

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Analýza vybraných aspektů profesních drah ředitelů základních škol  
zřizovaných městem Hradec Králové**

**Life stories of headmasters at chosen schools in Hradec Králové**

Mgr. Bc. Nikola Košťálová

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger  
Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Školský management

2017

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza vybraných aspektů profesních drah ředitelů základních škol zřizovaných městem Hradec Králové vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Hradci Králové 13. července 2017

.....  
podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji tímto vedoucímu bakalářské práce dr. Jindřichu Kitzbergerovi za pomoc při jejím zpracování, jeho cenné rady a připomínky. Ráda bych na tomto místě poděkovala také Mgr. Bc. Petru Lehkému, řediteli ZŠ a MŠ Úprkova v Hradci Králové, za umožnění tohoto studia. Mé poděkování patří i mé rodině a přátelům za jejich trpělivost a soustavnou podporu.

## **ANOTACE**

KOŠŤÁLOVÁ, Nikola. *Analýza vybraných aspektů profesních drah ředitelů základních škol zřizovaných městem Hradec Králové*. Hradec Králové, 2017. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce RNDr. Jindřich Kitzberger. 56 s.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou vybraných aspektů profesních drah ředitelů základních škol zřizovaných městem Hradec Králové. Cílem této bakalářské práce je prostřednictvím dotazníkového šetření a pozorování analyzovat vybrané aspekty, které mohou mít vliv na profesní dráhu ředitele základní školy – zejména předchozí vzdělání, předchozí zaměstnání, motivace k výběru povolání ředitele základní školy, adaptace na roli ředitele školy, ustálení se v ředitelské pozici.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

ředitel základní školy, školský management, pedagogický proces, vedení lidí, klíčové kompetence, profesní dráha

## **ANNOTATION**

KOŠŤÁLOVÁ, Nikola. *Life stories of headmistres of chosen schools in Hradec Králové*. Hradec Králové, 2017. Bachelor thesis. Charles University, Faculty of Education. Supervisor RNDr. Jindřich Kitzberger. 56 p.

This bachelor thesis is focused on headmaster's professional career at primary schools which are established by town hall Hradec Králové. The aim of this bachelor thesis is to analyze the aspects which can have the important influence on the professional career of headmasters of primary school – especially the level of their education, previous work experience, motivation to choose the occupancy of headmaster on primary school, adaptation to this role and settling in this position. The method selected for the survey was a questionnaire and personal observation.

## **KEYWORDS**

headmaster of primary school, school management, educational process, leadership, key competencies, professional career

## Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	7
<b>1 Ředitel školy</b> .....	9
1.1 Profesní dráha .....	9
1.1.1 Profese ředitele školy .....	10
1.2 Konkursní řízení .....	12
1.3 Kvalifikační podmínky pro ředitele .....	14
1.4 Vzdělávání ředitelů škol .....	15
1.5 Kompetence ředitele školy .....	16
1.5.1 Kompetenční model ředitele školy.....	17
1.5.2 Kompetence ředitele školy v právních předpisech.....	19
1.6 Prvotní fáze v roli ředitele základní školy .....	22
1.7 Další fáze profesní dráhy ředitele základní školy .....	25
<b>2 Ředitel školy jako manažer</b> .....	28
2.1 Plánování .....	28
2.2 Organizování a delegování .....	29
2.5 Vedení lidí.....	30
2.5.1 Hodnocení pedagogických pracovníků .....	31
2.6 Řízení pedagogického procesu .....	33
<b>3 Praktická část</b> .....	36
3.1 Metody výzkumu .....	37
3.2 Charakteristika respondentů .....	37
3.3 Analýza dotazníkového šetření .....	40
3.3.1 Předchozí vzdělání ředitelů základních škol .....	40
3.3.2 Předchozí zaměstnání ředitelů ZŠ .....	41
3.3.3 Motivace k výběru povolání ředitele ZŠ .....	45
3.3.4 Adaptace na roli ředitele .....	46
3.3.5 Ustálení se v ředitelské pozici.....	49
3.4 Diskuse .....	51

**ZÁVĚR** ..... 53

**Použité zdroje**..... 55

**Příloha**

## ÚVOD

V průběhu mého studia školského managementu jsem se seznámila s mnoha novými informacemi z jednotlivých oblastí vedení školy a především s problematikou role ředitele školy. Pro svou bakalářskou práci jsem si proto vybrala téma, které se zabývá problematikou profesních drah ředitelů základních škol. Především mě zajímalo, jaké faktory ovlivňují život ředitele školy, s jakými pocity se ředitelé potýkali na počátku své kariéry, z jakého důvodu se rozhodli pro post ředitele základní školy a jak se ke své pozici staví v současné době. Své šetření jsem chtěla zasadit do místa mého bydliště, abych se mohla lépe seznámit s životem ředitelů právě v Hradci Králové a udělat si představu o pozitivích a negativích profese, které bych se v budoucnosti ráda věnovala.

Cílem mé práce bylo analyzovat vybrané aspekty, které mohou mít vliv na profesní dráhu ředitele základní školy, zejména předchozí vzdělání a zaměstnání, motivace k výběru povolání ředitele základní školy, adaptace na roli ředitele školy, ustálení se v ředitelské pozici.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. První část je rozdělena do dvou podkapitol. První podkapitola se zabývá ředitelem školy a především zákonnými podmínkami pro jeho jmenování a jeho profesními kompetencemi. V části této práce je také přiblížena úvodní a stabilizační fáze v profesním životě ředitele základní školy. Na ředitele školy jako na manažera pohlíží druhá podkapitola, která představuje jednotlivé manažerské funkce typické pro školní prostředí. Jako základ pro zpracování kapitoly 1 posloužily publikace Ireny Trojanové, Václava Trojana a Jindřicha Kitzbergera *Kompetence řídicích pracovníků ve školství, Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů škol* a *Profesní dráha ředitelů škol: od fáze profesní jistoty k novým výzvám* od Milana Pola a kol., dále zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, a další vyhlášky a nařízení.

Analýza sesbíraných dat z dotazníkového šetření je provedena v praktické části mé bakalářské práce. Hlavní metodou pro sběr dat byl dotazník. Kapitola obsahuje část, která popisuje zvolenou metodu šetření a charakteristiku respondentů. Stěžejní část této

kapitoly lze najít v pěti podkapitolách, které jsou rozčleněny do jednotlivých systematických celků a nalezneme v nich vyhodnocení odpovědí respondentů.

# 1 Ředitel školy

## 1.1 Profesní dráha

Profesní dráha je významnou součástí životní dráhy každého jedince. Mezi klíčové momenty životní dráhy člověka neodmyslitelně patří rodinný vývoj, psychické a fyzické dozrávání, sociální a sociálně psychologický vývoj. Životní dráha člověka má individuální i obecnou rovinu. V životě lidí se cyklicky opakují některé jevy jako například rodina, práce, postupování věku. Významnou roli v lidském životě hraje produktivní věk, který zabírá asi 40 let, což tvoří asi 30 % z celku. Profesní dráha společně s rodinou tvoří základní pilíře životní dráhy jedince. (Havlová, 1996, s. 71–74)

Profesní dráhu jedince lze rozdělit do několika fází. V počáteční fázi jedinec dokončuje přípravu pro výkon vybraného povolání. V případě nekvalifikovaného pracovníka může toto období začít již v patnácti letech po dokončení povinné školní docházky a v případě nekvalifikovanějších pracovníků ve 23 až 26 letech tedy po dokončení vysoké školy. V tomto období se mladý člověk poprvé seznámí s realitou zaměstnání a konfrontuje své dosavadní představy o své profesi se skutečností. Srovnání se s vlastní představou a skutečností nebývá snadné. Případné selhání v prvním zaměstnání mladého člověka demotivuje a může vést k častému střídání pracovních pozic.

Hlavním cílem lidí ve věku 21–28 let je přicházet na možnosti, které život dospělého člověka přináší, objevovat nepoznané, hledat nejlepší cestu pro ně samotné bez zatížení nějakých povinností a závazků, vytvořit si plán či sen pro budoucí povolání. (Juklová, 2013, s. 40–43)

Po počáteční fázi přichází období zkušební. Toto období přichází po nástupu do prvního zaměstnání. Časově se tato fáze ohraničit příliš nedá, ale vyznačuje se velkou nestálostí, kdy jedinci zvláště mladšího věku ještě sami nevědí, jaká práce jim bude vyhovovat. V některých případech není možné ihned nastoupit do vybraného zaměstnání, protože nemusí existovat volná pracovní pozice, nebo je nutné získat potřebnou praxi pro výkon zvoleného povolání. Většinou jedinci řeší tuto situaci nástupem do prozatímního zaměstnání či do zaměstnání, které jim umožní získat potřebnou praxi pro výkon

vybraného budoucího povolání. Pro tuto profesní fázi je typické vědomí dočasnosti, ale i přesto se formují některé základní postoje a žebříček hodnot ve vztahu k práci. Přirozené pro toto období může být změna zaměstnání, která je většinou motivovaná sbíráním zkušeností a prohlubování profesních dovedností.

Po třech letech setrvání v jednom zaměstnání se dá tato fáze nazvat obdobím relativně stálým. Dlouhodobé setrvání, které je ve spodní linii ohraničeno výše zmíněnými třemi lety, horní hranice může zahrnout i celé období ekonomického působení, v zaměstnání přináší stabilitu. Jedinec získává hlubší zkušenosti, znalosti a dovednosti, stává se důvěryhodným spolupracovníkem a roste jeho prestiž. Tato stabilita nemusí být výlučná, mohou se objevit změny v zaměstnání i povolání. Ke změnám dochází většinou z rozhodnutí pracovníka, z toho důvodu není jistota v povolání nijak narušena. K snížení příjmu a pracovní prestiže, které mají za následek i snížení psychické stability jedince, dochází při nuceném opuštění zaměstnání obvykle zapříčiněné snižováním počtu pracovních míst.

Každý jedinec si volí svou profesní strategii, tedy výběr své profesní dráhy na základě svých osobních cílů, kritérií a možností, které mu současný stav nabízí. V průběhu produktivního části života člověka se může profesní dráha zcela změnit. Ale ať zvolená profesní dráha a s ní související ekonomická aktivita je po celou dobu stejná, nebo se změní, stále zůstává zásadním faktorem působícím na celou životní dráhu člověka. (Havlová, 1996, s. 71–74)

### 1.1.1 Profese ředitele školy

Postavení školy ve společnosti se v současné době v průběhu několika desetiletí zcela proměnilo. Místo školy a především její funkce, prostředí a klima se mění. Roste význam sociální a výchovný. Z tohoto důvodu se kladou nové požadavky na školu a učitele. Především v oblasti dosahování nových profesních i osobnostních kvalit, konkrétně především na tvořivost, iniciativu, přijetí osobní zodpovědnosti a profesionalitu, ale i na posílení týmové práce celé školy, vytvoření a realizace dlouhodobé koncepce, společné vize svého rozvoje, na schopnost společné sebereflexe,

reálného zhodnocení vlastních sil i stanovení vlastních cílů. Nezbytná je přítom i účast rodičů, žáků a studentů. (Bílá kniha, s. 41)

Kromě vzrůstajících požadavků na učitele samozřejmě roste míra požadavků, které musí splnit sám ředitel školy. Každá organizace, která naplňuje nějaké cíle, rozvíjí se v souladu s vlastní vizí a využívá lidské zdroje, musí být někým řízena. Škola jako organizace, která by měla správně naplňovat cíle vzdělávání, potřebuje ve svém čele řídicího pracovníka, který bude zajišťovat vnější i vnitřní podmínky školy, bude plánovat, organizovat a následně kontrolovat aktivity školy, bude vést a řídit pedagogické i nepedagogické pracovníky, spravovat majetek zřizovatel a dbát o dobré klima školy. Takovým řídicím pracovníkem je ředitel školy.

Ředitel či ředitelka je osoba zodpovědná za veškeré procesy, které se dějí ve škole. V současné době má ředitel české školy velké pravomoci, které jsou ustálené v legislativě. Ale nárůst pravomocí s sebou nese i velkou zodpovědnost a potřebu se dobře orientovat v mnoha oblastech. Často je žádán o pomoc či radu, ale současně se často dostává do situací, kdy sám váhá nebo touží po radě či pomoci. „Ředitel či ředitelka školy a vůbec řídicí pracovníci ve školství jsou dosud málo vnímanými, chápanými a taktéž málo oceňovanými postavami našich škol. Přitom na jejich bedrech leží tolik, že je na místě klást si otázku, zdali to ještě lze unést.“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 11)

Ředitel stojí v čele celé školy a předpokládá se, že bude spravovat budovu školy a její vybavení, bude se starat o finance, zajistí kvalitní pedagogický sbor, bude komunikovat s rodiči, zřizovatelem, bude se zajímat o marketing a celkově bude vhodně školu reprezentovat. Ředitelům vzrostla míra odpovědnosti, ale snížilo se množství pomocných nástrojů, např. školský úřad, školská správa, pedagogické centrum v blízkosti škol. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012 s. 11–13)

Ředitelem školy se může stát učitel s příslušnou délkou praxe, která závisí na stupni a druhu školy nebo školského zařízení, pro niž se rozhodl. V případě veřejných škol musí ještě ředitel současně úspěšně projít konkursem a být jmenován do funkce zřizovatelem organizace.

## 1.2 Konkursní řízení

Konkursní řízení na pozici ředitele školy nebo školského zařízení je proces, při kterém je po splnění zákonných podmínek a podmínek obce vypisující výběrové řízení na ředitele školy vybrán vhodný kandidát na vypsanou pozici. Do funkce ředitele školy jmenuje kandidáta její zřizovatel na základě doporučení konkursní komise. Konkursní komise posuzuje vhodnost kandidátů na post ředitele školy nebo školského zařízení.

Podle vyhlášky č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, musí zřizovatel příslušné školy nebo školského zařízení nejpozději 30 dní před samotným konkursem jmenovat předsedu a členy konkursní komise (dále jen komise) pro posuzování uchazečů o jmenování do funkce ředitele školské právnické osoby nebo ředitele příspěvkové organizace vykonávající činnost školy nebo školského zařízení. Člena komise, který přestane vykonávat svou funkci, zřizovatel odvolá a jmenuje nového člena komise. O organizační a administrativní chod konkursu se stará tajemník komise, který je zaměstnancem zřizovatele. Tajemník není členem komise.

„Členy komise jsou v případě konkursu na funkci ředitele školy nebo školského zařízení zřizované obcí nebo dobrovolným svazkem obcí jmenováni:

- a) dva členové určení zřizovatelem,
- b) jeden člen určený ředitelem krajského úřadu,
- c) jeden člen, kterým je odborník v oblasti státní správy, organizace a řízení v oblasti školství podle druhu a typu příslušné školy nebo školského zařízení (v praxi zřizovatelé oslovují ředitele obdobné školy nebo školského zařízení),
- d) jeden člen, kterým je pedagogický pracovník příslušné školy nebo školského zařízení (případy, kdy nemusí být pedagogický pracovník členem konkursní komise, jsou velmi výjimečné a jsou popsány ustanovením § 2 odst. 6 vyhlášky, a to v případě, že právnická osoba vykoná pouze činnost základní školy, která nemá všechny ročníky a ve které se všichni pedagogičtí pracovníci hlásí do konkursu; právnická osoba vykonávající činnost mateřské školy, kde se všichni pedagogičtí pracovníci hlásí do konkursu; u nově zřízené právnické osoby vykonávající činnost školy, nebo při splynutí či sloučení právnických osob vykonávajících činnost školy.),
- e) jeden člen, kterým je pracovníkem České školní inspekce,

f) jeden člen, kterým je člen školské rady, je-li zřízena.“ (vyhláška č. 54/2005 Sb.)

Kromě uvedených členů komise může být zřizovatelem či komisí se souhlasem zřizovatele pozván odborníky s poradním hlasem, kteří ale nejsou členy komise.

