 1. – 5.)

7. řízení a kontrola zájmové činnosti školy

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7. - 9.)

Školy s 1 ZŘ 69,39% respondentů uvádí kladnou odpověď (6.)

Školy se 2 ZŘ 66,67% respondentů uvádí kladnou odpověď (10. -11.)

Školy s více ZŘ 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. – 11.)

8. sestavování statistických výkazů a hlášení

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7. – 9.)

Školy s 1 ZŘ 59,18% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. – 9.)

Školy se 2 ZŘ 83,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (2. – 5.)

Školy s více ZŘ 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. – 11.)

9. sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7 – 9.)

Školy s 1 ZŘ 59,18% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. – 9.)

Školy se 2 ZŘ 76,67% respondentů uvádí kladnou odpověď (8.)

Školy s více ZŘ 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. – 5.)

10.péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků

Školy celkem 57,83 % respondentů uvádí kladnou odpověď (10.)

Školy s 1 ZŘ 53,06% respondentů uvádí kladnou odpověď (10. – 11.)

Školy se 2 ZŘ 66,67% respondentů uvádí kladnou odpověď (10. – 11.)

Školy s více ZŘ 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. – 11.)

11.řízení metodických orgánů

Školy celkem 56,63% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)

Školy s 1 ZŘ 53,06% respondentů uvádí kladnou odpověď (10. – 11.)

Školy se 2 ZŘ 70% respondentů uvádí kladnou odpověď (9.)

Školy s více ZŘ 0% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

12.zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy

Školy celkem 51,81 % respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

Školy s 1 ZŘ 51,02% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

Školy se 2 ZŘ 30% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

Školy s více ZŘ 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (6. -7.)