

**UNIVERZITA KARLOVA**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

UNIVERZITA KARLOVA PŘA2  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
*Podatelna*

28 -03- 2008

Čís. j f c f pří, f -

**OSOBNOSTNÍ PROFIL MANAŽERA JAKO  
KLÍČOVÝ PRVEK K ÚSPĚCHU VE ŠKOLSKÉ  
SFÉŘE**

**Závěrečná bakalářská práce**

**Autor** Vladimír Grigorevič Duženkov  
**Obor:** Školský management  
**Forma studia:** kombinované  
**Vedoucí práce:** Mgr. Ing. Bc. Zlámal Jiří, Ph.D.  
**Datum odevzdání práce:** 28. březen 2008

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu své práce Mgr. Ing. Bc. Jiřímu Zlámalovi, Ph.D. za podporu při její tvorbě a cenné podněty.

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze 28. března 2008

Vladimír Grigorevič Duženkov  
Podpis:

## Resumé

Tato práce se zabývá problematikou nároků kladených na osobnostní profil řídicího pracovníka ve školství. V současné době sledujeme trend sblížení v oblasti vzdělávání v Evropské unii, a tudíž i sjednocování některých požadavků v oblasti školského managementu. Evropská unie nastiňuje rysy společné strategie vzdělávací soustavy jednotlivých států a zásad státní kurikulární politiky za účelem zvýšení konkurenceschopnosti celého evropského společenství na světovém trhu.

Jako dopad vstupu ČR do EU je i otevření jejího pracovního trhu včetně legislativních změn v souladu s normami EU. V různých oblastech se tímto zvyšuje úroveň spolupráce mezi jednotlivými členskými státy a rovněž vzrůstá konkurence ve sféře vzdělávání a to včetně rostoucího zájmu příslušníků cizích států o místa řídicích pracovníků v českém školství.

Cílem práce je analýza jednotlivých a komplexních požadavků na profil manažera uplatňovaných vůči všem zájemcům o řídicí pozici ve školství.

Práce se zabývá současnými metodami používanými při výběru řídicích pracovníků v průběhu konání konkursního řízení.

Nedílnou součástí práce je vyhodnocení šetření, které odráží názory pracovníků školství.

## The Summary

Opening of the labour market including the legislation changes and their harmonisation with the EU standard are the implications of the entry of the Czech Republic into the European Union. Due to that the level of co-operation of individual member states has gone up together with the competition in the sphere of education as well as the the rising interest of aliens willing to occupy senior posts in Czech educational system.

## **Klíčová slova**

Osobnostní profil, profil manažera, profil řídicího pracovníka, řídicí pracovník ve školství, manažerské předpoklady, tuzemský manažer, uchazeč cizího státu, školská sféra, školský management, školská legislativa, metoda, konkursní řízení.

## OBSAH

<b>Úvod</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Profil manažera ve světle evropské dimenze</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Konkursní řízení</b> ... ..	<b>12</b>
2 . 1 Konkursní řízení v ziskových organizacích .....	12
2 . 2 Konkursní řízení v oblasti školství.....	14
2 . 3 Výstupy konkursního řízení.....	17
<b>3 Vlastnosti osobnostního profilu manažera</b> .....	<b>19</b>
<b>4 Průběh empirického výzkumu</b> .....	<b>21</b>
4 . 1 Náležitosti dotazníku.....	21
4 . 2 Sběr informací pedagogického výzkumu .....	24
<b>5 Analýza dat získaných pedagogickým výzkumem</b> .....	<b>25</b>
5 . 1 Výstupy dat o konkursním řízení .....	25
5 . 2 Výstupy dat vlastností osobnostních předpokladů tuzemského manažera.....	31
5 . 3 Výstupy dat osobnostních předpokladů uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství.....	35
<b>6 Výsledky třídění prvního stupně</b> .....	<b>39</b>
6 . 1 Statistické porovnávání výstupů dat.....	39
<b>7 Výsledky třídění druhého stupně</b> .....	<b>47</b>
7 . 1 Verifikace hypotézy.....	47
7 . 2 Vztah mezi průběhem konkursního řízení a kvalitou osobnostního profilu manažera .....	48
<b>Závěr</b> .....	<b>51</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>52</b>
<b>Přílohy</b> .....	<b>54</b>

## Úvod

Úspěšnost každé organizace závisí na osobnosti manažera a pracovním týmu, který manažer vede. Požadavky na osobnostní profil řídicího pracovníka jsou pro různé typy zaměstnání odlišné. Ve školské sféře můžeme sledovat vzrůstající trend zvyšování nároků vztahujících se k osobnosti manažera a to ve stejném rozsahu, jaké kladou ziskové organizace na své vrcholové manažery.

Pracovní výkon řídicího pracovníka je přímo závislý na jeho kompetentnosti. Kompetentností manažera se rozumí jeho způsobilost zastávat řídicí funkci a plnit činnosti spojené s její náplní. Jeho způsobilosti vycházejí z odborných znalostí, praktických dovedností a sociální zralosti. Některé atributy osobnostního profilu jsou vrozené a velká část je získávána studiem a praxí<sup>1</sup>.

Hlavním vodítkem při obsazování řídicího postu jsou osobnostní předpoklady manažera. Vhodného kandidáta na manažerský post můžeme vybírat mnoha různými způsoby. Odborné personální agentury používají ke zjištění osobnostního profilu uchazeče o řídicí pozice rozličné metody, nástroje a testy. Výsledky šetření osobnostního profilu zjištěné specifickými testy jsou věrohodné a na rozdíl od běžného pohovoru nezpochybnitelné.

Ve školském sektoru je problematika personalistiky často podceňována. Ekonomická situace ve školství nedovoluje v oblasti konkursního řízení využívat všech vymožeností moderní personalistiky a často se uchyluje jen k základním metodám personálního managementu.

Tato práce si klade za cíl zjistit, zda nároky kladené na osobnostní profil manažerů - uchazečů o řídicí post ve školské sféře jsou stejné pro osoby různých státních příslušností.

Práce se rovněž snaží najít odpověď na otázku, zda metody a formy personálního managementu použité v konkursním řízení budou mít vliv na kvalitu osobnostního profilu vítězného kandidáta na řídicí post ve školské sféře.

<sup>1</sup> VEBER , Jaromír a kol., et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Součástí práce je vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření zjišťovalo názory pracovníků školství na problematiku konkursního řízení a jejich pohled na rozsah nároků kladených na osobnostní profil tuzemského manažera a manažera s cizí státní příslušností.



## **1 Profil manažera ve světle evropské dimenze**

Žijeme v první polovině 21. století. Svět se mění neuvěřitelným tempem a s ním vzdělání, znalosti a informace, které hrají klíčovou roli při rozvoji společnosti. Nejspolehlivější investicí do budoucna je věnování náležitě pozornosti a péče o vzdělání všech vrstev společnosti ve státě.

Současný trend evropského společenství a hospodářsky rozvinutých zemí světa je směřován k celoživotnímu vzdělávání. Znalosti získané ve školní lavici musíme neustále doplňovat a to formou dalšího studia nebo samostudia. Vzdělaný jedinec zlepšuje svou šanci být úspěšným, je více mobilní a má více schopností pružného rozhodování.

V posledním desetiletí prošla oblast školství v ČR mnoha zásadními změnami. Změny byly koncipované na měnící se situaci ve světě a rozšiřování Evropského společenství. Příprava a následný vstup ČR do EU měl za následek provedení zásadních změn ve všech oblastech státní politiky oblasti vzdělávání nevyjímaje. Provedené změny odpovídaly myšlence vzdělávací politiky v Evropské unii.

České školství se dočkalo revolučních změn v legislativě. Úprava proběhla směrem k decentralizaci moci a posílení samosprávy. Mnohé kompetence dříve řízené MŠMT byly předané samosprávným celkům.

Výběr řídicích pracovníků v oblasti školství dostal nový směr a větší míru morální odpovědnosti za správnost rozhodnutí ze strany kompetentních orgánů a osob, kterým je ze zákona dána tato pravomoc.

Otevřením tuzemského pracovního trhu pro občany států Evropského společenství a dalších států světa nabízí Česká republika všem zájemcům stejnou nabídku pracovních pozic v různých odvětvích hospodářství, včetně oblasti vzdělávání. Legislativní normy zaručují všem zájemcům bez rozdílu státní příslušnosti rovný přístup na pracovní pozice s přehlednutím ke splnění podmínek stanovených pro tento druh pracovního zařazení.

Úspěchy či neúspěchy školy jsou do značné míry ovlivněné profilem řídicího pracovníka, který připravuje koncepce rozvoje organizace, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečuje její financování, řídí své podřízené a tím i výrazně ovlivňuje fungování školy nebo školského zařízení jako celku. V současné době je a do budoucna bude na osobnostní profil uchazečů o řídicí pozici ve školské sféře bude kladen ještě větší důraz.

Moderní společnost lze pojmenovat jako „společnost vědění“ (*knowledge society*) a její myšlenkou je zejména kvalita lidských zdrojů .

Moderní manažeři ve školství jsou lidé, kteří používají jako pracovní nástroj své znalosti, vědomosti a schopnosti. Představa o využití jen pouhého množství získaných informací v procesu řízení neodpovídá současným trendům, neboť bez potřebných návyků a zkušeností nemůže osoba rozvinout vhodné schopnosti využívané k řízení organizace.

Řídicí pracovníci ve školské sféře jsou manažeři, od nichž se očekává, že vzhledem k svému postavení a svým znalostem budou při své práci rozhodovat tak aby, jejich rozhodnutí význačně ovlivnily výkon a výsledky organizace.

Své znalosti čerpají manažeři ze všech poznatků společenských a přírodních věd. Získané znalosti musí řídicí pracovníci zaměřit na efektivnost a výsledky řízené organizace<sup>3</sup>. Zřizovatel školy nebo školského zařízení od manažera očekává, že svojí efektivní prací zajistí vše potřebné k úspěšnému chodu svěřené organizace.

Manažeři musí umět nejen zvládat danou pracovní činnost, ale musí být odpovědní za výsledky řízené organizace. Součástí kvalifikačních nároků na osobnostní profil úspěšného manažera se stává počítačová gramotnost, jazyková vybavenost a zájem dále se vzdělávat<sup>4</sup>.

Doc. KALOUS, Jaroslav. Ph.D. *Česká republika na cestě ke společnosti vědění?* Centrum pro sociální a ekonomické strategie FSV UK Praha

<sup>3</sup> DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.

<sup>4</sup> VEBER, Jaromír a kol., et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Předmět, rozměr a charakter manažerské práce na různých typech škol a školských zařízeních se výrazně liší v závislosti na velikosti organizace, na které manažer pracuje. Společné rysy osobnostního profilu moderního manažera budou za této situace výrazně rozdílné vzhledem k rozsahu využití jeho jednotlivých položek. Před vyhlášením konkursního řízení by měl zřizovatel předem vědět a stanovit kritéria osobnostního profilu uchazeče, která jsou nezbytná pro řízení školské organizace.

Problémem personalistiky, jejich formami a metodami uplatňovanými ve výběrových řízeních se zabývá mnoho specializovaných agentur<sup>5</sup>. Teoretické poznatky z této oblasti můžeme čerpat z odborné<sup>6</sup> literatury.

<sup>5</sup> Konzultantská společnost Assessment Systems. Naše služby [online], [cit.2008-03-22]. Dostupné z: [http://www.assessmentssystems.sk/generate\\_page.php?page\\_id=295&lang=2](http://www.assessmentssystems.sk/generate_page.php?page_id=295&lang=2)

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 1999. 311 s. ISBN: 80-7226-161-4.

## 2 Konkursní řízení

### 2.1 Konkursní řízení v ziskových organizacích

Úspěšné podniky volí při volbě vhodného kandidáta na důležitý post mnoho forem výběrových řízení. V poslední době se firmy častěji obracejí na specializované agentury, které se zabývají problematikou personalistiky a to nehledě na to, že zaměstnávají vlastní personalisty. Firma zadá popis pozice, kterou chce obsadit. Přesná definice obsazovaného místa je maximálně důležitá. Ve spolupráci s agenturou se připravuje výběrové řízení. Schvalovaná podoba psychodiagnostického testu a testu jazykového .

Výběrové řízení začíná personální agentura zveřejněním inzerátu. Při současné situaci na trhu práce agentury samy aktivně hledají uchazeče v dostupných databázích. Vhodní kandidáti obdrží pozvání na pohovor. V průběhu pohovoru jsou prověřovány odborné znalosti uchazeče a ze strany personálního konzultanta probíhá podrobné seznamování uchazeče s pracovní náplní výběrové pozice. Pohovor není jakousi zkouškou uchazeče, ale posuzováním silných a slabých stránek jeho osobnostního profilu.

Do dalšího kola postupují vhodní kandidáti , kteří mají evidentní zájem o danou pozici. Další pohovor může proběhnout přímo v sídle zadávající firmy. Zde může uchazeč hovořit s firemním specialistou, se svým případným šéfem a svými případnými kolegy.<sup>7</sup>

V některých případech se využívá služeb Assessment<sup>8</sup> Centra. Hodnotící skupina se skládá z kompetentních pracovníků firmy i z externích odborníků. Tento druh hodnocení probíhá minimálně jeden den, ale může mít pokračování i ve více dnech. Skupinové testování může vlastnosti kandidáta odhalit mnohem lépe. Diagnostika vhodného uchazeče probíhá s nejvyšší možnou mírou objektivit.

<sup>7</sup> MF Dnes, *Firma chce vědět co nejvíc*. 13.března 2008. strana E 1  
Konzultantská společnost Assessment Systems. Výběr zaměstnanců [online], [cit.2008-03-22]. Dostupné z:  
[http://www.assessmentssystems.sk/generate\\_page.php?page\\_id=296&lang=2](http://www.assessmentssystems.sk/generate_page.php?page_id=296&lang=2)

„Výsledkem Assessment Centre použitého při výběru pracovníků je seřazení uchazečů do pořadí podle toho, jak vyhovují kvalitou sledovaných charakteristik (schopností a dovedností potřebných pro výkon funkce či povolání). Z uchazečů je tedy možné vybrat toho, kdo má pro výkon obsazované funkce nejlepší předpoklady“<sup>9</sup>.

Velmi často jsou součástí konkurzu psychotesty, které mají velkou vypovídající hodnotu. Výstupy z těchto testů přinášejí obraz o odborných předpokladech kandidáta.

Výsledky výběrového řízení jsou předloženy k posouzení zadavateli a nesou doporučující charakter. Konečné rozhodnutí o výběru vhodného kandidáta na volenou pozici má vždy pověřená osoba zadávající firmy.

## 2 . 2 Konkursní řízení v oblasti školství

V posledních letech se začínají v oblasti školství častěji uplatňovat metody řízení, které byly ještě donedávna výhradou ziskového sektoru. Školský sektor přebírá osvědčené postupy, které přinášejí efektivnější způsoby řízení a znásobují výsledky organizace.

Náležitosti konkursního řízení ve školské sféře se řídí Vyhláškou č. 54/2005 Sb., v platném znění. Sestavování a složení konkursní komise je rovněž popsáno v příslušné vyhlášce. Striktně jsou stanovena pravidla obsazování konkursní komise jejími jednotlivými členy .

Členové komise v případě konkursu na funkci ředitele právnické osoby vykonávající činnost školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy jsou jmenováni<sup>10</sup> v následujícím složení:

- jeden člen určený zřizovatelem
- jeden člen určený obcí podle sídla příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy
- dva členové, kterými jsou odborníci v oblasti státní správy, organizace a řízení ve školství podle druhu a typu příslušné školy nebo školského zařízení
- jeden člen, kterým je pedagogický pracovník příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy
- jeden člen, kterým je školní inspektor České školní inspekce
- jeden člen, kterým je člen školské rady, je-li zřízena.

<sup>10</sup> Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, § 2 odst. (1)

Členem komise v případě konkursu na funkci ředitele právnické osoby vykonávající činnost školy zřizované krajem mohou být jmenováni<sup>11</sup>:

- dva členové určení zřizovatelem
- jeden člen určený ředitelem krajského úřadu
- jeden člen, kterým je odborník v oblasti státní správy, organizace a řízení ve školství podle druhu a typu příslušné školy nebo školského zařízení
- jeden člen, kterým je pedagogický pracovník příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy
- jeden člen, kterým je školní inspektor České školní inspekce
- jeden člen, kterým je člen školské rady, je-li zřízena.

V případě konkursu na funkci ředitele právnické osoby vykonávající činnost školy zřizované obcí nebo dobrovolným svazkem obcí členem<sup>1</sup>komise<sup>2</sup>\* mohou být jmenováni:

- dva členové určení zřizovatelem,
- jeden člen určený ředitelem krajského úřadu,
- jeden člen, kterým je odborník v oblasti státní správy, organizace a řízení v oblasti školství podle druhu a typu příslušné školy nebo školského zařízení
- jeden člen, kterým je pedagogický pracovník příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy
- jeden člen, kterým je školní inspektor České školní inspekce
- jeden člen, kterým je člen školské rady, je-li zřízena.

