

# UNIVERZITA KARLOVA

## Pedagogická fakulta

### CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

#### Ředitel ZUŠ

#### - manažer, pedagog a umělec

*(Postavení ředitele ZUŠ v jeho třech základních pracovních funkcích  
- manažer, pedagog a umělec)*

#### Závěrečná bakalářská práce

**Autor:** Mgr. Bohuslav Lédl

**Obor:** Školský management

**Forma studia:** kombinované

**Konzultant práce:** Mgr. Dagmar Kroláková

**Datum odevzdání práce:** 28.03.2008

*Čestné prohlášení*

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

Bohuslav Lédl

/

**Resumé:**

Závěrečná práce se zabývá postavou ředitele ZUŠ v jeho třech základních rolích - manažera, pedagoga a umělce. Charakterizuje specifické rysy ředitele ZUŠ, analyzuje vztahy jednotlivých rolí z hlediska časového rozvržení. Zabývá se pracovní vytížeností v rychle se měnícím prostředí a snaží se postihnout vztahy mezi jednotlivými manažerskými činnostmi. K tomu slouží i výsledky provedeného výzkumu, které je možné použít pro různé organizace jako zdroj informací míry aplikace nových zákonných norem na ZUŠ.

**The summary:**

This thesis deals with the personality of a headmaster of an Arts School in his three main roles - the manager, the teacher and the artist. It characterizes the specific features of this position, analyses the relationship between his individual roles from the point of view of time management. It concentrates on his work capacity in the fast changing environment and is trying to depict the relationship between the specific managerial activities. As a supporting material there are presented results of a research in this field that can be used by different organizations as a resource of information concerning the implementing of new legal documents into practice.

## Obsah:

<b>1. Úvod</b>	<b>5</b>
<b>2. Cíl práce</b>	<b>6</b>
<b>3. Vymezení pojmů</b>	<b>7</b>
3.1. Manažerské funkce	7
3.2. Charakteristika jednotlivých manažerských funkcí	7
3.2.1. Plánování	7
3.2.2. Organizování	8
3.2.3. Řízení implementace a vedení lidí	9
3.2.4. Kontrola	9
3.3. Time management	9
3.4. Právní subjektivita	10
3.5. Ředitel	10
3.6. Umělecká činnost ředitele ZUŠ	11
<b>4. Ředitel školy jako manažer a pedagog</b>	<b>12</b>
4.1. Ředitel školy	12
4.2. Manažerské funkce ředitele školy	13
<b>5. Specifické činnosti ředitele ZUŠ</b>	<b>17</b>
<b>6. Výzkumná sonda u ředitelů ZUŠ</b>	<b>20</b>
6.1. Hypotéza	20
6.2. Dotazník	21
6.3. Analýza otázek z dotazníku	22
6.3.1. Komentář k okruhu otázek č.1 - 3	22
6.3.2. Komentář k okruhu otázek č.4 - 6	22
6.3.3. Okruh otázek - umělecká činnost ředitele ZUŠ	25
6.3.4. Okruh otázek - časová vytíženost při zvládnutí zákonných a právních změn	28
6.3.5. Okruh otázek - plnění všech povinností ředitele ZUŠ	32
6.3.6. Okruh otázek - doplňující informace	35
6.4. Analýza a citace otevřených otázek	36
6.4.1. analýza	36
6.4.2. citace	37
<b>7. Závěr</b>	<b>39</b>
<b>Poznámky</b>	<b>43</b>
<b>Použitá literatura</b>	<b>44</b>
<b>Přílohy</b>	<b>45</b>

## I. Úvod

Při nástupu do pozice ředitele základní umělecké školy v září 2003 jsem byl postaven před několik problémů. Hlavním problémem bylo vyrovnání se s obsáhlou legislativou, která v té době procházela dosti výraznou změnou, především vznikem nového školského zákona a o něco později novým Zákoníkem práce. V září 2004 jsem zahájil studium školského managementu a začal jsem si uvědomovat, jaké všechny činnosti musí umět dobrý manažer zvládat, jaké musí mít kompetence, aby dokázal úspěšně vést organizaci jakou představuje škola; musí se naučit vnímat rozdíl mezi operativním a koncepčním řízením, nenechat se zahltit povinnostmi a umět si uspořádat čas. Vedle těchto problémů jsem musel vyřešit poměr mezi rolí ředitele školy a vlastní uměleckou činností, která má pro mne velký význam. Při rozhovorech s kolegy, řediteli - také studenty - jsem si uvědomil, že podobné problémy trápí také je. Shrňme-li základní pracovní role ředitele základní umělecké školy, dostaneme tyto tři základní: **ředitel jako manažer instituce - školy, ředitel jako pedagog a ředitel jako umělec**. Poslední role nevyplývá z jednotlivých činností ředitele ZUŠ automaticky, ale je mnohdy přítomná velmi výrazně a může s sebou nést zvýšení kreditu a prestiže ředitele tohoto typu školy. Myslím, že pro postavení ředitele základní umělecké školy jsou tyto tři role nepostradatelné. Pokud by jedna z nich chyběla, určitě by to přinášelo řediteli velké pracovní problémy. Ředitelé ostatních typů škol nemají roli ředitele umělce povinnou. A právě spojení tří rolí přináší ředitelům uměleckých škol specifické problémy.

S postupujícím časem jsem zjišťoval, že nárůst povinností a především zodpovědností je dosti velký. Občas jsem si říkal, že bych rád věděl, jak tento problém řeší moji kolegové. Zvyšující se objem povinností mi ubíral čas na ostatní aktivity, pedagogické nebo umělecké. Začal jsem si uvědomovat, že v mé pozici dochází k výraznému posunu. Z celkem vyváženého postavení všech tří rolí - manažer, pedagog a umělec - se s postupujícím časem více a více prosazovala role manažera. Ale bohužel ne takového, který kvalifikovaně řídí organizaci, ale jakéhosi úředníka, studujícího nové právní předpisy a vyplňujícího různé tabulky a dotazníky.

Začal jsem se nad touto změněnou situací zamýšlet, chtěl jsem najít řešení, abych lépe dokázal naplňovat všechny tři role, abych našel opět určitou vyváženost rolí i z hlediska časového. Snažil jsem se vyvážit jednotlivé role tak, aby jedna výrazně neomezovala druhou. Uvědomoval jsem si, že k dobrému manažerovi patří také umění uspořádat si čas, umět rozhodovat, které povinnosti patří jemu a které může delegovat na spolupracovníky. Rozhodl jsem se proto vypracovat závěrečnou práci svého studia na centru školského managementu právě na toto téma.

## 2. Cíl práce

Cílem mé závěrečné práce je postihnout činnost ředitelů základních uměleckých škol z pohledu tří základních rolí, které musí každý ředitel naplňovat: **ředitel jako manažer instituce - školy, ředitel jako pedagog a ředitel jako umělec**, protože v kombinaci těchto tří rolí se nachází specifická charakteristika ředitele základní umělecké školy. Snažil jsem se postihnout: do jaké míry dokáží ředitelé škol vyvažovat tyto tři role mezi sebou, zda-li považují roli umělce pro svoji manažerskou práci za důležitou a jaký přínos může tato role mít pro školu.

Snažil jsem se vystihnout časovou dimenzi při vyvažování těchto tří rolí v současném období, které přináší pro ředitele škol velkou zátěž. Významné změny v legislativě, velký nárůst zodpovědnosti, zvyšující se míra administrativních povinností, svým značným rozsahem někdy nezvládnutelná BOZP, nově vzniklé povinnosti - správní řád a v neposlední řadě tvorba SVP a autoevaluačních zpráv přinášejí ředitelům nové výzvy a problémy. Snažil jsem se je a jejich aplikaci v praxi postihnout ve výzkumné části své práce.

Důraz jsem kladl na uměleckou roli problematiky ředitel - manažer, pedagog a umělec. Většina současných ředitelů prošla uměleckým vzděláváním, které je v převážné většině formovalo na dráhu výkonného umělce. Umělecká činnost nese řediteli také vyšší odbornější pohled na problematiku uměleckého vzdělávání, právě spojením s praxí. Pokud je umělecky činný dokáže lépe jako manažer školy zkoumat potřeby svých případných klientů, rychleji a kvalitněji reagovat na změny ve společnosti. Specifikum role ředitele ZUŠ tkví tedy v této oblasti a jejím provázání s oblastmi ostatními. Cílem tedy bylo zmapování této komplexní role jako charakteristického rysu, kterým se ředitelé uměleckých škol liší od ostatních ředitelů jiných typů škol nebo vrcholových manažerů různých organizací.

Ne nepodstatnou roli v rozložení pracovních rolí hraje také finanční zabezpečení škol. Pravděpodobně nikdy nebude moci škola v této oblasti konkurovat ziskové organizaci v možnosti delegovat některé manažerské činnosti na placené odborníky. Uvědomuji si, že současná zátěž, kterou přináší oblast legislativy, práva a personální problematika, bude stále přítomna v činnosti ředitele školy. A z tohoto důvodu i tato část problematiky je součástí mé práce i přestože vím, že tuto oblast jako manažeři budeme moci velmi málo ovlivnit.

### 3. Vymezení pojmů

#### 3.1. Manažerské funkce:

Manažerské funkce jsou vymezené role pro každého manažera, které by měl bezpodmínečně umět aplikovat ve své práci. Bez nich není možné s úspěchem vést nebo řídit jakýkoliv kolektiv. Manažerské funkce jsou souborem specifických činností vykonávaných řídicími pracovníky. Tuto důležitost manažerských funkcí si uvědomovali již první teoretikové managementu.

Zakladatel koncepce manažerských funkcí Henri Fayol definoval pět základních funkcí manažera již v roce 1916 a řadí mezi ně: plánování - planning, organizování - organizing, přikazování - directing, koordinace - coordinating a kontrolu - controlling. Významný teoretik managementu P.F.Drucker uvádí mezi hlavní funkce manažera: plánování, organizování, motivace a komunikace, měření a vyhodnocování, profesní rozvoj kolektivu i sebe. Do této řady patří i klasická definice H.Koontze a H.Weihricha, kteří uvádějí těchto pět funkcí: plánování — planning, organizování - organizing, výběr a rozmístění spolupracovníků - staffing, vedení lidí - leading, leadership a kontrolu - controlling.

