

**UNIVERZITA KARLOVA**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**POSLÁNÍ ŘEDITELE ŠKOLY  
Z HLEDISKA PŘIROZENÝCH  
MOŽNOSTÍ ČLOVĚKA**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Mgr. Absolon Daniel</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>PhDr. Eva Koberová</b>

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracoval  
za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Daniel Absolon

V Praze dne 25.3. 2008

Děkuji svým přátelům, kteří mi poskytli informace z problematiky psychologie, sociologie a personalistiky při tvorbě dotazníku, a také ředitelům škol, kteří neváhali dotazník vyplnit. Děkuji své manželce Daně za toleranci a trpělivost.

# Resumé

Závěrečná práce analyzuje postavení a funkci ředitele školy z hlediska odborné, psychologické a funkční způsobilosti, zabývá se předpoklady pro zvládnutí manažerské práce v resortu školství a mapuje vybraný vzorek ředitelů škol s ohledem na jejich životní filozofii a postoje. Konfrontuje pozitivní a negativní vlivy vyplývající z práce ředitele školy a odkrývá skutečnosti, které tvoří podstatu motivačních faktorů pro práci v pozici nejvyššího výkonného manažera školy.

Práce vychází z předpokladu, že existenci negativních skutečností mohou zastínit emocionální, morální a genetické souvislosti, které pomáhají ředitelům škol udržovat i nadále pozitivní vztah ke společensky nepopulární roli. Poukazuje na okolnosti, které tvoří přímou vazbu mezi posláním učitele a ředitele školy. Přináší také komplexnější náhled do role manažera zejména po stránce psychologie člověka, jenž na prahu 21. století vede nové generace k cílům nejvyšším: přežití lidstva ve společensky přijatelných normách. Odkrývá myšlení lidí, kteří mají nemalý vliv na formování základních návyků, dovedností a postojů mladého člověka, zastávají jednu z hlavních rolí při transformaci společnosti s ohledem na vzdělání a výchovu a kteří představují významný kapitál kultury českého národa.

# Summary

The presented final theses analyses the position of a headmaster from the specialist, psychological and functional point of view. It considers personal abilities for the successful school management and it surveys selected sample of headmasters considering their life philosophy and approach. It confronts positive and negative influences of headmaster work and it uncovers circumstances that create the basis of motivation factors for work in the position of the most senior manager of a school.

The theses results from the presumption, that objective reality might be influenced by emotional, genetic and personal relationships, which enable to continue in relative stability of managers positions, especially at schools in the Czech Republic. It also shows the circumstances that create direct relation between the mission of a teacher and the mission of a headmaster. The theses brings more complete look at the role of a manager, especially from the psychological point of view. Human psychology leads the new generation of the 21<sup>st</sup> century to the highest goals: surviving of the mankind in socially acceptable norms. The theses uncovers the way of thinking of people, who significantly influence the formation of the basic customs, abilities and approaches of young people and who take up one of the main roles in the transformation of the society with regard to education and who represent important cultural values of the Czech culture.

# Resumé

L'ouvrage final analyse le statut et le rôle du chef de l'établissement scolaire du point de vue de la qualification professionnelle, psychologique et fonctionnelle. Il s'oriente sur les conditions préalables nécessaires pour l'exécution de la fonction du cadre. Il prend pour l'exemple certains directeurs des établissements en considération de leurs attitudes et leur philosophie. L'ouvrage compare les influences positives et négatives provenant du travail du directeur. En même temps il découvre la base des facteurs de motivation pour le travail au poste du cadre supérieur de l'établissement.

L'ouvrage part de la supposition qu'il existe des circonstances émotionnelles, relationnelles et génétiques qui assurent une certaine stabilité aux postes dirigeants notamment en domaine de distribution de ces postes. Ces circonstances-ci peuvent dominer l'existence des faits objectifs. L'ouvrage souligne ce qui crée le lien direct entre le rôle de cadre et celui d'enseignant. Il présente de manière complexe la fonction de manager surtout du point de vue de l'homme qui, au début du 21<sup>e</sup> siècle, mène des générations de jeunes gens vers les buts supérieurs: la survie du genre humain aux normes généralement acceptables. Il découvre la pensée de ceux qui ont une grande influence sur la formation des habitudes fondamentales, du savoir-faire et des attitudes de jeunes gens. De ceux qui jouent un des rôles principaux au procès de la transformation de la société en considération de l'enseignement et formation et qui représentent le fonds important de la culture tchèque.

# Sommario

L'elaborato finale analizza la posizione e la funzione del direttore della scuola dal punto di vista professionale, psicologico (e per l'abilitazione funzionale). Affronta il problema di riuscire a lavorare con stampo manageriale nell'ambito scolastico. Analizza un campione di direttori rispettando il loro atteggiamento e la loro filosofia di vita. Confronta influenze positive e negative risultanti dal lavoro dei medesimo al fine di scoprire la reale motivazione ed efficienza dimostrate nel ruolo di manager supremo.

L'elaborato nasce dall'idea che ci sia una continuità tra il ruolo dell'insegnante e quello del direttore. Porta anche in luce la complessità del ruolo del manager dal punto di vista della psicologia personale in un momento in cui alle nuove generazioni viene posto un obiettivo più alto: (la sopravvivenza dell'umanità nel pieno rispetto dell'etica) Scopre i pensieri delle persone che hanno una piccola influenza sulla formazione dei giovani i quali hanno un ruolo fondamentale nella trasformazione della società e per questo rappresentano un patrimonio importante della cultura ceca.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Poslání ředitele školy</b> .....	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy</b> .....	<b>14</b>
3.1	Od historie k dnešku.....	14
3.2	Ředitel očima moderní společnosti.....	15
3.3	Ředitelská kvalifikace, odborné vzdělání a praktické zkušenosti.....	18
3.4	Ředitel a jeho motivační schopnosti.....	20
3.4.1	Lidské potřeby.....	20
3.4.2	Proč vůbec pracujeme.....	22
<b>4</b>	<b>Změna - realita doby</b> .....	<b>23</b>
4.1	Transformace managementu a investice do lidí.....	23
4.2	Umění sebeřízení.....	24
4.3	Globalizace.....	26
<b>5</b>	<b>Psychologie v práci ředitele</b> .....	<b>27</b>
5.1	Věda o umění řízení.....	27
5.2	Poznávací procesy a efektivní myšlení.....	28
5.3	Vyrovnanost a harmonie.....	29
5.4	Ředitel - osobnost s tvůrčím myšlením.....	30
<b>6</b>	<b>Výzkumná část</b> .....	<b>32</b>
6.1	Úsudek o člověku a jeho objektivita.....	32
6.1.1	Cíl výzkumu.....	33
6.2	Analýza dotazníku.....	34
6.2.1	Znění otázek podle oblastí.....	35
6.3	Respondenti.....	37
6.3.1	Způsob zpracování výsledků.....	37
6.4	Motivační podněty.....	38
6.5	Psychologické předpoklady efektivního vedení.....	42
6.5.1	Vliv ředitele na formování kolektivu.....	42
6.5.2	Osobní pracovní styl ředitele.....	46
6.6	Duševní hygiena ředitele školy.....	47
6.7	Ředitel - manažer.....	49
<b>8</b>	<b>Literatura a prameny</b> .....	<b>52</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy</b> .....	<b>54</b>
	Příloha č. 1 - Dotazník - celkový přehled odpovědí	
	Příloha č.2 - Dotazník - celkové znění	
	Příloha č.3 - Ředitel školy a školský zákon - § 164	
	Příloha č.4 - Ředitel školy a výkon státní správy - § 165	
	Příloha č.5 - Co ředitel školy může...	
	Příloha č.6 - Jednotlivé funkce ředitele školy	
	Příloha č.7 - Nezbytná dokumentace školy	
	Příloha č.8 - Organizační chování - model používaný NASA	
	Příloha č.9 - Pozor na únavu!	
	Příloha č.10 - Jak se má chovat slušně vychovaný ředitel	



# 1 Úvod

Cílem práce není poskytnout nezpochybnitelný návod pro ředitele školy o tom jak nakládat se svými pravomocemi ani jak se vyrovnat s rostoucí byrokracií a administrativou hlavního manažera ve službách státní instituce. Smyslem práce je zhodnocení poslání ředitele školy z hlediska přirozených možností člověka. Je ředitel školy článkem natolik silným a soběstačným k tomu, aby mohl výrazně ovlivnit výchovu a vzdělávání? Jakými lidmi jsou současní ředitelé škol? Jsou vybaveni takovými kompetencemi, aby dostali vytýčených kompetencí u svých žáků? ...

Současná společnost vnímá funkci ředitele školy jako „službu vlasti“. Ale nejen to. Občané tuto funkci mnohdy institucionalizují do role úředníka a zobecňují pozici ředitele na úroveň zprostředkovatele vlastních cílů, zejména pak v sektoru soukromého školství. Ani mnozí zaměstnanci, přestože svého nadřízeného dostatečně respektují, sami netuší, jak nezáviděníhodnou pozici tato funkce představuje. A zejména právě proto, abych přiblížil realitu školního managementu a srozumitelně vykreslil roli současného ředitele - manažera, zvolil jsem pro svou práci příznačný název: „Poslání ředitele školy z hlediska přirozených možností člověka“. Vzhledem k vlastním zkušenostem ve školství bych raději uvedl název knižní, totiž: „Obsluhoval jsem českého ředitele“, ale to by mohlo být přijato u mého nadřízeného s přirozeným nepochopením. Pravdou ovšem zůstává, že právě svého ředitele „obsluhuji“ třináctým rokem v roli zástupce, a zatím stále ještě rád.

## 2 Poslání ředitele školy

Společnost informační, znalostní, učící se - slova a termíny, které pronikají stále více do našeho profesního, občanského i osobního života. Přípravujeme žáky a studenty na plnohodnotný život právě pro rychle se měnící společnost, která vyžaduje vysokou úroveň adaptability. Společnost disponující ohromným množstvím informací, s nimiž lidé musí umět pracovat, aby mohli dosáhnout co nejdříve na pomyslný strom poznání. Chceme, aby absolventi škol byli úspěšní, a úspěch je, alespoň v jisté oblasti našeho konání, vázán stále více na úroveň a kvalitu dosaženého vzdělání.

Ředitelé jsou postaveni před úkol připravit dlouhodobou strategii rozvoje školy tak, aby byla přijata a schválena nejen na úrovni regionu, ale aby byla především přijata zaměstnanci, žáky i rodiči. Sebelepší plány a koncepce jsou pouhou teorií, pokud je lidé nevezmou za své. Uskutečňování strategií a plánů není záležitostí krátkodobou, ale je to v podstatě určitý stav mysli. Vytvářet takový myšlenkový postoj u zaměstnanců, žáků a rodičů je úkol pro řídicí pracovníky dneška. Právě oni společně s ostatními pedagogy připravují absolventy škol na požadavky, které na ně bude klást společnost zítřka.

V souvislosti s tím je nutno konstatovat, že se v poslední době výrazně posilují kompetence ředitelů v oblasti výchovně vzdělávacího procesu. Jde o změnu „těžiště“, rozšíření profesních kompetencí, schopností a znalostí, které u řídicího pracovníka očekáváme:

- vedení lidí
- řešení konfliktů
- motivace
- komunikace s nadřízenými i podřízenými
- řízení změny
- budování týmů
- public relation
- plánování - krátkodobé plány v návaznosti na připravené dlouhodobé strategie
- delegování pravomocí

## **3 Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy**

### **3.1 Od historie k dnešku**

Již v období rakousko-uherské monarchie bylo za stěžejní práci ředitele školy považováno řízení školy a řízení výuky. Zákonem č. 62/1869 ze 14. května 1869 byly mimo jiné vymezeny také povinnosti obce ve vztahu ke školám. Ty zabezpečovaly školy po stránce finanční i správní. Po roce 1918 byli do funkcí ředitelů jmenování uchazeči na základě konkurzu. Zákonem č. 95/1948 Sb. (školský zákon) došlo ke zrušení tehdejších právních norem a ke změnám, které posílily úlohu státu. Školy byly převedeny pod referáty pro školskou osvětu a tělesnou výchovu. Vyhláškou č. 240/1950 Ú.1. bylo řízení škol vymezeno pravomocemi krajských národních výborů. Fakticky přestala být žádoucí ředitelská kompetence v oblasti řízení a správě školy. Bylo proklamováno, že stát se postará o školství po všech stránkách.

Rozšíření řídicích povinností ředitele vymezoval až zákon č. 77/1978 Sb. Bylo stanoveno, že ředitel kromě vzdělání příslušného pro daný typ školy musel absolvovat dvouleté funkční studium ukončené závěrečnou zkouškou. V roce 1984 byl přijat zákon č. 29/1984 Sb. o soustavě základních a středních škol (školský zákon).

V současné době se ředitelé škol orientují zejména podle zákona č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším a jiném vzdělávání (školský zákon), zákona č.562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona. Dále podle zákona č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů a zákona č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání).

## 3.2 Ředitel očima moderní společnosti

Pokud bychom chtěli charakterizovat osobu či funkci ředitele školy v pozitivním slova smyslu, pak bychom se v souvislosti s jeho zákonnými povinnostmi, morálními a lidskými předpoklady a společenskými požadavky dostali k neuvěřitelnému výčtu definic. Již v polovině takového seznamu bychom nejspíš pochopili, že ředitel školy nebude patrně obyčejnou lidskou bytostí. Nejspíš by tato osoba popřela řadu platných přírodních zákonů; nemohla by podle všeho spát, nestihla by se stravovat, přesunovat se více jak na vzdálenost nejdelší školní chodby a patrně by ani nezvládla vychovat vlastní děti.

Současná společnost vnímá ředitele školy především jako vedoucího kolektivu spolupracovníků, který svou znalostí metod vedení a motivace lidí vyhodnocuje pro organizaci jejich schopnosti, znalosti, a dovednosti a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj. Stimuluje a motivuje své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu plnění cílů jejich práce. Dále je důležité, aby poznal míru pro rozumné a diferencované uplatňování různých metod vedení lidí v dynamice času a měnícím se prostoru konkrétních podmínek.

Ředitel naplňuje tzv. „řídící záměry“, které tvoří široký okruh aktivit zejména ve smyslu vztahu ke spolupracovníkům. Je nutno dodat, že naplnění řídicích záměrů musí vedle orientace na lidský faktor řešit také otázky správného časového a kvalitativního nasazení zdrojů. V tomto směru má velice důležitý význam koordinační funkce ředitele manažera.