Dalšími náležitostmi konkursu je oznámení názvu školy nebo školského zařízení, pro kterou se konkursní řízení vypisuje, předpoklady pro výkon funkce ředitele (upravuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, název a adresu zřizovatele, na kterou budou posílány přihlášky do konkursu, a obsahové náležitosti přihlášky a termín jejich podání na úřední desce popřípadě jiným způsobem.

Po jmenování komise zahájí neprodleně svou činnost. Veškerá jednání komise jsou neveřejná. Komise je usnášení se schopná v případě, že při jednání je přítomno alespoň pět jejích členů a předseda.

Při svém prvním jednání komise posoudí přihlášky kandidátů, které musí obsahovat veškerá náležitosti, které zřizovatel zveřejnil. Komise navrhuje zřizovateli vyloučení uchazečů, jejichž přihlášky neobsahují všechny stanovené náležitosti. Přihlášky podané po stanoveném termínu předseda komise vrátí uchazeči bez dalšího projednávání s uvedením důvodu. Písemná pozvánka s termínem, místem a časem konkursu musí být uchazeči doručena nejpozději 14 dní před jeho konáním.

Vhodnost uchazeče posuzuje komise na základě informací v přihlášce, řízeného rozhovoru, který by měl trvat nejméně 15 minut a nejdéle 60 minut a případně znalostního testu, jež připravuje komise, a délka testu by neměla překročit 60 minut. Komise může požádat o konzultaci přizvané odborníky.

Na základě výše popsaných kritérií komise rozhodne o vhodnosti uchazeče. Vhodným uchazečem se stává ten, který získal nadpoloviční počet kladných hlasů. Hlas předsedy komise rozhodne v okamžiku rovnosti hlasů. Pokud by se stalo, že vhodnými kandidáty jsou dva a více uchazečů vytvoří každý člen komise své pořadí vhodných uchazečů. Vyhodnocení provádí předseda komise za přítomnosti všech členů tak, že nejvhodnějším kandidátem se stává uchazeč, který má nejmenší součet umístění přičemž se jedno nejlepší a jedno nejhorší postavení škrtná. Pokud by došlo ke shodě v součtu umístění, stává se nejvhodnějším kandidátem uchazeč s větším počtem prvních míst. Následně po vyhodnocení konkursního řízení předseda komise oznámí výsledky

konkursu uchazečům. Tajemník konkursu vyhotovuje zápis o průběhu celého řízení. Zápis o průběhu konkursního řízení předá předseda komise s podpisy všech členů bezodkladně zřizovateli. (vyhláška č. 54/2005 Sb.)

### **1.3 Kvalifikační podmínky pro ředitele**

Ředitelem školy se může stát pedagogický pracovník splňující kvalifikační požadavky dle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, jejichž součástí je délka praxe spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti:

- Ředitel mateřské školy musí mít 3 letou pedagogickou praxi.
- Pro výkon ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče musí uchazeč mít 4 letou pedagogickou praxi
- Ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče musí mít 5 let pedagogické praxe. (zákon 563/2004 Sb.)

Z toho vyplývá, že nekvalifikovaný učitel ve škole být nemůže (kromě několika málo výjimek, které upravuje zákon č. 563/2004 Sb.), ale řídicí pracovník může do funkce nastoupit bez formálního vzdělání v oboru školský management nebo management vzdělávání.

Ředitel školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí musí nejpozději do 2 let od nástupu do funkce získat osvědčení o absolvování studia pro ředitele škol a školských zařízení v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

## 1.4 Vzdělávání ředitelů škol

Studium pro ředitele škol je v délce 100 hodin a je to jediné povinné vzdělání, které je zákonem předepsáno a stačí pro celoživotní výkon funkce. Tento vzdělávací program kvůli své délce nemůže pojmout všechna nezbytně nutná témata, například chybí oblast vedení lidí.

Vzhledem k výše popsaným podmínkám přetrvávají v přípravě ředitelů značné problémy. Nově nastupující ředitel je na svou funkci připraven pouze v případě, že projeví zájem sám a započne studium některého z programu určeného pro ředitele škol před svým jmenováním. Dalším problémem dané problematiky je neexistence systému ve vzdělávacích programech, ve kterých může ředitel získat znalosti v oboru řízení školy. Kromě studia pro ředitele škol a školských zařízení (povinné do 2 let od nástupu) může ředitel školy využít i jiné programy jako studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, bakalářský obor školský management a magisterský navazující obor management vzdělávání. V případě, že je uchazeč na pozici ředitele školy absolventem vysokoškolského oboru akreditovaného studijního programu školský management nebo získal vzdělání v celoživotním programu uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školy, povinnost absolvovat funkční studium (studium pro ředitele škol a školských zařízení) se na něj nevztahuje.

Další nezanedbatelný problém vzniká v okamžiku, kdy v náročném období aklimatizace na funkci a řízení vlastní školy musí ještě ředitel plnit podmínky pro splnění vzdělávacího kurzu. Ředitel musí na počátku své kariéry svou pozornost věnovat hned několika oblastem – získání kvalifikace, hledání odpovědí na mnoho otázek v řízení školy a samotné vedení školy uskutečňovat na základě metody pokus a omyl. (Trojan, 2015, s. 68-70)

Výše popsaná problematika s sebou přináší diskuzi o potřebě systematické přípravy ředitelů škol. Prvotně se hovoří o možnosti zavedení okruhu základy školského managementu či jiné formě vstupu do oblasti vedení lidí, managementu a práva již při samotné přípravě učitelů při studiu na vysoké škole. Budoucí ředitel by měl mít i předešlou zkušenost s managementem třeba v pozici zástupce ředitele nebo středního managementu. Střední management školy je součástí vnitřního řízení školy. „Na 1. stupni

ZŠ je to metodické sdružení, které vede učitel jmenovaný ředitelem školy. Na 2. stupni ZŠ a na středních školách jsou to předmětové komise pro příslušné vyučovací předměty (skupina vyučovacích předmětů), které řídí předseda jmenovaný ředitelem školy.“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 232). Podle výzkumu v projektu Cesta ke kvalitě (Michek, 2010) bylo z názorů ředitelů škol zjištěno, že kromě vedoucích metodických sdružení a předmětových skupin patří do středního managementu také zástupce ředitele, výchovný poradce, koordinátoři (ICT, ŠVP, environmentální výchovy), vedoucí školní družiny, vedoucí školní jídelny a vedoucí správního úseku. Nebo alespoň by měl budoucí ředitel školy mít zkušenost s vedením třídního kolektivu. V současnosti stačí pro vstup do ředitelské pozice linie učitel – ředitel školy.

Otázkou zůstává, zda současný model učitel – ředitel je dostačující, nebo zda dlouhá linie učitel – třídní učitel – střední management – zástupce ředitele – ředitel školy budou zcela funkční a nezbytná. Domnívám se, že pouze zkušenosti z pozice učitel jsou malé. Také by bylo zajímavé se zamyslet nad možností získání manažerských zkušeností v oblasti mimo školství. Ředitel školy má vést pedagogický proces, který je velmi specifický, ale ostatní manažerské oblasti jsou velmi podobné obecnému managementu. Problematika feminizace, vedení lidí s převahou vysokoškolského vzdělání, obtížné měření výsledků procesu, nedostatek finančních prostředků, politické a sociální vlivy jsou témata, se kterými pracují manažeři i mimo školství. Proto by studium a získávání zkušeností v obecném managementu mělo být více podporováno. (Trojan, 2015, s. 68-75)

## **1.5 Kompetence ředitelů škol**

Slovo kompetence začalo do české odborné literatury pronikat postupně. Na konci minulého století se termín kompetence začal používat jako synonymum k termínu znalost a dovednost. Podle Slovníku cizích slov výraz kompetence znamená pravomoc či rozsah působnosti. Dva významy slova kompetence způsobil překlad dvou anglických výrazů competence přeloženo jako znalost a dovednost a competency jako pravomoci a odpovědnost.

Kompetence se tedy v manažerské literatuře vykládá jako kompetentnost člověka k nějakému úkonu. Termín kompetence je nadřazený významu kompetence od jiného člověk (pravomoc, odpovědnost) a významu kompetence od sebe (způsobilost, schopnost, dovednost, zkušenost). Kompetentní pracovník může, umí a měl by i chtít, být tedy motivován. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 22-23)

### 1.5.1 Kompetenční model ředitele školy

Kompetenční model je soubor znalostí, dovedností, schopností, vlastností a zkušeností, které jsou pro vedení organizace potřebné. Kompetenční model nelze aplikovat plošně a využít jej v každém případě a každé organizaci. Je potřebné vzít v úvahu prostředí, tradice, politickou situaci, sociologické a kulturní podmínky, které souvisí s organizací. Využít kompetenční model mohou využít zřizovatelé, samotní uchazeči o místo ředitele školy, ale i samotní ředitelé škol. Zřizovatelé kompetenční model mohou částečně využít při výběru správného kandidáta. V případě samotného kandidáta je budoucí povolání ředitele školy velkou osobní i pracovní událostí, z toho důvodu je představa o odpovědnosti za organizaci nezbytná. Ředitel školy může kompetenční model využít v souvislosti s vlastním sebehodnocením, plánem rozvoje svých schopností a dovedností.

Kompetenční model ředitele se podle Lhotkové, Trojana a Kitzbergera může skládat ze šesti oblastí, a to kompetence lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální a řízení a hodnocení edukačního procesu. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 62-63)

Do lídrovských kompetencí jsou zařazeny schopnosti sestavit vizi školy a pracovat na jejím plnění, stanovit priority organizace, rozhodnout o jejich důležitosti a dalším postupu při naplňování vize. V rámci strategického myšlení pro rozvoj řízené organizace je nutné školu kvalitně prezentovat a propagovat na veřejnosti. Nezbytnou dovedností je v této oblasti dosažení kvalitního výkonu zaměstnanců, kterou manažer dosáhne dostatečnou a propracovanou motivací zaměstnanců.

Do oblasti manažerské patří personální otázky. Správné provádění výběrových řízení zaměstnanců, vytvoření plánu pro adaptaci nových zaměstnanců, hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoj schopností a dovedností pracovníků. Lídr dokáže stanovit cíl a strategie, kterými se bude organizace ubírat. Ředitel by měl zvládnout zajistit i jiné finanční zdroje, než jen umět hospodařit se státem stanoveným rozpočtem podle počtu žáků a velikosti školy, jakou jsou grantové a projektové zdroje, vyhledat a přesvědčit sponzory o správnosti investování do jeho školy nebo efektivně využít možnosti doplňkové činnosti (pronájem prostor, školní jídelna...). Nezbytné pro ředitele školy je znalost základních manažerských funkcí, jako je plánování, kontrolování, organizování, rozhodování a vedení lidí.

V rámci kompetencí odborných je důležité řídit školu v souladu s platnými právními a ekonomickými předpisy, ve kterých se musí orientovat a dodržovat je, i přes některá osobní nesouznění, protože počínání v rozporu s normami může mít trestní následky. Ředitel by měl sledovat vývoj školství, měl by se orientovat ve výzkumných šetřeních, hodnotících zprávách a souhrnných materiálech o situaci ve školství a srozumitelnou formou je předávat svým pedagogickým pracovníkům. Ředitel musí být schopný vhodně komunikovat se svými pracovníky, zřizovatelem i klienty své organizace (žáky, rodiči). Na umění komunikace neustále pracuje a zdokonaluje se. Vzhledem k stále větší míře spolupráce škol se zahraničními partnery a školami by měl ředitel školy komunikovat v cizím jazyce.

Mezi osobnostní kompetence patří zacházení s časem, jeho rozvrhnutí, zorganizování a plánování pracovních povinností a času na rodinu, koníčky a odpočinek. Ředitel školy by se měl pravidelně dále vzdělávat, pracovat na svém osobnostním zdokonalování a získávání nových dovedností, znalostí a zkušeností. Vedoucí pracovník se musí umět rozhodnout a nést důsledky za provedená rozhodnutí. Důležitou schopností pro manažera je umět pracovat se zátěží a zvládat stresové situace způsobené nahromaděním pracovních povinností. Ředitel školy je vystavován neustálému tlaku. Měl by eliminovat unáhlená rozhodnutí a jejich následnou korekci, která působí na spolupracovníky nedůvěryhodně a na samotného manažera klade větší stresovou zátěž.

Nepostradatelné schopnosti a dovednosti se nachází v oblasti sociální. Lídr organizace musí umět sestavit tým, odhadnout své pracovníky a využívat jejich

schopností v růst organizace. Při práci s lidmi se vyskytují problémy a konflikty. Konflikt je neshoda či střet, které patří k životu. Vedoucí pracovník by měl umět konfliktům předcházet včasným pojmenováním problému a v případě, že nějaký konflikt již nastane, umět jej pojmenovat, řešit ho, jednat a rozhodnout. Sociální kompetence se projevují i při komunikaci s partnery školy (zřizovatel, dodavatele, sponzoři...) Ředitel by měl umět navázat partnerství a využít ho ve prospěch školy.

Mezi řídicí kompetence patří schopnost orientovat se v nových pedagogických zásadách a poznacích. Konkrétně je nezbytné vytvořit, zavést a průběžně kontrolovat a aktualizovat školní vzdělávací program (dále ŠVP), který je v souladu s prostředím, organizací a situací nacházející se ve škole. Dále využívá možností pravidelného zjišťování výsledků žáků a dokáže jej správně vyhodnotit. Na základě zjištěných výsledků vyhodnocuje možné úpravy ŠVP, používání metod výuky, podporu, rozvoj či změnu pracovníků.

Záběr, který musí ředitel postihnout, je velmi široký. Společnost a přeměna pohledu na školství nutí nejen pedagogiky, ale i ředitel se neustále vzdělávat a posouvat se. Velká míra autonomie v českém školství klade na ředitele škol a organizací velká nároky. Ředitel má zodpovědnost za všechny procesy ve škole, o kterých by měl mít přehled a zvládat se v nich orientovat. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 67-74)

### 1.5.2 Kompetence ředitele školy v právních předpisech

Kompetence ředitele v právních předpisech bychom mohli vysvětlit jako jeho pravomoci poskytnuté právním řádem. Řediteli školy zákon umožňuje nebo přímo nařizuje, aby v mnoha případech rozhodl. Přístup ředitele a jeho rozhodnutí ovlivňují postoj a právní povědomí pedagogického sboru a celkově utváří kulturu školy.

Ředitel působí navenek za organizaci, setkává se s fyzickými i právníckými osobami a jedná jménem zřizovatele. Roli ředitele jako statutárního zástupce organizace upravují především zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, a zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Dále zastupuje zřizovatele v pracovně-právních vztazích, pro něž je nejdůležitějším právním předpisem zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Nedodržování či porušování pravidel v pracovně-právních vztazích může ředitele dovést až před soud. Mezi kompetence ředitele v pracovně-právních vztazích patří výběr uchazečů o zaměstnání, kde musí ředitel dbát podmínek zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. Další významnou kompetencí je sjednání pracovního poměru a rozhodnutí o výši platu. Během pracovního poměru má ředitel další práva a povinnosti, které mu ukládá zákoník práce:

- „vysílá zaměstnance na pracovní cesty,
- rozvrhuje pracovní dobu
- nařizuje práci přesčas
- určuje dobu čerpání dovolené
- vydává vnitřní předpisy a směrnice“ (zákon č. 262/2006 Sb.)

V neposlední řadě jsou to kompetence ředitele školy ve smyslu vzdělávací instituce. Nejčastěji používané při rozhodování ve správním řízení.

Práva a povinnosti ředitele školy primárně upravuje zákon 561/2004 Sb., školský zákon. V § 164 se píše: „Ředitel školy nebo školského zařízení:

- rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy. Každý obor vzdělávání má vydaný rámcově vzdělávací program, na jehož základě každá škola vytváří školní vzdělávací program.
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,

- zajišťuje, aby žáci, studenti a zákonní zástupci dětí a nezletilých žáků byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání,
- zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení. „, (zákon č. 561/2004 Sb.)