Legislativní změny provedené v oblasti školství podporují reformní změny. Vyhláška nebrání zřizovateli a nebo členům komise přizvat ke konkursnímu řízení<sup>13</sup> další odborníky. Tito odborníci, popřípadě i personální agentura budou mít pouze poradní hlas a nesmí být členy komise.

Postup vyhlášení konkursu má mnoho společných prvků jako u podniku nebo profesionálních agentur. Vše začíná vyvěšením inzerátu buď na úřední desce, nebo v tisku na webových stránkách zřizovatele a krajského úřadu.

<sup>11</sup> Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, § 2 odst. (2)

<sup>12</sup> Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, § 2 odst. (3)

<sup>13</sup> Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, § 2 odst. (5)

Ve stanovený termín konkursní komise posoudí, které přihlášky vyhovují stanoveným požadavkům<sup>14</sup>. Dalším krokem komise je rozhodnutí, zda uchazeči budou podrobeni testu z oblasti problematiky školství a jakou formou. Otázky, kritéria a podmínky hodnocení testu stanoví komise.

Nejpozději 14 dní před dnem konání konkursu musí komise zaslat doporučené pozvánku ke konkursu.

Průběh konkursního řízení je podrobně popsán v § 5 vyhlášky č. 54/2005 Sb<sup>15</sup>. V případě testování uchazečů znalostním testem je komise povinná předem seznámit účastníky s těmito kritérii a podmínkami. Znalostní test smí trvat nejvýše 60 min. Konkursní pohovor může trvat nejméně 15 minut a nejvíce 60 minut.

Po ukončení pohovoru si komise může vyžádat vyjádření od odborníků přizvaných na konkursní řízení. Po skončení konkursu probíhá týž den jeho vyhodnocení. Výsledné pořadí je sděleno všem přítomným uchazečům bez zbytečného odkladu .

Do 7 dnů od vyhlášení výsledného pořadí budou uchazeči vyrozuměni i písemnou formou. Výsledné pořadí uchazečů ve výběrovém řízení má pro zřizovatele pouze doporučující charakter. Tato poslední věta je velmi důležitá pro konečné rozhodnutí při volbě řídicího pracovníka.

<sup>14</sup> Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, § 3 písm. b) a d)

<sup>15</sup> Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, § 5 odst. (1) až (6)



### 2.3 Výstupy konkursního řízení

Každé konkursní řízení má odlišný rozsah a průběh v návaznosti na požadavky pracovní pozice, na kterou je vyhlášeno. Zadavatel konkursního řízení konkretizuje nároky na osobu, která bude zastávat nabídnutou pozici. Volba vhodných metod a forem připravovaného řízení vychází z těchto požadavků. Konkursní komise by měla ve spolupráci se zadavatelem zvážit, za jakých podmínek a v jakém rozsahu vyhoví všem stanoveným požadavkům:

Důležitost obsazované pozice

Výše finančních prostředků investovaných do průběhu konkursního řízení

Informační prostředky (inzerát, rozhlas, televize, web...)

Stanovit počet členů konkursní komise

- Zvážit účast externích odborníků v konkursním řízení

Použití testů v konkursním řízení

Způsob vyhodnocení výsledků

Z požadavků nastíněných zadavatelem můžeme již předem předpokládat, jaké budou výstupy z konkursního řízení. Kvalita případných zvolených účastníků řízení bude odpovídat stanovenému rozsahu použitých metod a forem konkursního řízení. Zadavatel svými požadavky k průběhu konkursního řízení již předem ovlivňuje odbornost výběrového řízení, která má přímý dopad na kvalitu osobnostního profilu vítěze.

Některé stránky osobnostního profilu nelze zjistit jinou formou než testem a nebo použitím vhodné metody za účasti úzce specializovaného odborníka. Zejména ve školství se podceňuje význam výstupů z absolvovaných testů nebo jiné odborné metody provedené odborníkem.

Každé psychologické testování simuluje životní situace a testovaná osoba do něj promítne své postoje, vztahy, motivace a očekávání. „Solidní analýza má zjišťovat předpoklady a limity daného jedince z hlediska nároků na optimální či špičkový výkon při realizaci vymezeného typu profese".<sup>16</sup>

<sup>16</sup> MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha : Karolinum, 2003. 256 s. ISBN 80-246-0240-7.

Účast odborníků v konkursním řízení, kteří se zabývají problematikou personalistiky, přináší jednu nespornou výhodu a to hmatatelné a objektivní data o testované osobě. Pokud chce zadavatel konkursu najít pro školské zařízení nejvhodnějšího kandidáta a svěřit mu řízení organizační složky a přenechat zodpovědnost za výchovu a vzdělávání svěřených osob, měl by velice pečlivě prozkoumat veškeré stránky jeho osobnostního profilu.

V neposlední řadě nesmíme zapomínat, že řídicí pracovník odpovídá za hospodaření s finančními prostředky školské organizace. Bohužel v současné době je velmi málo řídicích pracovníků, kteří mají základy finanční gramotnosti a více méně spoléhají na zaměstnance ekonomického úseku školy. Pokud v průběhu konkursního řízení spolehlivě nezjistíme úroveň finanční gramotnosti uchazeče, je ze strany zřizovatele poněkud nezodpovědné, dokonce i hazardérství svěřovat organizační jednotku s mnohamilionovým rozpočtem do rukou člověka bez určitých znalostí.

Členy konkursní komisi jsou lidé s rozsáhlými zkušenostmi a odbornými znalostmi. V průběhu výběru jsme ovšem jako lidé vždy ovlivněni mnoha objektivními a subjektivními faktory. Po dobu maximálně 60 min., které komisi ze zákona umožňuje vyhláška o konkursním řízení, nelze bez specifických testů a jenom na základě jakýchsi vnitřních pocitů a svého „citu pro lidi“ spolehlivě rozhodnout o vhodnosti toho či onoho uchazeče. Pokud průběh konkursního řízení zůstane jen u pohovoru a vyhodnocení předložených dokladů, takovýto konkurs může vždy být zpochybněn ze strany jeho účastníků.

Průběh konkursního řízení je velmi úzce spjatý s kvalitou dat získaných z výstupů o osobnostním profilu manažera. Podcenění použitých metod a forem a jejich rozsahu v průběhu konkursního řízení zřizovatelem může v budoucnu vyústit do mnoha nepředvídatelných, ale zcela logicky vyplývajících problémových situací, v kterých se může ocitnout vybraný kandidát.

### 3 Vlastnosti osobnostního profilu manažera

Vlastnosti osobnosti mají zákonitý charakter a jsou výsledkem veškerých aktivit subjektu v mnohotvárných činnostech v průběhu života. Vlastnosti osobnosti jsou vytvářené a rozvíjené na bázi „skenování“ objektivní reality a vrozených předpokladů.

Vlastnosti osobnosti jinak řečeno osobnostní profil člověka je skládán z jednotlivých položek, které komplexně charakterizují profil osobnosti. Definice jednotlivých charakteristik osobnostního profilu můžeme sdělit vlastními slovy a nebo citováním odborníků na tuto problematiku ( např. Oldřich Mikšík, Praha 2003).

*Povahové vlastnosti (temperament)* - vrozené záležitosti mající značný význam v dynamice chování a v situačních projevech subjektu neboli vlastnosti osoby, které se projevují v reálných vztazích.

*Motivace* - pohnutky osobnosti, vrozené a získané charakteristiky zaměřenosti osobnosti, poznávací aktivita. Co daný jedinec chce a proč to chce.

*Postoje a sklony* - vyjádření svých postojů určitým způsobem projevů, chování, reagování a jednání.

*Schopnosti* - předpoklady, rysy či vlastnosti, které člověku umožňují realizovat své aktivity.

*Intelligence* - řešení určitých situací pomocí zapojení své intelektové kapacity a pronikání do jejich podstaty. Orientace v neobvyklých kontextech, osvojování nových zkušeností.

*Styl práce manažera* - vlastnost osoby, která se projevuje v komunikaci manažera s podřízenými, odráží celkový přístup k plnění náplně práce, reflektuje delegování úkolů podřízeným

*Společenské chování* - celkový vnější projev osoby, který ukazuje schopnost manažera akceptovat a reagovat na všeobecně uznávané zvyklosti společnosti, v které se nachází

*Charisma* - „kouzlo“, šarm a schopnost jedince získávat a ovládat skupinu lidí

*Odborné znalosti* - jsou to vědomosti získané všemi formami vzdělávání v průběhu celého života jedince.

*Orientace v dalších disciplínách* - koordinační schopnosti osoby na základě všeobecných a odborných znalostí získaných vzděláváním a praxí.

*Praktické dovednosti* - zkušenosti osoby získané praxí s uplatněním teoretických poznatků

*Technické dovednosti* - ovládnutí moderních technologií

*Sociální zralost* - vlastnosti zahrnující mravní a lidské kvality. Psychologové tvrdí, že jsou z části dědičné a zčásti osvojené v průběhu výchovy.

*Charakterové vlastnosti* - osobnostní vlastnosti člověka, temperament

*Důvěryhodnost, poctivost* - jedna z charakterových stránek osobnosti zachycujících morální stránku, vztah k práci a právní vědomí.

Jednotlivé vlastnosti osobnostního profilu manažera byly zahrnuté do sestaveného dotazníku, který byl použit v empirickém výzkumu. Uzavřené polytomické odpovědi nabízely každému respondentovi jednu z více možností, jak správně ohodnotit svůj postoj a názor na položenou otázku v dotazníku.

## 4 Průběh empirického výzkumu

### 4.1 Náležitosti dotazníku

Pedagogický výzkum se prováděl na půdě katedry školského managementu Univerzity Karlovy v Praze. Výběr místa výzkumu byl realizován zcela záměrně a to z důvodu koncentrovaného výskytu pedagogických pracovníků z různých regionů ČR v jednom malém prostoru. Tito respondenti jsou navíc „osvíceni“ v problematice osobnostního profilu vedoucích pracovníků školství.

Předpokladem bylo, že odpovědi označené v dotazníku, budou zachycovat aktuální názor vysokoškolsky vzdělaných osob pracujících v oblasti vzdělávání. Dalšími skutečnostmi, které ovlivnily výběr místa šetření byly předpoklady:

- vysoká návratnost vyplněných dotazníků  
stejně podmínky při vyplňování dotazníku  
stejný časový limit pro vyplňování dotazníku
- různorodost respondentů (od ředitelů základních a mateřských škol až po úředníky ze školské sféry)

Metodou pedagogického výzkumu byl zvolen dotazník. Otázky se vztahují k vnějším jevům - zjišťovaly mínění a postoje pedagogických pracovníků na osobnostní profil manažera. Dle doporučení z odborné literatury<sup>17</sup>, byly otázky formulované citlivě, bez vlastních názorů a postoje autora dotazníku. Rovněž při formulacích otázek byla použita metoda projektivní položky, kdy byl zjišťován názor celé skupiny, ke které patří respondent.

Forma požadované odpovědi v dotazníku - uzavřené polytomické položky s několika možnostmi odpovědí.

<sup>17</sup> CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*, 1.vyd. Praha : Grada, 2007. 272 s. ISBN 978-247-1369-4.

V úvodu dotazník zjišťoval, do které skupiny pedagogických pracovníků respondent patří. Dále dotazník obsahoval tři tabulky. Tabulka první zjišťovala jednotlivé položky, které respondent absolvoval anebo předložil v průběhu konkursního řízení. Druhá tabulka zjišťovala názory pedagogických pracovníků na jednotlivé položky osobnostního profilu tuzemského uchazeče o řídicí práci ve školství. Třetí tabulka rovněž zjišťovala názory pedagogických pracovníků na stejné položky osobnostního profilu uchazeče o řídicí práci v českém školství, ale tentokrát občana cizího státu .

Za účelem spolehlivého měření položek osobnostního profilu dvou odlišných uchazečů byla použita metoda paralelního měření<sup>18</sup>. Význam této metody spočívá v tom, že určitý problém se opakovaně zkoumá pomocí dvou dotazníků (v našem případě tabulek), které se různými způsoby dotazují na tutéž problematiku. Otázky v dotazníku pro zjišťování důležitosti jednotlivých položek osobnostního profilu cizího státního příslušníka byly uspořádány ve vizuálně odlišně zpracované tabulce a v jiném pořadí. Toto zaručovalo podmínky výše uvedené metody použité v dotazníku.

Celkem bylo rozdáno 60 dotazníků respondentům z různých profesních skupin ve školství. K vyplnění dotazníku měli všichni účastníci šereň 60 minut čistého času. Volba jednotlivých položek byla označovaná zakřížkováním jednotlivých políček v dotazníku. Dotazník byl anonymní.

V pedagogickém výzkumu byly stanoveny hypotézy. Protože existují závěry vycházející z kritického racionalismu (Karl R. Popper, 1995), které tvrdí, že hypotézy není možno empiricky prokázat neboli verifikovat, doporučují odborníci metodu falzifikace. Tato metoda spočívá v hledání empirických faktů, které hovoří proti ověřované hypotéze, tj. hledání faktů, svědčících o její neplatnosti.<sup>19</sup>

V průběhu vyhodnocování pedagogického výzkumu byly zkoumány stanovené hypotézy:

<sup>18</sup> CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1.vyd. Praha : Grada, 2007. 272 s. ISBN 978-247-1369-4.

<sup>19</sup> CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1.vyd. Praha : Grada, 2007. 272 s. ISBN 978-247-1369-4.

$H_0$  - Požadavky kladené na osobnostní profil tuzemského manažera a manažera-příslušníka cizího státu, kteří ucházejí o řídicí post ve školské sféře, jsou odlišné ( $X \neq Y$ ).

$H_a$  - Požadavky kladené na osobnostní profil tuzemského manažera a manažera-příslušníka cizího státu, kteří ucházejí o řídicí post ve školské sféře, jsou stejné ( $X = Y$ ).

Další část práce odpovídala na otázku, jaké formy a metody personálního managementu převládají v současných konkursních řízeních ve školské sféře a zda za jejich pomoci lze odhalit veškeré stránky osobnostního profilu manažerů. Zjištění metod a forem navazovalo na odpověď, jaký vliv mají použité metody a formy na úspěšnost tuzemského a netuzemského kandidáta při jejich výběru na řídicí post ve školské sféře.

## 4 . 2 Sběr informací pedagogického výzkumu

Celkem se vrátilo 50 vyplněných dotazníků. Z počtu šedesátí rozdaných dotazníků se nevrátilo deset. Po shromáždění dotazníků vyplněných respondenty byla provedena kontrola správnosti vyplnění. Z dalšího vyhodnocení bylo vyloučeno 6 nekorektně vyplněných dotazníků, které v některých políčkách neobsahovaly žádný záznam. Ke kompletnímu zpracování výsledků šetření bylo zařazeno 44 dotazníků vyplněných respondenty bezchybně .

K vyhodnocování dat výzkumu bylo použito nominální měření, při kterém se užívá čísel pouze jako označení. Jednotlivá zakřížkovaná políčka v každé kategorii byla počítána jako četnosti jednotlivých symbolů. Při posuzování vlastností měření byla posuzována jeho validita, reliabilita a praktičnost.

Výsledkem třídění prvního stupně byly získány tabulky četností a grafy. Dosažené výsledky v jednotlivých položkách byly posuzovány z hlediska, jakou mají variabilitu a reliabilitu. K tomuto účelu byly použity funkce CORREL a PRŮMODCHYLKA z programu MS Excel.

Výsledkem třídění druhého stupně bylo ověřování hypotéz  $X^Y$  a  $X=Y$ .



## 5 Analýza dat získaných pedagogickým výzkumem

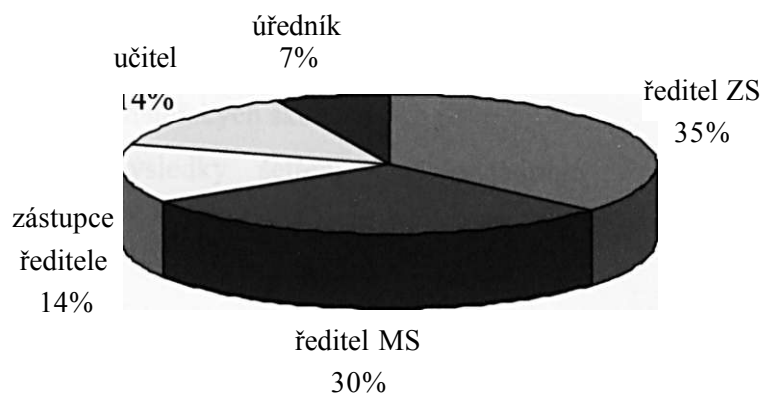
### 5.1 Výstupy dat o konkursním řízení

Pedagogického šetření se celkem zúčastnilo 44 zaměstnanců školské sféry. Údaje o početnosti zastoupení v průběhu výzkumu se uvádějí v tabulce 1. Struktura výběrového souboru respondentů je znázorněna na obrázku 1.