Ředitel by měl také disponovat jistým stupněm intelektu. Stranou by ovšem neměla zůstat ani vlastnost vrcholových manažerů - emocionální inteligence. Intelekt je bezpochyby hnací silou úspěchu, technické schopnosti jsou zásadní, avšak emocionální inteligence je dvakrát důležitější než předchozí faktory. Je zřejmé, že existuje úzká vazba mezi výsledky organizace a úrovní emocionální inteligence vrcholového manažera. Emocionální inteligencí se přitom rozumí relativně trvalá psychická a intelektuální otevřenost k vnějším dojmům. Co je navíc velice důležité, emocionální inteligenci se lze naučit.

Jeden z mnoha dalších výkladů také poukazuje na skutečnost, že ředitel efektivně organizuje a spoluvytváří kulturu instituce. Organizování může být však

efektivní jen tehdy, když se přizpůsobuje měnící se situaci nejen operativním přidělováním, ale i organizačním schématem a jasným definováním kompetencí. Důležitou roli hraje zapojení velkého množství vedoucích pracovníků do přípravy plánů a v neposlední řadě jasné definování práv a povinností pracovníků a seriózní jednání s lidmi. Změny v tomto smyslu mohou probíhat zejména v cílech a obsahu činnosti, ve vnějších podmínkách a také například ve velikosti dané organizace.

Ředitel školy rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb. Odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje tyto služby v souladu se zákonem a vzdělávacími programy. Odpovídá dále za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání. Vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady. Zajišťuje, aby zákonní zástupci žáka byli včas informováni o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte. Odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole.

Ředitel školy bývá velmi často označován za toho, kdo rozhodujícím způsobem ovlivňuje úroveň vzdělávání. I v souvislosti s kurikulární reformou je často poukazováno na to, že právě ředitel je základním článkem, o který se reforma musí opírat. Že on je tou osobou, která musí přivodit žádoucí změny a dát škole jasný směr. S určitou nadsázkou se dá říci, že na něj spoléháme prakticky v každém odstavci školského zákona i dalších předpisů. Vezmeme-li v úvahu právní stav, zakotvený v 90. letech minulého století, má ředitel školy velmi vysokou míru autonomie, velmi vysoké pravomoci, mimořádnou odpovědnost za výsledky práce školy.

Toto vše vzrostlo se zrušením odvětvového řízení ve školství a právě vysoká míra autonomie školy přináší nemalou komplikaci do řízení organizace. Přestože úřady nemají dostatek přímých nástrojů (možná naštěstí), snaží se přece jen školy ovlivňovat. A to z nejrůznějších důvodů. Situaci řeší administrativně. Vymýšlejí další a další omezení, stanovují nejrůznější pravidla a vyrábějí stohy papírů, které jsou jen částečně popsány. Úkolem školy je popsat tyto papíry více než jsou, čili vyplnit v nich nějaká slova, čísla apod. Tyto aktivity vedou k stále rostoucímu byrokratickému zatížení vedení škol. Slušelo by se napsat ekonomicko - administrativního aparátu škol, ale ve skutečnosti je tento „aparát“ záležitostí jedinců. V případě malých škol a školek je to často jeden nebo dva lidé, kteří mají spoustu dalších povinností.

Velice těžko se dnes uplatňuje požadavek na zvyšování počtu pracovníků, ale jinak to bohužel zřejmě nepůjde. Děti je sice stále méně a učitelů by mělo postupně také ubývat, ale i když bude dětí o něco méně, administrativa se nezmenší. Ve většině

vyspělých zemí má ředitelství škol k dispozici podstatně více pracovníků, kteří vytvářejí tolik potřebné zázemí, aby se vedoucí pracovníci mohli primárně věnovat tomu, co je nejpodstatnější - řízení pedagogického procesu.

### **3.3 Ředitelská kvalifikace, odborné vzdělání a praktické zkušenosti**

Budeme-li se zabývat podrobněji tím, jaké mají ředitelé škol odpovědnosti v jednotlivých zemích Evropské unie, dostaneme se k pozoruhodnému zjištění. Prakticky veškeré uvedené výčty odpovědností se hodily i na ředitele škol u nás. V ostatních zemích byly ale rozdílně uplatňovány. Právní subjektivita školy a odpovědnost z ní vyplývající v rozsahu, jak ji známe u nás, nebývá v evropských krajích zrovna obvyklá. Důležité je, že v zemích, kde se odpovědnost ředitelů blíží našim podmínkám, velmi často existují odvětvové (tj. odborné - školské) orgány na odlišných stupních, které školy jednak kontrolují a jednak jim poskytují různé formy podpory.

Ve všech zemích se u uchazečů o místo ředitele školy vyžaduje určitá pedagogická praxe. Například ve Francii, v Itálii, v Portugalsku a ve Španělsku činí pět let v sekundárním školství. V Belgii se předpokládá 10 let pedagogické praxe a stejný počet let praxe se často očekává od uchazeče ve Skotsku. V Německu musí uchazeč kromě počtu let praxe zastávat i vyšší veřejnou funkci. Ve Spojeném království se mimo jiné očekává, že uchazeč bude mít zkušenosti s administrativou školy.

Některé země navrhují speciální počáteční přípravu. Ve Francii musí uchazeč před vstupem do funkce absolvovat zvláštní odborné studium. Portugalsko zavedlo jedinečnou odbornou přípravu v oblasti školní administrativa a řízení školství. Ve Finsku musí uchazeč vlastnit diplom ze školní administrativy. Tato vzdělání jsou povinná. Ve Španělsku se od školního roku 1996/97 na uchazečích vyžaduje akreditace a též počáteční příprava.

Jiné země nabízejí odbornou přípravu nově jmenovaným ředitelům. Rakousko nabízí kvalifikační semináře pro vedoucí pracovníky školy. Ve Švédsku organizují odbornou přípravu pro všechny ředitele, aby je informovali o nových směrech v řízení školství. V Anglii a ve Walesu je vytvořen program, který má nově jmenovaným ředitelům pomoci rozvíjet zvláštní schopnosti spojené s výkonem této funkce. Ve Skotsku poskytují přípravu uchazečům, kteří získali status ředitele. V dalších zemích (Belgie, Irsko, Itálie) se uskutečňuje příprava v oblasti vedení a především řízení a správy, ale není povinná.

Ve třech zemích Evropského sdružení volného obchodu se pedagogická praxe požaduje rovněž. V Lichtenštejnsku a Norsku činí tři roky. Island vyžaduje minimálně dvouletou pedagogickou praxi a zkušenosti z administrativy (jeden rok zkušební doby ve funkci ředitele školy). Tyto země neuplatňují nároky na počáteční odbornou přípravu.

V České republice se může stát ředitelem školy fyzická osoba splňující předpoklady podle § 3 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Osoba, která je způsobilá k právním úkonům, má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, je bezúhonná, zdravotně způsobilá a prokáže-li znalost českého jazyka. Navíc musí prokázat praxi ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření. Praxe se může týkat také řídicí výzkumné činnosti. U ředitelů mateřských škol činí praxe 3 roky, pro ředitele základní školy 4 roky a 5 let pro ředitele školy střední. Vedle těchto požadavků musí ředitel nejpozději do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat funkci ředitele školy, získat znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.



## 3.4 Ředitel a jeho motivační schopnosti

### 3.4.1 Lidské potřeby

Problém lidské motivace provází člověka od samého počátku jeho existence. Motivace se stala v dnešní době módním slovem. S motivováním se setkáváme v běžné mluvě v souvislosti s nejrůznějšími situacemi. Rodiče motivují své děti, aby byly pracovitě, aby se chovaly pozitivně. Učitelé vedou své žáky ke spolupráci a podněcují jejich zájem o různé učební předměty. Řídící pracovníci učí své spolupracovníky loajalitě a politikové bezpečné ví, jak motivovat své voliče. Chování lidí vždy závisí na tom, co je podněcuje k práci. Jejich výkon je výsledkem souhry schopností a motivace. Chce-li ředitel zlepšit práci organizace, musí se soustředit na úroveň kombinace těchto činitelů a musí také zaměstnance školy podporovat v tom, aby své síly směřovali k úspěšnému plnění cílů a úkolů.

Nejmodernější kategorizace motivaci dělí na „vnitřní a vnější“. Vnější motivace představuje například chválu nadřízeného, uznání kolegů, budování kariéry, zvyšování platu atd. Vnitřní pak práci samotnou. V souvislosti s pracovní morálkou je vnitřní motivace ceněna výše než vnější, má být účinnější a stabilnější hnací silou. Mezi nejrozšířenější související teorie patří hierarchie potřeb, kterou vytvořil psycholog Abraham Herold Maslow. Tento americký psycholog vypracoval hierarchický systém lidských potřeb. Došel k závěru, že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul. Lidské potřeby v tomto smyslu pak vyznívají následovně:

- 1) Fyziologické potřeby. Jde o základní potřeby k udržování lidského života (potravin, voda, teplo, přístřeší a spánek).
- 2) Potřeby jistoty a bezpečí. Potřeba nemít strach z nebezpečí a nemít obavy ze ztráty zaměstnání, majetku, z nedostatku potravin nebo ztráty přístřeší.
- 3) Potřeba přátelství a přijetí, potřeba společenské sounáležitosti, přijetí mezi ostatní lidi.
- 4) Potřeba uznání a dosažení „vážnosti“. Touha stát se váženými osobami v souvislosti s prestiží a uspokojení z vedoucí funkce.
- 5) Potřeba seberealizace představuje touhu dosáhnout něčeho, co je dosažitelné a co nejvíce využívá osobní potenciál.

Jak již bylo řečeno, naplnění řídicích záměrů je důležitou úlohu kladenou na ředitele. Jde o široký okruh aktivit, které je třeba vyvinout zvláště ve vztahu ke spolupracovníkům s cílem dosáhnout řídicích záměrů. V této souvislosti je nezbytné, aby vedoucí pracovník dostatečně ovládal diagnostiku chování svých podřízených. Zhodnocování motivů však není vůbec jednoduché, jelikož nejsou, jednoduše řečeno, vidět, slyšet ani cítit. V nejlepším případě je lze odvodit z pozorovatelného chování druhých. Při tom sehrávají určitou roli očekávání stejně jako zkušenosti, které člověk učinil ve své minulosti v podobných situacích. Každý člověk si tímto způsobem vytváří své „teorie“ o motivech, které vedou ostatní lidi v jejich vlastním prostředí ke zcela určitým způsobům chování.

V poslední době dostávají „lidské problémy organizace“ stále větší váhu. Především v psychologii řízení je proto motivační výzkum a jeho formulace problémů v centru zájmu. Už nejsou profitovány tlak a sankce nadřízeného, ale jeho schopnost přesvědčovat. Schopnost, která povede ke srozumitelnému zprostředkování cílů zaměstnancům dané společnosti nebo instituce a plně je integruje do provozu. Aby podřízení dobrovolně přijali za své cílové představy managementu, je nutné, aby vlastní motivace nadřízeného sloužila jako vzor (sami ředitelé musí být dostatečně motivováni), je nutné poznat individuální potřeby pracovníků a vytvořit určité pobídky, které povedou k uspokojení zájmu a potřeb spolupracovníků.

### 3.4.2 Proč vůbec pracujeme

Práce je v ekonomickém smyslu činnost zaměřená na uspokojení potřeb. Profesionální přístup k práci je sice motivované chování, ale profesionalita v práci se stala skoro všemi akceptovanou společenskou normou.

Pracovní spokojenost je pak možno považovat za obecný postoj, který je souborem mnoha specifických postojů. Práce nemůže poskytovat uspokojení tomu, kdo o ni neprojevuje vnitřní zájem. Tento zájem závisí jednak na vlastnostech práce samé, jednak na vlastnostech osobnosti pracovníka. Tatáž práce je pro někoho zajímavá a pozitivně ho motivujeme, u druhého způsobuje frustraci.

Zájem o práci souvisí také velmi úzce se schopnostmi. Někteří lidé jsou se svou běžnou každodenní činností nespokojeni, protože podle jejich mínění neodpovídá jejich schopnostem. Buď pociťují, že jsou pro ni příliš dobří, nebo naopak, že přesahuje jejich možnosti. Činitelem spokojenosti je určitá jistota, možnost postupu a jiné iniciativy podle subjektivního hodnocení pracovníka. Spokojenost je provázena pozitivními city, je prožívána jako kladný vztah přicházející zevnitř, kdežto při nespokojenosti se hledají většinou vnější příčiny.

Současná manažerská a řídicí praxe potřebuje docílit, aby podřízení dělali to, co je třeba pro naplnění funkce školy nebo organizace. Stále častěji se rozšiřují moderní přístupy vedení lidí. Jejich základním rysem je aktivizovat lidi, vést je k vyšší samostatnosti, přijímání a dokonce i iniciování změn. Bez spokojenosti pracovníka by ovšem dosahování zmiňovaných cílů nemělo valných úspěchů. Je proto žádoucí, aby všechny tyto procesy tvořily jednotný celek. Před řediteli škol proto vyvstává další úloha; tyto procesy v současné „informační společnosti“ vhodně koordinovat.

## **4 Změna - realita doby**

### **4.1 Transformace managementu a investice do lidí**

Stejně jako v přírodě ani ve společensko-ekonomické realitě nelze hovořit o stabilitě, ale typická je zde proměnlivost, která může mít charakter růstu, ale i degenerace. Změny jsou nevyhnutelným projevem reality. John F. Kennedy označoval změnu jako zákon života. Transformace je ve své podstatě nepřetržitý proces, kdy vše, co nás obklopuje, se nepřetržitě vyvíjí a podléhá proměnlivosti, přičemž tempo realizace proměn se neustále zrychluje.

Přetvářet tradiční školu může úspěšně jen ten ředitel, pro něhož není hlavní smyslem života jeho funkce, ale jeho škola. Pokud mu jde opravdu o školu, nezbyvá mu než ve své funkci riskovat. Složitější situace v tomto ohledu je u venkovských škol, jelikož zde bývají zastupitelé obvykle konzervativnější a školu mají v obci například jen jednu. Ve městě je pak snazší udržet se v anonymitě, ale v souvislosti se zavedením školních vzdělávacích programů do praxe už není „schovávání“ v davu tak snadné. Bez určitého rizika se škola přeměnit prostě nedá.

Při transformaci školy dochází také k rozvoji řídicích a vedoucích pracovníků. Je nezbytné vytvářet takové podněty uvnitř organizace, které povedou jednotlivé složky managementu k efektivní přeměně. V tomto ohledu je důležité počítat s kontinuální investicí do lidí a napomáhat osobnímu a profesnímu růstu. Ochota ke změně by se však neměla týkat pouze top managementu a jím podřízené úrovně vedení. Musí prostupovat všechny úrovně zaměstnanců. Kultura organizace se rozvíjí pouze tehdy, jsou-li lidé v organizaci chápáni, respektováni a je-li podporována jejich identita, kreativita a originalita.