Tento výběr manažerských funkcí se někdy označuje termínem sekvenční, který chce zdůraznit jejich postupnou realizaci - sekvenční, od plánování záměru, jeho zorganizování, výběr spolupracovníků, vedení lidí při realizaci - implementaci až po kontrolu. Další část teoretiků zdůrazňuje nutnost paralelních funkcí, které prostupují jednotlivé funkce sekvenční a uvádějí maticovou definici manažerských funkcí. Mezi nejvýznamnější teoretiky této koncepce patří H.Mintzberg, který klasifikuje funkce do tří skupin: interpersonální role, informační role a rozhodovací role a chce tak zdůraznit vzájemnou propojenost všech manažerských funkcí.

Mezi prvními teoretiky, kteří zdůrazňovali důležitou roli využívání metod managementu i v oblasti nekomerční, byl P.F.Drucker.

#### 3.2. Charakteristika jednotlivých manažerských funkcí:

##### 3.2.1. Plánování

**Plán** = úmysl, záměr, projekt, předem stanovený rozvrh něčeho, co má být prováděno.<sup>1</sup>

Plánování je základní manažerskou funkcí, protože je vždy zaměřeno na rozvoj organizace.

1 kolektiv autorů pod vedením V.Ptáčkové a J.Krause: AKADEMICKÝ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, Academia, Praha 2000, str 593 ISBN 80-200-0982-5

A každá organizace, má-li být živou se musí orientovat na budoucnost. Plánováním se stanovuje, čeho chce organizace dosáhnout - cíle. Plánování tedy znamená stanovení jednotlivých etap rozvoje a to vždy s ohledem na zdroje a možnosti organizace. Plány lze dělit z hlediska časového na strategické, taktické a operativní a z hlediska věcného na výrobní, personální, technické, investiční. Důležitým rysem správného plánu je jeho měřitelnost a přiměřenost. Bez těchto aspektů by nebylo možné plnění plánu kontrolovat a případně regulovat anebo bez přiměřenosti k vnějším a vnitřním podmínkám realizovat.

Plánování je jedním z podstatných východisek úspěšné podnikatelské činnosti.<sup>2</sup> Pokud přijmeme představu o podnikání v oblasti vzdělávání, našimi potencionálními klienty jsou žáci s jejich rodiči a úspěšnost našeho plánování se bude projevovat v rostoucím zájmu o případné studium na naší škole. Chtěl bych upozornit, že ZUŠ a vzdělávání na nich se již celou řadu let (a to i v období komunistické éry) pohybuje v jakémsi podnikatelském prostředí, protože své klienty musí umět nejprve získat.

### 3.2.2. Organizování

**Organizace** = 1. účelné pořádání, uspořádání, řízení, správa, organizování; účelně upravený řád;  
= 2. organizované sdružení osob nebo korporací

**Organizování** = účelně pořádat, uspořádat k plnění určitých funkcí, připravovat a řídit akce.<sup>3</sup> Organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu.<sup>4</sup>

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace.<sup>5</sup>

Nejdůležitější požadavky, které mají být při organizování zajištěny, shrnul americký teoretik E.Dale

2 L.Vodáček - O.Vodáčková: MANAGAMENT, TEORIE A PRAXE V INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI, Managament Press, Praha 1999, str72, ISBN 80-85943-94-8

3 kolektiv autorů pod vedením V.Ptáčkové a J.Krause: AKADEMICKÝ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, Academia, Praha 2000, str 547 - 548, ISBN 80-200-0982-5

4 P.F.Drucker: ŘÍZENÍ V TURBULENTNÍ DOBĚ, Managament Press, Praha 1993

5 J.Veber a kol.: MANAGEMENT, ZÁKLADY, PROSPERITA, GLOBALIZACE. Management Press, Praha 2004, str. 118, ISBN 80-7261-029-5



jako cíle (O - Objectives), specializace (S - Specialization), koordinace (C - Coordination), pravomoc (A - Authority) a zodpovědnost (R - Responsibility), označované jako OSCAR.<sup>6</sup>

### 3.2.3 Řízení implementace a vedení lidí

**Implementace** = doplnění, naplnění uskutečnění.<sup>7</sup>

**Implementace** = šíření a zavádění poznatků a inovací do vzdělávací praxe.<sup>8</sup>

Tato manažerská funkce postihuje oblast lidských zdrojů jako největšího kapitálu moderních firem. Teorie vedení lidí nabízí manažerům množství poznatků, zkušeností a metod, jak u svých spolupracovníků dosáhnout motivovaného jednání pro kvalitní plnění úkolů stanovených plány rozvoje organizace.

### 3.2.4 Kontrola

**Kontrola** = přezkoušení, ověřování, přezkoumávání, činnost tvořící součást řízení<sup>9</sup>

Pojem kontrola se obecně vysvětluje jako aktivita zajišťující, zda aktuálně dosažené výsledky odpovídají stanoveným plánům. Kontrolou porovnáváme stav současný se stavem žádoucím a zjišťujeme odchylky. Je soustavným kritickým hodnocením dějů, stavů a činností nastalých, nastávajících nebo budoucích se zřetelem k rovnováze systémů. Má sloužit jako pomocník efektivního fungování v souladu s naplňováním cílů organizace.

## 3.3 Time management

Řízení času patří vedle sebeřízení k další důležité roli manažera. Čas je specifická veličina, je zdarma, nedá se prodat ani koupit či pronajímat, zastavit ani akumulovat. Neustále plyne, spotřebovává se a je pouze otázkou jaké je jeho využití.<sup>10</sup>

6 L.Vodáček - O.Vodáčková: MANAGAMENT, TEORIE A PRAXE V INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI. Managament Press, Praha 1999, str 105, ISBN 80-85943-94-8

7 kolektiv autorů pod vedením V.Ptáčkové a J.Krause: AKADEMICKÝ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, Academia, Praha 2000, str 324 ISBN 80-200-0982-5

8 J.Průcha, E.Walrerová, J.Mareš: PEDAGOGICKÝ SLOVNÍK, Portál, Praha 1995, str 83

9 kolektiv autorů pod vedením V.Ptáčkové a J.Krause: AKADEMICKÝ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, Academia, Praha 2000, str 417, ISBN 80-200-0982-5

10 J.Veber a kol.: MANAGEMENT, ZÁKLADY, PROSPERITA, GLOBALIZACE. Management Press, Praha 2004,

Základní pravidla práce s časem jsou: orientace na cíl, nikoli na činnost. Cíl by měl být stanoven sice náročně, ale současně také realisticky. Manažer by neměl být pod tlakem vnějších faktorů, ale měl by umět zvážit své priority, určit irelevantní úkoly a současně některé úkoly delegovat na své spolupracovníky.

V oblasti time managementu je potřeba také zmínit důležitost pravidel z oblasti selfmanagementu, protože i tato oblast hraje velmi důležitou úlohu ve zvládnutí náročné práce ředitelů škol a je mnohdy rozhodujícím faktorem pro alespoň dobré zvládnutí všech činností manažera tohoto typu organizace. Mohli bychom zde zmínit základní oblasti sebeřízení: sebepoznání (selfconcept), seberozvoj (selfdevelopment) a sebehodnocení (selfevaluation).

### **3.4 Právní subjektivita**

Právní subjektivita znamená, že ve všech vztazích jedná škola nebo školské zařízení vlastním jménem s plnými právními důsledky svého jednání. Svým vlastním jednáním (nebo opomenutím či nečinností) jim vznikají práva a povinnosti. Je třeba si uvědomit, že důsledkem právní subjektivity není jen právo samostatně rozhodovat, ale je jím zároveň i odpovědnost za vlastní rozhodování, včetně případných negativních dopadů (pokuty, sankce, trestní odpovědnost apod.), je-li rozhodováno v rozporu s právními předpisy.

V obecné poloze právní subjektivita znamená naprostou samostatnost zejména:

- v oblasti pracovněprávních vztahů, personalistiky, včetně odměňování
- v hospodaření s majetkem (s výjimkou nemovitostí)
- v právech a povinnostech vyplývajících z dalších právních předpisů (BOZP, PO, správní předpisy,....."

### **3.5 Ředitel**

Vedoucí pracovník odpovídající za obsahové, personální, organizační, finanční a hmotné zabezpečení výchovně-vzdělávacího procesu ve škole.<sup>12</sup> Je hlavním manažerem organizace, nesoucí plnou zodpovědnost. Tato zodpovědnost je definována školským zákonem, viz kapitola 4. a

str.272, ISNB 80-7261-029-5

11 V.Žižka, Csc. a kol.: PRÁVNÍ SUBJEKTIVITA ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZARÍZENÍ, Učitel'ská unie, Praha 1991, str. 1-2

12 J.Průcha, E.Walrerová, J.Mareš: PEDAGOGICKÝ SLOVNÍK, Portál, Praha 1995, str 193

ostatními zákonnými předpisy, které stanovují povinnosti a především zodpovědnosti v oblastech čerpání finančních prostředků ze státního rozpočtu, státní kontroly, účetnictví, BOZP a řady dalších. Mimo těchto manažerských funkcí patří řediteli školy také funkce učitele. Jednak má sám povinnost pedagogicky sám působit a jednak musí mnohdy ve spolupráci s pedagogickou radou školy rozhodovat o důležitých vzdělávacích a výchovných problémech. Tvorba ŠVP klade v současné době na ředitele školy i v této oblasti další povinnosti a právě ředitel je posledním garantem správnosti ŠVP v oblasti pedagogicko - psychologické.

v

### **3.6 Umělecká činnost ředitele ZUS**

Specifické postavení ředitele základní umělecké školy (školy s uměleckých vzděláváním vůbec) je v kumulaci tří základních rolí: ředitel jako manažer instituce - školy, ředitel jako pedagog a ředitel jako umělec. A právě přiřazením třetí role - umělecké, se liší ředitelé tohoto typu školy od ostatních řídicích pracovníků ve školství. Mohli bychom konstatovat, že umělecká činnost nutně nemusí být přítomna v činnostech ředitele. Chtěl bych právě ve své výzkumné části dokázat, že nejen já, ale i moji kolegové považují uměleckou činnost ředitele školy za velmi potřebnou. A není-li přítomna, něco důležitého v řídicí práci ředitele chybí.