V druhém odstavci § 164 se dozvíme, že ředitel školy zřizuje pedagogickou radu, jejímiž členy jsou všichni pedagogičtí pracovníci, jako svůj poradní orgán, se kterým hodnotí pedagogickou dokumentaci a postupy týkající se vzdělávání žáků a studentů. Pedagogická rada jako kolektivní orgán nenesie odpovědnost za svá rozhodnutí, z toho důvodu ředitel školy může rozhodnout i jinak než mu rada doporučila. Ředitel by měl být schopen dokázat, že ke stanoviskům pedagogické rady přihlédl.

Ustanovení § 165 školského zákona se zabývá nakládáním ředitele školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí s financemi mu svěřenými a především výkonem státní správy. Ředitel základní školy rozhoduje o zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální, zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy, zamítá žádosti o odklad povinné školní docházky, rozhoduje o převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy, rozhoduje o přijetí, přestupu a převedení žáka do základního vzdělávání. Současně ve správním řízení také zamítá žádost o povolení pokračování v základním vzdělávání.

V oblasti vzdělávání má ředitel školy tyto práva a povinnosti:

- „vydává školní vzdělávací program, který musí zveřejnit na přístupném místě
- každoročně zpracovává výroční zprávu o činnosti školy,
- může mimořádně nadaného nezletilého žáka na žádost jeho zákonného zástupce přeradit do vyššího ročníku bez absolvování předchozího ročníku,
- může povolit vzdělávání podle individuálního vzdělávacího plánu,
- může vyhlásit pro žáky nejvýše pět volných dnů ve školním roce,
- vydává školní řád.“ (zákon č. 561/2004 Sb.)

Další kompetence vyplývají i z jiných zákonů, vyhlášek a nařízení vlády, např. zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, který především upravuje

kvalifikační předpoklady pro výkon pedagogických pracovníků, kde je ředitel plně zodpovědný za rozhodnutí o působení nekvalifikovaného pedagoga v organizace, jejich další vzdělávání a kariérní systém; nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o nastavení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, které upravuje stanovení týdenního rozsahu hodin přímé pedagogické činnosti. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 44-55)

## **1.6 Prvotní fáze v roli ředitele základní školy**

Proměna české společnosti v posledních téměř třiceti letech vnesla změnu do školského prostředí a přinesla i změnu v pojetí práce ředitele školy. Do roku 1989 přicházeli pokyny a příkazy pro řízení školy mimo ni. V období od devadesátých let přechází řízení a velká míra odpovědnost za chod škol na ředitele školy. Z tohoto důvodu se změnily požadavky a očekávání na činnosti ředitele školy. Od ředitele školy se očekává, že zajistí aktivity školy, vytvoří nové vizi, zajistí podmínky pro rozvoj školy, bude spojovacím pilířem mezi vnitřním a vnějším prostředím školy a současně se očekává, že vytvoří vhodné prostředí pro učitele a rodiče. (Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček, 2009, s. 110)

Ředitelská profese se skládá ze dvou pracovních rovin. Pro jmenování do funkce musí ředitel splnit kvalifikační podmínky<sup>1</sup> a z toho důvodu lze hovořit o řediteli jako o pedagogickém pracovníkovi. Druhá rovina se skládá z manažerských povinností. (Voda, 2015, s. 178-179) „Nejen v zahraničí, ale i u nás však v průběhu transformace státní správy (rozpad odvětvového řízení, přechod škol do právní subjektivity, kutikulární autonomie škol apod.) došlo k zásadní změně obsahu náplně práce a rozšíření administrativní a provozní agendy, o kterou se musí ředitel školy starat vedle řízení pedagogického procesu a realizace výuky. (srov. Prášilová, 2008; Sedláček, 2008). Charakter práce ředitele školy se tak proměnil od „řídícího učitele“ (Dvořák, 2001, s. 10),

---

<sup>1</sup> viz kapitola Kvalifikační podmínky pro ředitele

resp. od „pedagogického vedoucího školy ke komplexnímu manažerovi (Pol, 2007).“ (Voda, 2015, s. 178–179) Na základě těchto změn se tato kapitola bude zabývat o motivy, které vedou učitele k výběru ředitelského postu v současné době a jak vypadá počáteční fáze v roli ředitele školy.

Jak již bylo výše zmíněno, ředitel musí mít předchozí učitelskou zkušenost a je nanejvýš patrné, že každý učitel se ve své profesní dráze na post ředitele školy nedostane. Z toho důvodu se nabízí otázka, co vede učitele stát se ředitelem školy. Podle výzkumu Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů základních škol (Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček, 2009, s. 113-117) se respondenti shodli na tom, že řediteli se stali na základě souhrny okolností či nějaké náhody. Hlavním podnětem při hlubším zkoumání se zdá být doporučení od někoho z okolí učitele, například kolegů, končícího ředitele, či jiných zaměstnanců školy na základě organizačních a řídicích schopností kandidáta na post ředitele základní školy. Při rozhodování respondentů hráli roli tyto tři faktory: možnost postupu v kariéře, zlepšení či změna ve školním prostředí a potřeba nezklamat důvěru okolí. „Hlavními motivy, které hrály roli při souhlasu usilovat o funkci ředitele, pak představují relativně ucelený soubor, v němž nechybí osobní dimenze, dimenze školy a její změny i dimenze naplnění očekávání lidí...“ (Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček, 2009, s. 117)

Po nástupu do funkce se ředitelé dostávají do první fáze v nové profesní roli. Podle výzkumu (Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček, 2009, s. 117-121) se toto období vyznačuje velkou mírou nejistoty a otázek, na něž je potřeba hledat odpovědi, ale také je to období osobních výzev. Nejistota byla často způsobena nedostatečnou předchozí připraveností na roli ředitele školy. Většina respondentů neabsolvovala žádný předchozí manažerský kurz, proto jejich způsob řízení v úvodní fázi vycházel spíše z intuice a vlastních představ. Ve stejné roli se nacházejí i začínající učitelé, kteří ale mají výhodu v uvádějícím učitelé, který svému mladšímu kolegovi radí a vede jej. Ředitel žádného uvádějícího ředitele nemá a ani neexistuje žádné období, ve kterém se tolerují začátečnické chyby. Ředitel od svého nástupu do funkce je odpovědný za celou organizaci sám.

Další faktor, který ředitelům znesnadňoval adaptaci na novou profesní roli, byl vliv bývalého ředitele školy. (Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček, 2009) „Duch bývalého

ředitele školy stále obchází školou.“ (Voda, 2015, s. 181) Nový ředitel je vystavován kultuře školy, kterou nastavilo předchozí vedení a musí zvládnout analýzu, zda je škola připravena na změnu či nikoli. S kulturou souvisí i návyky učitelského sboru a zaběhlé školní rituály.

Adaptace na pozici ředitele školy byla také ovlivněna předchozí kariérou nastupujícího ředitele jako učitele. Pověst ředitele je často limitována tím, zda byl hodnocen jako dobrý či špatný učitel, i když neexistuje rovnítka mezi dobrým učitelem a dobrým ředitelem.

V souvislosti s tlakem a nejistotou, která se v úvodní fázi adaptace na roli ředitele školy objevuje, je toto období také plné elánu, vizí a nadšení. Ředitelům nadšení a optimismus pomáhá v překlenutí náročné první fáze.

Adaptační první fáze v roli ředitele většinou končí druhým rokem ve funkci. Pro každého je individuální, ale komplexně se dá označit za dobu, po kterou ředitel poznal, co vedení školy obnáší a jaká práva a povinnosti vedoucí pracovník má. (Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček, 2009, s. 120)

Druhé období v roli ředitele školy nazval Pol a kol. ve svém výzkumu z roku 2009 jako čas osobních zkoušek. Druhá fáze je naplněna posilováním sebedůvěry ředitelů a upevňováním profesní jistoty. V tomto období měli ředitelé potřebu přesvědčit sebe i své okolí o svých ředitelských kvalitách a schopnostech. Druhá fáze byla nazvaná časem osobních zkoušek (Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček, 2009, s. 121-122) z důvodu potřeby ředitelů postupně zvládat krizové situace, jako je jednání s konfliktními rodiči, správa ekonomická a právní stránky školy, spory s učiteli, návštěva školní inspekce apod. Postupný zisk jistoty v řešení výše popsaných problematik sloužil jako zdroj sebedůvěry a ujištění se o vlastních schopnostech pro řízení školy. Toto období není důležité jen pro zisk sebedůvěry ředitele samotného, ale má celkový význam pro vnitřní chod školy, kdy zaměstnanci školy získávají důvěru ve svého ředitele a jeho schopnosti a ochotněji přijímají jeho autoritu. Druhé období není příliš dlouhé, ale má velký význam pro další vývoj ředitelů, který můžeme rozdělit na dva typy. První typ dokáže jednotlivé krizové situace řešit úspěšně a druhý typ řeší problémy neúspěšně. Způsob řešení problematiky má významný vliv na pocit úspěchu a neúspěchu a celkově ovlivňuje

způsob řízení a vedení organizace. (Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček, 2009; Voda, 2015)

## **1.7 Další fáze profesní dráhy ředitele základní školy**

V předchozích adaptačních fázích na novou profesní roli je pro nově jmenovaného ředitele základní školy nezbytné se srovnat se současnou kulturou školy. Současně je důležité, aby si nastavil pravidla a způsob komunikace v organizaci podle svého uvážení. V některých případech je důležité vyřešit otázky zkvalitnění práce pedagogického sboru a zdokonalování image školy. V období osobních zkoušek je začínající ředitel nucen řešit aktuální problémy a události, které se ve svěřené organizaci vyskytnou, a na základě získaných zkušeností se profesně posunuje dále. (Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček, 2009, s. 89)

Další fáze v profesním životě ředitele základní školy je pojmenována fází profesní jistoty. Stejně jako u předchozích fází se nedá vymezit přesný časový rozptyl, tak ani v případě fáze profesní jistoty tomu není jinak, ovšem všeobecně lze tuto fázi pozorovat v období mezi třetím až pátým rokem v roli ředitele školy. Tato fáze se vyznačuje revizí vlastního přístupu k řízení a vedení školy. Ředitel posuzuje, zda podle svého přesvědčení zvládl naplnit, co od něj okolí očekávalo. Tento okamžik je velmi důležitý pro posun do další vývojové fáze. Dalším typickým znakem toho období je přehodnocení optimistických představ, které měl každý ředitel při nástupu do své funkce. Vedoucí pracovník dochází k názoru, že vybudování nové vize školy je často znesnadňováno překážkami nejrůznějšího charakteru a jakákoliv změna potřebuje dostatek času, aby mohla být akceptována a uvedena do chodu. Ředitel v této době přehodnocuje své klíčové priority. Hlavní prioritou se stává škola a její úspěch. Všeobecně se dá říci, že fázi profesní jistoty charakterizuje určitá ustálenost ve stylu řízení každého ředitele. Významná změna v posunu řízení školy u ředitelů nastává v tomto období i s větší mírou delegování různých kompetencí na ostatní kolegy. V souvislosti s předáním krátkodobých či střednědobých úkolů na druhé pracovníky získal vedoucí pracovník prostor pro

zlepšení time managementu. Ředitelé škol museli být schopni nalézt odvahu pro delegování některých pravomocí i přes myšlenku, že za všechno jsou odpovědni oni. Důležitým momentem v této fázi je také pro ředitele vytvoření si spolku spřátelených ředitelů škol, kteří si navzájem sdílí své zkušenosti. V současné době se tyto kolegiální sítě vytvářejí hůře kvůli velkému konkurenčnímu boji o každého žáka. Pro každého ředitele je tato fáze, která plynule přechází do další, z hlediska časového rozpětí velmi individuální.

Hlavním znakem druhé přechodové fáze je reflexe chodu školy. Tato fáze přichází zhruba kolem desátého roku v roli ředitele školy. Ředitel má v této době již většinou vybudovanou jistotu ve své funkci, kterou neustále posiloval zvládnutím předchozích fází, ale v této době se také začínají rojit otázky, zda škole přináší ještě dostatek nových podnětů, zda se mu podařilo splnit své vize, co se mu povedlo a nepovedlo apod. Ředitelé dochází k tomuto hodnocení v období, kdy svoji roli již zvládají a při své reflexi nahlížejí na řízenou organizaci jako na celek. Hlavním pilířem tohoto hodnocení je pohled rodičů na školu a její atraktivnost pro veřejnost. Příznivé hodnocení školy od veřejnosti má vliv i na další profesní posun ředitele. Motivuje jej k další práci a vytváření nových výzev.

Podle výzkumu Pola, Hlouškové, Novotného a Sedláčka z roku 2009 se zatím poslední identifikovaná fáze přicházející po desátém roce v roli ředitele školy nazývá fáze nových výzev u zkušeného ředitele. Vedoucí pracovník má za léta své praxe již dostatečné zkušenosti, kterým předcházely jednotlivé profesní fáze. „Důležité jsou přitom všechny znaky a projevy předchozí profesní dráhy: počáteční snaha něco změnit, identifikace se školou, opakované prožívání úspěchu vlastní i školy, schopnost unést tlak i pocit osamělosti ve škole.“ (Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček, 2009, s. 96)

Tato fáze se vyznačuje dvěma liniemi. Ředitelé jsou dostatečně zkušení a vědí, že škola funguje i bez jejich přítomnosti, řízení se stává víceméně rutinní záležitostí a ředitelům zbývá více času na odpočinek. Získané zkušenosti a hluboká reflexe z předchozí fáze umožňuje řediteli nabytí pocitu, že je na vrcholu své kariéry, ale současně také stojí ředitel před možností vytváření si nových výzev a dalších aktivit, které jeho profesní dráhu nově obohatí. Ředitelé nemění svůj styl řízení a zavedené postupy, dokáží nalézt správné postupy řešení. Důležité pro tuto fázi je hledání nové motivace. Ve výzkumu Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček z roku 2009 byly

zaznamenány tři taktiky další práce ředitelů. První je využití vizí z počátečních fází ředitelské dráhy. Druhý způsob řešení současné situace se nachází v realizování se v jiné než školní oblasti. Ředitel je na pokraji syndromu vyhoření, proto současnou situaci řeší uplatněním se v jiných dosud nevyzkoušených oblastech. Poslední taktika zkušeného ředitele školy je motivována touhou setrvat v roli ředitele školy a tímto postem svou kariéru také zakončit. Jejich nabytá životní zkušenost jim brání k návratu do pedagogické role, ale zároveň se již nepouští do nových velkých projektů. Svůj čas věnují vlastním činnostem, na něž v minulých letech neměli dostatek prostoru. (Pol, Hloušková, Novotný, Sedláček, 2009, s. 87-99)

## 2 Manažerské činnosti ředitele školy

Každý ředitel školy si uvědomuje, že řídit a vést lidi je velmi náročná činnost. Zvláště na začátku své kariéry ředitel vynakládá více úsilí na práci s lidmi než na práci odbornou. Tato kapitola přiblíží nejdůležitější manažerské činnosti ředitele školy jako plánování, organizování a delegování, rozhodování a vedení, kontrolu, financování školy, vedení lidí a řízení pedagogického procesu.

### 2.1 Plánování

Plánování patří mezi základní manažerské funkce, které jsou nezbytné pro řízení všech organizací. Budoucí průběh nějaké aktivity rozhoduje proces, kterému se říká plánování. Důležité pro proces plánování je zajištění potřebných zdrojů a náležité rozvržení práce tak, aby celá akce byla úspěšně uskutečněna.