## 4.2 Umění sebeřízení

Má-li ředitel dobře řídit své podřízené, je logické, že musí umět řídit sebe sama, tzn. svůj pracovní, popřípadě i osobní život. S tím, jak dochází k posilování samostatnosti pracovníků, rostou nároky na jejich sebeřízení. Zejména poslední desetiletí znamenají stále zřetelnější posun v požadavcích na pracovníky a samozřejmě i na manažery ve směru vyšší míry samostatnosti, iniciativy a kreativity a odklon od přemíry řídicích zásahů typu nařízení, příkazů, instrukcí apod. Je pochopitelné, že v tomto prostředí rostou nároky na vlastní řízení sebe sama. Náplň sebeřízení lze rozdělit do tří oblastí:

- sebepoznání (selfconcept)
- seberozvoj (selfdevelopment)
- sebehodnocení (selfevaluation)

Sebepoznání tvoří výchozí krok, jehož obsahem je především sebereflexe, která může vycházet z následujících otázek: Kdo jsem, jaké mám vlastnosti, co umím, jaké mám znalosti, co dovedu, jaké mám dovednosti, schopnosti apod. Výsledkem tohoto tázání by mělo být určení, v čem jsou mé přednosti a naopak mé nedostatky. Sebeuvědomění by nemělo vést jenom k určení konečných stavů, ale k poznání, jaké faktory a za jakých situací ovlivňují mou výkonnost. Těmi může být denní doba, pracovní prostředí, způsob příjmu informací (sluchem, zrakem, zapisováním apod.) nebo přístupy k jednání s lidmi. Sebepoznání by nemělo skončit u zjištění, kým jsem, ale mělo by vést k určení budoucího obrazu své vlastní osoby: kým chci být, co bych měl znát, co chci dokázat. Obecně platí, že není třeba v takové míře reagovat na klíčové neznalosti, ale spíše se orientovat na rozvoj svých vlastních předností.

Jestliže si pracovník vytyčí vlastní rozvojové záměry, v dalším kroku je musí konkretizovat v podobě reálných cílů. Předpokladem pro vlastní rozvoj je především vůle najít si čas na sebevzdělávání. Zvláště ředitelé by si měli uvědomit, že se školními vědomostmi za čas nevystačí a že je nutné je prakticky průběžně doplňovat. Ve svém pracovním (popř. i osobním režimu) by si proto měli najít čas na rozšiřování svých znalostí, popř. i dovedností, návyků apod. Přitom „vzdělávání“ je možné chápat nejen jako nabývání nových poznatků, ale i jako sebevýchovu (způsob jednání s druhými, společenské chování a vystupování, prezentaci společnosti navenek atd.).

Budeme-li předpokládat, že v moderní organizaci bude manažer stále méně řízen a usměrňován, a to nejen ve smyslu obsahu jeho činnosti, ale i pokud jde o jeho další rozvoj, bude na významu nabývat vlastní hodnocení. Například čím jsem mohl přispět k prospěchu organizace a jak jsem to zvládl, jsou mé záměry týkající se mého dalšího působení adekvátní skutečným potřebám instituce atd. Sebekontrola je nástrojem případných korekcí, uvědomění si a vyvarování se chyb v budoucnosti a zpravidla činí člověka otevřenějším, přístupnějším a tolerantnějším k chybám druhých. Důležitým momentem v závěru sebereflexe je fakt, že poté co si člověk promyslí vlastní přednosti, kvalitu své práce a co je jeho přínosem, měl by si položit otázku: „Kdo to potřebuje vědět? Na kom jsem závislý? A kdo je závislý na mně?“ Pak by měl jít a všem těmto lidem to sdělit takovým způsobem, který skutečně zaregistrují.

## 4.3 Globalizace

V souvislosti se změnami ve společnosti, nelze vynechat pojem, který se stal v moderní, lépe řečeno v současné době, celosvětovým symbolem. Globalizace je charakteristickým rysem soudobé epochy, který prolíná prakticky do všech sfér života společnosti - politiky, kultury, sportu, cestovního ruchu, kriminalistiky, ale i ekonomiky včetně finančnictví, ochrany životního prostředí a v neposlední řadě i do oblasti školství.

Pojem „globalizace“ je poměrně mladý. Poprvé ho měl použít americký ekonom Theodore Levitt v roce 1985 k popisu vývoje světového hospodářství v předcházející dekádě. Dnes je používán pro charakterizaci vývoje v naší době a očekávaného vývoje budoucnosti. Lidé obvykle spojují pojem globalizace s novými technologiemi v komunikaci, v podstatě ničím neomezenými kapitálovými trhy, liberalizací obchodu a dosažitelností kteréhokoli místa na této planetě. Globalizace se netýká pouze několika nadnárodních firem, do procesů globalizace jsou začleňovány další a další subjekty. Tento proces se ve skutečnosti dotýká miliónů aktérů ve všech sférách činností. Vede k urychlení vývoje, informace nabývají na významu. Problémem není existence poznatku, ale způsob, kde informace najít. V současnosti se pro ředitele škol tento problém transformuje do podoby, jak vybrat a určit relevantní informace pro správné rozhodnutí a jednání.

## **5 Psychologie v práci ředitele**

### **5.1 Věda o umění řízení**

Může se zdát, že řízení se stává vědou a přestává být uměním. Není to tak zcela pravda. Stává se vědou, ale nepřestává být uměním. Vždyť každý z ředitelů ví, že nestačí mít poznatky, ale je nutno umět je použít vzhledem ke konkrétní situaci na škole. Mluvíme-li o vědeckém přístupu k řízení, znamená to, že se již nemůžeme opírat jen o vlastní zkušenosti, ale že je třeba i v této oblasti se vzdělávat a tvořivě aplikovat nové poznatky do praxe. Věda o řízení se ustavila na podkladě výsledků mnoha věd, mezi nimiž jednou z nejdůležitějších je psychologie.

Pro řídicího pracovníka je znalost psychologie pomůckou. Ředitel sice není a ani nemůže být odborným psychologem, avšak měl by mít určité vědomosti, které mu v problematice psychologie umožní snazší orientaci. Ředitel a vedoucí pracovníci stojí před stále náročnějšími úkoly efektivního řízení, přičemž působení na psychiku lidí je jeho neodmyslitelnou součástí.

Chceme-li působit na druhé lidi, je nezbytné lidi poznávat a také vědět, jak s nimi jednat. To vypadá jako samozřejmé, ale stále se objevují názory, že pro práci s lidmi není zapotřebí zvláštní kvalifikace, že stačí „zdravý rozum“. V moderní společnosti však musí být práce s lidmi povýšena nad příležitostnou improvizaci a postavena na profesionálnější úroveň. A to tím spíše, že nesprávný postup vyvolá konflikty v mezilidských vztazích na pracovišti. Ty pak vedou ke snížení pracovní výkonnosti, absenci, fluktuaci a jiným nepříznivým následkům.

Působení na lidi je složitý mnohotvárný proces, závislý na celé řadě činitelů. Psychologii nelze chápat jako samospasitelný prostředek. Není studnicí metodických instrukcí ani souborem pouček a návodů pro jednotlivé příležitosti. Nemůže ani stanovit konečné cíle, pouze pomáhá jejich efektivnímu dosažení.



## 5.2 Poznávací procesy a efektivní myšlení

O poznávacích procesech obecně platí, že ředitel školy potřebuje rychle získat přesný obraz o skutečnosti, orientovat se na fakta a nezaměřovat je s jejich interpretací, odlišovat vnímané od vlastních představ. Důležitou schopností je všímavost, postřehnutí nejen podstatných znaků, ale i zdánlivých maličkostí. Vyžadujeme po řediteli školy, aby se uměl oprostit od subjektivního pohledu na skutečnost a viděl ji objektivně, tj. jaká je. Přesné rozlišení mezi tím, co skutečně pozorujeme a na co jen usuzujeme, je základním a přitom obtížným předpokladem práce ředitele. Jako každý člověk i on má svůj „vztahový rámec“, svůj charakteristický způsob, jímž poznává a vyhodnocuje vnější svět i sama sebe. Určitá zaměřenost jeho vnímání vede k tomu, že posuzuje věci z jistého osobního hlediska, uvádí je do předem utvořených vztahů a následkem toho nejedná mnohdy na podkladě faktů, ale na podkladě toho, jak je přijímá. Postavit se na stanovisko druhého znamená „vidět“ svět jeho očima. Neví-li ředitel, jak jeho spolupracovník přijímá a vykládá skutečnost, nebo ví-li, že jeho pohled je odlišný, ale nedovede se postavit na jeho stanovisko, není schopen objektivně posoudit jednání svých spolupracovníků a nemůže na ně plně působit.

Jednou z mnoha důležitých schopností vrcholových manažerů je mimo jiné efektivní využívání myšlení. Z individuálních vlastností myšlení se pozitivně u vedoucích pracovníků uplatňuje nejvíce schopnost postihnout široký okruh otázek a hloubka podstaty problému, předvídání, chápání jevu v jeho mnohotvárnosti a ve všech vztazích a souvislostech. Dále důslednost myšlení, která představuje jisté zachování logického postupu, zdůvodňování vlastních závěrů spolu se snahou vyvozovat i ty logické závěry, které nejsou osobně příjemné, respektive populární. Samostatnost myšlení, která se projevuje vyhledáváním problémů, které vyžadují řešení, kritičností vůči jiným i vlastním názorům, pružnost myšlení atd. Přičemž důležitým měřítkem toho, zda skutečně efektivně využíváme myšlení, je uchýlování se k němu i při řešení vlastních životních problémů.

## 5.3 Vyrovnanost a harmonie

Pro ředitele školy je fluidita osobnosti, tj. snadnost s níž probíhá spojení mezi jednotlivými složkami osobnosti, nepostradatelnou vlastností. Projevuje se vnitřně jako vyrovnanost a harmonie, navenek jako schopnost vžít se do role druhých (Gen tak lze pochopit, proč jeho podřízený dělá něco jiného než to, co by podle mínění ředitele měl dělat). Je to vlastnost velmi důležitá, protože být zodpovědný za kolektiv a neustále jej obohacovat znamená také mít hluboké pochopení pro každého jednotlivce. Jinou důležitou vlastností je otevřenost vůči světu, zejména podnětům z okolí. Snadné navazování kontaktů je spojeno s přiměřenou sebedůvěrou. Nedostatky vyplývající z málo výrazné kontaktní schopnosti je třeba nahradit vypracováním a upevněním odpovídajících dovedností (nemám-li přirozenou schopnost najít ve vztahu ke každému člověku správný tón a přístup, musím se systematicky naučit způsobům, jak to dělat).

V souvislosti s navazováním kontaktů a s utvářením pracovních vztahů je důležité, aby ředitel uplatňoval individuální přístup ke spolupracovníkům. Právě přístup jako k jedinci odlišnému od jiných jedinců, jako k individualitě, je nutným předpokladem dobrých vztahů na pracovišti a efektivních pracovních výsledků. Znamená to, že veškeré chování pracovníka je vysvětlitelné pouze s přihlédnutím k celé komplexnosti a složitosti jeho osobnosti. Každý člověk jedná vždy pod vlivem své osobnosti jako celku. Bylo by velmi zjednodušené, kdybychom chtěli posuzovat chování na pracovišti pouze v závislosti na konkrétní pracovní situaci. Každý jedinec je jiný, a protože se chová a jedná jako celek, jsou mezi pracovníky na téže pracovišti značné rozdíly.

Jednotlivci se od sebe liší kvalitativně (mají jisté vlastnosti a soubory vlastností) i kvantitativně (jejich vlastnosti mají různou sílu v různých spojeních). Rysy jsou rozlišitelné, relativně stálé atributy osobnosti. Při posuzování lidí můžeme jako vlastnosti označit pouze projevy osobnosti, vystupující delší dobu i v rozdílných situacích. Trvalost vlastností je relativní; rychle či pomaleji se mění. Chování osobnosti závisí pak nejen na vlastnostech, ale i na motivech a na situaci. Ne vždy panuje v našem jednání harmonie, a tak se občas zachováme zcela rozporuplně. Tak jak by například nikdo neočekával.

## 5.4 Ředitel - osobnost s tvůrčím myšlením

Osobnost tvoří rovnoměrně prokomponovaný, vzájemně propojený a centrálně řízený celek. Ve vystupování ředitele jako osobnosti by nemělo docházet k příliš velkým rozporům. Konzistence vlastností, tzn. jejich vzájemný soulad, umožňuje do jisté míry předvídat jednání, což vzhledem k řediteli dodává spolupracovníkům pocit jistoty. Ředitel školy by se měl blížit modelu zralé osobnosti, vnitřně vyrovnané, s pozitivními vztahy k sociálnímu okolí, přičemž za základní rysy zralé osobnosti se považují:

- a) emocionální jistota - schopnost vyrovnávat se s vlastními city, volně je vyjadřovat a zároveň kontrolovat jejich projev; zdůrazňovat pozitivní city, mimo jiné smysl pro humor,
- b) realistický pohled na sebe, na své přednosti a nedostatky - vědět, jak působím na druhé,
- c) pozitivní vztah k druhým lidem, úcta k nim, objektivnost při jejich posuzování, nezištnost,
- d) schopnost užívat všech rozumových schopností - touha po věděni, záliba v myšlenkové činnosti, řešení vlastních životních problémů na podkladě rozumu,
- e) osvojení si vědeckého světového názoru jako osobní životní filozofie.

Z jiných vlastností osobnosti pak nelze opomenout práceschopnost, podmiňující pracovní způsobilost. To je celá soustava všech předpokladů pro výkon určité pracovní činnosti. Orientační schopnost, která umožňuje řediteli, aby si dovedl rychle uspořádat všechny na něj působící podněty a na podkladě myšlení stanovit základní směry činnosti. Pedagogický takt, který není jen požadavkem na učitele v působení na žáky, ale i požadavkem na ředitele ve styku s jeho spolupracovníky. Je možno jej stručně definovat jako umění pochopit lidi a respektovat je.