Tab. 1 Zastoupení respondentů v pedagogickém výzkumu

Respondenti	Počet	%
Ředitel školy	16	35%
Ředitel mateřské školy	13	30%
Zástupce ředitele školy	6	14%
Učitel	6	14%
Úředník	3	7%
Σ	44	100%

Obr. 1 Struktura výběrového souboru respondentů



Tabulka o konkursním řízení v dotazníku zjišťovala od respondentů formou 14 otázek jejich zkušenosti z průběhu konkursního řízení. Otázky byly rozděleny do čtyř indexů, které zastřešovaly příbuzné oblasti.

Tematické indexy byly zastoupeny v následujícím členění:

- Podklady ke konkursnímu řízení
- Ústní průběh řízení
- Písemný průběh řízení
- Odbornost konkursní komise

Na každou položku byly stanoveny čtyři uzavřené odpovědi - „Rozhodně ANO“, „Jen částečně“, „Rozhodně NE“ a „Neumím se vyjádřit“.

Na základě odpovědí respondentů byly sestaveny tabulky četností. Pro jednotlivá profesní zastoupení byla spočítána  $m$  tzv. absolutní četnost a  $f_i$  relativní četnost. Relativní četnost je podíl absolutní četnosti a celkové četnosti  $n$ . tj.

$$f_i = \frac{n_i}{n}$$

Příloha 1 obsahuje výstupy dat znázorňujících podíl jednotlivých metod a forem v průběhu konkursního řízení vyplývajících ze zkušeností ředitelů škol. Příloha 2 shromažďuje podobná data, ale z informovanosti zástupců ředitelů škol. Příloha 3 informuje o odpovědích učitelů škol, příloha 4 poskytuje výsledky od úředníků ze školské sféry a na závěr příloha 5 dává možnost nahlédnout do zkušeností ředitelů mateřských škol.

Souhrnné výsledky šetření jsou vyjádřené v tabulce 2. Výstupy z jednotlivých indexů tabulky jsou následně graficky znázorněné na obrázcích.

## Kapitola 5: Analýza dat získaných pedagogickým výzkumem

Tab. 2

Výstupy dat znázorňujících podíl jednotlivých metod a forem v průběhu konkursního řízení  
Informovanost pedagogických pracovníků CELKEM

Absolvoval(a) jsem nebo doložil(a)	Rozhodně ano		Jen částečně		Rozhodně ne		Neumím se vyjádřit		£	E
	A		B		C		D			
	<i>m</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>m</i>	<i>fi</i>	<i>n</i>	<i>f</i>
Podklady ke konkursnímu řízení										
Doklady o vzdělání	44	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Výpis z rejstříku trestů	43	97,7%	0	0,0%	1	2,3%	0	0,0%	44	100,0%
Doložení délky a průběhu pedagogické praxe	42	95,5%	1	2,3%	1	2,3%	0	0,0%	44	100,0%
Písemná koncepce rozvoje školy	39	88,6%	1	2,3%	3	6,8%	1	2,3%	44	100,0%
Písemná doporučení od zaměstnavatele	5	11,4%	4	9,1%	32	72,7%	3	6,8%	44	100,0%
Ostní průběh řízení										
Pohovor s konkursní komisí	43	97,7%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Ústní zkoušení ze znalosti školské legislativy	30	68,2%	10	22,7%	3	6,8%	1	2,3%	44	100,0%
Psychologické testy	4	9,1%	8	18,2%	29	65,9%	3	6,8%	44	100,0%
Prokázání schopnosti práce s informačními technologiemi	3	6,8%	2	4,5%	34	77,3%	5	11,4%	44	100,0%
Písemný průběh řízení										
Písemné psychologické testy	2	4,5%	2	4,5%	36	81,8%	4	9,1%	44	100,0%
Testy profesní diagnostiky uchazeče (například Hoganův osobnostní dotazník)	0	0,0%	1	2,3%	38	86,4%	5	11,4%	44	100,0%
Odbornost konkursní komise										
Konkursní řízení organizoval a prováděl pověřený úředník krajského úřadu a zástupce oitce	39	88,6%	2	4,5%	0	0,0%	3	6,8%	44	100,0%
Testování uchazečů prováděla profesionální agentura zabývající se personalistikou	0	0,0%	1	2,3%	33	75,0%	10	22,7%	44	100,0%
Výsledky konkursního řízení byly oznámeny v tvz den no skončení pohovoru	25	56,8%	8	18,2%	8	18,2%	3	6,8%	44	100,0%

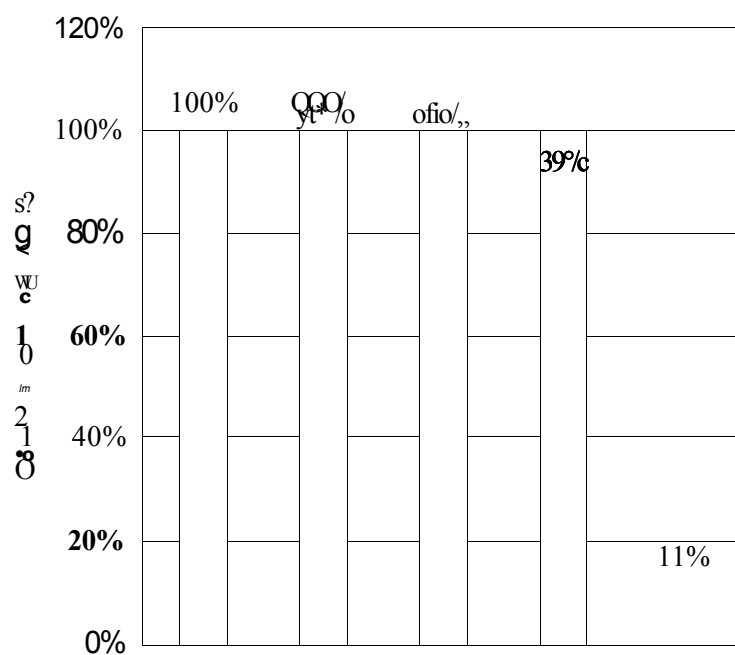
*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)

$$fi = ni / n$$

Ze svých zkušeností a informovaností o této problematice se respondenti jednoznačně shodli na doložení dokladů v konkursním řízení a v 98 % byl doložen výpis z rejstříku trestů dokládající bezúhonnost uchazeče. 96 % respondentů doložilo konkursní komisi doklad o délce a průběhu pedagogické praxe. V 89 % uchazeč o řídicí pozici ve školství doložil písemnou koncepci rozvoje školské organizace. Pouze 14 % respondentů uvedlo, že poskytlo komisi i písemné doporučení od svého zaměstnavatele.

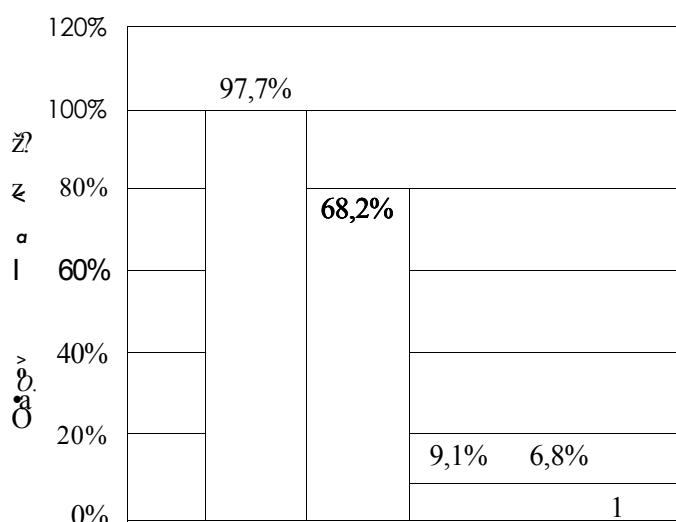
Obr. 2 Doložené podklady ke konkursnímu řízení



- Doklady o vzdělání
- Výpis z rejstříku trestů
- Doložení délky a průběhu pedagogické praxe
- Písemná koncepcie rozvoje školy
- Písemná doporučení od zaměstnavatele

Index ústního průběhu konkursního řízení nabízí souhrn odpovědí respondentů na jednotlivé položky. V 97 % každý uchazeč absolvoval ústní pohovor s členy konkursní komise. Ústního zkoušení ze znalostí školské legislativy bylo součástí konkursního řízení 68,2 % respondentů. S psychologickými testy na zjišťování stránek osobnostního profilu manažera se setkala pouze 9,1 % uchazečů o manažerskou pozici ve školství. Prokazovat své schopnosti v ovládnutí informačních a komunikačních technologií muselo jen 6,8 % účastníků pedagogického šetření.

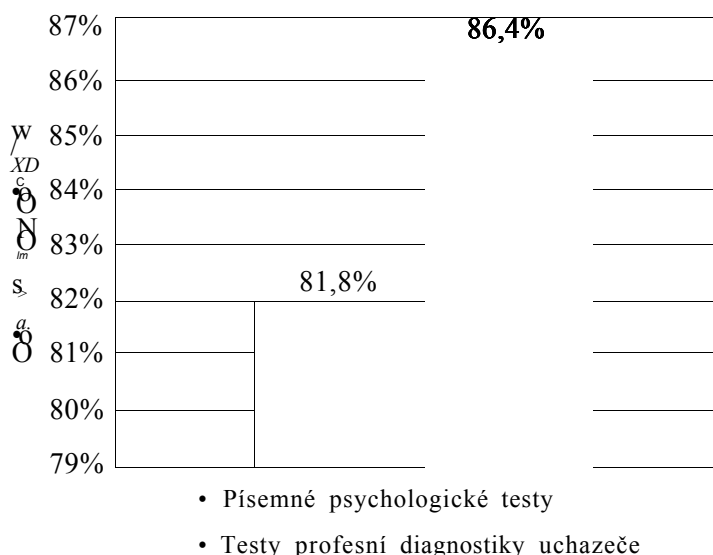
Obr. 3 Ústní průběh konkursního řízení



- Pohovor s konkursní komisí
- Ústní zkoušení ze znalosti školské legislativy
- Psychologické testy
- Prokázání schopnosti práce s informačními technologiemi

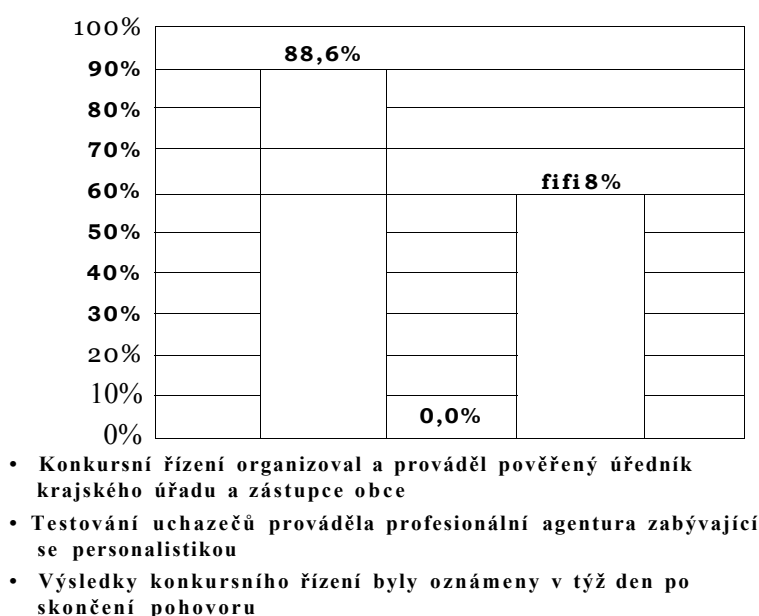
Testy profesní diagnostiky uchazečů o řídicí pozici ve školství zahrnovaly položky písemného charakteru. S písemnými psychologickými testy, které komplexně posuzují osobnostní profil budoucího řídicího pracovníka, se nikdy nesešlo 81,8 % respondentů. U 86,4 % uchazečů o manažerský post ve školství nemohla konkursní komise nikdy zjistit odborné profesní předpoklady za pomoci speciálního testování. V takto rozsáhlých měřítkách se odborná diagnostika zájemců o nejvyšší post ve školství vůbec neprováděla.

Obr. 4 Odborná diagnostika budoucích školských manažerů



Z následujících výsledků je patrné, že skoro v 90 % případech konkursní řízení organizují a provádějí pouze pověřeni úředníci z krajských úřadů a zástupci zřizovatele. Z grafu je patrné, že k odborné poradenské činnosti nebo spolupráci v době konání konkursu nikdy nebyla pozvána profesionální agentura zabývající se personalistikou. Více než polovina respondentů uvedla, že výsledky konkursního řízení byly jednoznačně rozhodnutý a vyhlášený v týž den po skončení pohovoru.

Obr. 5 Odbornost konkursní komise



## 5.2 Výstupy dat vlastností osobnostních předpokladů tuzemského manažera

Dotazování respondentů na jejich názor ohledně osobnostních předpokladů uchazeče o řídicí pozice ve školství se uskutečnilo za použití dotazníku ve formě tabulky. Ke každému kritériu obsaženému v řádku byla ve sloupci přidělena „uzavřená“ hodnota. Respondenti měli na výběr šest hodnot:

- „Velmi důležité“
- „Důležité“
- „Méně důležité“
- „Nedůležité“
- „Bezvýznamné“
- „Nedokážu posoudit“

Výsledky měřených vlastností byly zaznamenány do odpovídajících políček tabulky. Sloupce obsahovaly údaje absolutní a relativní četnosti odpovědi respondentů. Podrobně výsledky měření jsou k nahlédnutí v několika přílohách.

<b>Respondent</b>	<b>Příloha</b>
Ředitel školy	Příloha 6
Zástupce ředitele školy	Příloha 7
Učitel	Příloha 8
Úředník	Příloha 9
Ředitel mateřské školy	Příloha 10

Výběr vlastností byl umožněn z 20 položek osobnostních předpokladů.

Celkový výstup zpracovaných údajů od respondentů je zaznamenán v tabulce 3. Pro zjednodušení a přehlednost velkého množství výstupů v tabulce byly jejich hodnoty ve sloupcích sloučený do indexů. Z celkem šesti uzavřených hodnot byly vytvořeny tři indexy. Do jednoho indexu se slučovaly hodnoty významově nejbliže položené:

- „Velmi důležité“ + „Důležité“ = „Rozhodující“
- „Méně důležité“ + „Nedůležité“ = „Nepodstatné“
- „Bezvýznamné“ + „Nedokážu posoudit“ = „Vyloučené“

Tab. 3

**Pedagogičtí pracovníci CELKEM: Absolutní a relativní četnost dat osobnostních předpokladů tuzemského uchazeče o řídicí pozice v českém školství**

osobnostní předpoklady	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité		Bezvýznamné		Nedokážu posoudit		2	X
	A		B		C		D		E		F			
	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>m</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>n</i>	<i>f</i>
Inteligence														
Vrozené intelektové schopnosti	14	31,8%	28	63,6%	2	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	24	54,5%	19	43,2%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Manažerské předpoklady</b>														
Odborné znalosti	20	45,5%	23	52,3%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Dobrá orientace v dalších disciplínách	5	11,4%	24	54,5%	13	29,5%	i	2,3%	0	0,0%	i	2,3%	44	100,0%
Orientace v ekonomice	10	22,7%	29	65,9%	5	11,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Orientace v personalistice	18	40,9%	23	52,3%	3	6,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Orientace v základech práva	17	38,6%	23	52,3%	4	9,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Sociální zralost</b>														
Lidské a mravní kvality	41	93,2%	3	6,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Charakterové vlastnosti	31	70,5%	11	25,0%	2	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Bezúhonnost, důvěryhodnost	34	77,3%	10	22,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	24	54,5%	18	40,9%	2	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Praktické dovednosti</b>														
Zkušenosti ze školské sféry	19	43,2%	23	52,3%	2	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Zkušenosti ze ziskové sféry	1	2,3%	14	31,8%	23	52,3%	4	9,1%	1	2,3%	i	2,3%	44	100,0%
<b>Vlastnosti osobnosti</b>														
Motivační vlastnosti	24	54,5%	19	43,2%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Povahové vlastnosti (temperament)	11	25,0%	25	56,8%	8	18,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	22	50,0%	18	40,9%	4	9,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Technické dovednosti</b>														
Zvládnutí informačních technologií	13	29,5%	29	65,9%	2	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Jazykové znalosti</b>														
Mateřština	29	65,9%	15	34,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Cizí jazyk	4	9,1%	21	47,7%	19	43,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	27	61,4%	16	36,4%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)

$fi = ni / n$



Z celkových výsledků získaných od respondentů zúčastnivších se pedagogického výzkumu je zřejmé, že každá položka osobnostních předpokladů manažera ve školství je pro práci důležitá. Skoro 32 % pedagogických pracovníků nepovažuje za důležité dobrou orientaci v dalších příbuzných disciplínách. 62 % respondentů se domnívá, že zkušenosti ze ziskové sféry jsou zbytečné. Nebezpečně vysoké procento respondentů (43,2 %) odpovědělo, že v řídicí pozici ve školství je znalost cizího jazyka nepodstatná. V dnešní době evropské integrace a široké spolupráce se zahraničními školami je tento výsledek alarmující.