Plánování rozdělujeme podle časového horizontu na strategické plánování, taktické plánování a operativní plánování. Pro dlouhodobé směřování organizace (podniku) je klíčové strategické plánování. Taktické a operativní plánování hraje klíčovou roli v těch oblastech nákupu a prodeje. (Managementmania.com, 2016)

Většina manažerů nejčastěji volí spíše krátkodobé plánování zhruba v rozptylu jednoho nebo dvou let, aby dokázali splnit zadané úkoly včas. Úkoly, cíle a rozpočty pro naplánované aktivity se většinou řídí podnikovým plánem nebo rozpočtem.

Mezi složky plánování patří tyto čtyři body:

1. cíl – musíme si určit, čeho je potřeba dosáhnout,
2. program činnosti – blíže určuje jednotlivé body, které je nutné splnit pro dosažení cíle,
3. potřebné zdroje – co a koho budeme potřebovat k dosažení cíle (lidské zdroje, finance, vybavení, časové harmonogram)
4. dopad – jaký bude mít výsledek plánu vliv na celou organizaci. (Armstrong, 2008)

## 2.2 Organizování a delegování

Organizování je další základní manažerskou funkcí. Mezi nejdůležitější důvody organizování patří dělba práce, delegování pravomocí a zodpovědnosti, nastavování rozpětí řízení a další. Z hlediska organizační struktury znamená organizování vytvoření řádu a systému. To znamená vymezit vztahy mezi zaměstnanci, tedy organizace lidských zdrojů, věcí, majetku, zdrojů a dalších. (Managementmania.com, 2016) Nezbytně nutné rozdělení práce. Je třeba specifikovat náplň práce jednotlivých pracovních míst, přidělit práci a pravomoci pracovním skupinám a týmům.

Důležité je také rozvíjení pracovníků, aby zvládali náročnější úkoly. Ředitel školy se musí před delegování pravomocí jinému pracovníkovi rozhodnout, že se činnosti, kterou před tím vykonával sám, vzdá a přenechá ji druhému. Tento krok může pro některé typy vedoucích pracovníků být náročná.

Delegování s sebou přináší také velké množství výhod. Mezi tyto výhody patří úspora času, kterou vedoucí pracovník získá zbavením se mnohých činností, které dříve vykonával sám a v tuto chvíli je předá svým podřízený. Delegováním řediteli školy odpadne povinnost věnovat se rutinním a méně důležitým pracovním aktivitám a svůj čas věnovat ostatním aktivitám, na které v předchozí době nezbýval čas. Předávání kompetencí pracovníků nepřináší pozitiva jen řediteli školy, ale také samotnému pracovníkovi, který se při nových úkolech učí novým věcem. Kromě úspory času pro vedoucího pracovníka a získávání nových kompetencí zaměstnanců delegování prověřuje pracovní způsobilost pověřených osob, jejich schopnosti zadaný náročnější úkol splnit. Zadání složitějších a náročnějších úkolů a jejich splnění uspokojuje potřebu uznání a seberealizace pracovníků. Proto ve valné většině případů sloužení delegování pracovních úkolů a s ním spojené pravomoci k motivačním činitelům.

## 2.4 Vedení lidí

Jak již bylo výše popsáno, tak každý vedoucí pracovník si musí stanovit svou osobně-pracovní vizi, která vychází z jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Bez této analýzy nebude moci způsobem komunikovat a motivovat své podřízené. Úkolem ředitele je nalákat své spolupracovníky na stejnou vlnu, společnou vizi. Tento úkol nelze splnit bez komunikace. Komunikace je přenos informace mezi mluvčím, komunikátorem, a příjemcem, komunikantem. Komunikaci je možné dělit podle různých hledisek, ale nejčastěji se dělí na verbální (slovní) a neverbální (beze slov), která verbální projev doplňuje. Ředitel školy by měl být schopen komunikovat verbálně, ale současně dokázat sledovat neverbální komunikaci svých zaměstnanců.

Další nezbytnou činností, kterou je potřeba vyvíjet pro dobré vedení lidí, je jejich motivace. Pod termínem motivace si lze představit proces, který podněcuje člověka vyvinout úsilí k dosažení nějakého cíle či výsledku. Nejčastěji se pro vnější motivaci zaměstnance používá finanční motivace. Ale nejen finanční odměna motivuje zaměstnance k vysokým výkonům. Pro vedoucího pracovníka je nezbytná znalost jeho podřízených, protože pokud ředitel své zaměstnance dobře pozná, nebude mu činit problém přesvědčit je o potřebě nějaké činnosti, a tak je stimulovat k výkonu. Podle Maslowovy pyramidy potřeb je nejvýše postavena potřeba seberealizace. V případě, že člověk naplní jednu z potřeb pyramidy, má tendenci naplnit další, vyšší potřebu.

Dalším úkolem lídra organizace je rozvoj pracovníků. Další vzdělávání a rozvoj pracovníků souvisí s požadavky školy jako organizace, požadavky z hlediska kvalifikace a odbornosti a také osobního rozvoje zaměstnance.

Z hlediska vedení lidí je také nezbytnou znalostí ředitele školy teorie konfliktů, způsoby řešení a především jejich předcházení. Konflikt je střetnutí mezi lidmi za přítomnosti emocí. Vedoucí pracovník by neměl konflikty v organizaci podceňovat nebo je dokonce přehlížet. Řešení konfliktu je snazší, když se začne řešit včas.

Způsob jednání vedoucího pracovníka s podřízeným představuje styl vedení. Organizaci může vést vedoucí pracovník sám, popřípadě může do vedení zapojit ostatní spolupracovníky. Styly vedení lze rozlišit na autoritativní, autoritářský, participativní, delegativní a demokratický.

Autoritativní vedoucí pracovník vede organizaci striktním způsobem na základě své vize, kterou musí všichni naplňovat. Pokud se tento styl začne přibližovat šikaně ze strany vedoucího pracovníka, mluvíme o tzv. stylu autoritářském, který se někdy nazývá vykořisťovatelský. V případě, že ředitel konzultuje svoje myšlenky a nápady se svými podřízenými, jedná se o styl konzultativní. Participativní styl s sebou nese další stupeň, a to variantu, kdy je ředitel školy schopen přijmout názor, který sám nepreferoval. Delegování pravomoci vytvoření vize školy na jinou osobu ve škole podléhá delegativnímu stylu, který je pro podřízené velmi motivující. Poslední styl vedení představuje demokratický styl, který je v literatuře definován jako soubor konzultativního, participativního a delegativního stylu.

V prostředí školy se často setkáváme s tím, že lidé v ní nepracují samostatně, ale v rámci své práce spolu spolupracují a sdružují se do různých pracovních týmů. Týmová práce je velmi specifická. Ředitel školy si musí být vědom rozlišenosti ve vedení lidí a vedení týmu. V případě rozhodnutí ředitele školy sestavit týmy musí si uvědomit, že vedení bude náročnější a že tým dokáže společné vize posunout vpřed rychleji než jednotlivci, ale zároveň jejich odpor k nějakému se obtížněji překonává.

Problematika vedení lidí je velmi zajímavou, ale náročnou oblastí. Práce s lidskými zdroji je nevyzpytatelná a lze ji zvládnout v okamžiku stanovení vlastní osobně-pracovní vize. Silná osobnost vedoucího pracovníka, dobré komunikační dovednosti, schopnosti motivovat své podřízené a volba vhodného stylu řízení může řízení lidí usnadnit. Na druhou stranu se nedá vyhnout všem konfliktům a problémům, které mohou nastat, ale včasné řešení a nestrkání hlavy do písku je jediným možným východiskem. (Trojanová, 2014, s. 9-94)

### 2.5.1 Hodnocení

Význam hodnocení pro organizaci, vedoucí pracovníky i pro hodnocené zaměstnance spočívá ve zvýšení výkonnosti členů organizace, využití a rozvíjení schopností pracovníků a zkvalitnění komunikace mezi nimi.

V pracovním procesu dává hodnocení vedoucímu pracovníkovi možnost motivovat podřízené k dosažení vyšších výkonů, prostřednictvím hodnotících kritérií sdělit pracovníkovi svoje požadavky. Současně prostřednictvím hodnocení získávají pracovníci zpětnou vazbu, tolik důležitou pro rozvíjení jejich činnosti.

Pro zaměstnance hodnocení znamená ocenění vlastní práce a motivaci k dalšímu snažení. V průběhu hodnocení své práce se pracovník dozví názor vedoucího pracovníka na jeho práci, má možnost představit vedení své cíle a potřeby v pracovním procesu a seznámit nadřízené s plánem svého osobního rozvoje.

Během pracovního procesu lze rozlišit čtyři úrovně hodnocení výkonu:

- „1. Každodenní styk s vedoucího s pracovníkem.
2. Hodnocení při dosažení výsledků práce. Takové hodnocení provází zakončení dlouhodobých činností.
3. Finanční hodnocení, které slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi, zejména pokud jde o pohyblivé složky platu.
4. Systematické hodnocení zavádějící firmy, aby zvýšily účinnost stimulačního systému.
5. Hodnocení v 360° – pracuje nejen s názory nadřízeného, ale zachycuje také pohled kolegů na stejné úrovni a mínění vybraných podřízených.“ (Bělohávek, 2003, s. 60)

Aby mohl vedoucí pracovník hodnotit, musí stanovit jasná a konkrétní pravidla hodnocení. Kritéria hodnocení by měla být srozumitelná a musí s nimi být seznámeni všichni zaměstnanci. Mezi tři základní typy požadavků na kritéria hodnocení patří ukazatele, mezi které patří množství vyrobených produktů, chyb, počet objednávek a hospodářský výsledek. Pro ředitele školy je objektivním ukazatelem počet žáků a studentů a také hospodářský výsledek organizace. Další kritériem je plnění zadaných úkolů. Na počátku nového úkolu je důležitá přesná formulace splnitelného cíle, kterého má být dosaženo. Poslední kritérium je hůře hodnotitelné, protože vychází ze subjektivního pohledu na některé dovednosti podřízených, jako je odbornost, vedení a motivování pracovníků, komunikace s lidmi, ovlivňování lidí a pracovní nasazení.

Organizace, která chce své pracovníky hodnotit spravedlivě a svým hodnocením je motivovat k dalšímu rozvoji, by měla postupovat podle systematického postupu hodnocení. Mezi základní kroky by mělo patřit zadání úkolu, průběžné sledování plnění

zadané práce, upozornění pracovníka na závěrečné hodnocení několik dní před samotným hodnotícím pohovorem, aby se mohl na závěrečné hodnocení dostatečně připravit.

Vedoucí pracovník by se měl u hodnotícího rozhovoru držet několika zásad. V úvodu by měli být probrány pozitiva a teprve od nich se přesunout k výtkám. Vedoucí pracovník by měl udržet rozhovor pouze o hodnoceném pracovníkovi a nepřipustit posunutí rozhovoru k hodnocení třetí osoby. Hodnotí se pouze zvládnutí zadaného úkolu. Celý rozhovor by měl mít klidnou a pozitivní náladu. Vedoucí pracovník by měl mít dostatek času a prostoru pro svého zaměstnance. (Bělohávek, 2003, s. 59-66)

## 2.5 Řízení pedagogického procesu

Pedagogický proces má podle Trojana tři aspekty řízení. V počátečním stavu je nezbytné připravit podmínky, z nichž je nejdůležitější výběr pracovníků, rozdělení úvazků a vytvoření třídních kolektivů. Aspekt, který je potřeba udržovat průběžně, je kultivace podmínek, v nichž je potřeba udržovat aktuální školní vzdělávací program, vyhodnocovat kontrolní i vzájemné hospitace a pracovat s žáky a rodiči. Posledním kontinuálním aspektem je získávání zpětné vazby. (Trojan, 2014, s. 9)

„Česká škola má v komparaci situací v jednotlivých zemích OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj tvoří 34 ekonomicky nejvyspělejších států světa) jednu z největších hodnot autonomie jak po stránce kurikulární, tak ekonomické. Ředitel školy má značné pravomoci, z toho vyplývající značnou odpovědnost, a tím pádem na edukační proces mu zbývá prokazatelně stále méně času.“ (Trojan, V., 2014, s. 9-10)

V řízení pedagogického procesu se musí vedení školy zabývat několika tématy, a to způsobem získávání žáků, udržení žaka a kultivací žaka. Bez žáků nelze pedagogicky působit, proto se musíme zamyslet nad tím, jakou školou a podle jakých kritérií budou vybírat především rodiče. Názoru rodičů zvláště u dětí mladšího věku by měl ředitel naslouchat, protože oni jsou cílová skupina, kterou bude oslovovat. Z výzkumu autorů Černého, Gregera a Waltrové vyplývá, že rodiče preferují školu, která práci s žáky zvládne samostatně, nepotřebuje od rodičů spolupráci, ale přitom se do ní bude žák těšit. (Černý, Greger, Waltrová, 2011) „Aktéři vzdělávací politiky stejně jako

akademická obec se nejsou schopni shodnout na tom, co je kvalita vzdělávání, tím pádem jak vypadá kvalitní škola a jaká použít hodnotící kritéria pro kvalitní učitele a ředitele.“ (Trojan, 2014, s. 17). Žádná kritéria pro kvalitní školu nemáme, ale i přesto se musí ředitel školy odpovědný za celý chod snažit o kvalitní školu. (Trojan, 2014, s. 13-16)

Podle Trojana by kritéria mohla vypadat takto:

*„Žáci* – cítíme se zde dobře a bezpečně, potkáváme správné učitele, chodíme rádi ve školním tričku, na soutěži se pochlubíme, odkud přijíždíme, děláme zde všechno možné, ale určitě se nenučíme.

*Rodiče* – škola má dobrý zvuk, věříme, že zde bude pro naše dítě místo, máme k ní důvěru, škola pomůže nám a my zase jí.

*Zaměstnanci školy* – v takové škole bychom chtěli pracovat, nebylo lehké se sem dostat, rádi řekneme svým přátelům, kde pracujeme.

*Zřizovatel* – rád do ní chodíme pro inspiraci, dělá nám radost, vedle takovou rozhodně nemají. ...tyto cílové skupiny mohou třeba bez systematické empirie vytvořit klíčová slova kvalitní školy: důvěra – hrdost – bezpečí – spolupráce.“ (Trojan, V., 2014, s. 17)

Pedagogický proces je ovlivňován řadou různých faktorů, které nelze vymezit školním prostředím ani přítomných časem. České školství je zcela určitě ovlivněno historickou determinací. Od dob Rakouska-Uherska je všeobecně zakořeněno, že zodpovědnost na učební proces má učitel, lektor nebo škola. Minulý století bylo poznamenáno neklidnou politickou situací a především dvěma světovými válkami, které měli vliv na oblast školství. Dalším činitelem ovlivňující pedagogický proces je populační křivka a její nerovnoměrný vývoj. „Jedním z paradoxů moderní bohaté západní společnosti je opouštění paradigmatu klasické rodiny, snižování počtu dětí a tyto důsledky se bez předhánění fatálně promítají do života regionálního školství.“ (Trojan, 2014, s. 20) Neméně důležitými kritérii jsou politická situace a důsledky politického dopadu na školství, postoje společnosti ke vzdělání a struktura pedagogických pracovníků (vysoký věk členů pedagogických sborů, nerovnoměrné rozdělení po území ČR, nevyrovnané počty žen a mužů, nízké sebevědomí učitelů). (Trojan, 2014, s. 18–22)

Funkce školy jako instituce předávající informace se stále posouvá a nedá se předem odhadnout, jaké dovednosti, schopnosti a znalosti budou v nadcházejících letech

žáci potřebovat, ale škola je komunikační a především socializační místo, které nenahradí získávání dat jinými způsoby. (Trojan, 2014, s. 22–28)

„Často je těžší něco udržet to získat. Buďme otevření – školy jsou leckdy pod takovým tlakem snižujícího se počtu žáků, že jdou za hranici splnitelnosti svých slibů.“ (Trojan, 2014, s. 31) Mnoho učitelů se pro své povolání rozhodlo na základě nějakého vzoru. Pedagoга své žáky velmi ovlivňuje, pozitivně, ale bohužel i negativně, a proto je důležité pro udržení žáků mít učitelské osobnosti, které budou žáky oslovovat. (Trojan, 2014, s. 37)

„Tradičním způsobem získávání informací průběhu pedagogického procesu zůstává hospitace, která ovšem není povinnou činností ředitele školy vyplývající ze školského zákona, řada ředitelů škol není také schopna (možná není ochotna) vyčlenit na přímo získávanou zpětnou vazbu svůj pracovní čas.“ (Trojan, 2014, s. 40) Ředitelé škol musí věnovat mnoho času ekonomickým a právním otázkám a na samotné vedení pedagogů jim nezbyvá mnoho času. Vedení pedagogického procesu je často delegováno na střední management, koordinátora ŠVP a vedoucí předmětových komisí, čímž se pedagogové podílejí na realizaci vlastní kurikula.