Reorganizování dřívějších zkušeností a vytváření nových kombinací lze přeložit jako tvůrčí myšlení. Tvořivá osobnost se vyznačuje snadným vybavováním představ a myšlenek, originalitou, tj. schopností vidět věci jinak, než je běžné. Dokáže rychle přecházet od plánování ke konkrétní činnosti, plynule uplatňovat uložené informace, uvádět věci do nových vztahů, než je jejich běžné spojení nebo variabilně volit různé alternativy cest vedoucích k danému cíli. Je třeba, aby ředitel dosáhl rovnováhy mezi

rutinou, která šetří čas, ale může zavést na scestí, a obrazotvorností, která se nesmí odpoutat od reality a stát se fantastickým rozletem.

## 6 Výzkumná část

### 6.1 Úsudek o člověku a jeho objektivita

V úvodu výzkumné části práce si neodpustím drobnou rekapitulaci poznatků, které připomenou základní fakta o objektivitě úsudku a diagnostice poznávání vlastností ostatních lidí.

Chceme-li totiž porozumět člověku, musíme vyjít od jeho pohnutek, motivů. Rozebereme-li jakoukoli činnost člověka, vždy se konec konců dostáváme k jeho motivům. Jak aktivita, tak každá její změna je motivována. Zdůvodněn je i výběr aktivit, to, že dáme přednost jistému jednání před jiným. Podněty vyvolají naše chování a současně je zaměřují určitým směrem.

Posuzování motivů druhých lidí je velice složitý proces. Motivy zjednání druhého vyvozujeme často velmi zjednodušeně nebo i zcela mylně (např. v závislosti na vnějších okolnostech). Neúspěch druhého považujeme jednou za projev jeho nedostatečných schopností, jindy za důsledek příliš obtížného úkolu. Úspěch připisujeme jednou schopnostem osoby, jindy šťastné souhře okolností. Do posuzování motivů druhých lidí často vnášíme své subjektivní hodnocení; když osoba, k níž máme negativní vztah, udělá něco špatného, nebo osoba, k níž máme pozitivní vztah, něco dobrého. Mnohdy posuzujeme motivy druhých podle svých přání nebo své motivy vkládáme do druhých lidí. Prožíváme např. radost z něčeho, co druhá osoba udělala, a předpokládáme, že i ona z toho musí mít radost.

Vytvoření objektivního úsudku je tedy značně komplikovanou záležitostí. Obraz o druhém je ovšem tím přesnější, čím déle dotyčného známe a čím větší máme možnost pozorovat ho v odlišných situacích. Sami ředitelé si často musí udělat úsudek ve velmi malém časovém prostoru. Pokud možno obraz co nejpřesnější a rychlý, i když mají k dispozici jen omezené množství informací, např. při nástupu nového pracovníka.

Přesnější úsudek si můžeme udělat jen na podkladě komplexního poznání dané osoby, a to jen s větší či menší pravděpodobností. Kromě toho se lidé neustále mění a vyvíjejí. Úsudek o druhých lidech je tím více spornější, čím méně informací máme k dispozici. Posuzovanou osobu nevnímáme mnohdy jako celek, ale vidíme na ní především to, co chceme vidět, co jsme se naučili vidět a co očekáváme, že uvidíme. Některé vlastnosti považujeme za primární (podle sebe), jiné za vedlejší. Vycházíme ze svých schémat, ze svého hlediska, předpokládáme, že druhé osoby jsou nám podobné,

že mají odlišné vlastnosti. Někdy si všímáme jen jedné a na jejím základě vyvozujeme vlastnosti ostatní (tzv. „haló efekt“). Zaměřujeme se především na ty vlastnosti, které jsou z našeho hlediska důležité, protože jsme obvykle zacílení na to, co druhá osoba může pro nás udělat, jaký z ní můžeme mít užitek (nebo nesnáze) a méně se staráme o to, jaká mnohdy skutečnost je.

### **6.1.1 Cíl výzkumu**

Budeme-li vycházet z předpokladu, že ředitelé škol nehledají ve své funkci dostatečné finanční zabezpečení, důležité společenské postavení anebo jiný vlastní ziskový prospěch, nabízí se otázka, jaké konkrétní důvody či které další okolnosti je vedou do manažerských křesel českého školství? Cílem tohoto výzkumu se proto stává nejen konfrontace negativních a pozitivních vlivů působících na ředitele školy, ale zejména objasnění příčin, které jsou nositelem motivačních podnětů pro výkon této funkce. Úkolem práce je tyto důvody pojmenovat a konfrontovat.

## 6.2 Analýza dotazníku

Při sestavování dotazníku jsem si byl vědom skutečnosti, že posuzování ředitelů a vedoucích pracovníků ve smyslu vlastností a osobnostních předpokladů má svá úskalí. Výzkumné práce takového charakteru sestavují týmy specialistů a jejich příprava a samotná realizace je časově velice náročná. Tvorba dotazníků má pak z hlediska profesionality podobný charakter.

Věnoval jsem se proto monitorování obecných psychologických oblastí člověka. Jedna část se soustředila na osobnostní předpoklady a motivační faktory pro funkci ředitele, další na problematiku efektivního vedení, třetí na duševní hygienu a ohrožující aspekty práce, čtvrtá pak na vazbu učitele a vedoucího manažera školy. Jednotlivé otázky, přestože jsou uvedeny ve následujícím výčtu pouze v jedné z oblastí, významově prolínají i do oblastí dalších. Objevují se proto v konečném hodnotovém porovnání v tabulkách různých oblastí. Některé výsledky uvedené v tabulkách nebyly pro vyhodnocení výzkumu použity. Do dotazníku jsem zařadil také otázku týkající se pohlaví respondenta, ale v konečném srovnávání jsem se na konfrontaci mužského a ženského elementu záměrně nesoustředil. Problematiku vedoucího pracovníka (ředitele školy) jsem pojal obecně z pohledu samotné funkce. Formulace otázek byly koncipovány pro všechny typy škol.

## 6.2.1 Znění otázek podle oblastí

(Otázky jsou uvedeny vždy pouze jednou přestože svým významem zasahují i do více oblastí).

### Oblast osobnosti a motivace ředitele

- 1) Jste muž
- 2) Jste žena
- 3) Cíle, které jsem si stanovil(a), při nástupu do ředitelské funkce se naplňují
- 4) Jsem spokojený s kvalitou vlastní práce
- 5) Jsem dostatečně podporován(a) nadřízenými orgány
- 6) Škola po dobu mé působnosti ve funkci ředitele dostala výrazných pozitivních změn
- 7) Jsem přesvědčen o svém pozitivním vztahu k dětem
- 8) Jsem dostatečně finančně zabezpečen
- 9) Jsem ženatý/ Jsem vdaná
- 10) Mám vlastní děti
- 11) Jeden z mých rodičů či prarodičů je nebo byl učitelem
- 12) Mám rád lidi
- 13) Mám rád učitele
- 14) Patřím mezi aktivní průkopníky nových metod výuky

### Oblast efektivního vedení

- 15) Těším se dostatečné podpory u svých zaměstnanců
- 16) Více než polovinu času mi zabírá neplánovaná činnost
- 17) Cítím se osamocen se svými pracovními problémy
- 18) Raději spolupracuji s muži
- 19) Raději spolupracuji s ženami
- 20) Moji zaměstnanci mi rozumí (loajalita)
- 21) Využívám při práci znalosti z psychologie
- 22) Disponuji dostatečnými prostředky pro rozvoj školy
- 23) Schvaluji ŠVP a principy s tím spojené
- 24) Mám dobře fungujícího školníka
- 25) Tento dotazník jsem vyplnil(a) v pracovní době
- 26) Daří se mi ovlivnit a pozitivně utvářet klima v kolektivu zaměstnanců školy



## Oblast duševní hygieny

- 27) Zásadně odděluji svůj volný čas od pracovní doby
- 28) Ve svém volném čase přemýšlím o školních problémech
- 29) Zdají se mi sny o škole a o zaměstnání
- 30) Těším se po práci domů
- 31) Těším se do práce
- 32) Mám vlastní dostatečné sociální zázemí
- 33) Aktivně sportuji
- 34) Pravidelně relaxuji
- 35) Jsem zdravý a spokojený člověk

## Oblast pedagogiky a managementu

- 36) Práce ředitele /manažera mě uspokojuje
- 37) Pozice ředitele má ve společnosti dostatečnou prestiž
- 38) Plat ředitele je adekvátní k náročnosti jeho práce
- 39) Jsem překvapen(a) novými prvky ve výkazech statistických údajů
- 40) Věnuji se více práci manažera než práci pedagoga
- 41) Věnuji se více práci pedagoga než práci manažera
- 42) Cítím podporu veřejnosti
- 43) Mluvím dobře anglicky
- 44) Stát dostatečně podporuje vzdělávání

## 6.3 Respondenti

Dotazníky jsem rozeslal 105 školám. Jednalo se o 10 mateřských škol, 80 základních a 15 středních škol. Vyplněných dotazníků se vrátilo 92, což představuje 96,6 % návratnost. Mateřské školy vrátily 8 dotazníků. Ze základních škol se vrátilo 73 vyplněných dotazníků. Dva dotazníky pochází ze základních škol, které jsou sloučené se školami mateřskými. Ze středních škol přišlo nazpět 11 vyplněných dotazníků, čtyři z nich jsou gymnázia, pět středních odborných škol a dvě učiliště.

Typy škol	Počet vyplněných dotazníků	Procentuální vyjádření (%)
Mateřské školy	8	80,0
Základní školy	73	91,3
Střední školy	11	73,3
Celkem	92	96,6

S ohledem na anonymitu dotazníku byli respondenti vyzváni, aby odeslali dotazník zpět z jiné elektronické adresy nebo poštovní zásilkou. Tuto alternativu využilo 5 respondentů. Zejména ti, kteří se v některých otázkách méně orientovali. Ostatní použili standardní elektronickou odpověď. Někteří naopak požádali o zpětné vyrozumění výsledků a možnost zhlédnutí konečné práce. Odpovědi byly uváděny ve formě znaku „X“ a bylo možné jej použít pouze 1x pro daný řádek. Vlastní výsledná data jsou uvedena v příloze č.1.

### 6.3.1 Způsob zpracování výsledků

Během zpracovávání výsledků se ukázalo, že vypovídací hodnoty jednotlivých odpovědí mají větší význam při upraveném uskupení otázek v jednotlivých oblastech. Vzhledem k tomu, že některé z otázek významově zasahují do více oblastí, jsou v následujících tabulkách použity právě z tohoto důvodu. Procentuální hodnoty odpovědí „Spíše ANO“ a „ANO“ se v konečném výčtu a grafech sčítají. Některé výsledky uvedené v tabulkách nebyly pro vyhodnocení výzkumu použity.

## 6.4 Motivační podněty

Jak se podle odpovědí na otázku č.4 ukázalo, více než 92 % respondentů je práci ve vedoucí funkci školy uspokojeno. A to i přesto, že pozice ředitele nemá ve společnosti podle dotazovaných respondentů patřičnou prestiž (66,2% ředitelů odpovědělo „NE“ nebo „SPÍŠE NE“), že ředitel nemá adekvátní plat za svou práci (domnívá se 66,2% respondentů) a mnohým se zdají sny o zaměstnání. Zajímavý je údaj o lepší spolupráci s muži (86% ředitelů)! Podle tabulky č.1 navíc vychází najevo skutečnost, že se 75% vedoucích manažerů škol cítí se svými problémy osamoceno, stát dostatečně nepodporuje vzdělávání (71,8%) a ředitelé nedisponují dostatečnými prostředky pro rozvoj školy (74%), což ostatně není nic nového. Jde o taktický manévr vychytralého manažera nebo motiv, který se skrývá v duši kantora, jenž se opírá z posledních sil o hůl z vlasteneckých tradic a kráčí hrdě kupředu?

**Tabulka č. 1 - Podněty ovlivňující motivaci ředitele**

Hodnoty jsou uvedeny v procentech.

Otázka pro ředitele školy (vedoucího manažera)	Záporné odpovědi NE	Spíše NE	Neutrální odpověď	O 3 ☉ co	Kladné odpovědi ANO
Práce ředitele /manažera mě uspokojuje	0	1,09	5,4	16,2	76,5
Pozice ředitele má ve společnosti dostatečnou prestiž	20,6	45,6	13,2	20,6	0
Plat ředitele je adekvátní k náročnosti jeho práce	16,2	50,0	21,8	12,0	0
Zdají se mi sny o škole a o zaměstnání	0	0	23,9	9,7	66,4
Jsem dostatečně podporován(a) nadřízenými orgány	15,1	43,0	1,09	23,8	16,2
Jsem dostatečně finančně zabezpečen	4,3	19,6	59,8	12,0	4,3
Cítím se osamocen se svými pracovními problémy	19,6	5,4	0	45,8	29,2
Raději spolupracuji s muži	0	4,2	9,8	18,5	67,5
Raději spolupracuji s ženami	5,4	29,4	44,6	13,1	7,5
Disponuji dostatečnými prostředky pro rozvoj školy	12,0	62,0	6,5	15,2	4,3
Stát dostatečně podporuje vzdělávání	0	71,8	26,0	2,2	0
Cítím podporu veřejnosti	10,8	29,4	2,2	38,0	19,6

V tabulce č. 2 se jedna z možných odpovědí nabízí. Je patrné, že mnozí z respondentů mají mezi svými předky, rodiči a prarodiči osobu, jenž se určitým způsobem podílela na výchovně-vzdělávacím procesu a která navíc působila nebo působí v roli učitele (65,4%). Vedle toho se ukazuje zjevná souvislost se vztahem k lidem a dětem (91,5 a 94,0%). Přičemž za povšimnutí stojí údaj o vztahu „ředitel X učitelé“ a také potřeba aktivního přístupu k neprobádaným metodám výuky (80,4%), který bych zjednodušil do pojmu „průkopník“. Vše pak zřejmě umocňuje pozitivní vztah k práci (73,8%) a úspěchy českých ředitelů při dosahování svých vytýčených cílů a změn.