Pojmem ředitel jako umělec rozumím souhrn možných uměleckých aktivit, které koná ředitel ZUŠ mimo své činnosti manažerské a pedagogické. Nepatří sem pouze umělecké aktivity konané pro školu, ale i souhrn uměleckých aktivit jak v oblasti profesionální, tak činnosti v oblasti amatérské kultury; nerozlišuji uměleckou činnost v oblasti artificiozní nebo nonartificiozní. Jako příklad umělecké aktivity uvádím: činnost sbormistra, dirigenta, hudební interpreta nebo skladatele, výtvarného umělce malíře, sochaře, tanečníka nebo herce. Výčet aktivit je samozřejmě širší.

#### **4. Ředitel školy jako manažer a pedagog.**

##### **4.1 Ředitel školy:**

Povinnosti a pravomoci ředitele jsou dány legislativně a to především ve školském zákoně:

1) Ředitel školy a školského zařízení

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření, týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.

##### **Zákon č.561/2004 Sb., školský zákon, § 164**

1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

- a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 a 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny,
- c) předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem.

## **Zákon č.561/2004 Sb., školský zákon, § 164, ods. 1**

Dále jsou určeny povinnosti a činnosti ředitele v Pracovním řádu pro zaměstnance škol a školských zařízení č.j. 14 269/2001 - 26, ve kterém je ředitel označován jako statutární zástupce školy. Zákoník práce zákon č.262/2006 Sb., definuje ředitele především jako zaměstnavatele.<sup>13</sup>

### **4.2. Manažerské funkce ředitele školy:**

Ředitel ve své osobě skrývá roli manažera a pedagoga. V současné době nelze roli pedagoga vyloučit, protože je dána kvalifikačními předpoklady pro výkon funkce ředitele školy, viz zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Myslím, že tato praxe je také správná, protože ředitel zodpovídá za kvalitu vzdělávání, viz citace školského zákona výše, musí dokázat kvalitně hospitovat a komplexně řídit práci pedagogických pracovníků. Navíc v současné době tuto praxi výrazně uplatňuje při tvorbě ŠVP. Také pravidelná evaluace školy by byla těžko proveditelná pokud by ředitel školy byl dlouhodobě mimo pedagogickou praxi. Tento náročný úkol může zabezpečovat pouze tehdy, bude-li mít soustavný kontakt s pedagogickou praxí. Povinnost je dána vyhláškou ministerstva, která určuje počet hodin úvazku dle počtu tříd ve škole. Nezanedbatelnou věcí je také profesní vzdělávání. Existuje sice vysokoškolský program školského managementu, ale myslím si, že bez pedagogicko-psychologického vzdělání by řediteli chyběla důležitá kompetence. Je jistě správné, že zákon o pedagogických pracovnících tuto povinnost potřebného vzdělání učitelů a posléze ředitelů školy ukládá.

Na činnost ředitele školy se můžeme tedy dívat prostřednictvím základních manažerských funkcí. Můžeme různými průzkumy stanovovat, zda je úspěšný nebo neúspěšný ředitel - manažer. Jistě bychom našli i na našich školách velmi dobré ředitele, ale i takové, kteří tak úspěšní nejsou.

Mým cílem ale není pohled na ředitele školy (základní umělecké školy) z tohoto úhlu. Svoji práci jsem orientoval na časové vytížení ředitele školy z hlediska plnění jednotlivých manažerských funkcí, doplněnou u ředitelů uměleckých škol o činnost vlastní umělecké práce, a to v organizaci, která svým právním statutem je podobna ostatním organizacím obchodního nebo výrobního typu, ale která si současně nemůže dovolit svoji strukturu organizace připodobnit těmto podnikům. A důvodem je samozřejmě zaměření školy jako organizace nevýdělečné, plně dotované státem. Není

<sup>13</sup> časopis ŘÍZENÍ ŠKOLY, odborný měsíčník pro ředitele škol, Aspi, r. III 10/2006, článek Ing. Zdeňka Kesnera: Ředitel, manažer, leader, str. 7-10

mým cílem se zabývat sférou soukromých škol, protože v České republice výrazně převažuje typ základních uměleckých škol zřizovaných státem, krajským úřadem nebo obcí.

Z tohoto velmi důležitého charakteristického rysu školy jako organizace a v ni jako ředitel - manažer, který je ekonomicky limitován při rozvoji organizace z hlediska struktury řízení, vyplývají z mého pohledu velmi zásadní problémy. Nezůstávají ředitelé škol osamocení v roli vrcholového manažera bez větší možnosti vytvářet týmy spolupracovníků, kteří by lépe dokázali řešit jednotlivé problémy, které jsou kladeny na každého ředitele? Ekonomické nebo finanční limity neumožňují získávat ředitelům potřebný servis nutný pro zvládnutí někdy velmi složitých právních nebo zákonných norem a hlavně problémů z nich plynoucích. V současné době jsme svědky velké míry specializace na všech úrovních lidských činností. Nenastal v oblasti řízení škol trend opačný? Nemusí ředitelé nebo jejich zástupci kumulovat různé kompetence, které v jiných organizacích zabezpečují různé týmy, divize odborníků vyškolených pro tuto činnost? Nechybí tedy našim ředitelům nakonec více, než potřebné kompetence, mít možnost získávat tento servis? Jistě by bylo velmi zajímavé srovnání možností delegování pravomocí a formy struktury řízení u ziskových a neziskových organizací. Např. oblast vedení lidí, kdy mají ziskové organizace dokonce vlastní školící střediska, bude jistě velmi odlišná od naší, školní.

Od 1. ledna 2005 dochází v oblasti legislativy k výrazným změnám. Přinesly svým obsahem velmi důležité změny v oblasti celého školství. Reforma školství, kurikulární obsahy, postavení škol, důraz na evropskou dimenzi vzdělávání (lisabonský proces) a další, jsou svým významem velmi cenným a potřebným jevem pro naši vzdělávací soustavu. Demokratický přístup v řízení škol přinesl nebývalou svobodu a umožňuje školám flexibilnější přístup zohledňující místní podmínky s možností okamžité reakce na současné potřeby společnosti. Tyto změny s sebou přinesly také v nebývalé míře obrovský nárůst zodpovědnosti jednotlivých škol, ředitelů, za výchovný proces. Ale nejen pouze za něj. Školy fungují jako organizace s právní subjektivitou, takže míra zodpovědnosti za chod organizace jako obchodní společnosti leží tak plně na řediteli školy. Jako doklad tohoto jevu uvádím citaci z článku Z. Kesnera v časopise Řízení školy: „Současné polemiky o tom, zda ředitel školy má být více ředitel nebo manažer pramení z růstu objemu práce, její složitosti a komplikovanosti a ze zvyšujících se nároků na kvalitu práce (bohužel s růstem rozsahu práce roste odpovědnost a pravomocí spíše ubývá)".<sup>14</sup>

14 časopis ŘÍZENÍ ŠKOLY, odborný měsíčník pro ředitele škol, Aspi, r. III 10/2006, článek Ing. Zdeňka Kesnera: Ředitel, manažer, leader, str. 8

Současný stav postavení ředitelů škol přináší jeden velký problém. Tímto problémem je časové vymezení jednotlivých činností ředitele školy. Na ředitele škol je kladena stále větší zodpovědnost především při aplikaci nových zákonných předpisů a norem. Pokud se na tento problém podíváme pouze z časového hlediska, jistě bychom našli velké problémy, kterých by si měli více všimnout zodpovědné orgány a instituce.

Od roku 2004 došlo k výraznému nárůstu těchto povinností. Pro dokumentaci uvádím některé zákonné změny:

- **Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání** (školský zákon), ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 112/2006 Sb., č. 158/2006 Sb., č. 161/2006 Sb., č. 165/2006 Sb., č. 179/2006 Sb. a č. 342/2006 Sb.
- **Zákon č. 562/2004 Sb.**, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona, ve znění zákona č. 264/2006 Sb.
- **Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících** a o změně některých zákonů, ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 179/2006 Sb. a č. 264/2006 Sb.
- **zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů**
- **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**
- **Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.**, o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické, přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.
- Vyhláška MZd č. 106/2001 Sb., o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti, ve znění vyhlášky č. 148/2004 Sb.
- Vyhláška MŠMT č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy
- Vyhláška MŠMT č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku
- Vyhláška MŠMT č. 17/2005 Sb., o podrobnějších podmínkách organizace České školní inspekce a výkonu inspekční činnosti
- Vyhláška MŠMT č. 55/2005 Sb., o podmínkách organizace a financování soutěží a přehlídek v zájmovém vzdělávání
- Vyhláška MŠMT č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů
- Vyhláška MŠMT č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání
- Vyhláška MŠMT č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními

vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných

- Vyhláška MŠMT č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb.
- Vyhláška MŠMT č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení), ve znění vyhlášky č. 389/2006 Sb.

Výčet zákonných norem je neúplný, uvádím pouze nejdůležitější zákony a vyhlášky MŠMT vztahující se k ZUŠ. Vedle těchto zákonných norem vyplývají pro ředitele škol další povinnosti jako jsou: BOZP, která svým rozsahem a závažností je mnohdy pro ředitele nezvládnutelná a povinnost vést správní řízení ve vymezených oblastech dle školského zákona. Další povinnosti vyplývají z právního vztahu nájemce nebo správce budovy v sídle školy od pravidelných revizí až po kontroly různého druhu. Velký výčet povinností plyne řediteli školy ze vztahu ke svému zřizovateli v oblastech majetkových, finančních, kontrolních.