Naprostá shoda mezi respondenty panovala v pohledu na tři vlastnosti moderního manažera. Na základě těchto odpovědí můžeme konstatovat, že manažer musí být člověk vysokých mravních kvalit, bezúhonný a důvěryhodný, s perfektní znalostí mateřského jazyka. Další vysokých hodnot dosáhlo osm stránek osobnostního profilu. K vlastnostem ideálního manažera uvedeným již výše přidáme široké odborné znalosti, ovládnutí informačních a komunikačních technologií, vysoké motivační vlastnosti pro práci ve školství, schopnost učit se. Vlastnostem úspěšného manažera ve školství nesmí chybět zdvořilé chování, perfektní řečnické schopnosti a vrozená inteligence.

Indexu s položkami, které by se daly úplně vyloučit z osobnostních předpokladů řídicího pracovníka ve školské sféře, byly označeny pouze ve dvou případech a dosahovaly velmi nízkých hodnot. Ze statistického hlediska tyto hodnoty nebudeme brát za statisticky významné.

## Kapitola 5: Analýza dat získaných pedagogickým výzkumem

Tab. 4

Převod tabulky do společného prostředí za účelem porovnávání dat

**Pedagogičtí pracovníci CELKEM: Absolutní a relativní četnost dat osobnostních předpokladů tuzemského uchazeče o řídicí pozice v českém školství**

osobnostní předpoklady	Rozhodující		Nepodstatné		Vyloučené		2	I
	A+B		C+D		E+F			
Inteligence	<i>ni</i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>ni</i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>ni</i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>n</i>	<i>f</i>
Vrozené intelektové schopnosti	42	95,5%	2	4,5%	0	0,0%	44	100,0%
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	43	97,7%	1	2,3%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Manažerské předpoklady</b>								
Odborné znalosti	43	97,7%	1	2,3%	0	0,0%	44	100,0%
Dobrá orientace v dalších disciplínách	29	65,9%	14	31,8%	1	2,3%	44	100,0%
Orientace v ekonomice	39	88,6%	5	11,4%	0	0,0%	44	100,0%
Orientace v personalistice	41	93,2%	3	6,8%	0	0,0%	44	100,0%
Orientace v základech práva	40	90,9%	4	9,1%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Sociální zralost</b>								
Lidské a mravní kvality	44	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Charakterové vlastnosti	42	95,5%	2	4,5%	0	0,0%	44	100,0%
Bezúhonnost, důvěryhodnost	44	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	42	95,5%	2	4,5%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Praktické dovednosti</b>								
Zkušenosti ze školské sféry	42	95,5%	2	4,5%	0	0,0%	44	100,0%
Zkušenosti ze ziskové sféry	15	34,1%	27	61,4%	2	4,5%	44	100,0%
<b>Vlastnosti osobnosti</b>								
Motivační vlastnosti	43	97,7%	1	2,3%	0	0,0%	44	100,0%
Povahové vlastnosti (temperament)	36	81,8%	8	18,2%	0	0,0%	44	100,0%
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	40	90,9%	4	9,1%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Technické dovednosti</b>								
Zvládnutí informačních technologií	42	95,5%	2	4,5%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Jazykové znalosti</b>								
Mateřština	44	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Cizí jazyk	25	56,8%	19	43,2%	0	0,0%	44	100,0%
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	43	97,7%	1	2,3%	0	0,0%	44	100,0%

*n<sub>i</sub>* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*f<sub>i</sub>* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *n<sub>i</sub>* a celkové četnosti *n*)

*f<sub>i</sub>* *i* *In*

Legenda: A+B Velmi důležité + Důležité  
 C+D Méně důležité +Nedůležité  
 E+F Bezvýznamné+Nedokázu posoudit

### **5 . 3 Výstupy dat vlastností osobnostních předpokladů uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství**

Kompletní přehled další části výsledků pedagogického výzkumu vztahujícího se k problematice nároků na zájemce o manažerskou pozici v českém školství sledujeme v tabulce 5, tabulce 6 a přílohách 11 až 15.

Tato část dotazníku byla zpracovaná graficky odlišně a pořadí otázek bylo jiné než u dotazníku zjišťujícího osobnostní profil tuzemského manažera. Obsah otázek však zůstal stejný a navíc bylo přidáno devět doplňujících otázek vztahujících se k znalosti prostředí státu.

Na zkušenosti ze ziskové sféry u netuzemského manažera skoro 66 % respondentů pohlíží jako na nepodstatné pro práci ve školství. Přesně polovina respondentů odpověděla, že znalost cizího jazyka nebude mít velký význam pro výkon manažerské funkce. Dobrou orientaci v dalších příbuzných disciplínách považuje 36,4 % dotazovaných respondentů za nepodstatnou stránku osobnostního profilu. Tři vlastnosti řídicího pracovníka měly shodně 15,9 % hodnocení o nepodstatnosti jejich významu pro uchazeče cizího státu o manažerský post. Jmenovitě jsou to řečnické vlastnosti, zvládnutí informačních a komunikačních technologií a temperament osoby.

Absolutně všichni účastníci výzkumu se shodli na tom, že nejdůležitější vlastnosti pro netuzemského uchazeče o manažerský post jsou motivační vlastnosti. Nároky na rozhodující stránky osobnostního profilu zaznamenaly vysokých hodnot v položkách lidských a mravních kvalit, zkušeností ze školské sféry v českém školství, nároku na komunikaci v českém jazyce, bezúhonnosti a důvěryhodnosti. Uchazeč by měl být charismatická osobnost s vysokou schopností učit se a optimálními charakterovými vlastnostmi.

Z doplňujících otázek vytvořili respondenti jakýsi žebříček rozhodujících vlastností, které by uchazeč o řídicí post v českém školství nesměl rozhodně postrádat.

Hlavním požadavkem vůči osobě z jiného státu je, aby ctěla a dodržovala zákony hostující země. Dále následuje znalost mentality národa a místní kultury. Pokud občan cizího státu chce řídit tuzemské zaměstnance, rozhodně by měl velmi dobře znát i místní zvyklosti.

Odlišný vnější vzhled občana cizího státu nebere 85 % respondentů jako překážku k úspěšnému výkonu řídicí pozice. Přítomnost přízvuku v průběhu komunikace neodradí 59 % respondentů od respektování občana cizího státu na manažerském postu v českém školství. Stejně procento účastníků výzkumu považuje zkušenosti ze školské sféry cizího státu jako nepodstatné pro práci v českém školství.

Znalost dějin českého státu a jeho současného politického prostředí uchazečem cizího státu o nejvyšší řídicí post ve školství považuje více než třetina respondentů pro výkon této funkce za nepodstatné .

Tab. 5

**Pedagogičtí pracovníci CELKEM: Absolutní a relativní četnost dat osobnostních předpokladů uchazeče cizího státu o řídicí pozice v českém školství**

osobnostní předpoklady uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité		Bezvýznamné		Nedokážu posoudit		£	I
	A		B		C		D		E		F			
	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>n</i>	<i>f</i>
Motivační vlastnosti pro práci ve školství	26	59,1%	18	40,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Zkušenosti z oblasti školství v ČR	15	34,1%	28	63,6%	0	0,0%	i	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Lidské a mravní kvality	36	81,8%	6	13,6%	i	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	i	2,3%	44	100,0%
Odborné znalosti	21	47,7%	22	50,0%	i	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Ochota přijímat nové myšlenky, nápady, názory	23	52,3%	20	45,5%	i	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Dobrá orientace v dalších příbuzných disciplínách	4	9,1%	23	52,3%	15	34,1%	i	2,3%	0	0,0%	1	2,3%	44	100,0%
Povahové vlastnosti (temperament)	12	27,3%	25	56,8%	6	13,6%	i	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Legálnost chování - dodržování zákonů	33	75,0%	10	22,7%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Vrozené intelektové schopnosti	11	25,0%	29	65,9%	4	9,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Orientace v personalistice	15	34,1%	23	52,3%	6	13,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Zkušenosti ze školské sféry jiných států	1	2,3%	16	36,4%	24	54,5%	2	4,5%	0	0,0%	1	2,3%	44	100,0%
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	18	40,9%	23	52,3%	2	4,5%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	23	52,3%	18	40,9%	2	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,3%	44	100,0%
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	17	38,6%	22	50,0%	4	9,1%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Zkušenosti ze ziskové sféry	1	2,3%	13	29,5%	18	40,9%	11	25,0%	1	2,3%	0	0,0%	44	100,0%
Zvládnutí informačních a komunikačních technologií	10	22,7%	27	61,4%	7	15,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Orientace v základech práva	19	43,2%	21	47,7%	4	9,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Odlišný vnější vzhled	0	0,0%	6	13,6%	15	34,1%	14	31,8%	8	18,2%	1	2,3%	44	100,0%
Řečnické umění	14	31,8%	23	52,3%	7	15,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Znalost cizího jazyka	5	11,4%	17	38,6%	20	45,5%	2	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Bezáhonnost, důvěryhodnost	31	70,5%	11	25,0%	2	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Přítomnost přízvuku v průběhu komunikace	1	2,3%	11	25,0%	15	34,1%	11	25,0%	6	13,6%	0	0,0%	44	100,0%
Orientace v ekonomice	9	20,5%	30	68,2%	5	11,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Dovednosti v českém jazyce	21	47,7%	20	45,5%	3	6,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Všeobecný přehled o ČR														
Dějiny	4	9,1%	23	52,3%	13	29,5%	2	4,5%	2	4,5%	0	0,0%	44	100,0%
Zvyklosti	15	34,1%	22	50,0%	7	15,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Politické prostředí	4	9,1%	23	52,3%	14	31,8%	2	4,5%	1	2,3%	0	0,0%	44	100,0%
Kultura	14	31,8%	27	61,4%	2	4,5%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Mentalita	17	38,6%	25	56,8%	2	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)*fi* -  $n_i / n$

Tab. 6

Převod tabulky do společného prostředí za účelem porovnávání dat

Pedagogičtí pracovníci CELKEM: Absolutní a relativní četnost dat osobnostních předpokladů uchazeče cizího státu o řídicí pozice v českém školství

osobnostní předpoklady	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité		Bezvýznamné		Nedokázu posoudit		E	Z
	A	B	C	D	E	F	n	f	n	f				
Inteligence	<i>m</i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>n<sub>i</sub></i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>n<sub>i</sub></i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>n<sub>i</sub></i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>n<sub>i</sub></i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>n<sub>i</sub></i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>n</i>	<i>f</i>
Vrozené intelektové schopnosti	11	25,0%	29	65,9%	4	9,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	23	52,3%	18	40,9%	2	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,3%	44	100,0%
<b>Manažerské předpoklady</b>														
Odborné znalosti	21	47,7%	22	50,0%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Dobrá orientace v dalších disciplínách	4	9,1%	23	52,3%	15	34,1%	1	2,3%	0	0,0%	1	2,3%	44	100,0%
Orientace v ekonomice	9	20,5%	30	68,2%	5	11,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Orientace v personalistice	15	34,1%	23	52,3%	6	13,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Orientace v základech práva	19	43,2%	21	47,7%	4	9,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Sociální zralost</b>														
Lidské a mravní kvality	36	81,8%	6	13,6%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,3%	44	100,0%
Charakterové vlastnosti	23	52,3%	20	45,5%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Bezáhonnost, důvěryhodnost	31	70,5%	11	25,0%	2	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Zdvofílost, ohleduplnost přesnost	17	38,6%	22	50,0%	4	9,1%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Praktické dovednosti</b>														
Zkušenosti ze školské sféry	15	34,1%	28	63,6%	0	0,0%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Zkušenosti ze ziskové sféry	1	2,3%	13	29,5%	18	40,9%	11	25,0%	1	2,3%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Vlastnosti osobnosti</b>														
Motivační vlastnosti	26	59,1%	18	40,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Povahové vlastnosti (temperament)	12	27,3%	25	56,8%	6	13,6%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	18	40,9%	23	52,3%	2	4,5%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Technické dovednosti</b>														
Zvládnutí informačních technologií	10	22,7%	27	61,4%	7	15,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Jazykové znalosti</b>														
Mateřština	21	47,7%	20	45,5%	3	6,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Cizí jazyk	5	11,4%	17	38,6%	20	45,5%	2	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	14	31,8%	23	52,3%	7	15,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Doplňující otázky</b>														
Legálnost chování - dodržování zákonů	33	75,0%	10	22,7%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Zkušenosti ze školské sféry jiných států	1	2,3%	16	36,4%	24	54,5%	2	4,5%	0	0,0%	1	2,3%	44	100,0%
Odlisný vnější vzhled	0	0,0%	6	13,6%	15	34,1%	14	31,8%	8	18,2%	1	2,3%	44	100,0%
Přítomnost přízvuku v uruběhu komunikace	1	2,3%	11	25,0%	15	34,1%	11	25,0%	6	13,6%	0	0,0%	44	100,0%
<b>Všeobecní přehled o ČR</b>														
Dějiny	4	9,1%	23	52,3%	13	29,5%	2	4,5%	2	4,5%	0	0,0%	44	100,0%
Zvyklosti	15	34,1%	22	50,0%	7	15,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Politické prostředí	4	9,1%	23	52,3%	14	31,8%	2	4,5%	1	2,3%	0	0,0%	44	100,0%
Kultura	14	31,8%	27	61,4%	2	4,5%	1	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%
Mentalita	17	38,6%	25	56,8%	2	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	44	100,0%

*n<sub>i</sub>* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)*f<sub>i</sub>* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *n<sub>i</sub>* a celkové četnosti *n*)*f<sub>i</sub>* = *n<sub>i</sub>* / *n*

## **6 Výsledky třídění prvního stupně**

### **6.1 Statistické porovnávání výstupů dat**

Vyhodnocení výsledku pedagogického výzkumu nemůže být kompletní bez vzájemného porovnání získaných dat z dotazníků. Respondenti četností svých odpovědí sestavili pomyslný žebříček důležitostí jednotlivých položek osobnostního profilu řídicího pracovníka ve školství.

Pořadí dle pomyslné důležitosti bylo sestaveno zvlášť pro tuzemského uchazeče a zvlášť pro uchazeče cizího státu. Údaje byly zapsané do tabulky 7. V levé části tabulky se nachází výsledky tuzemského manažera a v pravé části tabulky výsledky cizího státního příslušníka. V jednom sloupci se uvádí pořadí neboli umístění jednotlivých vlastností, v dalším sloupci procentuální shoda všech zúčastněných respondentů na důležitost této vlastnosti osobnostního profilu a v třetím sloupci se znázorňuje procentuální rozdíl v odpovědích respondentů na důležitost vlastnosti pro tuzemského a netuzemského manažera.

Absolutní shoda se dá sledovat v odpovědích účastníků výzkumu ve třech vlastnostech, které jsou nejméně důležité pro výkon řídicí funkce. Z výzkumu vyplývá, že dobrá orientace v dalších příbuzných disciplínách, znalost cizího jazyka a zkušenosti ze ziskové sféry jsou modernímu manažerovi ve školství minimálně prospěšné.

U dalších dvou vlastností, které znázorňují osobnostní profil uchazečů, byl rozdíl v rozsahu přibližně 12 %. Nároky na ovládání komunikačních a informačních technologií na uchazeče cizího státu byly podstatně nižší než na tuzemského uchazeče. Respondenti vyjádřili názor, že jsou ochotni snížit své nároky na řečnické schopnosti manažera, pro kterého český jazyk není mateřštinou.

V souboru všech zkoumaných vlastností byly nižší požadavky k tuzemskému manažerovi pouze v pěti položkách. Tento rozdíl byl nepatrný a činí v řádu necelých 3 %. Jsou to tyto položky - motivační vlastnosti, charakterové vlastnosti, charisma, temperament a zkušenosti ze školské sféry.

V dalších více než polovině vlastností osobnostního profilu respondenti dospěli k procentuálně velmi blízké shodě v nárocích na všechny manažery ve školské sféře.

Profil manažera kterého by respektovali ve školství, by měl následující vlastnosti:

Člověk s vysokými lidskými a mravními kvalitami, který po celou dobu svého profesionálního života je bezúhonný a na první pohled vzbuzuje důvěryhodnost. Jeho hlavními charakterovými vlastnostmi jsou zdvořilost, ohleduplnost a smysl pro přesnost. Vrozený intelekt mu dodává určité charisma, kterým je schopen ovládat a přesvědčovat své okolí. Motivační vlastnosti manažera jsou na tak vysoké úrovni, že nikdo nepochybuje o jeho odborných znalostech a zkušenostech ze školské sféry. Schopnost učit se je vlastností samozřejmou, bez které by se nemohl orientovat v ekonomice, základech práva a personalistice.