„Role ředitele školy se v takto nastavené situaci mění a vyžaduje v oblasti pedagogického procesu týmovou práci. ...je dobré připomenout základní fáze procesu řízení: projektování – rozhodování o tom, co je žádoucí, cenné, stanovování cílů, tvorba vzdělávacích programů; plánování – tvorba plánů, variant, postupů, volba metod; realizace – vlastní proces výuky, využití organizačních forem, metod práce učitele se žáky za účelem naplňování kurikula; evaluace – posouzení výsledků procesu, vyhodnocení jeho účinnosti a efektivity, zpětnovazební vyhodnocení, do jaké míry bylo dosaženo stanovených cílů, je východiskem pro zdokonalení v dalším cyklu.“ (Trojan, 2014, s. 41) Ředitelská práce je velmi specifická a rozmanitá, přesto se upřednostňuje, aby ředitel zůstal pedagogickým zaměstnancem, rozsah vyučovací povinnosti na rozdíl od pedagogů má nižší. (Trojan, 2014, s. 39–42)

Pedagogický proces v užším slova smyslu využívá tyto činitele pro svůj rozvoj, udržení a posunutí: vizi a strategii školy, plány školy, hospitace, komplexní autoevaluační proces, řízení kvality pedagogického procesu, sestavení změřitelných výstupů, srovnávací testy, šetření. (Trojan, 2014, s. 39–69)

### **3 Praktická část**

Cílem praktické části mé bakalářské práce je analyzovat vybrané aspekty, které mohou mít vliv na profesní dráhu ředitele základní školy, zejména předchozí vzdělání, předchozí zaměstnání, motivace k výběru povolání ředitele základní školy, adaptace na roli ředitele školy, ustálení se v ředitelské pozici. Výzkum byl proveden v Hradci Králové. Pro své šetření jsem zvolila dotazníkovou metodou, pomocí které budou data sbírána a následně vyhodnocena. Pro toto šetření jsem si zvolila tyto výzkumné otázky:

- 1. Jaké profesní faktory ovlivňují dráhu ředitele základní školy?**
- 2. Jak ovlivňuje profesní dráhu ředitele základní školy předchozí vzdělání a předchozí zaměstnání?**
- 3. Jaká je hlavní motivace pro vstup do funkce a její následný výkon?**

### **3.1 Metody výzkumu**

Pro zjištění a analýzu vybraných aspektů ovlivňujících profesní dráhy ředitelů základních škol jsem si vybrala ředitele základních škol v Hradci Králové (dále jen HK). Dotazník byl předán celkem 17 ředitelům, kteří v HK působí a mezi nimiž je 5 žen a 12 mužů. Vzorek je vybrán v místě mého působiště pro snadnější distribuci dotazníku. V celkovém měřítku je v České republice 4 100 ředitelů a konkrétně v Královéhradeckém kraji je jich 260.

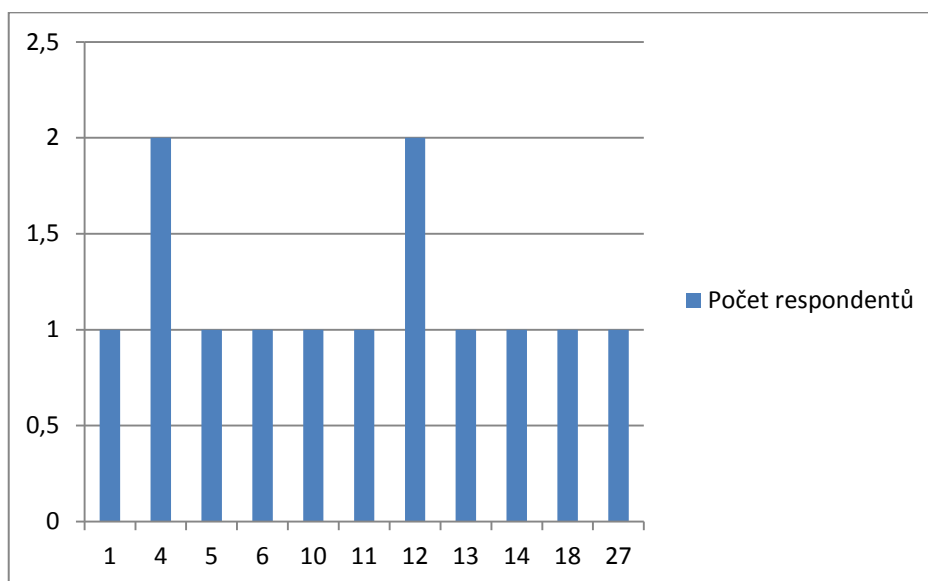
Dotazníkové šetření je metoda pro kvantitativní výzkum veřejného mínění. Tato metoda se nejčastěji využívá v sociologii a i v řadě dalších oborů – v psychologii, kulturních a sociálních vědách, managementu atd. Dotazník se využívá k zodpovězení výzkumných otázek vyplývajících z cílů šetření.

Pro potřebu tohoto šetření byl zpracován elektronický dotazník vytvořený pomocí Dokumenty Google, který obsahoval 21 otázek (viz Příloha). Několik otázek v úvodu bylo použito pro získání informací o věku a pohlaví respondenta, počtu let na pozici ředitele základní školy. Další otázky se zaměřovaly na vzdělání respondentů, předchozí zaměstnání a motivaci k výběru povolání ředitele základní školy. Dále se v dotazníku objevily otázky zjišťující problematiku začínajícího ředitele a názory ředitelů na současný stav v jejich kariéře. Dotazník obsahoval otázky převážně otázky uzavřené s možností více výběrů, otázky polouzavřené i otevřené. Pro zpracování některých dat byl využit software Microsoft Excel a získaná data byla zanesena do tabulek a grafů. Získané údaje jsou vyjádřeny převážně procentuálními nebo absolutními hodnotami, případně aritmetickým průměrem. V případě otevřených otázek jsou odpovědi sumarizovány podle četnosti a popsány slovní formou. Návratnost dotazníku byla 100 % na základě osobního oslovení všech ředitelů základní škol v HK.

### **3.2 Charakteristika respondentů**

Charakteristika respondentů byla získána na základě dotazníkového šetření. Pro přehlednost jsou prezentovány výsledky zpracování odpovědí na jednotlivé otázky v pořadí, ve kterém byly prezentovány respondentům.

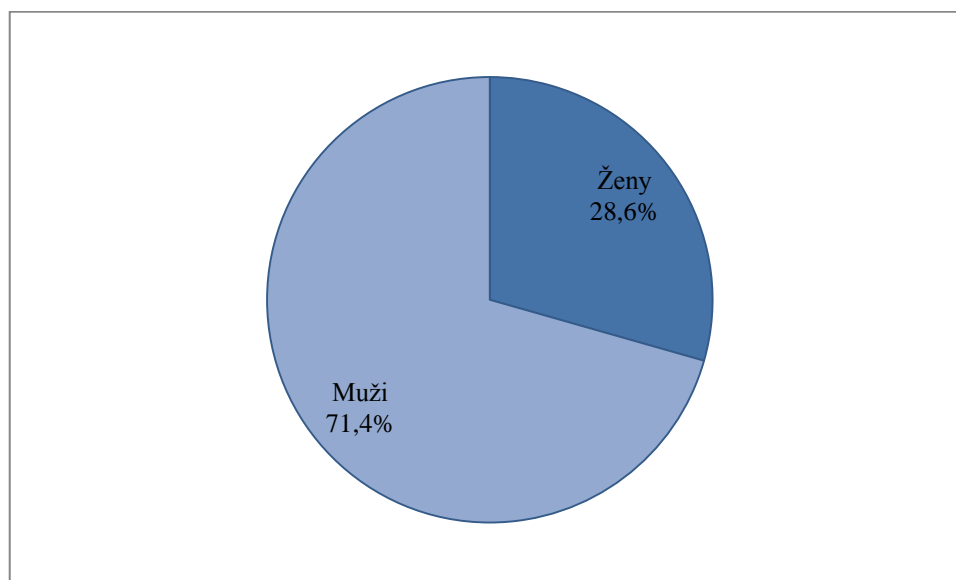
**Otázka č. 1 – Na pozici ředitele/ky jste:**



*Graf 3 – Počet let v roli ředitele základní školy v HK*

V roli ředitele základní školy v HK do 5 let praxe působí celkem 4 ředitelé z toho je jedna žena. Pouze dva ředitelé, jeden muž a jedna žena, mají délku praxe v roli ředitele základní školy do 10 let. Ostatních 8 ředitelů a 3 ředitelky základních škol mají praxi delší než deset let. Tyto informace jsou patrné na grafu 3.

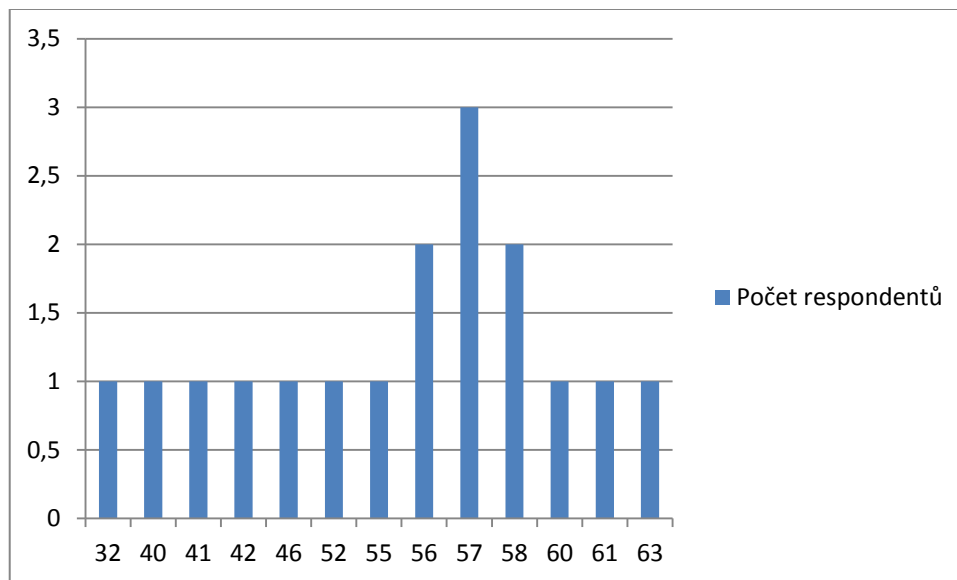
**Otázka č. 2 – Jste:**



*Graf 1 – Zastoupení mužů a žen v roli ředitele základní školy v HK*

V Hradci Králové působí 17 ředitelů základních škol z toho 28,6 % je žen a 71,4 % tvoří muži.

**Otázka č. 3 – Váš věk:**



*Graf 2 – Věková struktura ředitelů základních škol v HK*

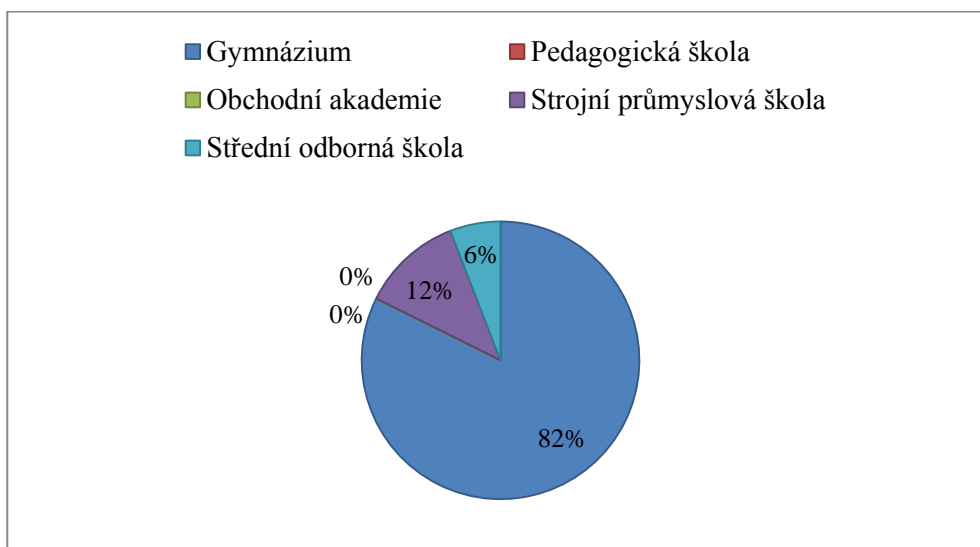
Zaslaný dotazník byl vyplněn všemi řediteli královehradeckých základních škol, proto bylo možné zhodnotit věkovou strukturu královehradeckých ředitelů škol celkově. Věkový průměr ředitelů základních škol v HK je tedy 51 let. Ženy mají věkový průměr 50 let a u mužů je věkový průměr 52 let. Z grafu je patrné, že věkový rozptyl ředitelů je velmi široký. Nejmladšímu řediteli je 32 let a nejstaršímu 63 let. Nejvíce ředitelů je ve věku mezi 56 a 58 rokem věku.

### 3.3 Analýza dotazníkového šetření

#### 3.3.1 Předchozí vzdělání ředitelů základních škol

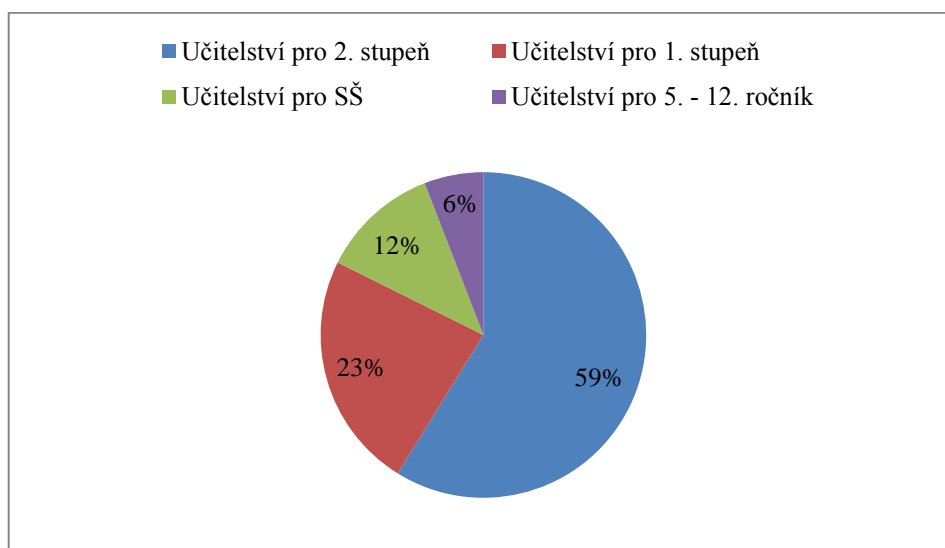
Respondenti z 82 % absolvovali středoškolské vzdělání na gymnáziu, pouze 12 % ředitelů studovalo střední průmyslové školy a šest procent dotázaných jiný typ střední školy nezaměřené na pedagogiku. Žádný z ředitelů základních škol v HK neabsolvoval střední školu se zaměřením na pedagogiku.