V neposlední řadě přinesla nárůst zatížení a velkou míru odpovědnosti ředitelům tvorba ŠVP, která na jednu stranu přináší školám významný demokratický rys s velkou mírou vlastní svobody rozhodnout, jakým směrem se každá škola bude ubírat, s možností tvorby vlastních vzdělávacích metod, ale na druhé straně však nebývale vzrostla zodpovědnost ředitele a celé školy za vzdělávací proces. Významná je také změna, kterou přináší vlastní hodnocení školy jako povinný materiál, který bude spolu s ŠVP hlavním objektem pozornosti ČŠI. I zde vedle výrazně pozitivních rysů s sebou autoevaluace přináší do tak již dosti přetíženého prostředí ředitelů škol další časově náročnou povinnost. Určitě není mojí snahou znevažovat význam tvorby ŠVP nebo sebehodnotících zpráv. Ale podíváme-li se komplexně na všechny činnosti ředitele školy, musíme konstatovat, že i ŠVP nebo autoevaluační zprávy přispěly spolu s ostatními povinnostmi k přemíře zodpovědností a činností ředitelů škol. V současné době prohlubující se specializace různých oborů lidské činnosti je tento trend proti duchu doby a zasloužil by si větší pozornost kompetentních lidí.



## 5. Specifické činnosti ředitele ZUŠ

Celá řada ředitelů ZUŠ vykazuje shodný postup své cesty do postavení vrcholového manažera umělecké školy. Většina ředitelů jsou absolventi uměleckých škol, které jsou ve většině případů zaměřeny na vzdělávání budoucího výkonného umělce, v lepším případě pedagoga uměleckého vzdělávání. O specifikaci manažera umělecké školy se budoucí ředitelé nedozví vůbec nic.

Ředitelé jsou většinou bývalí učitelé své školy nebo výkonní umělci. Většinou se teprve po nástupu do nové funkce seznamují s úskalími manažerských funkcí, setkávají se s velkým psychickým náparem jak zvládnout širokou náplň řešení provozních problémů, unést obrovskou zodpovědnost, kterou na něj klade právní postavení ZUŠ, současně se stát leadrem svých bývalých kolegů a pokud je umělecky činný, tak neztratit motivaci a především nalézt potřebné časové penzum k vlastní umělecké aktivitě. Někteří ředitelé, kteří byli úspěšní na poli pedagogickém, musejí navíc vyřešit omezenou možnost kontaktu s uměleckou pedagogikou, které pro ně byla dříve významná.

Specifické činnosti ředitele ZUŠ nejsou zcela konkrétně sdělitelné. Jedná se totiž o vztah základních manažerských funkcí, ostatních provozně-technických činností, shodných s řízením ostatních typů škol, a uměleckého působení. Právě sloučení dvou základních rolí manažera a pedagoga, které jsou shodné s řediteli ostatních typů škol, s rolí uměleckou, dělá postavení ředitele základní umělecké školy výjimečným v manažerských postech ředitelů různých organizací. Uměleckým působením rozumím vlastní činnost ředitele na poli umění, kterou ředitel provozuje nad rámec svých povinností vrcholového manažera školy. Ředitel ZUŠ, co by umělecká osobnost, svojí autoritou přináší potřebné impulsy do celkového klimatu školy. Právě tento důležitý rys, umělecká činnost jako součást manažerských kompetencí ředitele ZUŠ, je specifikem činností /v práci/ manažera školy s uměleckým vzděláváním.

Činnost ředitele ZUŠ totiž přináší vedle řešení všech problémů, které mu ukládá funkce manažera organizace, také velkou řadu problémů vyžadujících dostatečnou míru uměleckých zkušeností, instinktu a rozhledu, aby mohl kvalifikovaně rozhodnout. Myslím si, že ředitel, který sám nebo prostřednictvím svého zástupce nedisponuje potřebným uměleckým kreditem, nemůže také kvalifikovaně řídit školu s uměleckým vzděláváním. Důvody pro nutnou uměleckou činnost ředitele ZUŠ uvádím:

- **autorita ředitele - manažera** - Součástí potřebné pozitivní autority manažera, leadera je na škole s uměleckým vzděláváním nutná i určitá míra autority umělecké. Bez té rozhoduje v

určitých situacích s velkými obtížemi. Pro dobrou pozici ředitele, osobní postavení mezi kolegy je vždy lepší, disponuje-li ředitel ZUŠ také určitým uměleckým kreditem, o který může opřít také své rozhodnutí v umělecko-pedagogické práci, a to nejen na úrovni vzdělávání žáků na škole, ale i v posuzování a hodnocení práce svých kolegů. Právě posuzování uměleckých výkonů pro svou mnohdy subjektivní stránku, předpokládá výrazné zkušenosti, které tuto subjektivitu činí alespoň částečně opodstatněnou,

**vztah ředitel - učitel** Ředitel, disponující uměleckým kreditem, přináší nové impulsy a motivace pro práci samotných učitelů (důležitost umělecké aktivity platí také pro učitele ZUŠ), dokáže ve spolupráci se svými kolegy nebo umělci mimo školu přinášet nové hodnoty, inspirace a motivace. Umělecké vzdělávání předpokládá odborný přístup řídicích pracovníků v oblasti řízení pedagogického procesu. Pokud ředitel tento prvek řízení postrádá, musí nalézt zástupce ředitele, který tímto kreditem disponuje. A to proto aby se mohl o práci svého zástupce opřít při řešení umělecko-pedagogických problémů, které ve vztahu ředitel - učitel každodenně musí plnit.

**vztah ředitel - žáci** Dokáže svým příkladem motivovat samotné žáky; nejedná se pouze o pasivní příklad, ale setkává-li se např. se staršími žáky při různých uměleckých aktivitách jako leader této činnosti, dokáže na žáky výrazně výchovně působit.

**umělecký rozhled a odborný růst** - Pokud je v současné době kladen velký důraz na další vzdělávání pedagogických pracovníků, měli bychom mezi ně zařadit i umělecké vzdělávání. Nedílnou součástí profesního růstu ředitelů, ale i učitelů, by mělo mimo ostatní důležité kompetence být i získávání nových poznatků a dovedností z umělecké pedagogiky. Velmi důležitým rysem je také umělecký rozhled, který umožňuje sledovat nové trendy v oblasti umění a možnost jejich aplikace ve vzdělávání. Umělecký nebo odborný rozhled se samozřejmě úspěšněji sleduje nebo alespoň koriguje přímým kontaktem s uměleckou nebo odbornou sférou. Disponuje-li ředitel takovou možností, přináší to pro jeho práce velmi cenné impulsy.

**Odborný kredit** - Řediteli školy při rozhodování v umělecko-pedagogickém procesu umožňuje jeho umělecký kredit kvalifikovaněji posuzovat některé jevy: umělecká veřejná vystoupení žáků, soutěže žáků ZUŠ, apod. V oblasti řízení dokáže ředitel lépe plánovat a analyzovat trendy vývoje a potřeb svých budoucích klientů. Kvalitněji a odborněji posuzovat zavádění nových uměleckých oborů - počítačová grafika, nové taneční styly, nové hudební nástroje, především elektronické, nové hudební styly apod.

- **Kultura školy** - Umělecká činnost ředitele přináší také cenné vstupy pro dobrou kulturu a klima školy. Umělecky činní pracovníci jsou jakousi dobrou značkou školy, zakládající určitou tradici. Ta má velmi výrazný vliv na budoucí klienty školy - žáky a rodiče. Budování této prestiže školy mohu z vlastní zkušenosti potvrdit.
- **Klima školy** - Spojuje-li ředitel autoritu manažera s autoritou umělce, výrazně se posiluje dobré klima školy. Ředitel získává potřebný nadhled pro svou práci vrcholového manažera, získává pochopení pro specifika přístupu umělecky aktivních lidí k pedagogické práci a v neposlední řadě dokáže lépe čelit stereotypům plynoucí z převažující činnosti ředitele jako úředníka.

## 6. Výzkumná sonda u ředitelů ZUŠ

### 6.1 Hypotéza

V současné praxi ředitelů škol se projevuje jeden neblahý jev, který odvádí jejich pozornost od koncepčního řízení k řízení operativnímu, především typu administrativního, studujících nové zákonné normy, za účelem obstát v prostředí někdy byrokratickém, kladoucím důraz na formální stránku věci. Předpokládám, že tento jev bude ředitele škol nejvíce trápit. A to i v takovém případě, jako je tvorba ŠVP a autoevaluačních zpráv, které samy o sobě přinášejí do prostředí škol významné a prospěšné změny, ale které současně v kontextu ostatních povinností přinášejí paradoxně další míru zodpovědností a povinností. Toto je hypotéza č.1. Druhou hypotézou je specifická vlastnost ředitele ZUŠ, kterou je umělecká činnost. Proto stanovuji hypotézu: umělecká aktivita ředitele ZUŠ je podstatnou stránkou jeho manažerské činnosti. Předpokládám, že ředitelé škol jí budou přisuzovat velký význam, že ji budou také ve velkém počtu aktivně provozovat, ale že nebudou mít dostatek času na její uskutečňování. Za cíl výzkumu jsem si stanovil postihu míry zatížení ředitelů jednoho typu školy v současné době, která se vyznačuje výraznými změnami na poli legislativním, vzrůstající zodpovědností, mnoha činnostmi v řízení, které lze jen velmi těžko delegovat a to právě s ohledem na míru zodpovědnost a především malé míry možnosti změny řídicí struktury, protože neziskové organizace ve školství nemohou disponovat potřebnými zdroji. V oblasti uměleckého školství ztěžuje z časového hlediska práci ředitelů škol ještě jejich umělecká činnost, kterou nelze opomíjet nebo zcela vyřadit, protože je nedílnou součástí jejich manažerských funkcí, jak bylo výše konstatováno.

Současný stav míry zatížení ředitelů není jistě pro jejich řídicí práci správný. Dochází k mnoha ochuzením, přenáší se práce z oblasti koncepční do oblasti operativní a úřednické. Paradoxně se to odehrává v době, kdy dochází ke kurikulární změně ve vzdělávání a v době, která vyžaduje od svých vrcholových manažerů koncepční a strategické myšlení. Jistě by bylo dobré, aby i na toto téma byla vedena odborná diskuse, má-li být reforma školství vedena zodpovědně.

Výzkum mé práce se snaží postihnout tuto oblast, zmapovat názory ředitelů základních uměleckých škol. Práce se nepokouší navrhnout řešení této problematiky, protože si myslím, že bez širší diskuse tento problém nelze řešit.