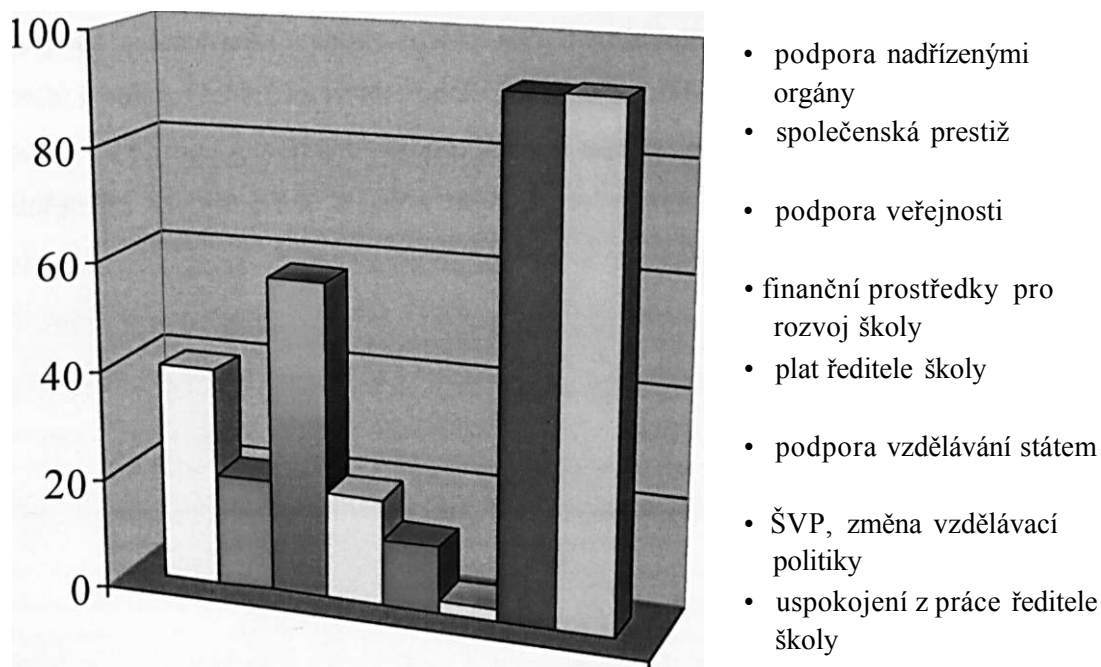
## Tabulka č. 2 - Podněty ovlivňující práci ředitele

Hodnoty jsou uvedeny v procentech.

Otázka pro ředitele školy (vedoucího manažera)	Záporné odpovědi NE	Spíše NE	Neutrální odpověď	Spíše ANO	Kladné odpovědi ANO
Ule, které jsem si stanovil(a), při nástupu do ředitelské funkce se naplňují	0	8,5	20,8	57,5	13,1
Škola po dobu mé působnosti ve funkci ředitele dostala výrazných pozitivních změn	0	5,4	19,6	44,6	30,4
Těším se do práce	0	12,0	16,2	44,6	27,2
Jsem přesvědčen o svém pozitivním vztahu k dětem	1,09	1,09	2,2	22,8	71,2
řatřím mezi aktivní průkopníky nových metod výuky	2,2	5,4	12,0	27,4	53,0
Jeden z mých rodičů či prarodičů Je nebo byl učitelem	34,6	0	0	0	65,4
Mám rád lidi	0	0	8,5	13,1	78,4
Mam rád učitele	0	10,8	9,8	22,8	56,6
Schvaluji ŠVP a principy s tím spojené	0	5,4	2,2	18,3	74,1

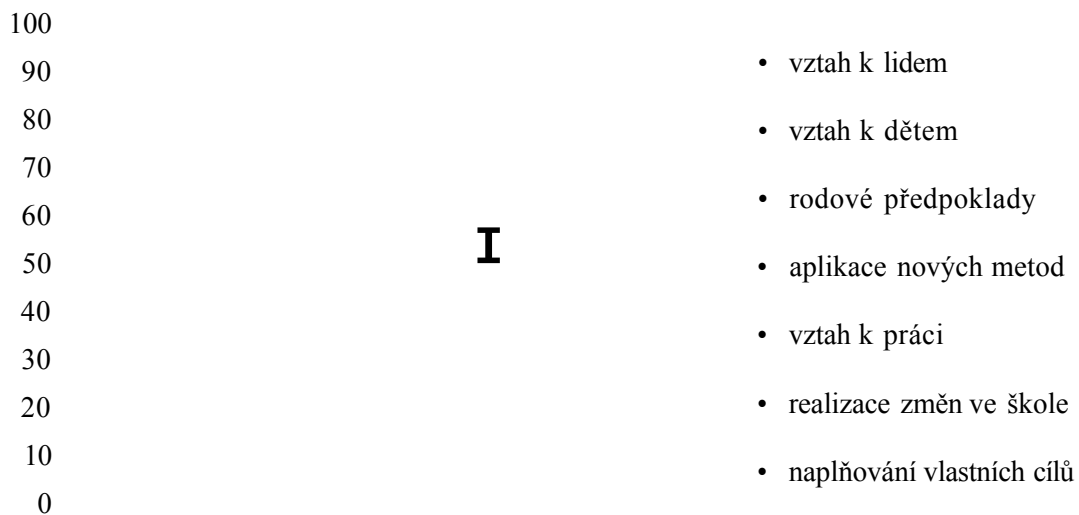
## Graf č.1 - Porovnání vlivu vybraných oblastí, které působí na motivaci ředitele školy

Hodnoty jsou uvedeny v procentech ve vztahu k celkovému počtu respondentů



## Graf č.2 - Porovnání vybraných motivačních vazeb, které pozitivně ovlivňují práci ředitele školy

Hodnoty jsou uvedeny v procentech ve vztahu k celkovému počtu respondentů



Motivy a hodnoty ředitele školy musí být přirozeně v souladu s morálními zásadami současné společnosti. Jde o hodnotovou orientaci nebo zaměřenost dané osobnosti. Shrnu-li tedy poznatky z odpovědí respondentů a uvážím-li okolnosti plynoucí z předpokladů osobnosti ředitele školy, docházím k závěru, že hlavní hnací silou ředitele a vedoucích pracovníků ve školství České republiky nejsou osobní prospěch a materiální výhody, nýbrž nabytí duševního bohatství ve smyslu dobrého pocitu z práce. Geneticky se tato odchylka mnoha studiemi nevyvrátila, proto je namístě počítat i s přímou generační vazbou. Poslání učitele tedy budeme i nadále vnímat jako zaměstnání ve prospěch vlasti a práci s tím spojenou za českou tradici s pevnými kořeny.

## **6.5 Psychologické předpoklady efektivního vedení**

### **6.5.1 Vliv ředitele na formování kolektivu**

Prvním úkolem ředitele je, ať již začíná s novými zaměstnanci nebo usiluje o přeměnu pracovní skupiny v kompaktní kolektiv, je integrace jedinců do kolektivu. To znamená přesvědčit pracovníka, aby se postupně identifikoval s cíli, úlohami, normami a hodnotami kolektivu. Mírou této integrace je dobrý pocit jedince i jeho důvěra ke spolupracovníkům.

Ve škole je situace poněkud komplikována tím, že se na plnění základního poslání každé výchovně-vzdělávací instituce podílí široká pracovní skupina pracovníků. Je složena z kmenových učitelů, vychovatelů, administrativních pracovníků, externích učitelů, popř. z pracovníků jiných organizací. Proto nejde v širokém slova smyslu mluvit o jednom pracovním kolektivu, ale o pracovních skupinách zaměstnanců a učitelů (učitelský sbor) školy.

Hlavním cílem školy jako organizace je výchova mladé generace a tento cíl realizuje užší pracovní skupina - pedagogický kolektiv. Po formální stránce jde o poměrně homogenní uskupení. Členové pedagogického kolektivu se sice liší věkem, pohlavím, bydlištěm, délkou pracovní zkušenosti apod., ale na druhé straně mají přibližně stejnou úroveň vzdělání, podobné pracovní zkušenosti a znalosti. Tyto okolnosti příznivě ovlivňují jeho transformaci v souvislosti s měnícími se společenskými hodnotami, vzdělávací politikou a výchovnými metodami.

Ukazuje se, že mnozí z ředitelů si tuto skutečnost uvědomují a jak je z tabulky č. 3 patrné, využívá svých znalostí z oboru psychologie 48,9% respondentů. 35,9% odpovědělo neutrálně a 15,2% ředitelů se touto problematikou spíše nezabývá.

### Tabulka č. 3 - Efektivní vedení

Hodnoty jsou uvedeny v procentech.

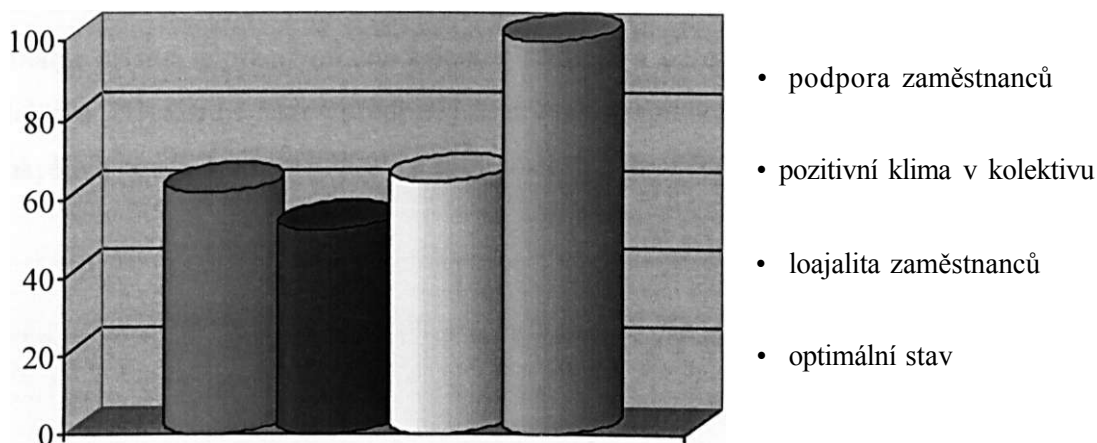
Otázka pro ředitele školy (vedoucího manažera)	Záporné odpovědi NE	Spíše NE	Neutrální odpověď	Spíše ANO	Kladné odpovědi ANO	Nelze se vyjádřit NEVÍM
Těším se dostatečné podpory u svých zaměstnanců	5,4	13,1	19,6	38,1	23,8	0
Daří se mi ovlivnit a pozitivně utvářet klima v kolektivu zaměstnanců školy	0	17,2	30,5	41,4	10,9	0
Více než polovina času mi zabírá neplánovaná činnost	0	4,3	9,7	44,6	41,4	0
Moji zaměstnanci mi rozumí (loajalita)	0	5,4	23,8	30,7	33,7	6,4
Využívám při práci znalosti z psychologie	0	15,2	35,9	23,9	25,0	0
Tento dotazník jsem vyplnil(a) v pracovní době	0	9,8	0	0	88,3	1,09



## Graf č.3

### Vztah ředitele a kolektivu

Hodnoty jsou uvedeny v procentech



Adekvátně tomu odpovídá i úspěšnost formování kolektivu zaměstnanců, kdy 52,3% vedoucích manažerů uvádí pozitivní odpověď, 30,5% ředitelů průměrný úspěch a 17,2% buduje klima v kolektivu s problémy.

V pozitivních hodnotách se ukazuje i schopnost ředitele přenášet na zaměstnance vize, cíle a úkoly. Široký záběr otázky: „Moji zaměstnanci mi rozumí“, sice dává respondentovi značnou možnost úhlu pohledu, ale z praxe vyplývá, že se většinou jedná o princip loajality, ztotožnění se s cíli a pochopení záměrů školy respektive jejího managementu. Úspěšnost porozumění zaměstnanců vůči řediteli školy je deklarováno 61,9% dotázanými, kteří uvedli, že jsou dostatečně podporováni svými zaměstnanci. V této souvislosti je nutné si uvědomit, že ředitel školy je v jistém smyslu, stejně jako všichni jeho členové, součástí kolektivu a je tedy vystaven jeho působení. Na druhé straně je vedoucím, tj. v jiném smyslu výš než kolektiv, vůči kterému má celou řadu funkcí: formuje ho a působí na něj, vede k plnění úkolů i vychovává. Tím se ředitel dostává do dvojakého postavení.

Kromě svého kolektivu na škole patří ředitel ještě do skupiny vedoucích pracovníků s ostatními řediteli škol. Z tohoto jeho postavení plynou některé závěry, které jsou různou měrou charakteristické pro všechny vedoucí (někdy se ještě výrazněji týkají zástupce ředitele): čelí očekáváním a požadavkům nejméně ze dvou stran. Jednak ze strany svého pracovního kolektivu, který ho přes jeho vedoucí funkci pokládá (právem) za člena kolektivu, jednak ze strany jemu nadřízených školských orgánů.

Ředitel se nemůže orientovat jen na plnění základních úkolů školy, tj. na vlastní cíl pracovního kolektivu, ale musí se zaměřit i na uspokojování budoucích potřeb pracovníků, být organizátorem a poradcem. To vše vyžaduje, aby měl příslušné vědomosti a dovednosti z oblasti teorie a řízení, která pomalu a jistě proniká do praxe škol. Zkušení ředitelé dobře vědí, jak je velmi obtížné uvést do ideální rovnováhy formální přístup k pracovníkům z pozice ředitele a neformální přístup z pozice člena kolektivu. Neexistuje žádný předpis, jak si v takové pozici počínat. Vždy totiž záleží na konkrétní situaci, autoritě ředitele a osobnostech jednotlivých členů.

## 6.5.2 Osobní pracovní styl ředitele

Úkolem ředitele školy je dosáhnout, aby se všechny úkoly školy plnily co nejlépe. Efektivita práce školy je mimo jiné podložena efektivitou řídicí práce ředitele, která má být vzhledem ke všem úkolům školy optimální. Ředitel musí pracovat efektivně nejen sám, ale podněcovat k efektivitě i druhé. Ředitelé s vysokým stupněm pracovní efektivity se neliší od ostatních nějakými vlastnostmi, nýbrž tím, že si osvojili racionální styl práce.

Počet dílčích činností v průběhu pracovního dne se u ředitele pohybuje okolo padesáti. Kancelář ředitele mnohdy představuje křížovanku s neustálým provozem. Lidé vcházejí a vycházejí, zvoní telefony, kupí se vzájemně nesourodé požadavky. Ředitel spontánně podléhá tendenci se „udřít“ a důsledky takové zmatené a neorganizované práce se projevují na jeho duševním zdraví i na efektivitě jeho práce. V celé škole se vytváří atmosféra spěchu a shonu, důležité problémy nejsou řešeny, protože na ně nezbývá čas.

V rámci své praxe jsem hovořil s řadou vedoucích pracovníků ve školách a vždy jsem se setkával se stejně naléhavými požadavky. Čas, potřebný pro klidné zvládnutí problémů se radikálně nedostává, není dostatek prostoru na jednání se zaměstnanci, pedagogy, rodiči. Přitom si všichni uvědomujeme, že základem dobře řízené školy je klid a snížení "dramatických situací" na minimum. Je nesporné, že ředitelům zabírají naplánované činnosti méně než polovinu času. Ostatně i tuto problematiku jsem zcela zjištěně zařadil do dotazníku a ukázalo se, že 86% ředitelů věnuje více než polovinu času neplánovaným činnostem (tabulka č.3). Objektivitu takového zjištění potvrzuje i fakt, že 88,3% respondentů se nevyžádaným dotazníkem zabývala ve své pracovní době. Polehčující okolností zůstává, že tak nepochybně činili s vědomím kolegiálního soucítění a legitimní podporou dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

## 6.6 Duševní hygiena ředitele školy

### Tabulka č. 4 - Ředitel školy a zdravý životní styl

Hodnoty jsou uvedeny v procentech.