Ke statistickému porovnávání získaných dat byla použita funkce PRŮMODCHYLKA z programu MS Excel. Tato funkce vrátí průměr absolutních odchylek bodů dat od jejich střední hodnoty. PRŮMODCHYLKA je měřítkem variability množiny získaných dat.

$$\frac{1}{n} \sum L |x - \bar{x}|$$

Tabulka 8 uvádí průměry absolutních odchylek všech vlastností v hodnocení „Velmi důležité“ a „Důležité“. Tabulka 9 informuje o průměrech absolutních odchylek všech vlastností v hodnocení „Méně důležité“ a „Nedůležité“. Příloha 16 poskytuje údaje o průměrech absolutních odchylek všech vlastností v hodnocení „Bezvýznamné“ a „Nedokážu posoudit“. Přílohy 17 až 19 mají zaznamenána data o sloučení škály hodnocení do třech indexů (slučování do indexů je podrobně popsáno na str. 31 této práce).



Tab. 7

**Položky osobnostního profilu manažera označené jako "Rozhodující" - seřazení dle důležitosti na základě odpovědí respondentů**

Rozhodující položky osobnostního profilu manažera Tuzemský uchazeč	pořadí	% shoda respondentů	% rozdíl	Rozhodující položky osobnostního profilu manažera Uchazeč cizího státu	pořadí	% shoda respondentů	% rozdíl
X			X-Y	Y			Y-X
Lidské a mravní kvality	1	100,0%	4,5%	Motivační vlastnosti	1	100,0%	2,3%
Bezúhonnost, důvěryhodnost	1	100,0%	4,5%	Odborné znalosti	2	97,7%	0,0%
Mateřština	1	100,0%	6,8%	Charakterové vlastnosti	2	97,7%	2,2%
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	4	97,7%	13,6%	Zkušenosti ze školské sféry	2	97,7%	2,2%
Motivační vlastnosti	4	97,7%	-2,3%	Lidské a mravní kvality	5	95,5%	-4,5%
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	4	97,7%	4,5%	Bezúhonnost, důvěryhodnost	5	95,5%	-4,5%
Odborné znalosti	4	97,7%	0,0%	Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	7	93,2%	-4,5%
Charakterové vlastnosti	8	95,5%	-2,2%	Charisma - kouzlo osobnosti manažera	7	93,2%	2,3%
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	8	95,5%	6,9%	Mateřština - Čj	7	93,2%	-6,8%
Zkušenosti ze školské sféry	8	95,5%	-2,2%	Vrozené intelektové schopnosti	10	90,9%	-4,6%
Vrozené intelektové schopnosti	8	95,5%	4,6%	Orientace v základech práva	10	90,9%	0,0%
Zvládnutí informačních technologií	8	95,5%	11,4%	Orientace v ekonomice	12	88,6%	0,0%
Orientace v personalistice	13	93,2%	6,8%	Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	12	88,6%	-6,9%
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	14	90,9%	-2,3%	Orientace v personalistice	14	86,4%	-6,8%
Orientace v základech práva	14	90,9%	0,0%	Povahové vlastnosti (temperament)	15	84,1%	2,3%
Orientace v ekonomice	16	88,6%	0,0%	Zvládnutí informačních technologií	15	84,1%	-11,4%
Povahové vlastnosti (temperament)	17	81,8%	-2,3%	Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	15	84,1%	-13,6%
Dobrá orientace v dalších disciplínách	18	65,9%	4,5%	Dobrá orientace v dalších disciplínách	18	61,4%	-4,5%
Cizí jazyk	19	56,8%	6,8%	Cizí jazyk	19	50,0%	-6,8%
Zkušenosti ze ziskové sféry	20	31,4%	-0,4%	Zkušenosti ze ziskové sféry	20	31,8%	0,4%

Nejvyšší průměr absolutní odchylky v porovnání nároků na tuzemského uchazeče a uchazeče cizího státu zaznamenaly charakterové vlastnosti, orientace v ekonomice, bezúhonnost a důvěryhodnost společně s úrovní znalosti českého jazyka. Tyto vlastnosti byly hodnoceny jako velmi důležité.

Z vlastností označených jako důležité sledujeme největší rozdíl v odborných znalostech, zkušenostech ze školské sféry, charisma osobnosti a orientaci v dalších disciplínách.

V hodnocení vlastností položkou méně důležité můžeme spatřit větší rozdíl absolutní odchylky pouze u schopnosti učit se a zkušenosti ze ziskové sféry.

Výsledky získané z pedagogického šetření můžeme posuzovat komplexně jako hodnotově velmi blízké a to pro každého manažera, který usiluje o řídicí post ve školství. Použitá metoda absolutní odchylky dává statistickou jistotu v tom, že názory respondentů na požadavky k osobnostnímu profilu všech zájemců jsou téměř identické až na drobné rozdíly v několika vlastnostech.

Tab. 8

**Průměr absolutní odchylky dat od jejich střední hodnoty položek "Velmi důležité" a "Důležité" uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství**

osobnostní předpoklady	Velmi důležité uchazeč cizího státu					Velmi důležité tuzemský uchazeč					Průměrná odchylka A0	Důležité uchazeč cizího státu					Důležité tuzemský uchazeč					Průměrná odchylka B0			
	A					A						B					B								
	ŘS	ZŘS	U	Uř	ŘMŠ	ŘS	ZŘS	U	Uř	ŘMŠ		ŘS	ZŘS	U	Uř	ŘMŠ	ŘS	ZŘS	U	Uř	ŘMŠ				
Inteligence																									
Vrozené intelektové schopnosti	6	2	2	0	2	6	3	1	1	3	1,52	8	2	4	3	8	9	3	4	2	10	2,76			
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	1	0	0	0	0	9	2	4	1	8	2,7	6	2	1	2	5	7	3	2	2	5	1,8			
<b>Manažerské předpoklady</b>																									
Odborné znalosti	3	4	2	1	5	9	3	2	1	5	1,8	12	2	4	2	8	7	2	4	2	8	2,92			
Dobrá orientace v dalších disciplínách	6	2	4	1	8	3	0	1	0	1	2,12	10	4	2	2	4	10	3	1	3	7	2,64			
Orientace v ekonomice	12	3	6	1	9	5	1	1	0	3	3,12	4	2	0	2	3	11	5	4	3	6	2			
Orientace v personalistice	12	5	6	1	9	7	1	3	1	6	2,9	4	1	0	2	3	9	5	3	0	6	2,16			
Orientace v základech práva	0	0	0	0	1	9	1	2	1	4	1,92	5	3	1	2	2	6	5	4	2	6	1,6			
<b>Sociální zralost</b>																									
Lidské a mravní kvality	10	2	5	1	8	16	6	5	3	11	3,64	6	4	1	2	5	0	0	1	0	2	1,74			
Charakterové vlastnosti	15	4	4	3	10	13	3	2	3	10	4,24	1	2	1	0	2	3	2	4	0	2	0,96			
Bezúhonnost, důvěryhodnost	6	1	1	3	3	14	3	6	0	11	3,56	9	4	3	0	7	2	3	0	3	2	2,02			
Zdvořilost ohleduplnost, přesnost	6	2	3	1	6	9	2	3	1	9	2,64	9	4	3	0	7	7	3	2	2	4	2,14			
<b>Praktické dovednosti</b>																									
Zkušenosti ze školské sféry	0	0	0	0	0	6	4	3	1	5	2,08	0	0	0	0	0	8	2	3	2	8	2,42			
Zkušenosti ze ziskové sféry	8	2	4	3	6	1	0	0	0	0	2,28	7	4	2	0	5	3	3	2	2	4	1,44			
<b>Vlastnosti osobnosti</b>																									
Motivační vlastnosti	0	0	0	0	0	9	2	6	1	6	2,76	0	0	0	0	0	6	4	0	2	7	2,28			
Povahové vlastnosti (temperament)	10	2	3	0	8	5	2	1	0	3	2,56	6	4	3	3	4	8	3	5	3	6	1,4			
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	6	0	3	1	5	8	2	4	1	7	2,3	8	6	2	0	7	7	2	2	2	5	2,5			
<b>Technické dovednosti</b>																									
Zvládnutí informačních technologií	7	2	1	0	7	4	2	2	0	5	2,2	7	2	5	3	5	1	2	3	4	3	7	2,14		
<b>Jazykové znalosti</b>																									
Mateřština	0	0	0	0	1	11	2	4	1	11	3,4	2	0	3	2	4	5	4	2	2	2	1,12			
Cizí jazyk	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0,72	2	0	1	2	1	7	4	4	0	6	2,04			
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	11	1	2	0	5	11	4	3	3	6	2,92	4	5	4	3	5	4	2	3	0	7	1,36			

Legenda: A Velmi důležité  
 B Důležité  
 A0 Průměr absolutní odchylky od střední hodnoty "Velmi důležité"  
 B0 Průměr absolutní odchylky od střední hodnoty "Důležité"

ŘS ředitel školy  
 ZŘS zástupce ředitele školy  
 U učitel  
 Uř úředník  
 ŘMŠ ředitel mateřské školy

Tab.9

**Průměr absolutní odchylky dat od jejich střední hodnoty položek "Méně důležité" a "Nedůležité" osobnostní předpoklady tuzemského uchazeče a uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství**

osobnostní předpoklady	Méně důležité uchazeč cizího státu					Méně důležité tuzemský uchazeč					Průměrná odchylka	Nedůležité uchazeč cizího státu					Nedůležité tuzemský uchazeč					Průměrná odchylka	
	C					c						C 0	D					D 0					
	AS	ZAS	U	Uř	ŘMŠ	AS	ZAS	U	Uř	ŘMŠ			AS	ZAS	u	Uř	ŘMŠ	AS	ZAS	u	Uř		ŘMŠ
Inteligence	1	2	0	0	3	1	0	1	0	0	0,8	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,18		
Vrozené intelektové schopnosti	1	2	0	0	3	1	0	1	0	0	0,8	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,18		
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	9	3	5	1	6	0	1	0	0	0	2,6	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0,36		
<b>Manažerské předpoklady</b>																							
Odborné znalosti	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0,18	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,18		
Dobrá orientace v dalších disciplínách	0	0	0	0	1	2	2	4	0	5	1,48	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,18		
Orientace v ekonomice	0	1	0	0	1	0	0	1	0	4	0,84	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Orientace v personalistice	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	0,56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Orientace v základech práva	6	2	5	1	4	1	0	0	0	3	1,84	5	1	0	0	5	0	0	0	0	1,56		
<b>Sociální zralost</b>																							
Lidské a mravní kvality	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Charakterové vlastnosti	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0,42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Bezúhonnost, důvěryhodnost	1	1	2	0	3	0	0	0	0	0	0,84	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	1	1	2	0	3	0	1	1	0	0	0,72	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>Praktické dovednosti</b>																							
Zkušenosti ze školské sféry	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0,36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Zkušenosti ze ziskové sféry	0	0	0	0	2	10	2	3	1	7	2,5	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0,64		
<b>Vlastnosti osobnosti</b>																							
Motivační vlastnosti	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0,18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Povahové vlastnosti (temperament)	0	0	0	0	1	3	1	0	0	4	1,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	2	0	1	2	1	1	2	0	0	1	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>Technické dovednosti</b>																							
Zvládnutí informačních technologií		2	0	0	1	0	1	0	0	1	0,6		0	0	0	0	0	0	0	0	0,18		
<b>Jazykové znalosti</b>																							
Mateřština	8	2	0	1	4	0	0	0	0	0	1,9	4	3	3	0	1	0	0	0	0	1,34		
Cizí jazyk	5	2	3	1	4	5	2	2	3	7	1,48	4	4	1	0	5	0	0	0	0	1,76		
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

Legenda: C Méně důležité  
D Nedůležité  
C0 Průměr absolutní odchylky od střední hodnoty "Méně důležité"  
D0 Průměr absolutní odchylky od střední hodnoty "Nedůležité"

ŘŠ ředitel školy  
ZŘŠ zástupce ředitele školy  
u učitel  
Oř úředník  
ŘMŠ ředitel mateřské školy

K dalšímu porovnávání byla použita funkce CORREL z programu MS Excel. Pomocí této metody zpracujeme stejná výstupová data z dotazníku a určíme vztah mezi nároky k osobnostnímu profilu manažera a příslušnosti uchazeče o řídicí pozici ve školství. Výsledky jsou začleněny do tabulky 10.

Tato funkce je definována vztahem:

$$r_{xy} = \frac{\text{Cov}(x, y)}{s_x \cdot s_y}$$

$x, y$  - střední hodnota výběru Průměr (hodnocení ŘŠ, ZŘŠ, U, Úř, ŘMŠ)

Čísla v tabulce podrobně sdělují, jaký je korelační koeficient mezi dvěma množinami dat každé z vlastností osobnostního profilu manažera uvedené v dotazníku. Korelační koeficient se vypočítává pro obě paralelní měření a slouží jako koeficient reliability. Výsledné hodnoty v tabulce sdělují spolehlivost měření vlastností osobnostního profilu tuzemského a netuzemského uchazeče o manažerskou pozici ve školství.

Stupeň reliability je číslo od 0 do 1, přičemž platí, že 0 vyjadřuje nulový stupeň reliability a 1 vyjadřuje maximální stupeň (ideální) stupeň reliability.

Reliabilita porovnávaných hodnot v položce označené jako velmi důležité dosahuje velmi vysokých hodnot. Hodnota čísla se blíží maximální hodnotě (1) reliability. Jejich rozsah se pohybuje od 0,75 až po 1,00. Patnáct z dvaceti položek osobnostního profilu manažera má více než 0,9 hodnotu reliability.

V hodnocení vlastností důležitých pro výkon řídicí funkce je devět položek překračujících hranici reliability 0,9 a pět položek sdělujících výsledek převyšující hodnotu 0,7.

Velmi přesně odrážejí postoje respondentů zjištěné hodnoty ze zkušeností ze ziskové sféry a znalosti cizího jazyka již dříve popsané k těmto schopnostem manažera. Hodnoty 0,8 a 0,99 dokazují převládající názor o nedůležitosti těchto vlastností u pedagogických pracovníků zúčastnivších se dotazníkového šetření.

## Kapitola 7: Výsledky třídění druhého stupně

Tab. 10

**Reliabilita dat dotazníku osobnostních předpokladů tuzemského uchazeče a uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství**

osobnostní předpoklady	Velmi důležité	Důležité	Méně důležitě	Nedůležité	Bezvýznamné	Nedokážu posoudit
	Axy	B xy	O y	Dxy	Exy	F xy
	Pxy	Pxy	Pxy	Pxy	Pxy	Pxy
<b>Inteligence</b>						
Vrozené intelektové schopnosti	0,90	0,96	0,76	0,00	0,00	0,00
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	0,95	0,92	0,25	0,00	0,00	0,00
<b>Manažerské předpoklady</b>						
Odborné znalosti	0,69	0,57	0,25	0,00	0,00	0,00
Dobrá orientace v dalších disciplínách	0,75	0,97	0,73	1,00	0,00	1,00
Orientace v ekonomice	0,95	0,72	0,58	0,00	0,00	0,00
Orientace v personalistice	0,98	0,96	0,47	0,00	0,00	0,00
Orientace v základech práva	1,00	0,79	1,00	0,00	0,00	0,00
<b>Sociální zralost</b>						
Lidské a mravní kvality	0,99	0,47	0,00	0,00	0,00	0,00
Charakterové vlastnosti	0,95	0,28	0,61	0,00	0,00	0,00
Bezúhonnost, důvěryhodnost	1,00	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	0,98	0,85	0,17	0,00	0,00	0,00
<b>Praktické dovednosti</b>						
Zkušenosti ze školské sféry	0,74	0,94	0,00	0,00	0,00	0,00
Zkušenosti ze ziskové sféry	0,25	0,32	0,80	0,99	0,25	0,00
<b>Vlastnosti osobnosti</b>						
Motivační vlastnosti	0,96	0,95	0,00	0,00	0,00	0,00
Povahové vlastnosti (temperament)	0,93	0,92	0,78	0,00	0,00	0,00
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	0,99	0,99	0,76	0,00	0,00	0,00
<b>Technické dovednosti</b>						
Zvládnutí informačních technologií	0,90	0,93	0,48	0,00	0,00	0,00
<b>Jazykové znalosti</b>						
Mateřština	0,92	0,88	0,00	0,00	0,00	0,00
Cizí jazyk	0,91	0,85	0,86	0,00	0,00	0,00
Umělecká komunikace (řečnické vlastnosti)	0,89	0,78	0,20	0,00	0,00	0,00

Rovnice korelačního koeficientu je:

$$P_{xy} = \text{Cov}(x, y) / \sigma_x \sigma_y$$

$x$  a  $y$  jsou střední hodnoty výběru průměr datové řady

## 7 Výsledky třídění druhého stupně

### 7.1 Verifikace hypotézy

Na začátku pedagogického výzkumu byly stanoveny dvě hypotézy

$H_0$  - Požadavky kladené na osobnostní profil tuzemského manažera a manažera-příslušníka cizího státu, kteří se ucházejí o řídicí post ve školské sféře, jsou odlišné ( $X \neq Y$ ).