## 6.2 Dotazník

Výzkumnou část své závěrečné práce jsem založil na dotazníku o 28 otázkách, rozdělených do dvou částí. První část ve většině případů s 26 uzavřenými otázkami a druhá část se dvěma otevřenými, v nichž měli respondenti možnost se volně zamyslet nad úlohou umělecké aktivity ředitele a případnou možností převést některou ze současných kompetencí na jiný subjekt.

Dotazník byl zaměřen na několik okruhů. První okruh otázek (č.1-3) zjišťoval údaje o velikosti školy, počtu zástupců ředitele a administrativních pracovníků školy. Těmito otázkami jsem se snažil zjistit údaje o vztahu počtu žáků a ekonomickými možnostmi školy zaměstnat další pracovníky nebo mít zástupce školy. Současný systém financování škol agregovanými normativy znevýhodňuje malé školy, které si mohou jen s velkými obtížemi dovolit případný pomocný servis při plnění některých zákonných povinností.

Další okruh otázek (č.4 - 6) zjišťoval procentuální rozvrstvení jednotlivých manažerských činností z hlediska časového a snažil se postihnout míru důležitosti, kterou jednotlivým aktivitám ředitelé přiřazují.

Otázky č.7 - 9 byly zaměřeny na existenci umělecké činnosti ředitelů ZUŠ. Snažily se postihnout jakou důležitost pro svoji manažerskou funkci jí ředitelé přikládají a zda na ni mají dostatek času. Vycházel jsem z přesvědčení, že umělecká činnost ředitelů ZUŠ k jejich práci nedílně patří také proto, že většina současných ředitelů byla primárně školena na konzervatořích nebo vysokých školách jako výkonní umělci, interpreti, výtvarní umělci, tanečníci nebo herci.

Okruh otázek č.10 - 14 byl orientován na míru sledování nových zákonných předpisů a jejich aplikaci v praxi z hlediska časové možnosti objem nových informací zpracovat buď samostatně nebo s možnou pomocí mimo samotnou organizaci. Při sestavování těchto otázek jsem se snažil zjistit současný stav vypořádávání se s velkou mírou změn, které provázejí všechny ředitele škol.

Otázky 15 -23 byly orientovány na obecné plnění povinností, na míru plnění těchto povinností a především se respondenti snažili v otázkách 21 a 22 postihnout , zda-li tvorba SVP a autoevaluačních zpráv přináší z časového hlediska další zatížení ředitelů.

Doplňující otázky 24 - 25 byly orientovány na informace sebereflexe a času stráveného ve škole.

Okruh otevřených otázek se snažil zmapovat konkrétní názory ředitelů na důležitost umělecké činnosti a míry ochoty část kompetencí převést na jiný subjekt.

Dotazník je uveden jako příloha č. 1

### 6.3 Analýza otázek z dotazníku

Dotazník byl rozeslán elektronickou formou na všechny základní umělecké školy České republiky v celkovém počtu 474. Z okruhu dotázaných byly vyjmuty soukromé a církevní, které by mohly svým specifickým postavením přinést určité zkreslení. Z okruhu dotázaných jsem vyčlenil skupinu škol Libereckého kraje, protože v současném systému je možno vysledovat specifické přístupy v jednotlivých krajích (např. výše stanovování krajských normativů). Snažil jsem se u některých otázek vysledovat rozdíl mezi získanými daty v celostátním měřítku a daty získanými v Libereckém kraji, aby mohly být výsledky eventuálně použity pro potřeby kraje, ve kterém se nachází i naše škola.

Z celkového počtu 474 respondentů jsem obdržel 53 dotazníků, což je 10,06 %. V Libereckém kraji z celkového počtu 19 ZUŠ jich bylo vyplněno 7 - 26,92 % . Dotazník byl rozeslán na přelomu měsíce ledna a února. Data byla shromážděna do 14 dnů po odeslání.

#### 6.3.1.Komentář k okruhu otázek č.1 - 3

Tento okruh otázek zjišťoval velikost škol podle počtu žáků, počty zástupců ředitele a počtu administrativních pracovníků. Vztah mezi pracovní vytížeností a těmito údaji se projevil ve větší míře nespokojenosti ředitelů s obsahem povinností na malých školách do 500 žáků - viz analýza otázky č.16. Dále se tento vztah výrazně projevil v hodnocení úlohy ředitele - otázka č.25, kdy ředitelé menších škol uváděli v převážné většině svoji pozici jako pedagoga (celkově dominovala pozice úředníka). Ředitelé menších škol mají určenou vyšší pedagogickou povinnost, která spolu se shodným objemem administrativní práce s velkými školami, staví ředitele těchto škol do ještě větší nezáviděníhodné pozice. Vyšší pedagogická činnost ředitele malých škol je nutností také z důvodu menší možnosti rozšiřování přesčasových hodin u učitelů nebo zaměstnávání dalších pracovníků

#### 6.3.2 Komentář k okruhu otázek č.4 -6

##### Otázka č.4

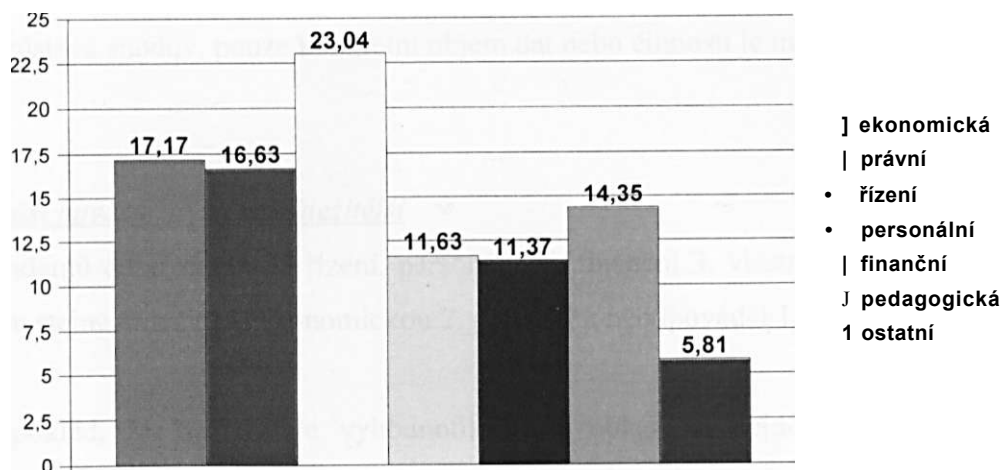
Vyjádřete v procentech časovou zátěž při vykonávání těchto druhů činnosti: ekonomická, právní a studium nových zákonných norem, řízení, personální, finanční, vlastní pedagogická náplň a ostatní.

Po přepočtu dat do průměrných výšek odpověděli respondenti takto:

- ekonomická 17,17%
- právní a studium nových zákonných norem 16,63%

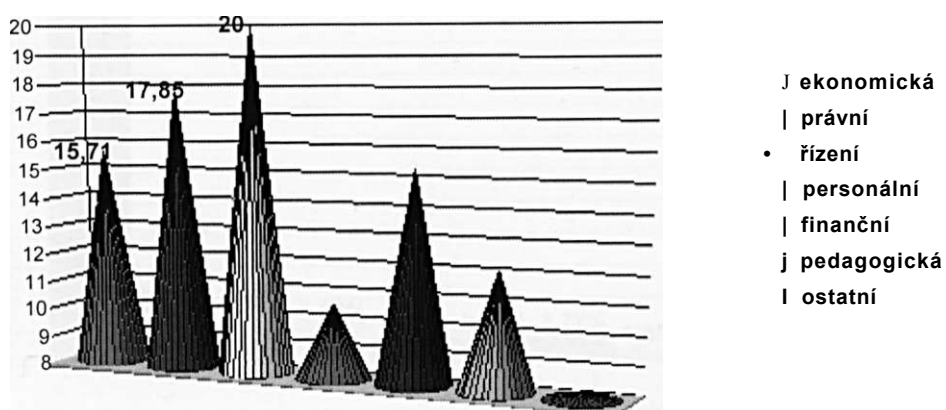
- řízení 23,04 %
- personální 11,63 %
- finanční 11,37%
- vlastní pedagogická náplň 14,35%
- ostatní 5,81 %

#### Otázka č.4



Pro srovnání uvádím graf respondentů Libereckého kraje

#### Otázka č.4 Liberecký kraj



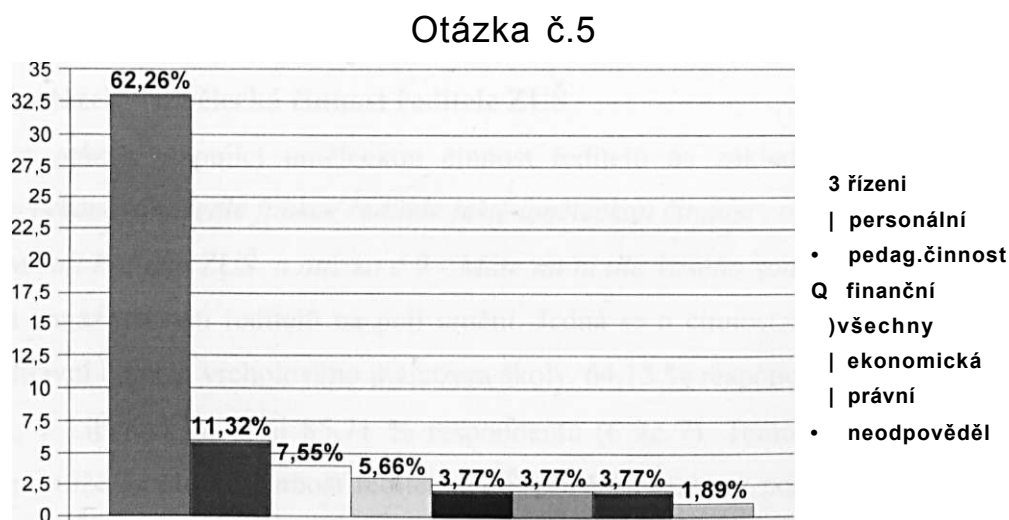
Vyhodnocení oblasti řízení jako časově nejnáročnější činnost ředitelů na ZUŠ svědčí o dobré práci s důrazem na podstatné rysy manažera, který má především organizaci řídit. Naopak vyhodnocení oblasti ekonomické na druhém místě svědčí o velké zátěži ředitelů s ekonomickým řízením. Ve většině případů uváděli ředitelé také jako vítanou možnost pomoc v této sféře ze strany zřizovatele nebo KU. V otázce vlastní pedagogické náplně ředitelů docházelo k výraznému nárůstu u odpovědí respondentů ze škol s menším počtem žáků. Na těchto školách mají ředitelé větší míru pedagogické povinnosti. Toto samozřejmě ještě více ředitelům ztěžuje jejich práci, protože rozsah povinností zůstává shodný, pouze konkrétní objem dat nebo činností je menší.