Otázka pro ředitele školy (vedoucího manažera)	Záporné odpovědi NE	Spíše NE	Neutrální odpověď	Spíše ANO	Kladné odpovědi ANO
Zásadně odděluji svůj volný čas od pracovní doby	16,2	41,4	23,9	10,9	7,6
Ve svém volném čase přemýšlím o školních problémech	4,3	3,2	19,5	62,1	10,9
Zdají se mi sny o škole a o zaměstnání	0	0	23,9	9,7	66,4
Těším se po práci domů	2,2	0	10,8	20,6	66,4
Těším se do práce	0	11,9	16,2	44,6	27,3
Mám vlastní dostatečné sociální zázemí	0	0	8,7	15,0	76,3
Mám vlastní děti	19,5	2,1	0	0	78,4
Aktivně sportuji	8,5	4,2	16,3	28,5	42,5
Pravidelně relaxuji	27,2	49,0	2,2	8,5	13,1
Jsem zdravý a spokojený člověk	3,2	9,8	18,5	39,2	27,2

Hlavní příčinou narušení duševního zdraví však není ani tak množství práce, ale práce nesoustavná, roztržitá, často přerušovaná. Práce, při které jsme donuceni řešit mnoho úkolů současně. Dále neustálý spěch, strach z nezvládnutí termínovaných úkolů, obava před odpovědností, časté konflikty, neurovnané vztahy na pracovišti, neklidné prostředí, nesprávné pracovní metody, porucha v rytmu práce a také nedostatečný odpočinek. Mentální hygiena se týká zejména životní orientace, životosprávy a jednání s lidmi; zaměřil jsem se proto i na tu část, která souvisí s pracovní oblastí ředitele školy.

Jak se ukazuje z tabulky č.4, respondenti jsou poměrně zatíženi problémy souvisejícími s jejich zaměstnáním. Více než polovina z nich (57,6%) nedokáže dostatečně oddělit svůj volný čas od pracovní doby. 73% z nich se myšlenkově vrací k práci i mimo školu a povážlivých 76,1% ředitelů řeší pracovní záležitosti i ve spánku. Je tedy nesporné, že většina vedoucích pracovníků je pohlcena vlastním pracovním

režimem. Přitom se 61,9% z dotazovaných dobrovolně hlásí k radostnému návratu na pracoviště (těší se do práce) a 67,2% ředitelů škol nepovažuje za zásadní vlastní pravidelnou relaxaci. Z psychologického hlediska jde o katastrofický scénář, kdy zdravý životní styl vedoucích manažerů zůstává mírně řečeno zanedbán. Útěchou v tomto případě může být skutečnost, že 71% respondentů ještě dokáže vyvinout aktivnější pohyb než při cestě do zaměstnání a zpět (28,5% spíše ANO, 42,5% s jistotou) a také že se 66,4% z nich stále nepřipouští hrozbu z přepracování a vyčerpání („Jsem zdravý a spokojený člověk“).

Ředitelé jsou více vystaveni nebezpečí stresu než ostatní učitelé. Častěji se dostávají do stavu nadměrného vypětí, mají větší zodpovědnost. Často se snaží za každou cenu zdůvodnit svoje jednání, místo aby znovu zvážili, zda je správné. Je to způsobeno přáním nedostat se do těžkostí nebo z nich vyběhnout. Je třeba registrovat informace z okolí, hledat nejlepší řešení, umět dělat kompromisy, v případě konfliktu dramaticky nenadsazovat, nikdy nezůstat sám, uvědomit si, že z každé situace je vždy několik východisek, i když nejsou třeba na první pohled patrná.

Pominu-li ve svých úvahách prioritní zásady jako jsou pravidelnost v jídle, omezení alkoholu, nadměrné pití kávy apod., nemohu nezmínit pěstování sportu a celkové udržování tělesné kondice. Ideálem ředitele školy by v žádném případě neměl být člověk "zmořený" duševní prací. Výkonný vedoucí pracovník musí disponovat dobrou tělesnou kondicí. Je nesporné, že intenzivní tělesný pohyb napomáhá logickému myšlení, překonávání fyzických překážek, podporuje aktivitu a vytrvalost i v duševní práci. To vede k udržování správného pracovního rytmu. Při duševní práci je sice velice obtížné „odhodit“ pracovní problémy, ale je třeba respektovat pracovní křivku, neboli nežádoucí kulminaci zatížení člověka, které by vedlo k destabilizaci organismu. Charakteristickým rysem práce většiny ředitelů je totiž stabilní prodlužování pracovní doby, což je z hlediska mentální hygieny nežádoucí.

## 6.7 Ředitel - manažer

Odpověď na otázku, zda by ředitel školy měl být spíše pedagogem nebo úředníkem - manažerem, není vůbec jednoznačná. Jde totiž o specifického manažera. Jedná se o zcela vyhraněný druh práce, která v sobě nezbytně spojuje pedagogické působení a manažerské postavení se vším, co k řízení malého podniku či organizace patří. Často se setkáváme s názory, že ředitel musí na vlastní pedagogickou činnost rezignovat a být prostě manažerem, jinak nemůže tuto pozici zvládnout. Domnívám se, že pokud půjdeme tímto směrem, nebude to mít dobrý vliv na výsledky vzdělávání ve školách.

Ukazuje se, že škola jako vysoce soběstačná jednotka a ředitel jako mimořádně kvalifikovaný manažer, schopný realizovat žádoucí inovace ve vzdělávání, je dobrou cestou ke zvýšení vzdělanosti. Je ovšem nezbytné vytvořit vně i uvnitř škol potřebné podmínky. Například zajistit kvalitní servis, který budou moci školy využívat, a také zdatné evaluátory, kteří zhodnotí chod školy. Uvnitř škol je nutné dostatečné zázemí pro ředitele, který bude moci přenést většinu svých současných povinností na někoho jiného a rozdělovat práce efektivně tak, aby získal prostor pro řízení vzdělávacího procesu.

V souvislosti s vysokou mírou autonomie školy v podobě právní subjektivity, klade na výkon práce ředitel takové nároky, že většina ředitelů nedokáže současně s prací zaměřenou na problémy ekonomické a správní věnovat potřebnou míru pozornosti řízení pedagogického procesu. Z tabulky č.5 vychází najevo, že 56,2% respondentů se věnuje manažerské práci spíše nebo úplně a 15,3% práci spíše pedagogické. Je tedy více než zřejmé, že prioritou povinností ředitele není v praxi jednotná. Svědčí to nepochybně o nerovnoměrné vytíženosti vedoucí manažerů, ředitelů - úředníků a pedagogů v jedné osobě. Pokud se totiž ředitel dostane do časové tísně, prakticky vždy eliminuje činnosti pedagogické, protože pochopitelně odvrací větší hrozbu z nesplnění povinností. V oblasti ekonomické a provozní mu hrozí daleko větší nebezpečí, než když se nevěnuje oblasti vzdělávací. Vzdělávací proces ve škole „plyne“ svou setrvačností dál a zástupci ředitele i učitelé docela dobře zařídí to nejnnutnější. Většinou trpí ale oblast koncepčního řízení, diagnostika (autoevaluační aktivity) a inovace zaběhnutých postupů. Nezbyvá čas na proměny kurikula, na koncepci profesního rozvoje zaměstnanců, na motivaci lidí, na implementaci novinek oboru, které by vedly k rozvoji školy jako vzdělávací instituce.

## Tabulka č. 5 - Ředitel, úředník a pedagog

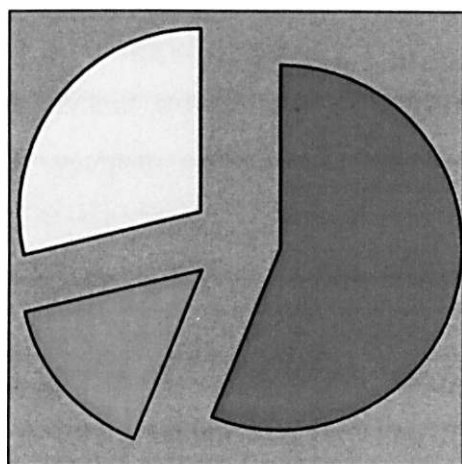
Hodnoty jsou uvedeny v procentech.

Otázka pro ředitele školy (vedoucího manažera)	0	1	2	3	4
Práce ředitele /manažera mě uspokojuje	0	1,09	5,1	16,0	77,0
Plat ředitele je adekvátní k náročnosti jeho práce	16,0	50,3	21,8	11,9	0
Jsem spokojený s kvalitou vlastní práce	0	0	2,1	57,7	40,2
Schvaluji ŠVP a principy s tím spojené	0	5,1	2,1	18,5	74,3
Věnuji se více práci manažera než práci pedagoga	0	15,3	28,5	40,2	16,0
Věnuji se více práci pedagoga než práci manažera	16,0	40,2	28,5	15,3	0
Mluvím dobře anglicky	20,6	28,5	0	40,2	10,9
Jsem dostatečně finančně zabezpečen	4,3	19,6	59,8	12,0	4,3
Mám dobře fungujícího školníka	67,5	22,8	0	6,5	3,2

### Graf č.4

#### Porovnání role ředitele z hlediska pracovního zaměření

Hodnoty jsou uvedeny v procentech



- spíše manažer
- spíše pedagog
- neutrální pozice

## 7 Závěr

Jsou dva základní přístupy k posuzování dobrého a špatného ředitele. První je hledisko osobnostních vlastností - úspěšný ředitel má určité vlastnosti, neúspěšný je nemá nebo jich má méně. Druhým hlediskem je hledisko situační. Ředitel není posuzován podle toho, jaký je, ale podle toho, jak řídí.

Nechtěl jsem svou prací v žádném případě dokazovat, jak moc má ředitel školy práce a povinností a jak je za to málo placen, to by bylo příliš zjednodušující. Navíc je zřejmé, že každý manažer má mnoho povinností a pracuje daleko více než je jeho zákonem stanovená pracovní doba. Ředitelé škol však tvoří zvláštní kategorii manažerů, kteří nejsou jen vedoucími pracovníky v konkrétní instituci, ale jsou také lidmi, kteří nesou morální odpovědnost za výchovu a vzdělání nových generací. Jsou nositeli vizí a strategií vzdělávací politiky státu, ochránci kultury a duševních hodnot národa i realizátory změn v chvatné informační společnosti. Ve svých funkcích srdnatě odolávají nejrůznějším globalizačním vlivům a procesům. S obavami, ale odhodlaně překonávají překážky, které jim úřady, lidé i žáci vytrvale nastavují a zároveň nastavují i vlastní krk za to, aby dokázali ostatním, že své poslání vnímají opravdu vážně.

Přesto, že se zřejmě podmínky pro práci ředitele ponесou i v blízké budoucnosti bez výrazného „upgradu“ a povinnosti vyplývající z funkce ředitele tradičně nebudou, spíše naopak, zůstává stále naděje. Vždy se odněkud totiž objevují lidé-učitelé, kteří věří, že materiální hodnoty nejsou jednoznačnou prioritou v existenci moderního člověka. Ze může i práce pedagoga-úředníka přinášet uspokojení a pocit úspěšnosti při naplňování všeobecně prospěšných cílů. A pokud se zrovna ředitel školy neocitne v Maslowově hierarchické pyramidě na samém dně, ukazuje se, že český ředitel asi už přežije vše. Pokud ovšem nepropadne jedné z civilizačních chorob jako je stres, frustrace či vyčerpání, nebo fyzicky nenapadne silově vyspělejšího úředníka místního úřadu natož nějaké evropské komise.

Ředitel je stále přece jenom člověk. I když jsou mu přikládány nadlidské schopnosti vyplývající z jeho zákonných i jiných povinností, bude to právě on, kdo udělá zase tu stejnou chybu. Přejde nejspíš snovým školním rokem zpět do své kanceláře, ke svým žákům, ke svým kolegům i ke svým stohům papírů a formulářů. Není však zcela jisté, jak dlouho ještě tak bude činit rád.



## 8 Literatura a prameny

- ADAIR, J.E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. et al. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha: Univerzita Karlova, 1998.
- CEJTHAMR, V. ; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- CLEGG, B. *Motivace*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0550-4.
- FEŘTEK, T. *Ředitelská kuchařka*. Kladno: Aisis, 2002. ISBN 80-238-8600-2.
- HADLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2.
- HOMOLA, M. *Psychologie v práci ředitele školy*. Praha: SPN, 1997.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.
- LAMBERT, T.E. *Jak účinně ovlivňovat druhé. Ovlivňování lidí jako manažerská dovednost*. Praha: Management Press, 1999.
- PALA, K. - VŠIANSKÝ, J. *Slovník českých synonym*. Praha: Lidové noviny, 1994. ISBN 80-7106-059-3.
- SLAVÍKOVÁ, L. et al. *Řízení pedagogického procesu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze - pedagogická fakulta.
- SLAVÍKOVÁ, L.; KARABEC, S. et al. *Ředitelé současnosti pro školu budoucnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze - pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7290-120-6.
- STEAD, W.E.; STEAD, J.G. *Management pro malou planetu, strategické rozhodování a životní prostředí*. Praha: Nakladatelství G plus G, 1998.
- ŠTĚPÁNEK, F. *Řízení školy*. Brno: Signet, 1993. ISBN 80-900605-1-X.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VALENTA, J. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem k 1.4.2007*. Olomouc: Anag, 2007. ISBN 978-80-7263-387-6.