$H_a$  - Požadavky kladené na osobnostní profil tuzemského manažera a manažera-příslušníka cizího státu, kteří se ucházejí o řídicí post ve školské sféře, se shodují ( $X = Y$ ).

Provedený empirický výzkum poskytl údaje o názorech respondentů na vlastnosti osobnostního profilu dvou různých uchazečů o řídicí post ve školství. Na základě důkladného empirického ověřování všech shromážděných dat byly popsány dosažené statistické výstupy.

Výsledky statistických výstupů dat sdělují, že požadavky kladené na osobnostní profil tuzemského manažera a manažera - příslušníka cizího státu, kteří se ucházejí o řídicí post ve školské sféře, jsou statisticky totožné.

Hodnoty zjištěné v průběhu vyhodnocování empirického výzkumu neměly velkou statistickou odchylku v jednotlivých vlastnostech přiřazovaných tuzemskému a netuzemskému manažerovi. Vysoká shoda koeficientu reliability v kategorizaci jednotlivých vlastností dává autorovi právo usoudit, že data získaná za použití zvolené empirické metody nedokazují tvrzení hypotézy  $H_0$ . Veškerá zjištěná empirická fakta svědčí o jejich neplatnosti a tímto provedený výzkum naplnil podstatu falzifikace ověřované hypotézy.

Z výše uvedených důvodů odmítáme hypotézu  $H_0$  (nulovou hypotézu) a přijímáme hypotézu  $H_A$  (hypotézu alternativní). Výsledek pedagogického výzkumu zní - požadavky kladené na osobnostní profil tuzemského manažera a manažera - příslušníka cizího státu, kteří ucházejí o řídicí post ve školské sféře, jsou statisticky shodné.

Jelikož doposud nikdo neprováděl podobný výzkum se zaměřením na tuto problematiku, autor nemůže provádět srovnávání dosažených výsledků se závěry již existujícími od jiných autorů.

## **7.2 Vztah mezi průběhem konkursního řízení a kvalitou osobnostního profilu manažera**

Statistická analýza výstupových dat z pedagogického výzkumu potvrdila alternativní hypotézu pedagogického bádání. Respondenti seřadili do pomyslného žebříčku důležitosti jednotlivé vlastnosti osobnostního profilu manažerů. Z 20 vlastností označených v dotazníku více než polovina dosáhla na stupnici důležitosti hodnoty nad 90 %.

Důkladným prozkoumáním jednotlivých položek zjistíme, že v průběhu výběrového řízení musíme minimálně šesti vlastnostem věnovat zvýšenou pozornost, abychom je detailně prozkoumaly. Jsou toto následující vlastnosti:

Schopnost učit se

Charakterové vlastnosti

Temperament, povahové vlastnosti

Vrozené intelektové schopnosti

Zvládnutí informačních technologií

Odborné znalosti

Detailní přehled o výše uvedených schopnostech manažera dosáhneme především provedením odborných psychologických testů a testů na zjištění odborné připravenosti. V omezeném časovém limitu v průběhu konkursního řízení nemůže získat žádný člen konkursní komise pouhým pozorováním kandidáta a verbální komunikací kompletní přehled o všech uvedených vlastnostech.

Výsledky empirického výzkumu naznačily, že konkursní řízení se řídí modelovým postupem:

Zkoumání předložených dokladů po formální stránce

Verbální komunikace s kandidátem v omezeném časovém limitu

Z důvodu omezeného časového limitu velmi povrchnostní zkoumání odborných znalostí kandidáta

Z tohoto modelu vyvozujeme, že členové konkursní komise se řídí z psychologického hlediska pouze vlastními pocity, které vznikají v průběhu verbální komunikace a z vlastního názoru na kvalitu podkladů předložených



kandidátem ke konkursnímu řízení. Téměř v 85 % neměla žádná komise v rukou hmatatelné výsledky profesní diagnostiky uchazeče o řídicí pozici ve školství.

Velmi zajímavé bylo zjištění o vyhlásování výsledků konkursního řízení. Téměř v 60 % případech komise sdělila svůj výrok všem uchazečům v týž den ihned po skončení konkursu. Toto zjištění svědčí o tom, že kvalita osobnostního profilu všech kandidátů nebyla posuzovaná pečlivě a odborně s použitím všech metod a forem personálního managementu.

Výsledky této části výzkumu můžeme porovnat se zjištěním Ph.Dr. Evy Koberové<sup>20</sup>, která uvádí podobné výstupy. Autorka sděluje, že v průběhu konkursního řízení nejvhodnějšího kandidáta vybírají ve většině případů osoby „bez znalosti personálního managementu a jeho možností a metod“. Dále se naznačuje, že posuzování probíhá většinou na základě písemné přihlášky uchazečů a rozhovoru kandidátů s členy konkursní komise.

Provedené empirické šetření se shoduje ve výstupu dat i se zjištěním výše uvedené autorky o skutečné praxi ve školství. Výběr vítězného kandidáta na řídicí pozice se uskutečňuje spíše za pomoci subjektivních pocitů členů konkursní komise a jejich „odhadu“ vlastností uchazečů bez provádění profesionální diagnostiky kandidátů.

Mezi zjištěním výsledků Ph.Dr. Koberové z roku 2001 a výsledky šetření autora tohoto pedagogického výzkumu z roku 2008 je časové období v rozsahu sedmi let.

Ze zpracovaných údajů můžeme vyvozovat závěr o napadnutelnosti výroku konkursní komise k vyhlásování doporučeného kandidáta vzešedšího z konkursního řízení. Rozhodnutí komise o vyhlášení vítěze výběrového řízení nese pro zřizovatele školského právního subjektu pouze doporučující charakter a nemusí jím být respektováno. Realita ovšem je taková, že každý zadavatel návrhu na konkursní řízení spoléhá na odbornost vykonavatelů respektive členů konkursní komise.

Po skončení pedagogického výzkumu zůstávají otevřeny otázky

- Jsou členové konkursní komise odborně a profesionálně připraveni z hlediska personálního managementu ?

<sup>20</sup> PhDr. KOBEROVÁ, Eva. *Assessment centr a možnost jeho uplatnění ve školském personálním managementu : studijní práce*. Praha : CŠM PF UK, 2001. str. 36

Vyplatí se investovat značné finanční prostředky na profesní diagnostiku uchazečů o řídicí pozici ve školství ?

Jak je velký zájem o manažerskou pozici ve školství ?

Je konkursní řízení formální stránkou splňující zákonnou normu a nebo způsobem vyhledávání kvalitního manažera ?

Tento pedagogický výzkum neodpovídá na položené otázky, neboť jeho rozsah a cíl byl omezen na vytyčený problém a hypotézy vztahující k provedenému šetření.

Odpovědi na položené otázky mohou vzejít z dalších empirických výzkumů.

## Závěr

Výsledky empirického výzkumu lze uplatnit ve školské sféře všeobecně v širším měřítku. Aplikace získaných výstupů můžeme použít všude tam, kde se setkáváme s oblastí personalistiky.

Ředitel školy nebo školského zařízení je může použít ve své každodenní práci. Řídící pracovník se velmi často zabývá otázkami personálního managementu při vyhledávání vhodného kandidáta na pozici pedagogického pracovníka. Z důvodu omezené výše finančních prostředků vykonává tento druh práce sám bez pomoci odborníka z oblasti personalistiky. Výstupy závěrečné práce ho seznámí s možnými způsoby postupů ve výběrovém řízení vzhledem k jeho finančním a personálním možnostem.

Důvod k zamyšlení mohou najít i úředníci z oblasti školství, kteří se zabývají problematikou konkursních řízení. Analyzováním dat z výzkumného šetření mohou najít důvod k přehodnocení svých metod a forem organizace konkursních řízení. Zvážením svých postupů a hodnocením použitých prostředků, které uplatňují v průběhu výběrového řízení, mohou úředníci uvažovat o jejich změně. Změna může spočívat v metodách a formách, které by účastník řízení nemohl napadnout a zpochybnit po profesionální a obsahové stránce.

Řadový pedagogický pracovník ve školství si po seznámení s touto prací odnese informace o důležitosti jednotlivých vlastností osobnostního profilu řídicího pracovníka ve školství. Rozsah jeho vědomostí bude obohacen o znalosti metod a forem průběhu konkursního řízení. V případě jeho vlastního zájmu o účast v konkursním řízení na pozici řídicího pracovníka ve školství bude mít pedagogický pracovník základní informace o jeho průběhu, obsahu a rozsahu.

Pracovníci MŠMT mohou využít výsledky práce k jejich aplikaci při analýze stavu oblasti školství. Zejména mohou použít výstupy z oblasti metod a forem v současnosti nejčastěji aplikovaných v personálním managementu školské sféry. Dále mohou použít výstupní data k modelování možného vývoje personální oblasti školství v letech následujících.

## Literatura

1. DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
2. DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Praha : Management Press, 1994. 150 s. ISBN 80-85603-38-1.
3. GAVORA, Petr. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.
4. HRONIK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 1999. 311 s. ISBN: 80-7226-161-4.
5. CHRASKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*, 1.vyd. Praha : Grada, 2007. 272 s. ISBN 978-247-1369-4.
6. PhDr. KOBEROVA, Eva. *Assessment centr a možnost jeho uplatnění ve školském personálním managementu : studijní práce*. Praha : ČŠM PF UK, 2001.95 s.
7. MIKŠIK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha : Karolinum, 2003. 256 s. ISBN 80-246-0240-7.
8. MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.V. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 250 s. ISBN 80-85623-29-3.
9. MF Dnes, *Firma chce vědět co nejvíc*. 13.března 2008. strana E 1
10. PELÍKAN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha : Karolinum, 1998. 270 s. ISBN 80-7184-569-8.
11. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.
12. SYNEK, Miloslav, SEDLÁČKOVÁ, Helena, VÁVROVÁ, Hana. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Praha : VŠE fakulta podnikohospodářská, 2002. 50 s.
13. VEBER , Jaromír a kol., et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

14. Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích
15. WILLIAM, B., WERTHER, Jr., KEITH, Davis. *Lidský faktor a personální management*, 1.vyd. Zlín : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X
16. Konzultantská společnost Assessment Systems. Naše služby [online]. [cit.2008-03-22],Dostupné z: [http://www.assessmentsystems.sk/generate\\_page.php?page\\_id=295&lang=2](http://www.assessmentsystems.sk/generate_page.php?page_id=295&lang=2)
17. Konzultantská společnost Assessment Systems. Výběr zaměstnanců [online]. [cit.2008-03-22].Dostupné z: [http://www.assessmentsystems.sk/generate\\_page.php?page\\_id=296&lang=2](http://www.assessmentsystems.sk/generate_page.php?page_id=296&lang=2)

## Přílohy

Příloha 1

Výstupy dat znázorňujících podíl jednotlivých metod a Torem v průběhu konkursního řízení  
Zkušenosti ředitele školy

Absolvoval(a) jsem nebo doložil(a)	Rozhodně ano		Jen částečně		Rozhodně ne		Neumím se vyjádřit		X.	i
	A		B		C		D			
	ni	fi	ni	fi	ni	fi	m	fi	n	f
Podklady ke konkursnímu řízení	16	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Doklady o vzdělání	16	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Výpis z rejstříku trestů	16	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Doložení délky a průběhu pedagogické praxe	15	93,8%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	16	100,0%
Pisemná koncepce rozvoje Školy	15	93,8%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	16	100,0%
Pisemná doporučení od zaměstnavatele	1	6,3%	2	12,5%	12	75,0%	1	6,3%	16	100,0%
Ústní průběh řízení										
Pohovor s konkursní komisí	16	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Ústní zkoušení ze znalosti školské legislativy	10	62,5%	5	31,3%	1	6,3%	0	0,0%	16	100,0%
Psychologické testy	1	6,3%	2	12,5%	13	81,3%	0	0,0%	16	100,0%
Prokázání schopnosti práce s informačními technologiemi	1	6,3%	0	0,0%	15	93,8%	0	0,0%	16	100,0%
Pisemný průběh řízení										
Pisemné psychologické testy	1	6,3%	0	0,0%	15	93,8%	0	0,0%	16	100,0%
Testy profesní diagnostiky uchazeče (například Hoanův osobnostní dotazník)	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
Odbornost konkursní komise										
Konkursní řízení organizoval a prováděl pověřený úředník krajského úřadu a zislupece obce	16	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Testování uchazečů prováděla profesionální agentura zabývající se personalistikou	0	0,0%	0	0,0%	14	87,5%	2	12,5%	16	100,0%
Výsledky konkursního řízení byly oznámeny v týž den DO skončení pohovoru	7	43,8%	5	31,3%	4	25,0%	0	0,0%	16	100,0%

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)

$f_i = n_i / n$

## Příloha 2

Výstupy (lat znázorňujících podíl jednotlivých metod a forem v průběhu konkursního řízení  
Informovanost zástupce ředitele školy

Absolvoval(a) jsem nebo doložil(a)	Rozhodní ano		Jen částečně		Rozhodní ne		Neumím se vviádnit		Z	£
	A		B		C		D			
	<i>m</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>n</i>	<i>f</i>
Podklady ke konkursnímu řízení	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Doklady o vzdělání	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Výpis z rejstříku trestů	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Doložení délky a průběhu pedagogické praxe	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Pisemná koncepce rozvoje Školy	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Pisemná doporučení od zaměstnavatele	1	16,7%	0	0,0%	4	66,7%	1	16,7%	6	100,0%
Ústní průběh řízení										
Pohovor s konkursní komisí	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Ústní zkoušení ze znalosti Školské legislativy	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%	0	0,0%	6	100,0%
Psychologické testy	1	16,7%	2	33,3%	2	33,3%	1	16,7%	6	100,0%
Prokázání schopnosti práce s informačními technologiemi	2	33,3%	0	0,0%	3	50,0%	1	16,7%	6	100,0%
Pisemný průběh řízení										
Pisemné psychologické testy		0,0%	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%	6	100,0%
Testy profesní diagnostiky uchazeče (například Hoanův osobnostní dotazník)		0,0%	1	16,7%	4	66,7%	1	16,7%	6	100,0%
Odbornost konkursní komise										
Konkursní řízení organizoval a prováděl pověřený úředník krajského úřadu a zástupce obce	4	66,7%	1	16,7%	0	0,0%	1	16,7%	6	100,0%
testování uchazečů prováděla profesionální mentora zabývající se personalistikou		0,0%	0	0,0%	4	66,7%	2	33,3%	6	100,0%
Výsledky konkursního řízení byly oznámeny v týž den na skončení pohovoru	4	66,7%	0	0,0%	2	33,3%	0	0,0%	6	100,0%

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)

*f* "*ni* *In*

## Příloha 3

Výstupy dat znázorňujících podíl jednotlivých metod a forem v průběhu konkursního řízení  
Informovanost učitele

Absolvoval(a) jsem nebo doložil(a)	Rozhodně ano		Jen částečně		Rozhodně ne		Neumím se vyjádřit		E	Σ
	A		B		C		D			
	<i>m</i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>n<sub>i</sub></i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>m</i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>m</i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>n</i>	<i>f</i>
Podklady ke konkursnímu řízení	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
TXiklady o vzdělání	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Výpis z rejstříku trestu	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Doložení délky a průběhu pedagogické praxe	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Písemná koncepce rozvoje Skuly	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Písemná doporučení od zaměstnavatele	0	0,0%	0	0,0%	5	83,3%	1	16,7%	6	100,0%
Ústní průběh řízení										
Pohovor s konkursní komisí	5	83,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Ústní zkoušení ze znalosti Školské legislativy	3	50,0%	1	16,7%	1	16,7%	1	16,7%	6	100,0%
Psychologické testy	0	0,0%	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%	6	100,0%
Prokázání schopnosti práce s informačními technologiemi	0	0,0%	1	16,7%	3	50,0%	2	33,3%	6	100,0%
Písemný průběh řízení										
Písemné psychologické testy	0	0,0%	0	0,0%	4	66,7%	2	33,3%	6	100,0%
Testy profesní diagnostiky uchazeče (například 1 loganův osobnostní dotazník)	0	0,0%	0	0,0%	4	66,7%	2	33,3%	6	100,0%
Odbornost konkursní komise										
Konkursní řízení organizoval a prováděl pověřený úředník krajského úřadu a zástupce obce	5	83,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	16,7%	6	100,0%
Testování uchazečů prováděla profesionální agentura zabývající se personalistikou	0	0,0%	0	0,0%	3	50,0%	3	50,0%	6	100,0%
Výsledky konkursního řízení byly oznámeny v týž den <b>do</b> skončení pohovoru	2	33,3%	1	16,7%	0	0,0%	3	50,0%	6	100,0%