### Otázka č.5

#### Kterou činnost považujete za nejdůležitější

Z 53 respondentů odpovědělo 33 řízení, personální 6, finanční 3, vlastní pedagogickou činnost 4, všechny jsou stejně důležité 2, ekonomickou 2, právní 2 a neodpověděl 1

Předpoklad, že by ředitelé vyhodnotili jinou oblast za nejdůležitější, by byl chybný. Respondenti měli za úkol pouze vyzdvihnout podle svého názoru tu nejdůležitější oblast, proto nelze tento výsledek interpretovat jako kvalitativní hodnocení ostatních činností.

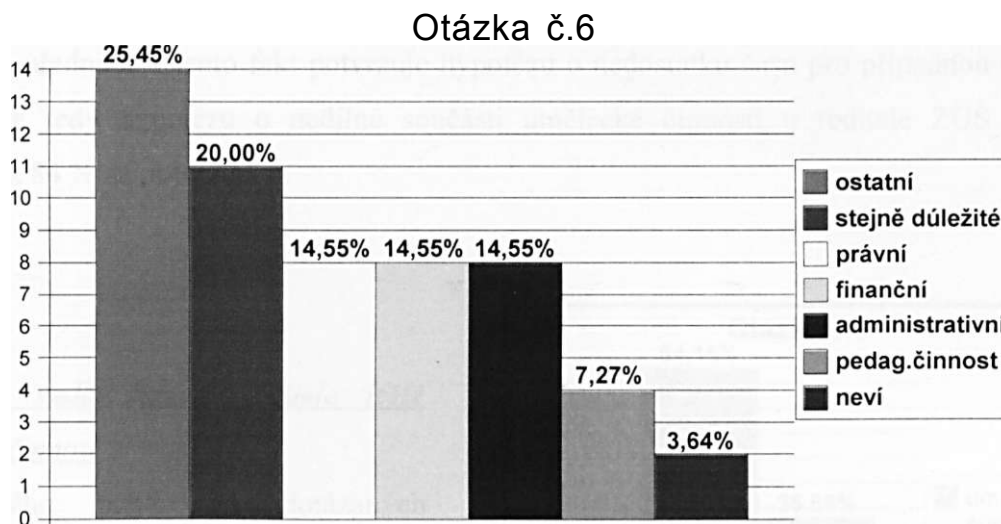




## Otázka č.6

### Kterou naopak za nejméně důležitou

Z 53 respondentů odpovědělo 14 ostatní, všechny jsou stejně důležité 11, právní a studium nových zákonných forem 8, finanční 8, administrativní 6, vlastní pedagogickou činnost 4, a neví 2.



U otázky č.6 se již projevuje větší rozvrstvení odpovědí. Projevuje se zde míra individuálního zaměření každého ředitele.

### 6.3.3 Okruh otázek - umělecká činnost ředitele ZUŠ

Oblast otázek mapující uměleckou činnost ředitelů na základních uměleckých školách (<otázka č.7 - *Vykonávám vedle funkce ředitele ještě uměleckou činnost*, otázka č.8 - *Považujete ji za důležitou pro roli ředitele ZUŠ* a otázka č. 9 - *Máte na ni dle Vašeho soudu dostatek času* ) odkryla velkou míru angažovanosti ředitelů na poli umění. Jedná se o činnost, kterou ředitelé vykonávají mimo svou hlavní činnost vrcholového manažera školy. 64,15 % respondentů ( 34 ze 53) vykonává tuto činnost, v Libereckém kraji 85,71 % respondentů (6 ze 7). Tento jev hodnotím jako velmi významný, protože umělecká činnost ředitele ZUŠ přináší výraznou posilu pro jeho manažerskou práci, jeho autoritu a umožňuje mu kvalifikovaněji rozhodovat v celé řadě problémů týkajících se oblasti jednotlivých druhů umění.

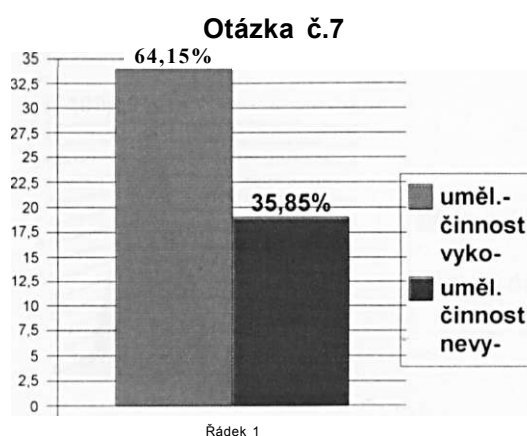
Pro důležitost umělecké činnosti v práci ředitelů svědčí i odpovědi respondentů, kteří na otázku č.7 odpověděli záporně. Z 15 těchto respondentů odpovědělo 6 na otázku č. 8 - *Považujete ji*

za důležitou pro roli ředitele ZUŠ - kladně. Pouze 13 respondentů z 53 odpovědělo záporně = 24,72%. Protože v poslední otázce tohoto okruhu - *Máte na ni dle Vašeho soudu dostatek času* - odpovědělo plných 45 dotázaných ( 84,91%) záporně, lze předpokládat, že hlavní překážkou pro výkon této činnosti je nedostatek času a v případě opaku by se procento umělecky činných ředitelů ještě zvýšilo. Pokud tyto výsledky ještě porovnáme s odpověďmi na otázku č. 24 - *Považujete se spíše za úředníka, pedagoga nebo umělce*, - odpovědělo 33 dotázaných = 62,26 %, že se spíše považují za úředníka. I tento fakt potvrzuje hypotézu o nedostatku času pro případnou uměleckou aktivitu. Lze tedy hypotézu o nedílné součásti umělecké činnosti u ředitele ZUS považovat minimálně z 84 % za potvrzenou.

### Otázka č.7

Vykonávám vedle funkce ředitele ještě uměleckou činnost

Z celkového počtu 53 dotázaných odpovědělo 34 respondentů kladně a 19 záporně.

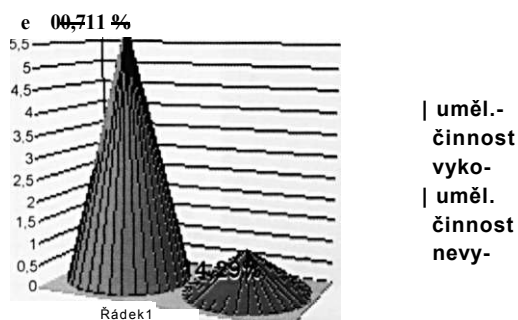


Pro srovnání uvádím graf respondentů Libereckého kraje

Vykonávám vedle funkce ředitele ještě uměleckou činnost

Z celkového počtu 7 dotázaných odpovědělo 6 respondentů kladně a 1 záporně.

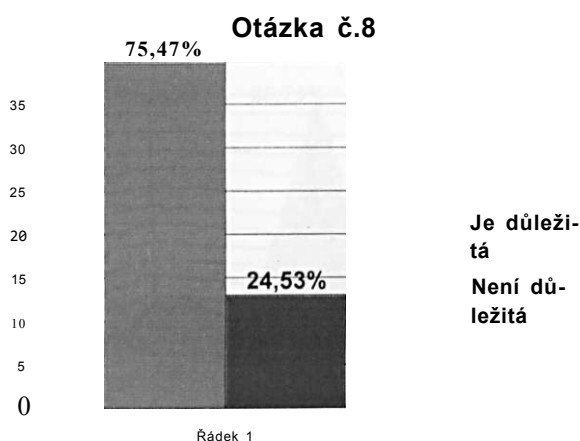
### Otázka č.7 Liberecký kraj



### Otázka č.8

Považujete ji za důležitou pro roli ředitele ZUŠ

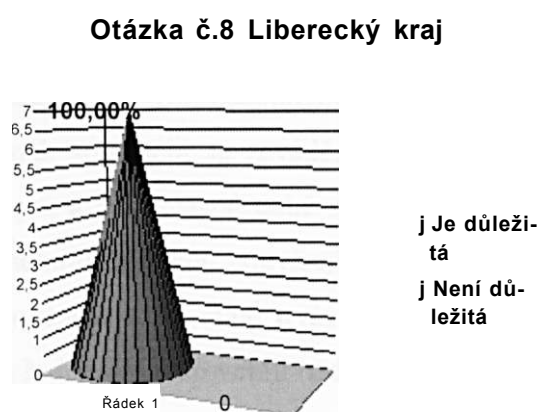
Z celkového počtu 53 respondentů odpovědělo 40 kladně a 13 záporně.



Liberecký kraj

Považujete ji za důležitou pro roli ředitele ZUŠ

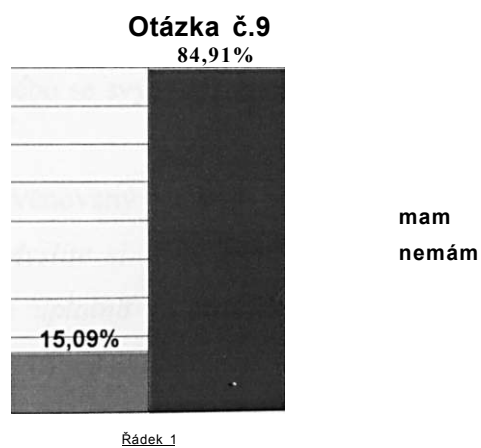
Z celkového počtu 7 respondentů odpovědělo 7 kladně a 0 záporně.