*Otázka č. 4 – Jaký obor jste studoval/a na SŠ?*



*Graf 4 – Středoškolské vzdělání ředitelů ZŠ v HK*

*Otázka č. 5 – Jaký druh a obor jste absolvoval/a na VŠ?*



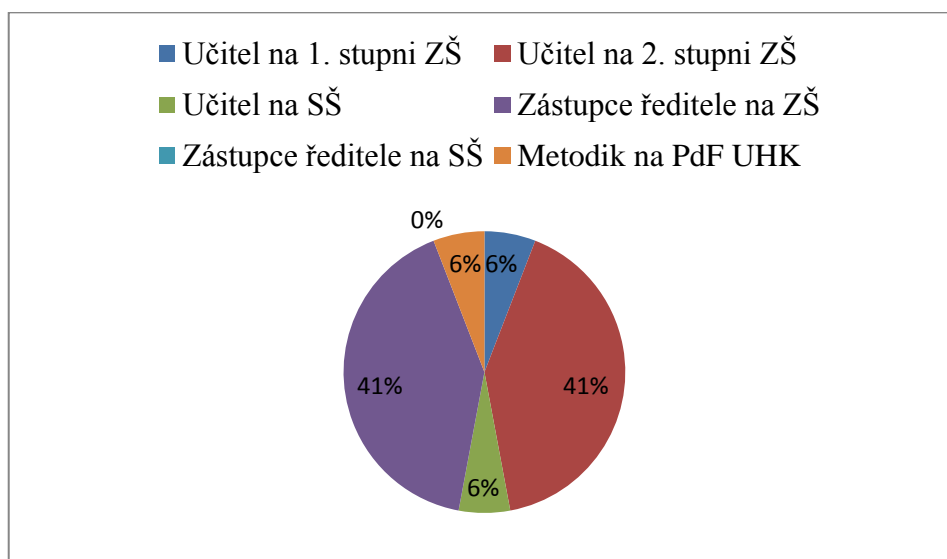
*Graf 5 – Vysokoškolské vzdělání ředitelů základních škol v HK*

Z grafu vyplývá, že nejpočetnější skupina 59 % respondentů, tedy 7 ředitelů, studovala na fakultách připravujících učitele obor učitelství pro druhý stupeň základní školy. U těchto ředitelů se nejčastěji objevovaly přírodovědné či technické předměty jako je fyzika, matematika, základy techniky, biologie a chemie. Pouze ve třech případech ředitelé studovali humanitní předměty jako český jazyk, dějepis a společenské vědy. Čtyři ředitelé, tedy 23 % respondentů, vystudovali na pedagogické fakultě obor učitelství pro první stupeň základní školy, z toho dva respondenti se zaměřením na tělesnou výchovu. Pouze dva ředitelé (12 % respondentů) absolvovali studium učitelství pro střední školy v humanitních oborech. Jeden z respondentů vystudoval učitelství pro 5.–12. ročník, tedy učitelství pro druhý stupeň i střední školu, v oboru biologie a chemie.

### 3.3.2 Předchozí zaměstnání ředitelů ZŠ

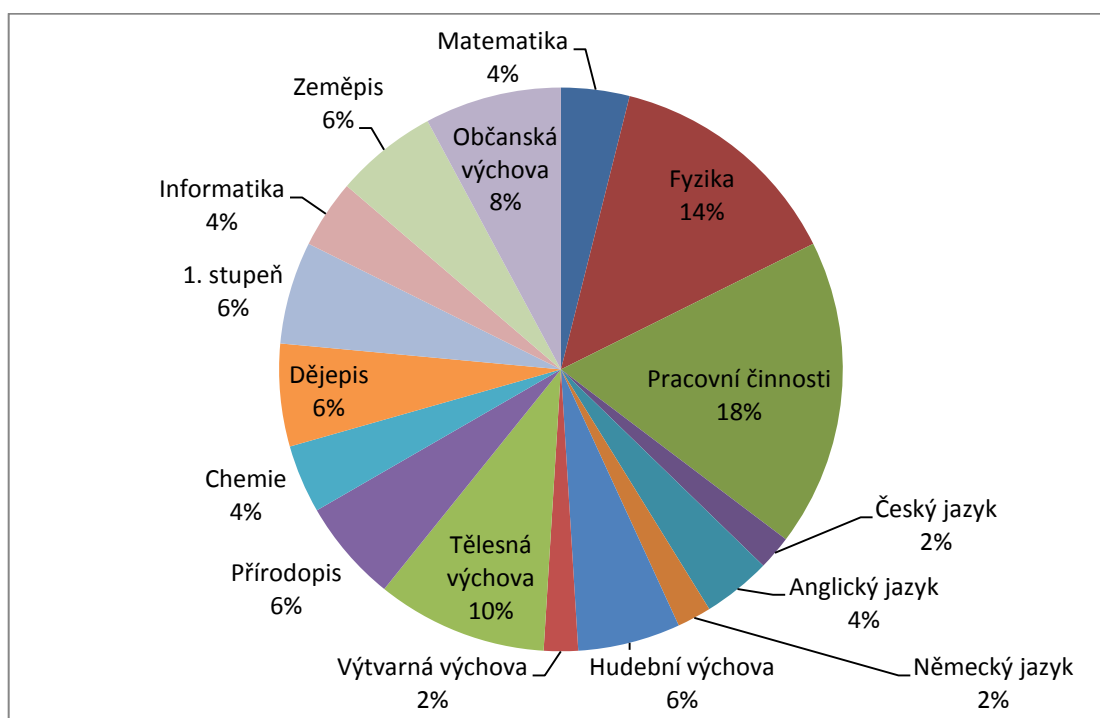
Další část dotazníku se zaměřovala na předchozí zaměstnání respondentů. Na otázku jaké bylo poslední předchozí zaměstnání respondentů před pozicí ředitele základní školy, odpovědělo 41 %, tedy 6 ředitelů a 1 ředitelka, že byli zástupci ředitele na základní škole. Dalších 5 ředitelů a 2 ředitelky, tedy 41 % respondentů, byli v předchozím povolání učiteli na druhém stupni základní školy. Jedna z ředitelky byla v předchozím zaměstnání učitelkou na střední škole, jeden z respondentů byl metodikem prevence na Pedagogické fakultě Univerzity Hradec Králové a jedna z ředitelky byla učitelkou na prvním stupni základní školy. Žádný z dotázaných ředitelů nebyl v předchozím zaměstnání ředitelem jiném školy.

**Otázka č. 6 – Jaké bylo Vaše předchozí povolání?**



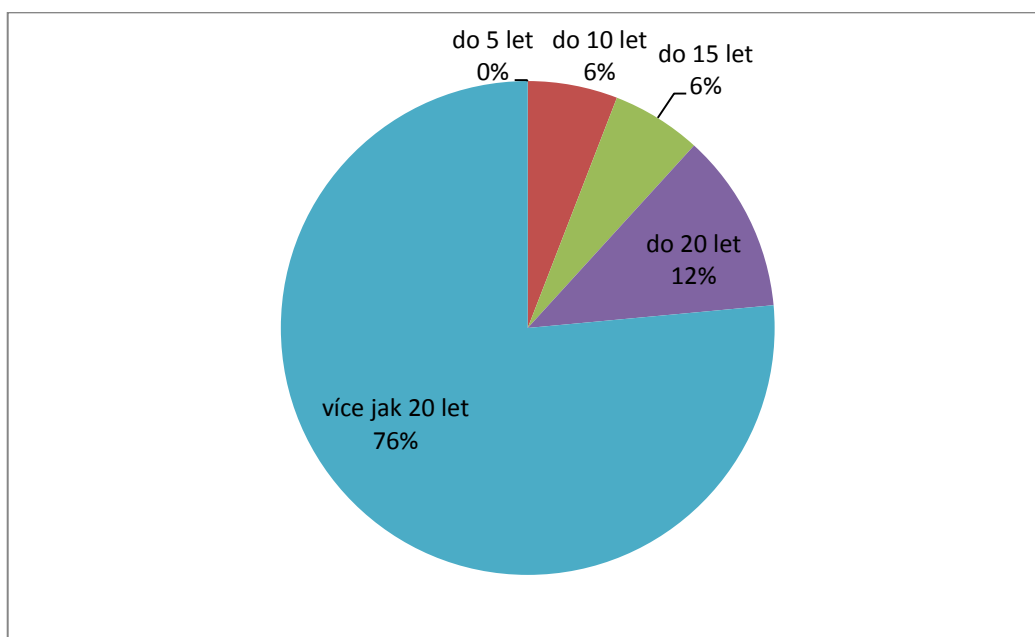
*Graf 6 – Předchozí zaměstnání ředitelů základních škol v Hradci Králové*

**Otázka č. 7 – Jaké předměty jste v době své pedagogické kariéry vyučoval/a?**



*Graf 7 – Soupis vyučovaných předmětů ředitelů základních škol v HK*

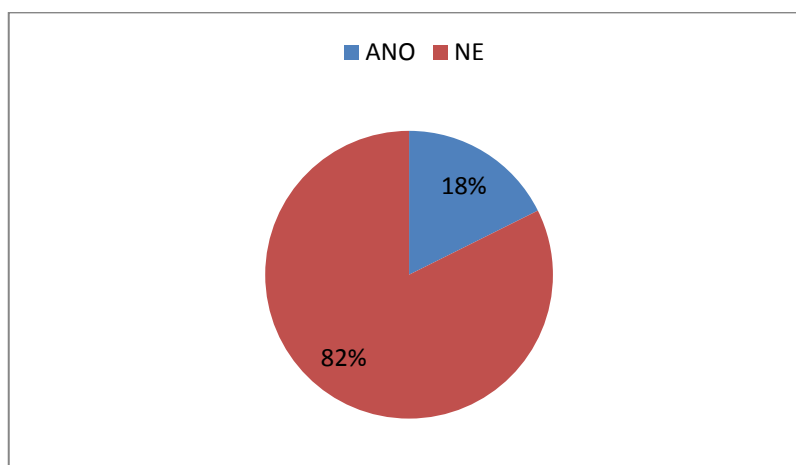
**Otázka č. 8 – V roli pedagoga působíte:**



*Graf 8 – Doba působení ředitelů základních škol v HK v pedagogické praxi*

Již z věkového rozvrstvení u respondentů je patrné, že většina ředitelů základních škol v HK bude mít dlouholetou pedagogickou praxi. V dotazníkovém šetření se ukázalo, že 76 % (9 ředitelů a 3 ředitelky) má pedagogickou praxi delší více jak 20 let. Délku pedagogické praxe do 20 let má jedna ředitelka a jeden ředitel z dotázaných respondentů. Stejně množství ředitelů působí v pedagogické praxi do 15 let a pouze jedna ředitelka má pedagogickou praxi do 10 let. Ředitel, který by měl pětiletou pedagogickou praxi, v Hradci Králové není.

**Otázka č. 9 – Působil/a jste i mimo pedagogickou praxi?**



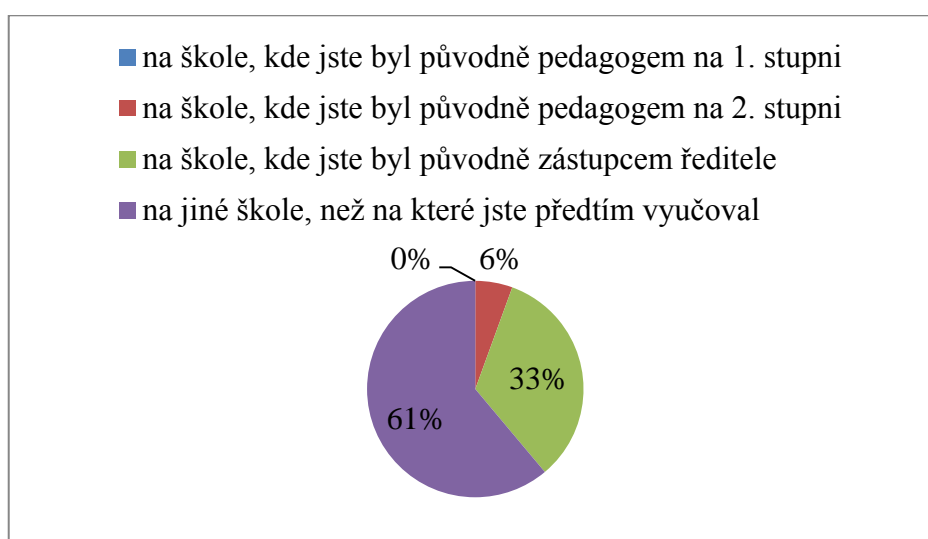
*Graf 9 – Počet respondentů působících mimo oblast školství*

Z grafu vyplývá, že 82 % respondentů (10 ředitelů a 4 ředitelky) nikdy nepracovalo mimo pedagogickou oblast. 18 % procent z celkového počtu královehradeckých ředitelů (2 ředitelé a 1 ředitelka) působilo i mimo pedagogickou praxi.

**Otázka č. 10 – Pokud ano, jak dlouho a kde?**

V soukromém sektoru pracovalo celkem 18 % z dotázaných ředitelů. Z nichž jeden byl mimo pedagogickou praxi 5 let, jedna 6 let a jeden 8 let. Většina pracovala v personalistice či v soukromém obchodním sektoru.

**Otázka č. 11 – Ředitelem/kou jste se stal:**



*Graf 10 – Místo výkonu funkce ředitele školy*

Většina respondentů, tedy 61 % (8 ředitelů a 4 ředitelky), základních škol v Hradci Králové začala působit v roli ředitele školy na jiné škole, než na které předtím vyučovali. Dva respondenti (1 ředitel a 1 ředitelka) se stali řediteli na škole, kde již předtím působili jako zástupci a pouze jeden dotázaný respondent se stal ředitelem na stejné škole, na které působil jako učitel na druhém stupni. Žádný z dotázaných ředitelů původně nepracoval na škole, kde se stal ředitelem, jako učitel 1. stupně.

### 3.3.3 Motivace k výběru povolání ředitele ZŠ

#### **Otázka č. 12** – *Proč jste se přihlásil/a do konkurzu na pozici ředitele/ky základní školy?*

Nejfrekventovaněji respondenti na otevřenou otázku týkající se motivace přihlášení do konkurzu na ředitele základní školy uváděli možnost ovlivnit chod školy na základě vlastních představ. Většina respondentů měla v počátku své kariéry mnoho plánů a nápadů, jakým způsobem by se „jejich“ škola měla ubírat. Inovace, se kterými přicházeli, vedení škol, kde působili jako učitelé, nikdo nemohl reflektovat, protože každý vedoucí pracovník má představu o vizi a plánech svěřené organizace rozdílné.