*n<sub>i</sub>* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*f<sub>i</sub>* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *n<sub>i</sub>* a celkové četnosti *n*)

// = *n<sub>i</sub>* / *n*



## Příloha 4

Výstupy dat znázorňujících podíl jednotlivých metod a forem v průběhu konkursního řízení  
Informovanost úředníka oddělení školství na úřadě

Absolvoval(a) jsem nebo doložil(a)	Rozhodně ano		Jen částečně		Rozhodně ne		Neumím se vyjádřit		E	£
	A		B		C		D			
	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>n</i>	<i>f</i>
Podklady ke konkursnímu řízení										
Doklady o vzdělání	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Výpis z rejstříku trestů	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Doložení délky a průběhu pedagogické praxe	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Písemná koncepce rozvoje Školy	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	3	100,0%
Písemná doporučení od zaměstnavatele	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	3	100,0%
Ústní průběh řízení										
Pohovor s konkursní komisí	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Ústní zkoušení ze znalosti školské legislativy	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Psychologické testy	0	0,0%	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	3	100,0%
Prokázání schopnosti práce s informačními technologiemi	0	0,0%	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	3	100,0%
Písemný průběh řízení										
Písemné psychologické testy	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	3	100,0%
Testy profesní diagnostiky uchazeče (například Moganův osobnostní dotazník)	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	3	100,0%
Odbornost konkursní komise										
Konkursní řízení organizoval a prováděl pověřeny úředník krajského úřadu a zástupce obce	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Testování uchazečů prováděla profesionální agentura zabývající se personalistikou	0	0,0%	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	3	100,0%
Výsledky konkursního řízení byly oznámeny v tvz den no skončení nohovonj	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)

*fi -ni In*

## Příloha 5

Výstupy dat znázorňujících podíl jednotlivých metod a forem v průběhu konkursního řízení  
Zkušenosti ředitele mateřské školy

Absolvoval(a) jsem nebo došlo(a)	Rozhodně ano		Jen částečně		Rozhodně ne		Neumím se vyjádřit		v	E
	A	B	C	D	n	f				
<b>Podklady ke konkursnímu řízení</b>	<i>ni</i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>ni</i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>ni</i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>ni</i>	<i>f<sub>i</sub></i>	<i>n</i>	<i>f</i>
Doklady o vzdělání	13	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Výpis z rejstříku trestů	12	92,3%	0	0,0%	1	7,7%	0	0,0%	13	100,0%
Doložení délky a průběhu pedagogické praxe	13	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Písemná koncepce rozvoje školy	10	76,9%	1	7,7%	2	15,4%	0	0,0%	13	100,0%
Písemná doporučení od zaměstnavatele	3	23,1%	0	0,0%	10	76,9%	0	0,0%	13	100,0%
<b>Ústní průběh řízení</b>										
Pohovor s konkursní komisí	13	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Ústní zkoušení ze znalosti školské legislativy	12	92,3%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Psychologické testy	2	15,4%	1	7,7%	9	69,2%	1	7,7%	13	100,0%
Prokázání schopnosti práce s informačními technologiemi	0	0,0%	0	0,0%	11	84,6%	2	15,4%	13	100,0%
<b>Písemný průběh řízení</b>										
Písemné psychologické testy	1	7,7%	0	0,0%	11	84,6%	1	7,7%	13	100,0%
Testy profesní diagnostiky uchazeče (například lloganův osobnostní dotazník)	0	0,0%	0	0,0%	11	84,6%	2	15,4%	13	100,0%
<b>Odbornost konkursní komise</b>										
Konkursní řízení organizoval a prováděl pověřený úředník krajského úřadu a zástupce obce	11	84,6%	1	7,7%	0	0,0%	1	7,7%	13	100,0%
Testování uchazečů prováděla profesionální agentura zabývající se personalistikou	0	0,0%	0	0,0%	10	76,9%	3	23,1%	13	100,0%
Výsledky konkursního řízení byly oznámeny v týž den DO skončení pohovoni	10	76,9%	1	7,7%	2	15,4%	0	0,0%	13	100,0%

*n<sub>i</sub>* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*f<sub>i</sub>* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *n<sub>i</sub>* a celkové četnosti *n*)

$$f_i = n_i / n$$

**Ředitel školy: Absolutní a relativní četnost dat osobnostních předpokladů tuzemského uchazeče o řídící pozice v českém školství**

osobnostní předpoklady	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité		Bezvýznamné		Nedokážu posoudit		I	Z
	A	B	C	D	E	F								
<b>Inteligence</b>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>n</i>	<i>f</i>
Vrozené intelektové schopnosti	6	37,5%	9	56,3%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	9	56,3%	7	43,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
<b>Manažerské předpoklady</b>														
Odborné znalosti	9	56,3%	7	43,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Dobrá orientace v dalších disciplínách	3	18,8%	10	62,5%	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	16	100,0%
Orientace v ekonomice	5	31,3%	11	68,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Orientace v personalistice	7	43,8%	9	56,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Orientace v základech práva	9	56,3%	6	37,5%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
<b>Sociální zralost</b>														
Lidské a mravní kvality	16	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Charakterové vlastnosti	13	81,3%	3	18,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Bezúhonnost, důvěryhodnost	14	87,5%	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	9	56,3%	7	43,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
<b>Praktické dovednosti</b>														
Zkušenosti ze školské sféry	6	37,5%	8	50,0%	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Zkušenosti ze ziskové sféry	1	6,3%	3	18,8%	10	62,5%	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
<b>Vlastnosti osobnosti</b>														
Motivační vlastnosti	9	56,3%	6	37,5%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Povahové vlastnosti (temperament)	5	31,3%	8	50,0%	3	18,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	8	50,0%	7	43,8%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
<b>Technické dovednosti</b>														
Zvládnutí informačních technologií	4	25,0%	12	75,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
<b>Jazykové znalosti</b>														
Mateřština	11	68,8%	5	31,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Cizí jazyk	4	25,0%	7	43,8%	5	31,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	11	68,8%	4	25,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)

$fi = ni / n$

**Zástupce ředitele školy: Absolutní a relativní četnost dat osobnostních předpokladů tuzemského uchazeče o řídicí pozice v českém školství**

osobnostní předpoklady	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité		Bezvýznamné		Nedokážu posoudit		z	Z
	A		B		C		D		E		F			
	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>n</i>	<i>f</i>
<b>Inteligence</b>														
Vrozené intelektové schopnosti	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	2	33,3%	3	50,0%	i	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
<b>Manažerské předpoklady</b>														
Odborné znalosti	3	50,0%	2	33,3%	i	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Dobrá orientace v dalších disciplínách	0	0,0%	3	50,0%	2	33,3%	i	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Orientace v ekonomice	1	16,7%	5	83,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Orientace v personalistice	1	16,7%	5	83,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Orientace v základech práva	1	16,7%	5	83,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
<b>Sociální zralost</b>														
Lidské a mravní kvality	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Charakterové vlastnosti	3	50,0%	2	33,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Bezúhonnost, důvěryhodnost	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zdvořilost, ohleduplnost přesnost	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
<b>Praktické dovednosti</b>														
Zkušenosti ze školské sféry	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zkušenosti ze ziskové sféry	0	0,0%	3	50,0%	2	33,3%	0	0,0%	1	16,7%	0	0,0%	6	100,0%
<b>Vlastnosti osobnosti</b>														
Motivační vlastnosti	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Povahové vlastnosti (temperament)	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	2	33,3%	2	33,3%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
<b>Technické dovednosti</b>														
Zvládnutí informačních technologií	2	33,3%	3	50,0%	i	16,7%	0	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	6	100,0%
<b>Jazykové znalosti</b>														
Mateřština	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Cizí jazyk	0	0,0%	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)

$f_i = n_i / n$

**Zástupce ředitele školy: Absolutní a relativní četnost dat osobnostních předpokladů tuzemského uchazeče o řídicí pozice v českém školství**

osobnostní předpoklady	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité		Bezvýznamné		Nedokázu posoudit		2	S
	A	B	C	D	E	F								
	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>n</i>	<i>f</i>
<b>Inteligence</b>														
Vrozené intelektové schopnosti	1	16,7%	4	66,7%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
<b>Manažerské předpoklady</b>														
Odborné znalosti	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Dobrá orientace v dalších disciplínách	1	16,7%	1	16,7%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Orientace v ekonomice	1	16,7%	4	66,7%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Orientace v personalistice	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Orientace v základech práva	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
<b>Sociální zralost</b>														
Lidské a mravní kvality	5	83,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Charakterové vlastnosti	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Bezúhonnost, důvěryhodnost	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	3	50,0%	2	33,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
<b>Praktické dovednosti</b>														
Zkušenosti ze školské sféry	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zkušenosti ze ziskové sféry	0	0,0%	2	33,3%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	16,7%	6	100,0%
<b>Vlastnosti osobnosti</b>														
Motivační vlastnosti	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Povahové vlastnosti (temperament)	1	16,7%	5	83,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
<b>Technické dovednosti</b>														
Zvládnutí informačních technologií	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
<b>Jazykové znalosti</b>														
Mateřština	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Cizí jazyk	0	0,0%	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)

$fi = ni / n$

**Zástupce ředitele školy: Absolutní a relativní četnost dat osobnostních předpokladů tuzemského uchazeče o řídicí pozice v českém školství**

osobnostní předpoklady	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité		Bezvýznamné		Nedokážu posoudit		I	£	
	A	B	C	D	E	F									
Inteligence	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	
Vrozené intelektové schopnosti	i	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	i	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
<b>Manažerské předpoklady</b>															
Odborné znalosti	i	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
Dobrá orientace v dalších disciplínách	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
Orientace v ekonomice	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
Orientace v personalistice	i	33,3%	0	0,0%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
Orientace v základech práva	i	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
<b>Sociální zralost</b>															
Lidské a mravní kvality	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
Charakterové vlastnosti	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
Bezúhonnost, důvěryhodnost	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
<b>Praktické dovednosti</b>															
Zkušenosti ze školské sféry	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
Zkušenosti ze ziskové sféry	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
<b>Vlastnosti osobnosti</b>															
Motivační vlastnosti	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
Povahové vlastnosti (temperament)		0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
<b>Technické dovednosti</b>															
Zvládnutí informačních technologií	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	1	3	100,0%
<b>Jazykové znalosti</b>															
Mateřština	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
Cizí jazyk	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)

$f_i = n_i / n$

**Zástupceředitelškoly: Absolutní a relativní četnost dat osobnostních předpokladů tuzemského uchazeče o řídicí pozice v českém školství**

osobnostní předpoklady	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité		Bezvýznamné		Nedokážu posoudit		2	I
	A	B	C	D	E	F								
Inteligence	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>n</i>	<i>f</i>
Vrozené intelektové schopnosti	3	23,1%	10	76,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	8	61,5%	5	38,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
<b>Manažerské předpoklady</b>														
Odborné znalosti	5	38,5%	8	61,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Dobrá orientace v dalších disciplínách	1	7,7%	7	53,8%	5	38,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Orientace v ekonomice	3	23,1%	6	46,2%	4	30,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Orientace v personalistice	6	46,2%	6	46,2%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Orientace v základech práva	4	30,8%	6	46,2%	3	23,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
<b>Sociální zralost</b>														
Lidské a mravní kvality	11	84,6%	2	15,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Charakterové vlastnosti	10	76,9%	2	15,4%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Bezúhonnost, důvěryhodnost	11	84,6%	2	15,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	9	69,2%	4	30,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
<b>Praktické dovednosti</b>														
Zkušenosti ze školské sféry	5	38,5%	8	61,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Zkušenosti ze ziskové sféry	0	0,0%	4	30,8%	7	53,8%	2	15,4%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
<b>Vlastnosti osobnosti</b>														
Motivační vlastnosti	6	46,2%	7	53,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Povahové vlastnosti (temperament)	3	23,1%	6	46,2%	4	30,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	7	53,8%	5	38,5%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
<b>Technické dovednosti</b>														
Zvládnutí informačních technologií	5	38,5%	7	53,8%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
<b>Jazykové znalosti</b>														
Mateřština	11	84,6%	2	15,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Cizí jazyk	0	0,0%	6	46,2%	7	53,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	6	46,2%	7	53,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)

$fi = ni / n$

**Ředitel školy: Absolutní a relativní četnost dat osobnostních předpokladů uchazeče cizího státu o řídicí pozice v českém školství**

osobnostní předpoklady uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité		Bezvýznamné		Nedokážu posoudit		£	I
	A		B		C		D		E		F			
	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>n</i>	<i>f</i>
Motivační vlastnosti pro práci ve školství	10	62,5%	6	37,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Zkušenosti z oblasti školství v ČR	3	18,8%	12	75,0%	0	0,0%	i	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Lidské a mravní kvality	15	93,8%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Odborné znalosti	6	37,5%	10	62,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Ochota přijímat nové myšlenky, nápady, názory'	10	62,5%	6	37,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Dobrá orientace v dalších příbuzných disciplínách	2	12,5%	8	50,0%	5	31,3%	0	0,0%	0	0,0%	i	6,3%	16	100,0%
Povahové vlastnosti (temperament)	6	37,5%	8	50,0%	1	6,3%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Legálnost chování - dodržování zákonů	12	75,0%	4	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Vrozené intelektové schopnosti	5	31,3%	9	56,3%	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Orientace v personalistice	6	37,5%	8	50,0%	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Zkušenosti ze školské sféry jiných států	1	6,3%	6	37,5%	9	56,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	6	37,5%	9	56,3%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	8	50,0%	7	43,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	16	100,0%
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	7	43,8%	7	43,8%	1	6,3%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Zkušenosti ze ziskové sféry	0	0,0%	5	31,3%	6	37,5%	5	31,3%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Zvládnutí informačních a komunikačních technologií	4	25,0%	10	62,5%	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Orientace v základech práva	11	68,8%	4	25,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Odlisný vnější vzhled	0	0,0%	2	12,5%	5	31,3%	4	25,0%	5	31,3%	0	0,0%	16	100,0%
Řečnické umění	6	37,5%	9	56,3%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Znalost cizího jazyka	3	18,8%	8	50,0%	4	25,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Bezúhonnost, důvěryhodnost	12	75,0%	4	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Přítomnost přízvuku v průběhu komunikace	0	0,0%	2	12,5%	8	50,0%	4	25,0%	2	12,5%	0	0,0%	16	100,0%
Orientace v ekonomice	6	37,5%	8	50,0%	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Dovednosti v českém jazyce	11	68,8%	5	31,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Všeobecný přehled o CR														
Dějiny	0	0,0%	12	75,0%	3	18,8%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Zvyklosti	3	18,8%	12	75,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Politické prostředí	2	12,5%	8	50,0%	6	37,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Kultura	5	31,3%	11	68,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%
Mentalita	9	56,3%	7	43,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	16	100,0%

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)

$$fi = ni / \mathcal{D}$$



**Zástupce ředitele školy: Absolutní a relativní četnost dat osobnostních předpokladů uchazeče cizího státu o řídicí pozice v českém školství**

osobnostní předpoklady uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité		Bezvýznamné		Nedokázu posoudit		I	£
	A		B		C		D		E		F			
	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>		
Motivační vlastnosti pro práci ve školství	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zkušenosti z oblasti školství v ČR	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Lidské a mravní kvality	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Odborné znalosti	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Ochota přijímat nové myšlenky, nápady, názory	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Dobrá orientace v dalších příbuzných disciplínách	0	0,0%	3	50,0%	2	33,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Povahové vlastnosti (temperament)	2	33,3%	2	33,3%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Legálnost chování - dodržování zákonů	5	83,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Vrozené intelektové schopnosti	1	16,7%	5	83,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Orientace v personalistice	0	0,0%	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zkušenosti ze školské sféry jiných států	0	0,0%	2	33,3%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	16,7%	6	100,0%
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	2	33,3%	2	33,3%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zkušenosti ze ziskové sféry	0	0,0%	3	50,0%	2	33,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zvládnutí informačních a komunikačních technologií	0	0,0%	5	83,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Orientace v základech práva	1	16,7%	5	83,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Odlišný vnější vzhled	0	0,0%	0	0,0%	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Řečnické umění	1	16,7%	4	66,7%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Znalost cizího jazyka	1	16,7%	4	66,7%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Bezúhonnost, důvěry hodnost	3	50,0%	2	33,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Přítomnost přízvuku v průběhu komunikace	0	0,0%	0	0,0%	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%	0	0,0%	6	100,0%
Orientace v ekonomice	0	0,0%	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Dovednosti v českém jazyce	1	16,7%	5	83,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Všeobecný přehled o ČR														
Dějiny	0	0,0%	4	66,7%	1	16,7%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zvyklosti	3	50,0%	2	33,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Politické prostředí	1	16,7%	4	66,7%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Kultura	1	16,7%	4	66,7%	0	0,0%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Mentalita	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*fi* relativní četnost (podíl četností absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)