### Otázka č.9

Máte na ni dle Vašeho soudu dostatek času

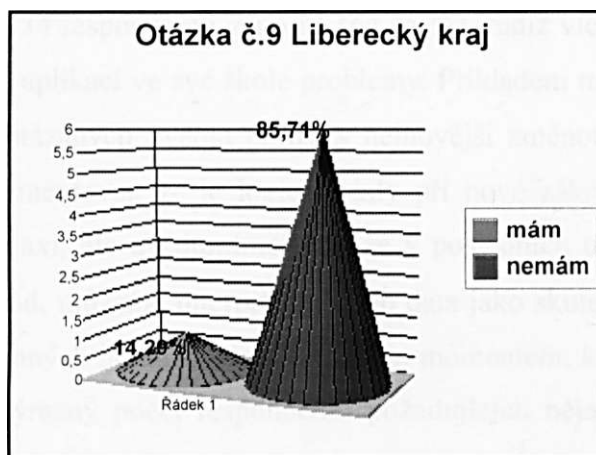
Z celkového počtu 53 respondentů odpovědělo 8 kladně a 45 záporně.



Liberecký kraj

Máte na ni dle Vašeho soudu dostatek času

Z celkového počtu 7 respondentů odpovědělo 1 kladně a 6 záporně.



#### 6.3.4. Okruh otázek - časová vytíženost při zvládnání zákonných a právních změn

Další okruh otázek se věnoval míře zatížení a práce s novými zákonnými předpisy. Vycházel jsem z premisy o nadbytečné míře změn, které jednak souvisela se zaváděním nového Zákona č. 561/2004 Sb a č.563/2004 Sb, tzv školského zákona a v současné době s novým Zákoníkem práce. V tomto období navíc docházelo k dalším právním úpravám souvisejícím i s uměleckým vzděláváním. Míra rozsahu těchto změn byla, a v současné době stále trvá, neobvyklá. Některé změny, např. Správní řád, se proto mohou jevit mnoha ředitelům jako velmi nadbytečné, ne-li přímo zbytečné. Musíme mít stále na paměti, že školy jsou organizace, které nemohou disponovat potřebným aparátem zaměstnanců na zvládnutí všech úkolů vyplývajících z právních a zákonných změn. Ekonomika a poslání organizace školy je zcela odlišná od organizací obchodních či podnikatelských, orientovaných na zisk. Tyto organizace si mohou dovolit vlastnit potřebné zaměstnance nebo si dokáží potřebný servis pronajmout. Školy mohou toto činit pouze ve velmi omezené míře. Nezbyvá tedy ředitelům, než aby se sami nebo se svým zástupcem věnovali i těmto časově náročným pracím.

Myslím si, že tento fakt také dokumentuje výzkum věnovaný otázkám časového vytížení při zvládnání zákonných a právních změn. (otázka č. 10 - Myslíte si, že v současné době zvládáte sledovat všechny zákonné změny a úpravy a dokážete je uplatnit ve Vaší škole, otázka č. 11 - Přivítali byste pomoc při zvládnání těchto úkolů, otázka č. 12 - Jsou zákonné normy přínosné pro Vaši práci, otázka č. 13 -Mohl/a byste uvést, která zákonná změna Vám činila z hlediska časové zátěže nejvíce problémů? a otázka č. 14 - Považujete rozsah předpisů BOZP za zvládnutelný a z hlediska školy prospěšný.)

V odpovědích na otázku č. 10 odpovědělo 34 respondentů záporně (64,15 %), tudíž víc jak polovina ředitelů má se sledováním změn a jejich aplikací ve své škole problémy. Příkladem může být otázka č. 13, ve které bez mála polovina dotázaných uvedla potíže s nejnovější změnou - Zákoníkem práce. Můžeme na jedné straně argumentovat, že je logické, kdy při nové zákonné změně činí problémy ředitelům její aplikace v praxi, ale uvědomíme-li si, že v posledních třech letech se jedná víceméně o soustavný vývoj a trend, můžeme interpretovat tato data jako skutečně velké zatížení ředitelů se zaváděním nových zákonných norem. Velmi výrazným momentem, který také podporuje výše uvedenou interpretaci, je výrazný počet respondentů požadujících nějakou formu pomoci se zvládnutím změn v právní a zákonné oblasti. (46 dotázaných odpověděla na otázku č. 11 kladně = 86,79 %). Někteří respondenti v komentáři k otázce č.13 upozorňovali např. na velký nedostatek pomoci ze strany zřizovatelů nebo krajských úřadů při řešení problémů s novou legislativou. Požadovali větší angažovanost a servis z jejich strany. Současně upozorňovali na rozpor mezi mírou zodpovědnosti ředitelů škol plynoucí z právní subjektivity škol a míry zatížení právními předpisy.

Míru zátěže pociťují ředitelé jako velkou, sami by uvítali nějakou formu servisu nebo pomoci a současně si ze 49,06 % (otázka č.12) uvědomují, že zákonné předpisy jsou pro jejich organizace přínosné.

Otázku č.14 s tematikou BOZP jsem vybral záměrně, protože se dle mého mínění právě v této oblasti nejvíce projevuje složitost právních norem. Každým rokem dochází k jejich novelizacím. Moje hypotéza potvrzena byla, protože pouze 20 respondentů odpovědělo kladně (37,74 %). I když musím uvést, že ze 27 záporných odpovědích 10 respondentů uvedlo, že s problematikou BOZP nemají větších problémů, protože jim ji spravuje profesionální firma. Je otázkou do jaké míry oblast bezpečnosti mají tito ředitelé pod kontrolou a uvědomují-li si, že i po převzetí některých kompetencí specializovanou firmou, jim stále velká oblast kompetencí a zodpovědností zůstává.

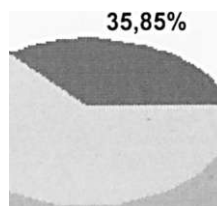
Z výše uvedených závěrů interpretuji proto tuto oblast pro ředitele škol jako velmi časově náročnou, s nemožností tuto oblast 100 % aplikovat v praxi, s touhou po nějaké formě pomoci, ale současně po stránce významové jako částečně přínosnou pro správný život v jejich organizaci.

### Otázka č. 10

Myslíte si, že v současné době zvládáte sledovat všechny zákonné změny a úpravy a dokážete je uplatnit ve Vaší škole

Z 53 respondentů odpovědělo 19 kladně a 34 záporně.

### Otázka č.10



- ano
- ne

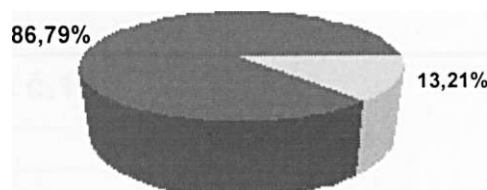
64,15%

### Otázka č. 11

Přivítali byste pomoc při zvládnutí těchto úkolů

Z 53 respondentů odpovědělo 46 kladně a 7 záporně.

### Otázka č.11



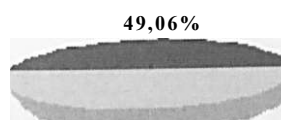
- ano Q ne

### Otázka č. 12

Jsou zákonné normy přínosné pro Vaši práci

Z 53 respondentů odpovědělo 26 kladně a 27 záporně.

### Otázka č.12



- H ano Q ne

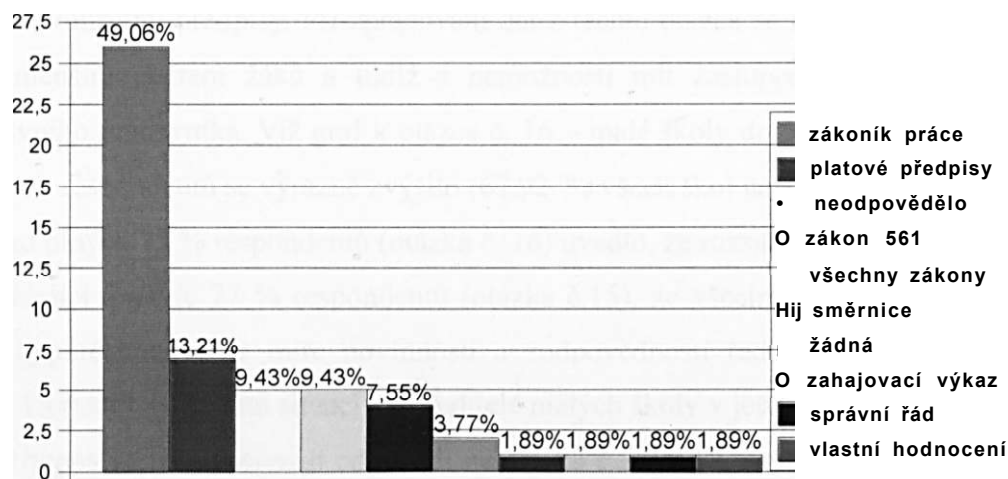
### Otázka č. 13

Mohl/a byste uvést, která zákonná změna Vám činila z hlediska časové zátěže nejvíce problémů?

Z 46 respondentů odpovědělo:

- Zákoník práce 26
- nové platové předpisy 7
- neodpovědělo 5
- školský zákon č.561 5
- všechny zákony 4
- směrnice 2
- žádná 1
- zahajovací výkaz 1
- správní řád 1
- vlastní hodnocení školy 1

Otázka č.13



Při hodnocení výsledků u 13 otázky se výrazně projevila současná aplikace do praxe škol nového zákonného předpisu, zákoníku práce.

#### Otázka č. 14

Považujete rozsah předpisů BOZP za zvládnutelný a z hlediska školy prospěšný  
Z 53 respondentů odpovědělo 20 kladně a 33 záporně.