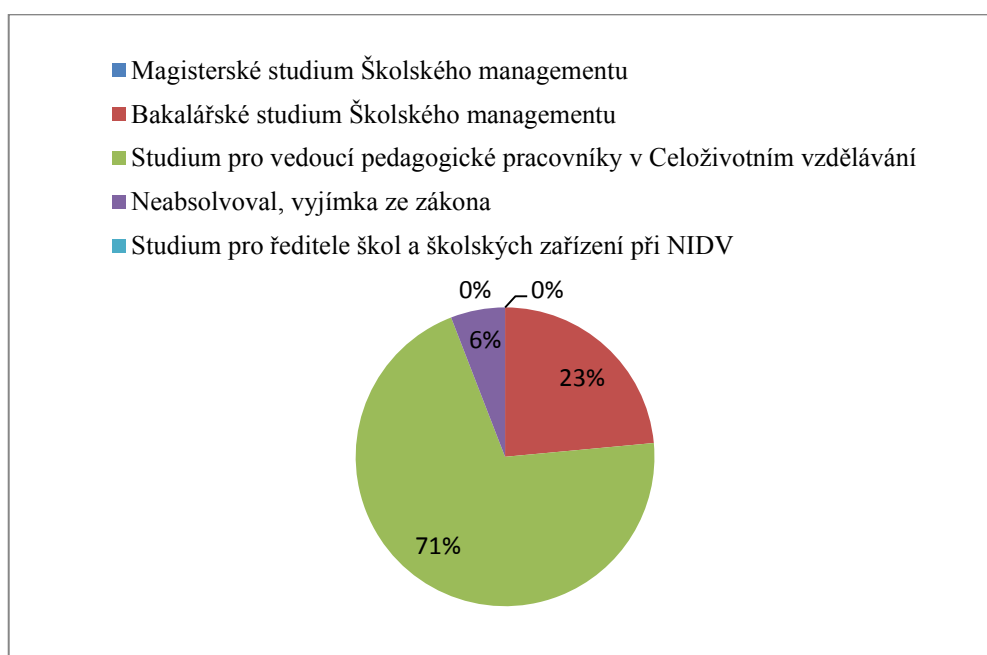
Druhou nejčtenější odpovědí byla potřeba věci měnit oproti stávajícímu stavu. Na základě nabytých zkušeností existovala u většiny respondentů potřeba zavádět na škole věci jiné a nové. Ve třech případech byla motivace z vnějšího prostředí. Respondentům byla vyslovena důvěra končícím ředitelem či samotnými členy pedagogického sboru. Kandidát na ředitele, který dostal důvěru od kolegů, je posílen jejich přesvědčením o jeho schopnostech, ale také musí počítat s tím, že očekávání kolegů nemusí být jím naplněno. Na nastupujícího ředitele je tímto kladena velmi silná míra zodpovědnosti vůči svému okolí.

Nezřídka se v odpovědích respondentů objevovala lidská potřeba kariérního postupu, kdy ředitelé uváděli, že se chtěli posunout dál, ale že v roli učitele neexistuje žádná možnost, jak takového postupu dosáhnout.

Polovina respondentů také uvedla, že chtěli řídit vlastní školu. Potřeba rozhodování, plánování, organizování a hodnocení je u vůdčích typů osobností velmi silná. Ředitelé uváděli, že chtěli spolupracovat, řídit a vést lidi, kteří budou společně sdílet vizi školy.

Ve dvou případech se objevila motivace většího finančního ohodnocení oproti ohodnocení učitele. Současně tyto dva respondenti s příplatkem za vedení přijali nutnost zvýšené míry odpovědnosti za svěřenou organizaci. Jeden respondent uvedl jako motivační prvek změnu režimu v roce 1989.

**Otázka č. 13 – Jakým způsobem jste absolvoval/a funkční studium pro ředitele škol?**



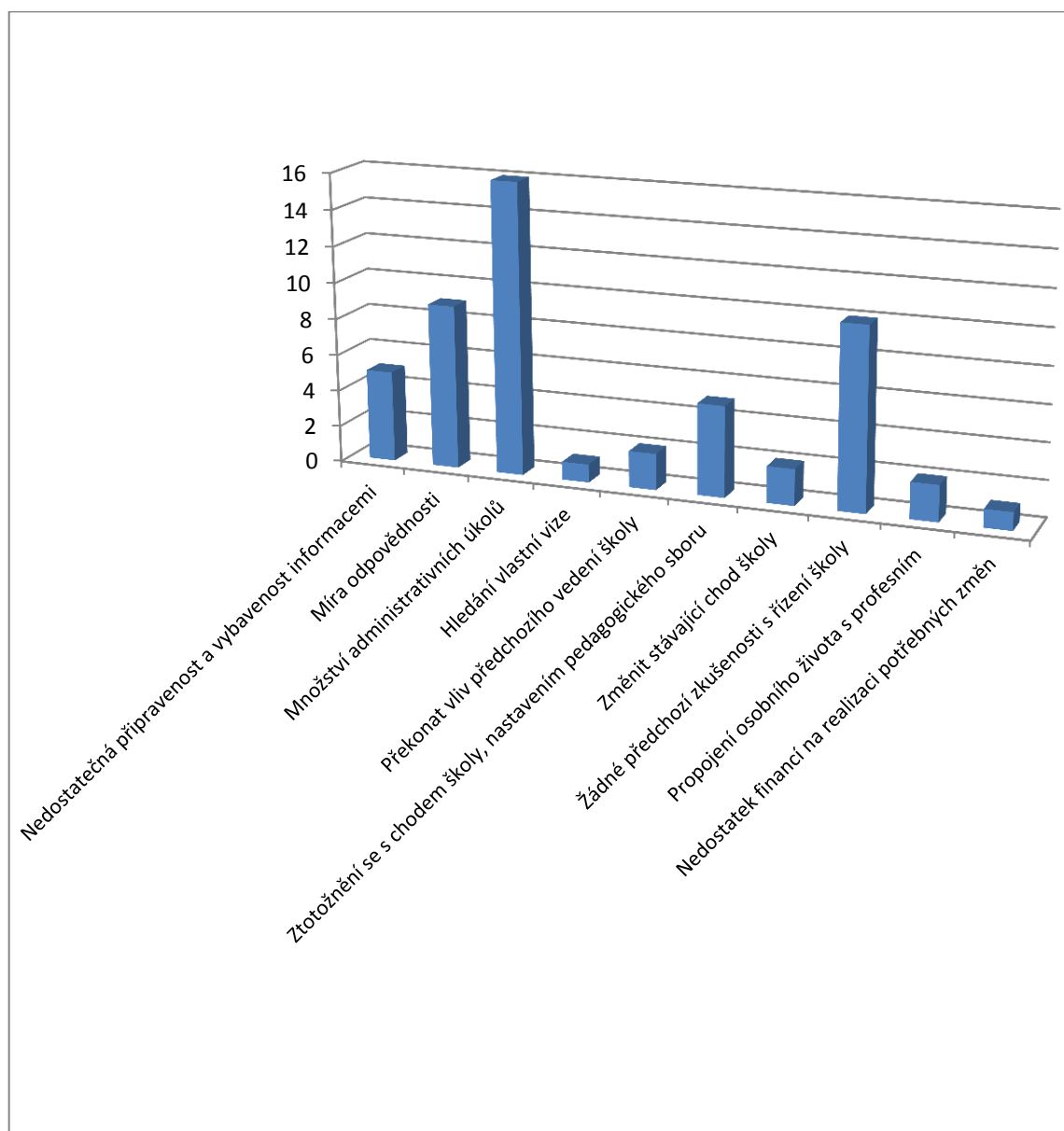
*Graf 11 – Způsob absolvování funkčního studia*

Funkční studium pro ředitele škol absolvovalo 71 % respondentů (8 ředitelů a 5 ředitelky) formou studia pro vedoucí pedagogické pracovníky v programech celoživotního vzdělávání. Bakalářské studium školského managementu absolvovali 3 ředitelé, tedy 23 % respondentů. Jeden z respondentů neabsolvoval žádné studium ani kurz pro vedoucí pracovníky z důvodu výjimky ze zákona.

#### 3.3.4 Adaptace na roli ředitele

Tato podkapitola zpracovává odpovědi na otázky týkající se vstupu do role ředitele základní školy a jeho první fázi, kdy se ustaloval v nové profesní roli. Tato část reflektuje odpovědi ředitelů škol v různých fázích v roli ředitele školy, kteří se pokoušeli vybavit si aspekty jejich vstupu do nové profesní role.

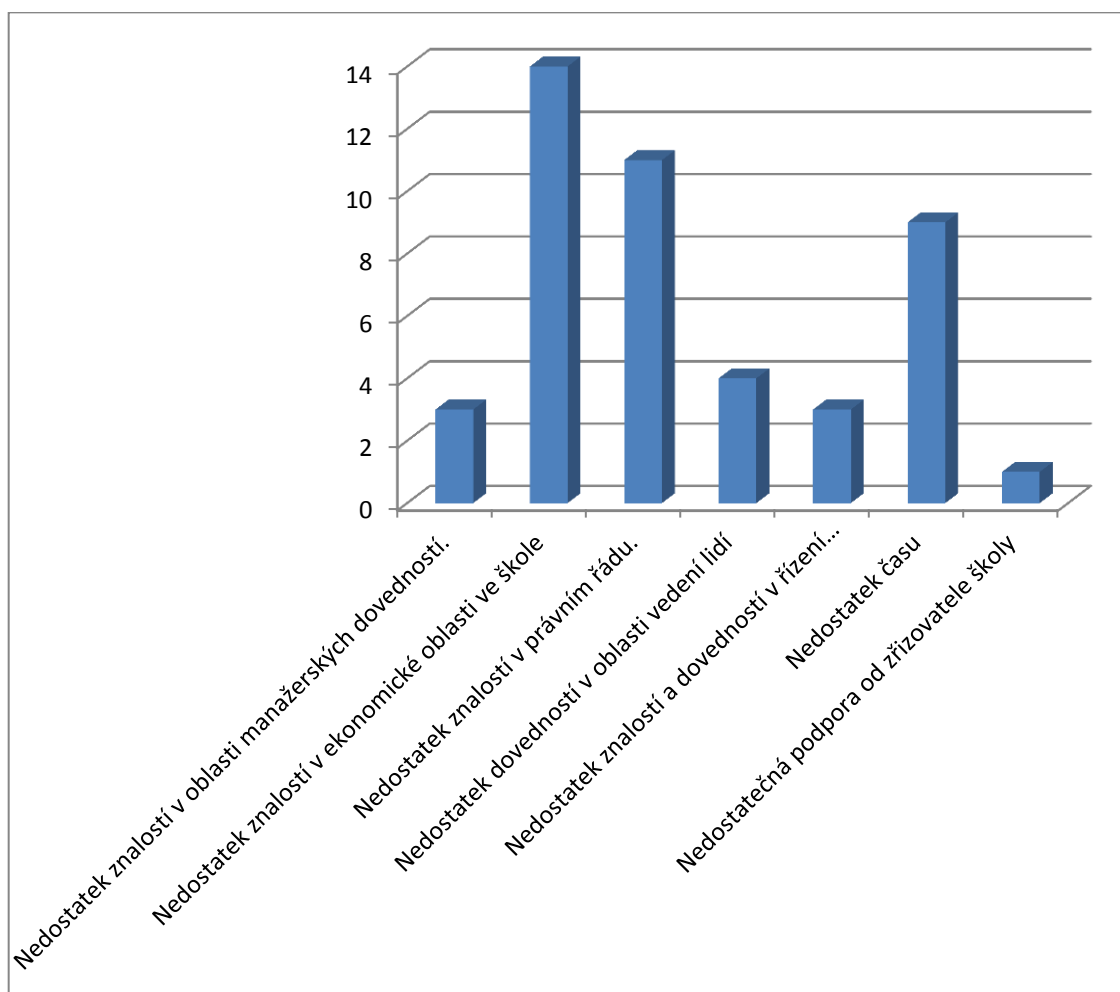
**Otázka č. 14 – Co bylo pro začínajícího ředitele nejtěžší?**



*Graf 12 – Obtíže, se kterými se ředitelé potýkali při nástupu do pozice ředitele školy*

V otázce číslo 14 si respondenti vybírali z 10 navrhovaných možností a také mohli doplnit vlastní odpověď. Nejfrekventovanější odpovědí na otázku, co spatřovali za nejtěžší po nástupu do funkce, bylo množství administrativních úkolů, kterými byli ředitelé zahlceni hned na počátku své profesní dráhy. Druhý nejčteněji uváděný problém měli ředitelé s nulovou předchozí zkušeností s řízením školy. Třetí nejčteněji uváděná obtíž souvisela s přemírou zodpovědnosti za svěřenou organizaci.

**Otázka č. 15** – S jakými problémy jste se potýkal/a v době nástupu do funkce?



Graf 13 – Obtíže, které měli ředitelé v začátcích své kariéry

**Otázka č. 16** – Jaká pozitiva jste spatřoval/a na počátku své ředitelské kariéry?

Jednotlivé odpovědi jsou řazeny podle četnosti odpovědí:

- potřeba změny
- řídím si školu po svém a rozhodovat o jejím směřování
- podpora pedagogického sboru
- nové prostředí, možnosti, nadšení, jiný organizační plán dne
- záchrana školy

### 3.3.5 Ustálení se v ředitelské pozici

Tato podkapitola vyhodnocuje sérii otázek týkající se ustálení se v pozici ředitele školy. Analyzuje problematiku současného stavu, jak ji vnímají ředitelé sami.

#### **Otázka č. 17** – *S jakými problémy se potýkáte v současné době?*

Odpovědi jsou srovnané podle četnosti:

1. administrativní zátěž a její narůstající tendence – tento bod se objevil v 90 % všech odpovědí respondentů
2. častá novelizace právních předpisů
3. inkluze

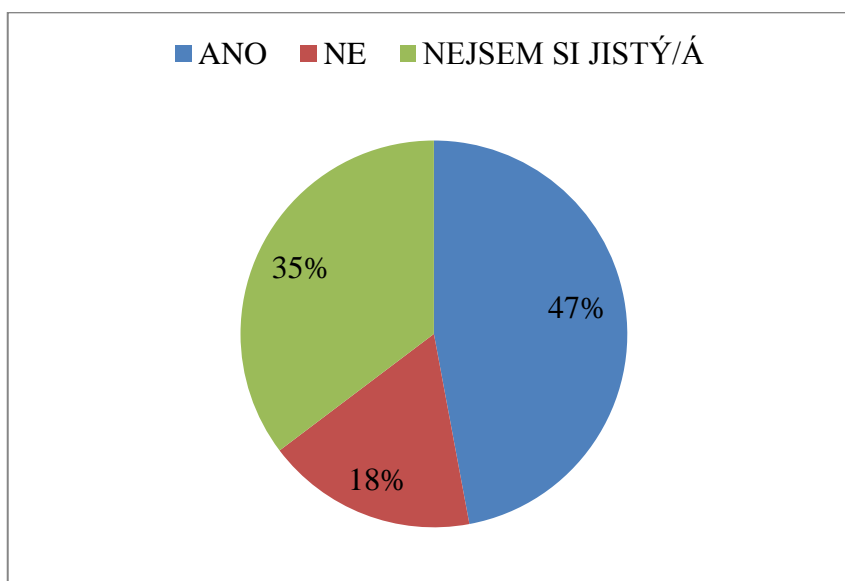
#### **Otázka č. 18** – *Jaká pozitiva Vám přináší Vaše práce dnes?*

Ředitelé škol spatřují pozitiva své práce v těchto věcech:

- dělám si to v rámci možností po svém
- práce s lidmi
- pocit, že škola dobře funguje
- práce s dětmi
- uspokojení z práce v týmu
- úspěchy žáků
- možnost svobodného rozhodování
- seberealizace
- úspěšnost ve vlastní práci

Dva respondenti na tuto otázku odpověděli, že jejich práce jim nepřináší žádná pozitiva.