- VEBER, J., a kol. *Managment: základy-prosperita-globalizace*. Praha: Managment Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Managment Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- Pravidla českého pravopisu*. (Školní vydání). Praha: Ústav pro jazyk český AVČR, 1993. ISBN 80-901373-6-9.
- Ředitelé škol v zemích Evropské unie*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997. ISBN 80-211-0250-0.
- Všeobecná encyklopedie ve čtyřech svazcích*. Praha, Nakladatelský dům OP, 1997. ISBN 80-85841-17-7.
- Zákon č. 561/2004 Sb.*, o předškolním, základním, středním, vyšším a jiném vzdělávání (školský zákon).
- Zákon č. 563/2004 Sb.*, ze dne 24. září 2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

## **9 Přílohy**

## Dotazník - celkový přehled odpovědí

Otázka pro ředitele školy (vedoucího manažera)	Záporné odpovědi NE	Spíše NE	Neutrální odpověď	Spíše ANO	Kladné odpovědi ANO	Nelze se vyjádřit NEVÍM
Jste muž	30	0	0	2	60	0
Jste žena	61	1	0	0	30	0
Práce ředitele /manažera mě uspokojuje	0	1	5	15	71	0
Cíle, které jsem si stanovil(a), při nástupu do ředitelské funkce se naplňují	0	8	19	53	12	0
Pozice ředitele má ve společnosti dostatečnou prestiž	19	42	12	19	0	0
Plat ředitele je adekvátní k náročnosti jeho práce	15	46	20	11	0	0
Jsem spokojený s kvalitou vlastní práce	0	0	2	53	37	0
Těším se dostatečné podpory u svých zaměstnanců	5	12	18	35	22	0
Využívám při práci znalosti z psychologie	0	14	33	22	23	0
Škola po dobu mé působnosti ve funkci ředitele dostala výrazných pozitivních změn	0	5	17	41	29	0
Zásadně odděluji svůj volný čas od pracovní doby	15	38	22	10	7	0
Ve svém volném čase přemýšlím o školních problémech	4	3	18	57	10	0
Zdají se mi sny o škole a o zaměstnání	0	0	22	9	61	0
Jsem překvapen(a) novými prvky ve výkazech statistických údajů	44	30	14	2	2	0
Těším se po práci domů	2	0	10	19	61	0
Těším se do práce	0	11	15	41	25	0
Jsem dostatečně podporován(a) nadřízenými orgány	14	40	1	22	15	0
Jsem přesvědčen o svém pozitivním vztahu k dětem	1	1	2	21	66	1
Mám vlastní dostatečné sociální zázemí	0	0	8	14	70	0
Jsem dostatečně finančně zabezpečen	4	18	55	11	4	0
Jsem ženatý/ Jsem vdaná	26	0	0	0	66	0
Více než polovina času mi zabírá neplánovaná činnost	0	4	9	41	38	0
Mám vlastní děti	18	2	0	0	72	0
Patřím mezi aktivní průkopníky nových metod výuky	2	5	11	25	49	0

<b>Otázka pro ředitele školy (vedoucího manažera)</b>	<b>Záporné odpovědi NE</b>	<b>Spíše NE</b>	<b>Neutrální odpověď</b>	<b>Spíše ANO</b>	<b>Kladné odpovědi ANO</b>	<b>Nelze se vyjádřit NEVÍM</b>
Jeden z mých rodičů či prarodičů je nebo byl učitelem	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>0</b>
Cítím se osamocen se svými pracovními problémy	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>27</b>	<b>0</b>
Mám rád lidi	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>72</b>	<b>0</b>
Mám rád učitele	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>52</b>	<b>0</b>
Raději spolupracuji s muži	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>62</b>	<b>0</b>
Raději spolupracuji s ženami	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>41</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
Aktivně sportuji	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>39</b>	<b>0</b>
Pravidelně relaxuji	<b>25</b>	<b>45</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
Moji zaměstnanci mi rozumí (loajalita)	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>6</b>
Disponuji dostatečnými prostředky pro rozvoj školy	<b>11</b>	<b>57</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
Stát dostatečně podporuje vzdělávání	<b>0</b>	<b>66</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Cítím podporu veřejnosti	<b>10</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>35</b>	<b>18</b>	<b>0</b>
Schvaluji ŠVP a principy s tím spojené	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>68</b>	<b>0</b>
Věnuji se více práci manažera než práci pedagoga	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>37</b>	<b>15</b>	<b>0</b>
Věnuji se více práci pedagoga než práci manažera	<b>15</b>	<b>37</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Mluvím dobře anglicky	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
Mám dobře fungujícího školníka	<b>62</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
Jsem zdravý a spokojený člověk	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>36</b>	<b>25</b>	<b>0</b>
Daří se mi ovlivnit a pozitivně utvářet klima v kolektivu zaměstnanců školy	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
Tento dotazník jsem vyplnil(a) v pracovní době	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>82</b>	<b>1</b>

## **Dotazník - celkové znění**

Vážení kolegové,

dovoluji si Vás požádat, v souvislosti s vypracováním bakalářské práce, o vyplnění dotazníku. Závěrečná práce analyzuje postavení a funkci ředitele školy z hlediska odborné, psychologické a funkční způsobilosti, zabývá se předpoklady pro zvládnutí manažerské práce v resortu školství a s Vaší pomocí mapuje vybraný vzorek ředitelů škol s ohledem na jejich životní filozofii a postoje. V neposlední řadě pak konfrontuje pozitivní a negativní vlivy vyplývající z práce ředitele školy a odkrývá skutečnosti, které tvoří podstatu motivačních faktorů pro práci v pozici nejvyššího výkonného manažera školy.

Otázky, prosím, vyplňujte postupně ve standardním pořadí a křížkem označte vždy pouze jednu z možností. Dotazník je anonymní. Vzhledem k elektronické podobě odpovědi se zavazují, že Vaše kontaktní adresa nebude zneužita či uvedena v závěrečné práci nebo jiné souvislosti.

Velice Vám děkuji za ochotu a Váš čas.

Daniel Absolon

Kontakt: Mgr. Daniel Absolon  
ZŠ Jižní IV., č.1750/10  
Praha 4, 141 39  
absolon@zsjizni.cz  
tel: 272763368  
www.zsjizni.cz

<b>Otázka pro ředitele školy (vedoucího manažera)</b>	<b>Záporné odpovědi NE</b>	<b>Spíše NE</b>	<b>Neutrální odpověď</b>	<b>Spíše ANO</b>	<b>Kladné odpovědi ANO</b>	<b>Nelze se vyjádřit NEVÍM</b>
Jste muž						
Jste žena						
Práce ředitele /manažera mě uspokojuje						
Cíle, které jsem si stanovil(a), při nástupu do ředitelské funkce se naplňují						
Pozice ředitele má ve společnosti dostatečnou prestiž						
Plat ředitele je adekvátní k náročnosti jeho práce						
Jsem spokojený s kvalitou vlastní práce						
Těším se dostatečné podpory u svých zaměstnanců						
Využívám při práci znalosti z psychologie						
Škola po dobu mé působnosti ve funkci ředitele dostala výrazných pozitivních změn						
Zásadně odděluji svůj volný čas od pracovní doby						
Ve svém volném čase přemýšlím o školních problémech						
Zdají se mi sny o škole a o zaměstnání						
Jsem překvapen(a) novými prvky ve výkazech statistických údajů						
Těším se po práci domů						
Těším se do práce						
Jsem dostatečně podporován(a) nadřízenými orgány						
Jsem přesvědčen o svém pozitivním vztahu k dětem						
Mám vlastní dostatečné sociální zázemí						
Jsem dostatečně finančně zabezpečen						
Jsem ženatý/ Jsem vdaná						
Více než polovina času mi zabírá neplánovaná činnost						
Mám vlastní děti						
Patřím mezi aktivní průkopníky nových metod výuky						
Jeden z mých rodičů či prarodičů je nebo byl učitelem						
Cítím se osamocen se svými pracovními problémy						
Mám rád lidi						

Mám rád učitele						
Raději spolupracuji s muži						
Raději spolupracuji s ženami						
Aktivně sportuji						
Pravidelně relaxuji						
Moji zaměstnanci mi rozumí (loajalita)						
Disponuji dostatečnými prostředky pro rozvoj školy						
Stát dostatečně podporuje vzdělávání						
Cítím podporu veřejnosti						
Schvaluji ŠVP a principy s tím spojené						
Věnuji se více práci manažera než práci pedagoga						
Věnuji se více práci pedagoga než práci manažera						
Mluvím dobře anglicky						
Mám dobře fungujícího školníka						
Jsem zdravý a spokojený člověk						
Daří se mi ovlivnit a pozitivně utvářet klima v kolektivu zaměstnanců školy						
Tento dotazník jsem vyplnil(a) v pracovní době						



## **Ředitel školy a školský zákon - § 164**

- **Rozhoduje** ve všech náležitostech 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 se zákonem a vzdělávacími programy dle § 3
- **Odpovídá** za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb
- **Vytváří** podmínky pro výkon inspekční činnosti ČŠI a přijímá následná opatření
- **Vytváří** podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud je zřízena
- **Zajišťuje**, aby zákonní zástupci byli včas informováni o výsledcích vzdělávání dítěte
- **Zajišťuje** spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem
- **Odpovídá** za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení

## Ředitel školy a výkon státní správy - § 165

- **Schvaluje** přeřazení žáka do vyššího ročníku podle § 17 (mimořádně nadaný žák) na základě žádosti zákonných zástupců a vyjádření SPP a lékaře. Ředitel školy stanoví obsah a rozsah zkoušek z ročníku, který žák nebude absolvovat
- **Povoluje** IVP podle § 18 (na základě žádosti zákonného zástupce a vyjádření SPP)
- **Povoluje** přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34, přičemž stanoví po dohodě se zřizovatelem místo, termín a dobu podání žádostí o přijetí a stanoví také kritéria
- **Rozhoduje** o ukončení předškolního vzdělávání podle § 35 v rámci zkušební lhůta spolu s lékařem nebo ŠPZ (např. žák 2 týdny bez omluvy, zákonný zástupce opakovaně narušuje provoz, neplatí poplatky...)
- **Schvaluje** odklad povinné školní docházky podle § 37 na základě žádosti zákonného zástupce v souvislosti s vyšetřením ŠPZ a lékaře
- **Rozhoduje** o přijetí k základnímu vzdělávání podle § 46 na základě žádosti zákonného zástupce, o přestupu žáka podle § 49 odst.1 (žádost zákonného zástupce)
- **Povoluje** pokračovat v základním vzdělávání podle § 55 odst. 2 (žák se zdravotním postižením, ve výjimečných případech do 20 roku žáka)
- **Povoluje** opakování ročníku po splnění povinné školní docházky podle § 52 odst.6 pokud žák ročník ještě neopakoval (na základě žádosti zákonného zástupce, po posouzení dosavadních studijních výsledků a důvodů uvedených v žádosti)
- **Rozhoduje** o snížení nebo prominutí úplaty za poskytování vzdělávání a školských služeb podle § 123 odst.4 ve smyslu kalkulace výše úplaty, stanovení a oznámení výše (4 hodinové děti, 5 denní děti, cizinci), žádost o snížení, prominutí, doložení, čtvrtletní kontroly
- **Rozhoduje** o podmíněném vyloučení a vyloučení žáka ze školského zařízení podle § 31 odst. 2 a 4 v souvislosti se závažným porušením povinností stanovené zákonem nebo vnitřním řádem. Při podmíněném vyloučení stanoví lhůtu (nejdéle 1 rok), při porušení v podmínce schvaluje okamžité vyloučení.

Ředitel školy rozhoduje do 2 měsíců ode dne, kdy se o provinění dozvěděl, nejdéle do 1 roku kdy se žák provinil, o rozhodnutí informuje pedagogickou radu

- **Povoluje a zrušuje** individuální vzdělávání žáka podle § 41 - povoluje na základě žádosti zákonného zástupce, zrušení dle zákona nemá odkladný účinek

## **Co ředitel školy může...**

- Vyzvat zákonné zástupce k projednání závažných problémů žáka
- Vyhlásit ze závažných důvodů 5 volných dnů

## **Ředitel školy může, ale...**

- Zřídit funkci asistenta pedagoga (nutný souhlas KÚ)
- Rozhodnout o učebních textech (nutnost dodržet podmínky školského zákona)
- Zařadit žáka do přípravné třídy (na žádost zákonného zástupce a doporučení ŠPZ)
- Uvolnění žáka z části nebo zcela z výuky předmětu (objektivní důvody, tělesná výchova - lékař)
- Rozhodnout o způsobu hodnocení (nutnost souhlas školské rady)

## **Ředitel školy musí...**

- Vydat ŠVP (školská rada se vyjadřuje a to i k následnému uskutečňování)
- Zpracovat výroční zprávu o činnosti školy (schvaluje školská rada)
- Zabývat se stanovisky samosprávných orgánů žáků
- Vést dokumentaci školy
- Zajistit bezpečnost a ochranu zdraví na pracovišti
- Vydat školní řád (se souhlasem školské rady)
- Vydat vnitřní řád
- Určit náhradní termíny pokud žáka nelze hodnotit, termíny opravných zkoušek, popř. náhradní termín opravné zkoušky
- Akceptovat rejstřík škol
- Připravovat rozpočet školy
- Zřídit pedagogickou radu jako svůj poradní orgán
- Umožnit přístup k informacím školské radě
- Plnit úkoly zřizovatele

## **Jednotlivé funkce ředitele školy**

### **Oblast řízení školy**

- Statutární orgán organizace, jedná ve všech záležitostech jménem školy
- Rozvíjí cíle školské politiky
- Zpracovává koncepční materiály a je zodpovědný za jejich plnění
- Rozvíjí vztahy mezi školou a sociálními partnery
- Řídí vzdělávání žáků
- Řídí zaměstnance školy a koordinuje jejich práci
- Řídí materiální zdroje
- Rozvíjí sebe sama s cílem zvýšení kvality své práce
- Podílí se na týmové práci

### **Oblast výchovně vzdělávacího procesu**

- Vykonává přímou pedagogickou činnost
- Sleduje, kontroluje a hodnotí výchovně vzdělávací proces, včetně jeho výsledků  
- struktura vlastního hodnocení školy
- Odpovídá za plnění učebních osnov (standard)
- Odpovídá za odbornou kvalifikovanost pedagogických pracovníků
- Odpovídá za materiální vybavení pro výuku
- Odpovídá za pracovní podmínky pedagogů
- Odpovídá za další vzdělávání pedagogických pracovníků

## Oblast personální

- Vybírá si a přijímá nové zaměstnance
- Odpovídá za dodržování pracovně právních vztahů - pracovní smlouvy, dohody, dodatky... rozhoduje o zápočtu praxe, o platovém zařazení
- Určuje pracovní náplně a rozvržení pracovní doby
- Určuje čerpání dovolené na zotavenou, náhradního volna, nařizuje práci přesčas, nadúvazkové hodiny
- Rozhoduje o dalších platových náležitostech - nárokové a nenárokové složky platů - vytváří kritéria odměn a OP
- Přiznává náhrady platů, pracovní volno při překážkách v práci
- Jmenuje další vedoucí pracovníky
- Vysílá na pracovní cesty
- Seznamuje zaměstnance s pracovně právními předpisy, kolektivní smlouvou, VPP
- Zabezpečuje uvádění nových zaměstnanců
- Zajišťuje zákonné pojištění, zákonné odvody
- Rozvazuje pracovní poměr
- Zabezpečuje rozvoj lidských zdrojů
- Provádí hodnocení zaměstnanců, odborný rozvoj