$f_i = n_i / n$

## Učitel: Absolutní a relativní četnost dat osobnostních předpokladů uchazeče cizího státu o řídicí pozice v českém školství

o  
Ch

osobnostní předpoklady uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité		Bezvýznamné		Nedokážu posoudit		X	£
	A		B		C		D		E		F			
	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>m</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>		
Motivační vlastnosti pro práci ve školství	5	83,3%	i	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zkušenosti z oblasti školství v CR	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Lidské a mravní kvality	4	66,7%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	i	16,7%	6	100,0%
Odborné znalosti	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Ochota přijímat nové myšlenky', nápady, názory	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Dobrá orientace v dalších příbuzných disciplínách	0	0,0%	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Povahové vlastnosti (temperament)	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Legálnost chování - dodržování zákonů	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Vrozené intelektové schopnosti	1	16,7%	4	66,7%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Orientace v personalistice	3	50,0%	2	33,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zkušenosti ze školské sféry jiných států	0	0,0%	1	16,7%	5	83,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	1	16,7%	5	83,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zkušenosti ze ziskové sféry	0	0,0%	1	16,7%	5	83,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zvládnutí informačních a komunikačních technologií	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Orientace v základech práva	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Odlišný vnější vzhled	0	0,0%	1	16,7%	3	50,0%	1	16,7%	0	0,0%	1	16,7%	6	100,0%
Řečnické umění	1	16,7%	3	50,0%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Znalost cizího jazyka	1	16,7%	1	16,7%	4	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Bezúhonnost, důvěryhodnost	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Přítomnost přízvuku v průběhu komunikace	0	0,0%	3	50,0%	0	0,0%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Orientace v ekonomice	1	16,7%	4	66,7%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Dovednosti v českém jazyce	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Všeobecný přehled o CR														
Dějiny	3	50,0%	1	16,7%	2	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Zvyklosti	3	50,0%	2	33,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Politické prostředí	0	0,0%	5	83,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Kultura	3	50,0%	2	33,3%	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%
Mentalita	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	100,0%

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*) $f_i = n_i / n$

**Úředník: Absolutní a relativní četnost dat osobnostních předpokladů uchazeče cizího státu o řídicí pozice v českém školství**

osobnostní předpoklady uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité		Bezvýznamné		Nedokážu posoudit		£	T.
	A		B		C		D		E		F			
	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>n</i>	<i>f</i>
Motivační vlastnosti pro práci ve školství	i	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Zkušenosti z oblasti školství v ČR	i	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Lidské a mravní kvality	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Odborné znalosti	i	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Ochota přijímat nové myšlenky, nápady, názory	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Dobrá orientace v dalších příbuzných disciplínách	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Povahové vlastnosti (temperament)	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Legálnost chování - dodržování zákonů	i	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Vrozené intelektové schopnosti	i	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Orientace v personalistice	i	33,3%	0	0,0%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Zkušenosti ze školské sféry jiných států	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Charisma - kouzlo osobností manažera	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Zkušenosti ze ziskové sféry	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Zvládnutí informačních a komunikačních technologií	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Orientace v základech práva	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Odlisný vnější vzhled	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Řečnické umění	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Znalost cizího jazyka	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Bezáhonnost důvěryhodnost	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Přítomnost přízvuku v průběhu komunikace	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Orientace v ekonomice	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Dovednosti v českém jazyce	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Všeobecný přehled o ČR														
Dějiny	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Zvyklosti	1	33,3%	0	0,0%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Politické prostředí	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Kultura	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
Mentalita	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)

$f = \frac{n_i}{n}$

**Ředitel mateřské školy: Absolutní a relativní četnost dat osobnostních předpokladů uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství**

osobnostní předpoklady uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité		Nedůležité		Bezvýznamné		Nedokážu posoudit		£	Z
	A		B		C		D		E		F			
	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>	<i>ni</i>	<i>fi</i>		
Motivační vlastnosti pro práci ve školství	8	61,5%	5	38,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Zkušenosti z oblasti Školství v ČR	5	38,5%	8	61,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Lidské a mravní kvality	10	76,9%	2	15,4%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Odborné znalosti	8	61,5%	4	30,8%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Ochota přijímat nové myšlenky, nápady, názory	8	61,5%	4	30,8%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Dobrá orientace v dalších příbuzných disciplínách	2	15,4%	6	46,2%	5	38,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Povahové vlastnosti (temperament)	2	15,4%	8	61,5%	3	23,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Legálnost chování - dodržování zákonů	9	69,2%	3	23,1%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Vrozené intelektové schopnosti	3	23,1%	9	69,2%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Orientace v personalistice	5	38,5%	7	53,8%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Zkušenosti ze školské sféry jiných států	0	0,0%	5	38,5%	6	46,2%	2	15,4%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	6	46,2%	6	46,2%	0	0,0%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	6	46,2%	5	38,5%	2	15,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	7	53,8%	5	38,5%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Zkušenosti ze ziskové sféry	1	7,7%	2	15,4%	4	30,8%	5	38,5%	1	7,7%	0	0,0%	13	100,0%
Zvládnutí informačních a komunikačních technologií	4	30,8%	6	46,2%	3	23,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Orientace v základech práva	5	38,5%	5	38,5%	3	23,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Odlíšný vnější vzhled	0	0,0%	1	7,7%	4	30,8%	5	38,5%	3	23,1%	0	0,0%	13	100,0%
Řečnické umění	3	23,1%	7	53,8%	3	23,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Znalost cizího jazyka	0	0,0%	4	30,8%	8	61,5%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Bezúhonnost, důvěryhodnost	9	69,2%	3	23,1%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Přítomnost přízvuku v průběhu komunikace	1	7,7%	4	30,8%	4	30,8%	1	7,7%	3	23,1%	0	0,0%	13	100,0%
Orientace v ekonomice	2	15,4%	9	69,2%	2	15,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Dovednosti v českém jazyce	6	46,2%	4	30,8%	3	23,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Všeobecný přehled o ČR														
Dějiny	1	7,7%	4	30,8%	6	46,2%	0	0,0%	2	15,4%	0	0,0%	13	100,0%
Zvyklosti	5	38,5%	6	46,2%	2	15,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Politické prostředí	1	7,7%	4	30,8%	5	38,5%	2	15,4%	1	7,7%	0	0,0%	13	100,0%
Kultura	2	15,4%	10	76,9%	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Mentalita	2	15,4%	9	69,2%	2	15,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%

*ni* absolutní četnost (dosažení určitého výsledku v dotazníku)

*fi* relativní četnost (podíl četnosti absolutní *ni* a celkové četnosti *n*)

$f_i = n_i / n$

## Příloha 16

**Průměr absolutní odchylky dat od jejich střední hodnoty a položek "Bezvýznamné" a "Nedokážu posoudit" osobnostní předpoklady tuzemského uchazeče a uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství**

osobnostní předpoklady	Bezvýznamné uchazeč cizího státu					Bezvýznamné tuzemský uchazeč					Průměrná odchylka	Nedokážu posoudit uchazeč cizího státu					Nedokážu posoudit tuzemský uchazeč					Průměrná odchylka		
	E					E						E 0	F					F					F 0	
	ŘS	ZŘS	U	Uř	ŘMS	ŘS	ZŘS	U	Uř	ŘMS			ŘS	ZŘS	U	Uř	ŘMS	ŘS	ZŘS	U	Uř			ŘMS
Inteligence	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Vrozené intelektové schopnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0			
<b>Manažerské předpoklady</b>																								
Odborné znalosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Dobrá orientace v dalších disciplínách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0			
Orientace v ekonomice	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Orientace v personalistice	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Orientace v základech práva	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0,18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
<b>Sociální zralost</b>																								
Lidské a mravní kvality	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Charakterové vlastnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0,18			
Bezúhonnost, důvěryhodnost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
<b>Praktické dovednosti</b>																								
Zkušenosti ze školské sféry	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Zkušenosti ze ziskové sféry	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0,18	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0,32			
<b>Vlastnosti osobnosti</b>																								
Motivační vlastnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Povahové vlastnosti (temperament)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
<b>Technické dovednosti</b>																								
Zvládnutí informačních technologií	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
<b>Jazykové znalosti</b>																								
Mateřština	2	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0,84	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Cizí jazyk	5	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1,28	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0,18			
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			

Legenda: E Bezvýznamné  
 F Nedokážu posoudit  
 E0 Průměr absolutní odchylky od střední hodnoty "Bezvýznamné"  
 FD Průměr absolutní odchylky od střední hodnoty "Nedokážu posoudit"

Řš ředitel školy  
 ZŘŠ zástupce ředitele školy  
 U učitel  
 Oř úředník  
 ŘMS ředitel mateřské školy

Příloha 17

**Průměr absolutní odchylky dat od jejich střední hodnoty  $\bar{x}$  položek "Bezvýznamné" a "Nedokážu posoudit"  
osobnostní předpoklady tuzemského uchazeče a uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství**

osobnostní předpoklady	Velmi důležité uchazeč cizího státu					Důležité uchazeč cizího státu					Velmi důležité tuzemský uchazeč					Důležité tuzemský uchazeč					Průměrná odchylka  Z A+B 0	
	A					B					A					B						
	ŘŠ	ZŘŠ	U	Uř	ŘMŠ	ŘŠ	ZŘŠ	U	Uř	ŘMŠ	ŘŠ	ZŘŠ	U	Uř	ŘMŠ	ŘŠ	ZŘŠ	U	Uř	ŘMŠ		
Inteligence																						
Vrozené intelektové schopnosti	6	2	2	0	2	8	2	4	3	8	6	3	1	1	3	9	3	4	2	10		2,34
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	1	0	0	0	0	6	2	1	2	5	9	2	4	1	8	<b>7</b>	3	2	2	5		2,3
<b>Manažerské předpoklady</b>																						
Odborné znalosti	3	4	2	1	5	12	2	4	2	8	9	3	2	1	5	<b>7</b>	2	4	2	8		2,39
Dobrá orientace v dalších disciplínách	6	2	4	1	8	10	4	2	2	4	3	0	1	0	1	10	3	1	3	7		2,42
Orientace v ekonomice	12	3	6	1	9	4	2	0	2	3	5	1	1	0	3	11	5	4	3	6		2,565
Orientace v personalistice	12	5	6	1	9	4	1	0	2	3	7	1	3	1	6	9	5	3	0	6		2,72
Orientace v základech práva	0	0	0	0	1	5	3	1	2	2	9	1	2	1	4	6	5	4	2	6		2,04
<b>Sociální zralost</b>																						
Lidské a mravní kvality	10	2	5	1	8	6	4	1	2	5	16	6	5	3	11	0	0	1	0	2		3,24
Charakterové vlastnosti	15	4	4	3	10	1	2	1	0	2	13	3	2	3	10	3	2	4	0	2		3,12
Bezúhonnost, důvěryhodnost	6	1	1	3	3	9	4	3	0	7	14	3	6	0	11	2	3	0	3	2		2,87
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	6	2	3	1	6	9	4	3	0	7	9	2	3	1	9	7	3	2	2	4		2,395
<b>Praktické dovednosti</b>																						
Zkušenosti ze školské sféry	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	4	3	1	5	8	2	3	2	8		2,23
Zkušenosti ze ziskové sféry	8	2	4	3	6	7	4	2	0	5	1	0	0	0	0	3	3	2	2	4		1,9
<b>Vlastnosti osobnosti</b>																						
Motivační vlastnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	2	6	1	6	6	4	0	2	7		2,51
Povahové vlastnosti (temperament)	10	2	3	0	8	6	4	3	3	4	5	2	1	0	3	8	3	5	3	6		2,045
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	6	0	3	1	5	8	6	2	0	7	8	2	4	1	7	7	2	2	2	5		2,4
<b>Technické dovednosti</b>																						
Zvládnutí informačních technologií	7	2	1	0	7	7	2	5	3	5	4	2	2	0	5	12	3	4	3	7		2,26
<b>Jazykové znalosti</b>																						
Mateřština	0	0	0	0	1	2	0	3	2	4	11	2	4	1	11	5	4	2	2	2		2,24
Cizí jazyk	0	0	0	0	0	2	0	1	2	1	4	0	0	0	0	7	4	4	0	6		1,815
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	11	1	2	0	5	4	5	4	3	5	11	4	3	3	6	4	2	3	0	7		2,095

Legenda: A Velmi důležité

B Důležité

A+B 0 Průměr absolutní odchylky od střední hodnoty I "Velmi důležité" a "Důležité"

ŘŠ ředitel školy

ZŘŠ zástupce ředitele školy

U učitel

Řř úředník

ŘMŠ ředitel mateřské školy

Příloha 18

**Průměr absolutní odchylky dat od jejich střední hodnoty £ položek "Bezvýznamné" a "Nedokážu posoudit"  
osobnostní předpoklady tuzemského uchazeče a uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství**

osobnostní předpoklady	Méně důležité uchazeč cizího státu					Nedůležité uchazeč cizího státu					Méně důležité tuzemský uchazeč					Nedůležité tuzemský uchazeč					Průměrná odchylka £ C+D 0
	C					D					C					D					
	ŘŠ	ZŘŠ	U	Uř	ŘMŠ	ŘŠ	ZŘŠ	U	Uř	RMS	ŘŠ	ZŘŠ	U	Uř	ŘMŠ	ŘŠ	ZŘŠ	U	Uř	ŘMŠ	
Inteligence	1	2	0	0	3	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0,63
Vrozené intelektové schopnosti	9	3	5	1	6	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1,825
Manažerské předpoklady																					
Odborné znalosti	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,18
Dobrá orientace v dalších disciplínách	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	2	4	0	5	0	1	0	0	0	1,05
Orientace v ekonomice	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0,56
Orientace v personalistice	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0,34
Orientace v základech práva	6	2	5	1	4	5	1	0	0	5	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1,845
Sociální zralost																					
Lidské a mravní kvality	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charakterové vlastnosti	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0,255
Bezúhonnost, důvěryhodnost	1	1	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,56
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	1	1	2	0	3	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0,63
Praktické dovednosti																					
Zkušenosti ze školské sféry	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,19
Zkušenosti ze ziskové sféry'	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	10	2	3	1	7	2	0	0	0	2	1,785
Vlastnosti osobnosti																					
Motivační vlastnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,095
Povahové vlastnosti (temperament)	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0,72
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	2	0	1	2	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0,65
Technické dovednosti																					
Zvládnutí informačních technologií	1	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0,49
Jazykové znalosti																					
Mateřština	8	2	0	1	4	4	3	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,62
Cizí jazyk	5	2	3	1	4	4	4	1	0	5	5	2	2	3	7	0	0	0	0	0	1,84
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,425

Legenda: C Méně důležité

D Nedůležité

C+D O Průměr absolutní odchylky od střední hodnoty Z "Méně důležité" a "Nedůležité"

ŘŠ ředitel školy

ZŘŠ zástupce ředitele školy

U učitel

řř úředník

ŘMŠ ředitel mateřské školky

**Průměr absolutní odchylky dat od jejich střední hodnoty ř položek "Bezvýznamné" a "Nedokážu posoudit"  
osobnostní předpoklady tuzemského uchazeče a uchazeče cizího státu o řídicí pozici v českém školství**

osobnostní předpoklady	Bezvýznamné uchazeč cizího státu					Nedokážu posoudit uchazeč cizího státu					Bezvýznamné tuzemský uchazeč					Nedokážu posoudit tuzemský uchazeč					Průměrná odchylka E+F	
	E					F					E					F						
	ŘŠ	ZŘŠ	U	Uř	ŘMŠ	ŘŠ	ZŘŠ	U	Uř	ŘMŠ	RS	ZRS	V	Uř	ŘMŠ	ŘŠ	ZŘŠ	U	Uř	ŘMŠ		
<b>Inteligence</b>																						
Vrozené intelektové schopnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Osvojené intelektové schopnosti (schopnost učit se)	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Manažerské předpoklady</b>																						
Odborné znalosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dobrá orientace v dalších disciplínách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Orientace v ekonomice	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Orientace v personalistice	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Orientace v základech práva	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sociální zralost</b>																						
Lidské a mravní kvality	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charakterové vlastnosti	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bezúhonnost, důvěryhodnost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zdvořilost, ohleduplnost, přesnost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Praktické dovednosti</b>																						
Zkušenosti ze školské sféry	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zkušenosti ze ziskové sféry	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
<b>Vlastnosti osobnosti</b>																						
Motivační vlastnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Povahové vlastnosti (temperament)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charisma - kouzlo osobnosti manažera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Technické dovednosti</b>																						
Zvládnutí informačních technologií	0	0	0	0	0	0	0	( )	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Jazykové znalosti</b>																						
Mateřština	2	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cizí jazyk	5	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Umění komunikace (řečnické vlastnosti)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Legenda: E Bezvýznamné  
F Nedokážu posoudit

E+F 0 Průměr absolutní odchylky od střední hodnoty ř "Bezvýznamné" a "Nedokážu posoudit"

Ki ředitel školy  
ZŘŠ zástupce ředitele škol  
U učitel  
Uř úředník  
ŘMŠ ředitel mateřské školy