**Otázka č. 19** – *Přihlásil/a byste se do konkurzu s dnešními zkušenostmi znovu?*



*Graf 14 – Opětovné přihlášení se do konkurzu*

**Otázka č. 20** – *Odůvodněte, prosím, vybranou možnost v předchozí otázce.*

18 % respondentů (3 ředitelé) by se znovu do konkurzu nepřihlásilo a 35 % respondentů (6 ředitelů) se není jistá, zda by se znovu chtěli o místo ředitel školy ucházet. Zde jsou nejčastější důvody jejich rozhodnutí:

- velké množství odpovědnosti
- velké množství pracovních úkolů
- rozhodnutí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy
- nárůst administrativních úkonů
- časté změny v legislativě
- inkluze

Celkově by se do konkurzu znovu přihlásilo 47 % dotázaných, tedy 8 ředitelů a 5 ředitelek. Hlavními důvody, proč by se opětovně do konkurzu přihlásili, byly:

- práce ředitele je stále naplňující a uspokojující
- zajímavost a různorodost profese ředitele
- možnost realizace plánů a představ
- práce v týmu a podpora pedagogického sboru
- fungující škola
- pocit dosažení vrcholu v kariéře

### **Otázka č. 21 – Co Vám ve Vaší funkci v současné době chybí?**

Jednotlivé odpovědi jsou seřazeny podle četnosti. V současnosti ředitelům základních škol v HK chybí toto:

1. čas
2. finanční prostředky pro odměňování pracovníků
3. větší stabilita školského systému a školské politiky vůbec
4. lepší přístup některých rodičů vůči škole
5. větší pravomoc
6. přirozený respekt k učitelům ze strany rodičů a veřejnosti

## **3.4 Diskuse**

V úvodu své práce jsem si vytyčila tři výzkumné otázky. **První výzkumná otázka** zněla, jaké profesní faktory ovlivňují dráhu ředitele základní školy. Mezi stěžejní profesní faktory, které ovlivňují dráhu ředitele školy, patří předchozí vzdělání ředitelů základních škol, předchozí zaměstnání, motivace pro přihlášení do konkurzního řízení, absolvování funkčního studia, vlastní seberealizace a pozitivní zpětná vazba od okolí, administrativní zátěž a nejasnost v legislativní oblasti, nedostatečná prestiž pedagogického povolání v očích veřejnosti, nedostatek finančních prostředků pro ohodnocení pracovníků a nedostatek času.

Ve **druhé výzkumné otázce** jsem se ptala, jak ovlivňuje profesní dráhu ředitele základní školy předchozí vzdělání a předchozí zaměstnání. Všichni respondenti získali pedagogické vzdělání v průběhu vysokoškolských studií na fakultách připravujících učitele v oborech učitelství pro první či druhý stupeň základní školy nebo učitelství pro střední školy v různých předmětových kombinacích. Podle zákona o pedagogických pracovnících musí mít každý ředitel školy příslušnou pedagogickou kvalifikaci a splnit nezbytnou délku praxe podle typu řízené školy. Současně po úspěšném absolvování konkursního řízení na pozici ředitele školy musí nejpozději do 2 let začít studovat funkční studium určené pro ředitele škol a školských zařízení. Většina respondentů tuto podmínku splnila v rámci studia pro vedoucí pedagogické pracovníky v programu celoživotního vzdělávání. Pouze tři dotazovaní ředitelé vystudovali obor školský management v bakalářském programu.

82 % respondentů pracovalo celý svůj profesní život jako pedagog, pouze 18 % dotázaných se několik let věnovalo i jiné profesní dráze většinou v soukromém obchodním sektoru či personalistice. Z tohoto vyplývá, že téměř všichni ředitelé základních škol v Hradci Králové za celý svůj život neopustili oblast školství a věnují se vystudované profesi a kariérnímu růstu, který je jim cestou získání ředitelského postu umožněn. Z šetření současně vyplývá, že respondenti, kteří si vyzkoušeli práci mimo pedagogickou oblast, se ke své původní profesi opět vrátili, a to právě v pozici ředitele.

**Poslední výzkumná otázka** souvisela s hlavními motivačními faktory, které jsou zásadní pro vstup do funkce a její výkon. Nejčastějším důvodem pro výběr ředitelské role podle dotazníkového šetření byla možnost ovlivnit chod školy na základě vlastních představ a vizí, které si jednotliví ředitelé sami stanovili. Dalším motivačním faktorem se stala potřeba změnit současný stav školy. Silný faktor spatřuji i v motivaci z vnějšího prostředí, například od kolegů, bývalého vedení školy či rodičů, kteří vyjádřili důvěru v osobnost a schopnosti respondenta. Neméně důležitý motivační aspekt byl v potřebě kariérního posunu. Pro řadu respondentů byla hnacím motorem potřeba řídit, rozhodovat, plánovat, organizovat a hodnotit své okolí, tedy využívat manažerských dovedností ve vybrané organizaci. V období sběru dat respondenty motivuje zajímavost a různorodost profese ředitele, stále také možnost realizace plánů a vlastních představ o škole, práce v dobře fungujícím týmu a současně soudržnost a podpora spolupracovníků, radost z kvalitně odvedené práce, kdy zpětnou vazbu respondenti získávají od kolegů, žáků a rodičů. V neposlední řadě je silným motivačním faktorem pocit úspěchu.

## ZÁVĚR

Školní povinná docházka ze svého statutu zasahuje do každého lidského života větší či menší měrou a společně s rodinným a vnějším prostředím formuje osobnost mladého člověka. Škola by měla být institucí, která přináší nová poznání, dovednosti, rozvíjí schopnosti a charakterové vlastnosti jedince, obohacuje a předává nezbytné zkušenosti, socializuje, dopomáhá žákům naučit se učit a pokouší se je vést k samostatnosti. Atmosféra školy ovlivňuje celý tento výchovně-vzdělávací proces. Školní klima tvoří materiální vybavenost objektu, jako velikost, upravenost školní budovy i okolního pozemku, vybavení tříd a odborných učeben, výzdoba vnitřních prostor školy apod., ale především pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci školy v čele s jejím ředitelem.

Cílem mé bakalářské práce bylo zanalyzovat vybrané aspekty, které mohou mít vliv právě na profesní dráhu ředitele základní školy – zejména předchozí vzdělání a zaměstnání, motivace k výběru povolání ředitele základní školy, adaptace na roli ředitele školy a ustálení se v ředitelské pozici.

Pro úplnou analýzu faktorů, které ovlivňují profesní dráhu ředitele školy, bylo potřeba v první části práce zmapovat, jaké jsou požadavky pro konkursní řízení na výkon funkce ředitele základní školy a jaké jsou kvalifikační požadavky pro vedoucí pracovníky podle zákona č. 563/2004 Sb. Jedna z podkapitol se věnovala kompetencím ředitele a především kompetencím v oblasti právních předpisů. Důležitou podkapitolou teoretické části, která mapuje profesní vývoj ředitele školy, je popis nástupu do ředitelské funkce, představení úvodní fáze a dalších fází výkonu funkce ředitele školy. Dále následovala kapitola, která představila ředitele jako manažera s důrazem na řízení pedagogického procesu a vedení lidí.

Praktická část bakalářské práce navazuje na výše uvedená fakta a prezentuje zkušenosti ředitelů základních škol v Hradci Králové, kteří byli zvolenou skupinou pro dotazníkové šetření.

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že všichni respondenti prošli pedagogickým vzděláním, které jim umožnilo se v předchozím zaměstnání věnovat pedagogické činnosti. Jen nepatrné zastoupení respondentů si v průběhu své profesní dráhy vyzkoušelo zaměstnání mimo pedagogickou oblast. Z uvedeného vyplývá, že ředitelé základních škol v Hradci Králové vykonávají povolání, na které se připravovali v rámci vysokoškolského

studia a bez něhož by jej vykonávat, až na výjimky upravené zákonem č. 563/2004 Sb., nemohli. Dalším faktorem, který silně ovlivňuje profesní dráhu ředitelů škol, je předchozí zaměstnání. Všichni respondenti byli pedagogickými pracovníky a z šetření vyplývá, že 41 % dotázaných mělo zkušenost s vedoucí pozicí ve škole jako zástupce ředitele. Tento jev ukazuje, jak silná byla u respondentů potřeba kariérního růstu.

Ředitelé hradeckých škol uváděli více motivačních činitelů pro výběr povolání ředitele školy, ale u většiny převládaly motivy vnitřní, jako např. potřeba řídit školu podle vlastních vizí a představ, změnit stávající situaci na škole, vést a rozhodovat podle vlastní vůle a nebýt podřízen jiné autoritě apod., část respondentů byla motivována svým okolím či finanční odměnou. Obecně se dá říci, že všechny dílčí motivační faktory opět směřují k potřebě respondentů posunout se v profesním životě o něco dále a přijmout výzvy, které jim nové prostředí přinese.

Do nové pozice respondenti přicházeli s očekáváními, která vyplynula z motivačních faktorů. Ve většině případů začínajícímu řediteli chyběly zkušenosti s řízením organizace a čas, který byl vyplněn množstvím administrativních úkonů, pro něž nezbýval čas na adaptaci v nové pozici. Ředitelé škol nemají žádnou „zkušební dobu“, po kterou by pronikli do problematiky vedení školy, aniž by odpovídali za chyby z neznalosti s mnohdy fatálními důsledky a současně nemusí získat znalosti v oblasti školského managementu před nástupem do funkce, protože podle zákona může ředitel splnit podmínku funkčního studia až do dvou let od svého jmenování. V současné době se nejčastěji ředitelé potýkají s problémem nesystematičnosti a nestálosti školského systému vůbec, který přináší často až nadměru administrativy a dezorientaci v problematice.

U poloviny respondentů i nadále přetrvává pozitivní postoj k vlastní práci a jen malá část si je naprosto jistá, že by do vedoucí pozice ve školství již nikdy nevstoupila. Více jak jedna třetina oslovených ředitelů si není jistá. Počáteční nadšení, které bylo společné pro všechny respondenty, se u některých ředitelů vlivem vnějších okolností vytratilo. Tento efekt se podle mého názoru nejčastěji objevuje u ředitelů, kteří zastávají svou funkci více než 10 let. Tito si jsou vědomi velké tíhy odpovědnosti i nedostatečné podpory a velkého zatížení od zákonodárců, resp. zřizovatele.

Funkce ředitele školy představuje zcela specifickou manažerskou pozici. Její výkon vyžaduje orientaci v mnoha oblastech, od právní, ekonomické a personální až po pedagogickou. Zejména na nově jmenované ředitele proto řízení školy klade velké požadavky. Pokud se však po určité době v této pozici adaptují, poskytuje jim relativně značný prostor pro kreativitu a naplňování vlastních vizí.

## Použité zdroje

### Monografie a seriálové publikace:

- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-840-6.
- HAVLOVÁ, Jitka. *Profesní dráha ve 20. století: úvod do sociologie povolání*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-220-6.
- JUKLOVÁ, Kateřina. *Začínající učitel z pohledu profesního vývoje*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-266-9.
- *Management základních škol: praktické rady pro ředitele škol*. Praha: Raabe, c2012. Legislativa a management pro ZŠ. ISBN 978-80-87553-43-5.
- MICHEK, Stanislav. Evaluační nástroje podporující rozvoj vedoucích pracovníků ve školství. In: AEDUCA, Festival vzdělávání dospělých: sborník příspěvků z odborných konferencí. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2010.
- POL, Milan. Profesní dráha ředitelů škol: od fáze profesní jistoty k novým výzvám. *Studia paedagogica*. 2010, **15**(1), s. 85–105. ISSN 1803-7437.
- POL, Milan. Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů škol. *Studia paedagogica*. 2009, **14**(1), s. 109–126. ISSN 1803-7437.
- PRÁŠILOVÁ, M. *Řízení základní školy v letech 1990 – 2007*. Olomouc: Pedagogická fakulta UP, 2008.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.
- PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.
- SEDLÁČEK, M. *Řízení základní školy. Perspektiva případových studií práce ředitelů*. Dizertační práce. Brno: Masarykova univerzita, 2008.
- SINKULOVÁ, Iveta. *Faktory ovlivňující profesní rozvoj ředitele školy*. Praha, 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Michaela Tureckiová.

- TROJAN, Václav. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-539-9.
- TROJAN, Václav. *Ředitel současné školy: pět aktuálních situací a jejich řešení*. Praha: Raabe, 2015. 103 s. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-211-0.
- TROJANOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.
- TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0591-3.
- TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-656-3.
- VATALOVÁ, Jaroslava. *Životní dráha ředitele školy*. Praha, 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Václav Trojan.
- VODA, Jan. Nové profesní výzvy učitele po jmenování ředitelem školy. *Pedagogika*. 2015, **65**(2), s. 177–192.
- *Výběr legislativy pro ředitele základních škol: praktické rady pro ředitele škol*. Praha: Raabe, c2012. Legislativa a management pro ZŠ. ISBN 978-80-87553-42-8.

#### **Internetové zdroje:**

- *MANAGEMENT MANIA: Sociální síť pro business* [online]. c2011–2016 [cit. 2017-01-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>.

#### **Legislativní dokumenty:**

- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků
- Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
- Zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů

- Zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

## **Příloha – Dotazník pro ředitele ZŠ v Hradci Králové**

### ***Profesní dráhy ředitelů základních škol***

Vážená paní ředitelko/vážený pane řediteli,  
chtěla bych Vás poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, jehož výsledky poslouží jako podklady pro zpracování mé bakalářské práce na téma Analýza vybraných aspektů profesních drah ředitelů základních škol zřizovaných městem Hradec Králové.

Předem mnohokrát děkuji za spolupráci.  
Mgr. Bc. Nikola Košťálová  
studentka Školského managementu PedF UK

#### **1. Na pozici ředitele/ky jste (počet let):**

#### **2. Jste:**

žena

muž

#### **3. Váš věk:**

#### **4. Jaký obor studia jste studoval na SŠ?**

Gymnázium

Pedagogická škola

Obchodní akademie

Jiné:

#### **5. Jaký druh a obor jste absolvoval/a na VŠ?**

#### **6. Jaké bylo Vaše předchozí povolání?**

učitel 1. stupně

učitel 2. stupně

učitel SŠ

zástupce ředitele na ZŠ

zástupce ředitele na SŠ

Jiné:

#### **7. Jaké předměty jste v době své pedagogické kariéry vyučoval/a?**

**8. V roli pedagoga působíte?**

do 5 let

do 10 let

do 15 let

do 20 let

více jak 20 let

**9. Působil/a jste i mimo pedagogickou praxi?**

Ano

Ne

**10. Pokud ano, jak dlouho a na jaké pozici?**

**11. Ředitelem /kou jste se stal:**

na škole, kde jste byl původně pedagogem na 1. stupni

na škole, kde jste byl původně pedagogem na 2. stupni

na škole, kde jste byl původně zástupce ředitele

na jiné škole, než na které jste předtím vyučoval.

**12. Proč jste se přihlásil/a do konkurzu na pozici ředitele/ky základní školy?**

**13. Jakým způsobem jste absolvoval/a funkční studium pro ředitele škol?**

Magisterské studium Školského managementu

Bakalářské studium Školského managementu

Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky v Celoživotním vzdělávání

Jiné:

**14. Co bylo pro začínajícího ředitele nejtěžší? (Můžete zaškrtnout více možností)**

Nedostatečná připravenost a vybavenost informacemi

Propojení osobního života s profesním

Míra odpovědnosti

Množství administrativních úkolů

Hledání vlastní vize

Překonat vliv předchozího vedení školy

Ztotožnění se s chodem školy, nastavením pedagogického sboru

Změnit stávající chod školy

Žádné předchozí zkušenosti s řízením školy

Jiné:

**15. S jakými problémy jste se potýkal/a v době nástupu do funkce? (Můžete zaškrtnout i více možností)**

Nedostatek znalostí v oblasti manažerských dovedností.

Nedostatek znalostí v ekonomické oblasti ve škole

Nedostatek znalostí v právním řádu.

Nedostatek dovedností v oblasti vedení lidí

Nedostatek znalostí a dovedností v řízení pedagogického procesu

Nedostatek času

Nedostatečná podpora od zřizovatele školy

Jiné:

**16. S jakými problémy se potýkáte v současné době?**

**17. Jaká pozitiva jste spatřoval/a na počátku své ředitelské kariéry?**

**18. Jaká pozitiva Vám přináší Vaše práce dnes?**

**19. Přihlásil/a byste se do konkurzu s dnešními zkušenostmi znovu?**

Ano

Ne

Nejsem si jist /á.

**20. Odůvodněte, prosím, vybranou možnost v předchozí otázce.**

**21. Co Vám ve Vaší funkci v současné době chybí?**

ODESLAT

**Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta**

**M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1**

**Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce**

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