## Oblast ekonomická

- Zodpovídá za efektivní využívání finančních prostředků - státní a obecní prostředky, granty, účelové prostředky
- Uzavírá smlouvy
- Je správce rozpočtu - schvaluje a zodpovídá
- Vyhláší výběrová řízení
- Tvoří rozbory a další zprávy o hospodaření
- Vypracovává statistické výkazy
- Vyplňuje dotazníky

## Oblast manažerská

- Plánuje
- Organizuje
- Vede
- Kontroluje
- Deleguje úkoly (nezbavuje se tímto odpovědnosti)
- Vytváří pozitivní
- Komunikuje a naslouchá lidem
- Podporuje nápady zaměstnanců
- Řeší konflikty
- Předává informace svým podřízeným jasně a vyčerpávajícím způsobem
- Motivuje a oceňuje práci
- Podporuje stálé vzdělávání sebe sama i zaměstnanců
- Zajišťuje marketing
- Účastní se života školy, akcí
- Vystupuje za školu na veřejnosti, v médiích
- Je nositelem vize, myšlenek, cílů ve smyslu strategie a poslání školy

## Další oblasti

- Zákonní zástupci žáků, dětí - výchova a vzdělávání
- Zřizovatel - koncepce školy, provozní rozpočet - musí zřizovatele přesvědčit, že on potřebuje prosperující školu
- Obec s rozšířenou působností - státní rozpočet
- Krajský úřad - státní rozpočet
- Školská rada - podmínky pro práci
- ČŠI - odpovídá za vytvoření podmínek pro jejich činnost, projednává výsledky kontroly, zodpovídá za odstranění zjištěných nedostatků
- Česká správa sociálního zabezpečení
- Zdravotní pojišťovny
- Statistický úřad
- Finanční úřad
- Obchodní rejstřík
- Pojišťovny
- Banky
- Smluvní partneři
- BOZP, revize, školní hřiště, požárníci....
- sponzoři

## Ředitel a plánování

- Vize školy - dlouhodobý rozvoj školy
- Plán práce školy na daný školní rok
- Struktura vlastního hodnocení školy
- Školní vzdělávací plán ZŠ
- ŠVP MŠ a ŠVP ŠD
- Plán metodického sdružení a předmětových komisí
- Plán výchovného poradenství
- Plán pro uvádějící učitelku
- Školní projekty
- Plán hospitací ředitele školy a zápisy z hospitací



## Nezbytná dokumentace školy

- Školní řád, vnitřní řád
- ICT plán
- Řády jednotlivých učeben, školního hřiště..
- Jednací řád pedagogické rady
- Plán DVPP
- Smlouva o spolupráci - neúplné školy
- Používání zkratk v pedagogické dokumentaci
- Vyplňování pedagogické dokumentace
- Zařazení EVVO a mimořádných situací do tematických plánů učiva
- Kritéria pro přijímání k předškolnímu vzdělávání
- Organizační řád
- Kontrolní řád

Přílohy: formulář na předběžnou, průběžnou a následnou kontrolu

- Poskytování informací dle zákona č. 106/1999
- Ochrana osobních údajů dle zákona č. 101/2000
- Spisový a archivační řád
- Provozní řády jednotlivých součástí
- Jednací protokol
- Vnitřní platový předpis
  - S Pracovní smlouvy a vše co s pracovním poměrem souvisí
  - S Rozvržení pracovní doby
    - S Pracovní náplň - dle katalogu prací
  - S Evidence pracovní doby
    - Podklady pro měsíční mzdy
    - S Sestavy - měsíční, čtvrtletní, roční

## Směrnice

- o přidělení OOPP
- k poskytování pracovního volna
- ke stanovení práce nad rámec stanoveného pracovního úvazku
- čerpání dovolené na zotavenou
- topná sezóna

## Kritéria

- Kritéria pro přiznání osobních příplatků
- Kritéria pro přiznání odměn
- Kritéria pro přiznání zvláštního příplatku za třídnické práce
- Výplatní termíny
- Plán dovolené na zotavenou
- Zásady pro odměňování ředitele školy
- Odměny za dohody - jednotlivé pracovní činnosti
- Minimální mzda
- Stupnice platových tarifů
- Pracovní úlevy při studiu
- Čerpání samostudia

## Směrnice a příkazy - majetek

- Účetní
- Doplnková činnost
- Zabezpečení budovy
- Soukromé hovory a používání mobilního telefonu ředitelem školy
- Cestovní náhrady
- Evidence majetku
- Správa sbírek, místností
- Hmotná odpovědnost
- FKSP
- Výběrová řízení

- K inventarizaci
- HIK pro daný rok
- DIČ pro daný rok
- Peněžní prostředky a ceniny
- Skladové zásoby
- Majetek
- Dokladová
- Likvidační komise
- Škodní komise

## Ostatní směrnice a příkazy

- Závodní stravování
- HACCP
- Zbytkové obědy
- Tříděný odpad
- Jídelní odpad
- Vybírání peněz od žáků
- Odchod z pracoviště
- Provozní řády pro veřejnost - hřiště, tělocvična
- Evidence docházky do MŠ
- Akce mimo školní budovu - ZŠ, MŠ, ŠD
- Organizace, způsob a úplata za stravování v MŠ
- Úplata za předškolní vzdělávání v MŠ
- Úplata za školské služby v ŠD

## Další papíry

- Zřizovací listina
- Zápis do obchodního rejstříku
- Zápis do školní matriky
- Statistický úřad - IČO
- Statistické výkazy
- Výjimky z počtu dětí, žáků
- Výjimky z hygienických podmínek
- Živnostenské listy
- Preventivní prohlídky
- revize

## Smlouvy

- Plynárny
- Vodárny
- Mzdový program
- Banka
- Česká spořitelna
- Pojišťovna
- Správa výpočetní techniky
- Česká pošta
- Telefony - pevná linka
- Mobilní telefony
- Revize
- Účetní služby
- Mzdové služby
- Správce budovy
- Závodní preventivní péče
- Plavecký výcvik
- Deratizace
- Odvoz odpadů

- Zabezpečovací zařízení
- www stránky
- Další dodavatelé

## BOZP, PO

Osvědčení o proškolení - ŘŠ

Pověření osoby zodpovědné za BOZP

Osvědčení o proškolení pověřené osoby

Pověření osoby zodpovědné za PO

Osvědčení o proškolení pověřené osoby

Osnova školení BOZP, PO

Školení zaměstnanců

Osnova školení žáků

Začlenění provozovaných činností do kategorie požárního nebezpečí

Přehled o technice a prostředcích PO

Příkaz ŘŠ k organizaci a začleňování PO

Plán svolání

Požární poplachové směrnice

Požární evakuační plán

Požární kniha

Přehled o označení el. spotřebičů

Záznam o proškolení zaměstnanců ke kontrole el. spotřebičů

Zápis o roční prověrce BOZP

Seznam rizik možného ohrožení života a zdraví zaměstnanců

Vytipovaná rizika ve škole

Kategorie zaměstnanců

OOP

Přehled zakázaných prací ženám a mladistvým

Pokyn ke školním úrazům

Kniha školních úrazů

- Seznam žáků se ZP

- Záznamy o školních úrazech
- Pokyn k provádění rozboru školní úrazovosti
- Rozbor školní úrazovosti
- Pokyn k pracovním úrazům
- Kniha pracovních úrazů
- Seznam zaměstnanců se ZP
- Záznamy o pracovních úrazech
- Pokyn k rozboru pracovní úrazovosti
- Rozbory pracovní úrazovosti
- Plán ozdravných opatření
- Plán revizí
- Osvědčení - topič, údržba
- Školení a instruktáž - zdravotník
- Vybavení lékárničky
- Kniha kontrol BOZP
- Havarijní plán školy
- Plán činnosti při anonymním oznámení o uložení výbušniny
- Plán činnosti při dopravní nehodě s únikem nebezpečných škodlivin
- Plán činnosti při zemětřesení (pádu předmětu)
- Plán činnosti při povodni a zátopě
- Traumatologický plán

## Monitoring...

- Sbírka zákonů
- Věstník MŠMT
- Vyhlášky a směrnice zřizovatele

## Organizační chování - model používaný NASA

Velice propracovaný model organizačního chování uvedla vládní agentura pro výzkum vesmíru NASA (USA). Model uvádí jako rozhodující šest hlavních dimenzí, ve kterých se manažeři mají profilovat. Tyto dimenze (osobní efektivita, disciplína, obchodní dovednosti, vztah zahraničí, řízení informací a znalostí řízení lidí) fakticky popisují obsah a úroveň manažerových kompetencí (způsobilostí).

Zajímavé je rozlišení mezi tím, co je významné na úrovni nižších manažerů (vedoucích týmů), co je závažné pro středního manažera (přímí zástupci výkonného manažera) a co je důležité pro manažery nejvyšší.

hlavní dimenze a požadované kompetence	vedoucí týmu	zástupce ředitele	ředitel
<b>Vedení a řízení lidí</b>			
Stanovení a komunikace vize změn		x	
Zavádění procesu změn		x	x
Vize změn			x
Komunikace změn	x		
Vedení a řízení lidí			
Řízení lidí		x	
Řízení organizace a lidí			x
Řízení výkonu a týmu	x		
Vedení a řízení práce			
Efektivní přidělování a sledování práce		x	
Řízení a vedení práce			x
Řízení a vedení týmové práce	x		
<b>Řízení znalostí a informací</b>			
Chápání a používání informačních technologií	x	x	x
Řízení znalostí	x	x	x
Mezinárodní partnerství			x

## **Pozor na únavu!**

Únava je dočasné snížení funkční schopnosti orgánů nebo organismu vůbec. Nedá se měřit přímo, usuzuje se na ni podle změn v pracovním výkonu a podle subjektivních příznaků. Nemáme zatím teorii, která by plně vysvětlovala podstatu únavy. Jedná se o složitý a mnohoznačný jev, jehož podstatou je pokles pracovní výkonnosti následkem práce. Únavu nechápeme jako stav, ale jako proces, který postupuje v organismu současně s činností a prvotně se projevuje v centrální nervové soustavě zejména narušením souladu mezi jednotlivými funkcemi organismu, jednoty a spolupráce různých soustav. Výsledkem jsou změny v psychomotorických výkonech. Nejprve se objeví větší počet malých chyb a odchylek, které pracovník napravuje zvýšením aktivity. V druhé fázi se vyskytuje menší počet chyb a odchylek, ale s vyššími hodnotami, občas dochází k útlumu. Mění se reakce na podněty, snižuje se reaktivita a přesnost. Jde o poruchu centrálních regulačních mechanismů, které za normálních okolností zajišťují souhru všech psychických a fyziologických funkcí.

Podle vzniku se únava člení na fyzickou a psychickou, vyplývá to již z běžné zážitkové zkušenosti každého člověka. Nelze je však od sebe radikálně oddělovat. Fyzická únava zvýrazňuje objektivní stránku únavy, kdežto psychická spíše narušuje uspořádanost funkcí. Jinak lze říci, že fyzická únava snižuje kvantum výkonu, kdežto psychická výkon kvalitativně mění. Negativní citový doprovod vede ke snížení zájmu o vykonávanou práci, což pracovník vyrovnává zvýšeným volným úsilím a to se projeví zvýšeným subjektivním pocitem únavy. Konkrétně prožívá pracovník pocit unavenosti, potřebu odpočinku, má dojem klesající výkonnosti. Subjektivní příznaky únavy jsou velmi pestré, těžko se měří, ale výrazně si je uvědomujeme. Dochází i ke změnám v psychických funkcích: snižuje se citlivost smyslových orgánů, zhoršuje se koordinace, prodlužuje se reakční čas, pozornost kolísá, paměť vynechává, mluva je nejasná a nezřetelná, snižuje se schopnost usuzování, zpomaleně se vybavují představy. To vše je provázáno subjektivním pocitem slabosti, utlumováním aktivity, malátností, touhou po odpočinku. Je třeba připomenout, že subjektivní příznaky únavy nemusí být v souladu s objektivní pracovní situací, mohou být vyvolány i jinými příčinami.



## **Jak se má chovat slušně vychovaný ředitel**

Kromě toho, že ředitelské pozice s sebou přináší některé nepříjemné stránky, jako je například nutnost rozhodovat, řídit či kontrolovat, obsahuje také mnohem příjemnější aspekty práce; společenské uznání, prestiž, lásku a obdiv mnoha krásných žen a mužů, pozornost médií, někdy i pozornost finančních či jiných státních úřadů. Existuje také řada doporučení, která mohou zjednodušit náročnou práci ředitele nebo výkonného manažera. Pro ilustraci uvádím některá z nich:

- 1) správný ředitel přichází na porady zásadně bez podkladů. Předpokládá totiž, že vše je již na stole připraveno předem. Potřebuje-li přesto některé dodatečné informace, nechá nejbližšího podřízeného vše urychleně obstarat.
- 2) ředitel přichází na schůzky vždy včas, vždy je usměvavý a povzbudivý.
- 3) Je-li ředitel pozván na schůzku obecným úřadem, v předpokoji nebo v přijímacím salóнку zásadně nesedí. Je přesvědčen, že bude ihned přijat a dává to postáváním zřetelně najevo.
- 4) Ředitel, pokud je to možné nejezdí hromadnými dopravními prostředky, tyto jsou plné lidí, kteří si dostatečně neuvědomují, jaká významná osobnost s nimi cestuje a jejich projevy nejsou dostatečně vřelé.
- 5) Vznikne-li v organizaci nějaký problém, dává ředitel někomu neprodleně a rozhodně najevo, že je to jeho vina. Nerozhodnost je jedna z příčin, které oslabují autoritu manažera.
- 6) Vrcholný manažer nikdy neuhýbá pohledem. Setká-li se s někým poprvé, důkladně si jej prohlédne od hlavy až k patě. Poté se ještě jednou pohledem ujistí, že vše již dobře prohlédl a povzbudivě pronese něco ve smyslu: „Nu, tak co pro mě máte?“ Nebo něco v tom smyslu.
- 7) Ředitel své podřízené zásadně fyzicky nenapadá. Není-li vyhnutí, činí tak pod pláštěm noci a zezadu, aby mu jeho protivník nepotřísnil oděv.