#### Otázka č.14



62,26%

Q ano • ne

#### 6.3.5. Okruh otázek - plnění všech povinností ředitele ZUŠ

V otázkách č. 15 — 23 jsem se snažil analyzovat souhrn všech povinností a činností ředitele školy. Vedle základních manažerských funkcí má ředitel za povinnost řadu specifických činností spojených s výkonem funkce. Některé jsou odvislé od vztahu organizace ke svému zřizovateli, dána směrnicemi a vnitřními předpisy. Při zpracování dat z těchto otázek se ukázal výrazný rozdíl mezi školami s menším počtem žáků a tudíž s nemožností mít zástupce ředitele nebo zaměstnat administrativního pracovníka. Viz graf k otázce č. 16 - malé školy do 500 žáků. Procento záporně odpovídajících respondentů se výrazně zvýšilo (67,92 % všech škol na 75 % malých škol).

Pokud plných 75 % respondentů (otázka č. 16) uvedlo, že rozsah povinností a zodpovědností není odpovídající a navíc 77 % respondentů (otázka č.15), že všechny činnosti ředitele nezvládá dobře, lze hypotézu o velké míře povinností a zodpovědností ředitelů považovat částečně za potvrzenou. Upozorňuji, že tuto situaci vidí ředitelé malých škol v ještě horším světle. (79 %).

Tuto hypotézu také potvrzují odpovědi na otázku č. 17 a 18. Ředitelé ze by 79% považovali za prospěšné, některou činnost převést na jiný subjekt. Pomineme-li oblast nezodpovězených otázek, většina těchto činností byla spojena s oblastí legislativy, právních změn nebo BOZP.

Velmi varující jsou výsledky o významu ŠVP a autoevaluačních zpráv, které ředitelé řadí svým významem za prospěšné (60 %)- otázka č.21, ale současně si uvědomují, že s sebou přináší do již přetíženého prostředí, další časově náročný prvek. 64 % - otázka č.22.



### Otázka č. 15

Myslíte si, že zvládáte všechny činnosti dobře

Z 53 respondentů odpovědělo 12 kladně a 41 záporně.

77,36%

### Otázka č.15

M ano Q ne

### Otázka č. 16

Považujete rozsah povinností a zodpovědností ředitele školy za odpovídající

Z 53 respondentů odpovědělo 17 kladně a 36 záporně.

75,00%

### Otázka č.15

| ano • ne

### Malé školy do 500 žáků

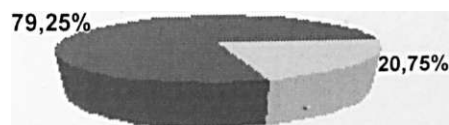
Ze 20 respondentů odpovědělo 5 kladně a 15 záporně.

### Otázka č. 17

Pokud by; některá z činností byla vypuštěna, považoval/a byste to za prospěšné

Z 53 respondentů odpovědělo 42 kladně a 11 záporně.

### Otázka č.17



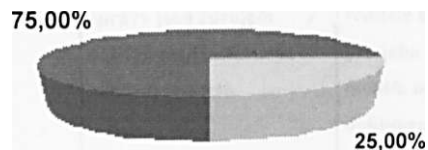
Ijj ano O ne

Malé školy do 500 žáků

Ze 20 respondentů odpovědělo 15 kladně a

5 záporně.

### Malé školy



• ano • ne

### Otázka č.18

Pokud ano, mohl/a byste uvést kterou

- neuvedeno 1
- právní 8
- ekonomickou 8
- BOZP 7
- od každá něco 5
- personální 4
- nové zákonné normy 4
- byrokracie 3
- provozní 2
- vlastní pedagog. Činnost 1

### Otázky č.19 - 23

Otázka 19		Otázka 20		Otázka 21		Otázka 22		Otázka 23	
Myslíte si, že kontroly od zřizovatele, ČŠI, Kíl a ostatních subjektu (Hygiena, Hasiči,...) jsou v rozsahu Vámi akceptovatelné		Pokud máte zástupce, myslíte si, že bez jeho pomoci byste rozsah či linosti nezvládal/a		Považujete autoevaluační zprávu za přínosnou pro Naši práci ředitele ZLJŠ		Myslíte si, že zavedení RVP a ŠVP, autoevaluační zprávy jsou zdrojem dalšího nepřiměřeného zatížení ředitelů.		Považujete současný obsah povinností a zodpovědností ředitele školy za prospěšné pro jeho práci (Pokud ne, mohl/a byste dokumentovat v čem spatřujete jeho nedostatky	
<b>43 ano</b>	<b>10 ne</b>	<b>39 ano</b>	<b>14 ne</b>	<b>32 ano</b>	<b>21 ne</b>	<b>34 ano</b>	<b>19 ne</b>	<b>20 ano</b>	<b>33 ne</b>
<b>81,13 %</b>	<b>18,87 %</b>	<b>73,58 %</b>	<b>26,42 %</b>	<b>60,38 %</b>	<b>39,62 %</b>	<b>64,15 %</b>	<b>35,85 %</b>	<b>37,74 %</b>	<b>62,26 %</b>

#### 6.3.6. Okruh otázek - doplňující informace

Závěrečné otázky této 1.části dotazníku se věnovaly doplňujícím informacím, které se snažily dokreslit situaci míry zatížení ředitelů. Výraznou měrou převažuje role ředitele jako úředníka, což můžeme interpretovat jednak jako logický jev v postavení ředitele, plynoucí z jeho funkce přirozeně, ale myslím, že lze tento jev také interpretovat jako již několikrát zmíněný neúnosný stav ve velké míře povinností a zodpovědností ředitele. Posun nastal pouze u menších škol - ten byl již analyzován výše.

Velmi povážlivý jev je ve velkém procentu záporných odpovědí na otázku po vlastní reflexi. Ředitelé z časových důvodů tuto činnost nepraktikují. Myslím, že to není správné, protože zamyšlení nad vlastní prací by mohlo přinášet mnoho nových impulsů nebo korekcí v tak zodpovědném postavení.

Poslední otázka se snažila postihnout konkrétní časovou stránku pobývání v zaměstnání. Myslím, že i tato zjištění potvrzují hypotézu o neúměrnosti zatížení, se kterým se budou muset ředitelé jako manažeři umět vypořádat, protože i toto je jednou z jeho základních dovedností.

#### Otázka č.24

Považujete se spíše za úředníku, pedagoga nebo umělce

Z celkového počtu 53 respondentů odpovědělo:

celkově:		malé školy do 500 žáků:	
• úředník	37	úředník	6
• pedagog	14	pedagog	12
• umělec	6	umělec	2
• snaží se o vše	2		
• neodpověděl	1		

#### Otázka č.25

Máte dostatek času na vlastní reflexi jako ředitel

Z celkového počtu 53 respondentů odpovědělo 18 kladně (33,96 %) a 35 záporně (66,04 %)

#### Otázka č.26

Mohl/a byste uvést průměrně kolik hodin denně trávíte jako ředitel ve škole nebo i mimo ni:

- 10 hodin 26
- 9 hodin 9
- 8 hodin 5
- 8 - 10 hodin 4
- 9 - 12 hodin 4
- 12 hodin 4
- 12 - 14 hodin 1

### 6.4. Analýza a citace otevřených otázek

#### 6.4.1. Analýza

V odpovědích v II.části dotazníku se respondenti vyjadřovali k otázce důležitosti umělecké aktivity ředitele. Z 53 respondentů na ni odpovědělo 48 kladně ( 90,57%). Mezi nejdůležitější znaky respondenti vybrali:

- odborný růst a umělecký rozhled
- kvalitnější posouzení umělecko-pedagogické práce

- umělecká činnost je jednou z hlavních náplní práce na ZUŠ
- osobní postavení mezi kolegy
- motivace pro kolegy i žáky
- kredit školy a reprezentace
- kontakty v umělecké oblasti
- autorita ředitele
- dokáže lépe odolávat stereotypům v řídicí práci  
odreagování a psychická hygiena

Výběr základních znaků koresponduje s uvedenými specifickými rysy ředitele ZUŠ uvedených v kapitole 5. - Specifické činnosti ředitele ZUŠ a potvrzuje hypotézu č.2 - umělecká aktivita ředitele ZUŠ je podstatnou stránkou jeho činností.

Uvádím přehled nejčastěji uváděných kompetencí, které by dle odpovědí na otázku 28 ředitelé převedli na jiný subjekt. V některých odpovědích se oblastí vyskytlo více. Velmi vystihující byl názor jedné z respondentek, která uvádí: „Nechtěla bych převést žádnou kompetenci na nikoho, ale chtěla bych mít možnost vytvořit si miniskupinu poradců." Myslím, že paní ředitelka odhalila podstatu dnešních problémů ředitelů. ZUŠ jsou obdobné organizace jako jsou obchodní nebo výrobní, ale s velmi omezenou možností delegování vybraných činností na specialisty v daném oboru. V době, která klade větší důraz na právní a zákonné uspořádání vztahů, je tato situace neuspokojivá.

#### 6.4.2. Citace

Jako dokumentaci výše uváděných závěrů jsem vybral několik citací otevřených otázek, které zněly:

27. Mohl/a byste uvést v čem spatřujete výhodu nebo ne, je-li ředitel ZUŠ také umělecky činný:

28. Pokud by bylo možné některé kompetence ředitele školy převést na někoho jiného (zřizovatel, odbor školství KÚ,...), které byste převedl a proč?

##### Citace č.1

„Poskytování servisu ze strany zřizovatele v oblasti právních předpisů. (Právník, který by "hlídal" veškeré právní novely a upozorňoval na změny týkající se škol.)"

##### Citace č.2

„V celém školství jde o snížení papírování, nechci předat nic ze svých kompetencí, ale chci mít buď peníze a limit zaměstnanců na pracovníka nebo pracovníky, kteří se tím budou zabývat nebo míň papírů k vyřizování.“

### **Citace č.3**

otázka 27: „může posoudit umělecko-pedagogickou práci, poradit nebo o ní diskutovat, a tím pádem někam své úsilí směřovat ve prospěch školy, má více přirozené autority“

otázka 28: „výkaznictví, uzávěrky - nyní se vše dubluje a jedna stejná položka přeposílá vždy v jiné podobě na několik stupňů státní správy či samosprávy, (v době počítačů velmi směšné)“

### **Citace č.4**

Otázka 27: „Spatřuji jen výhodu: může svou uměleckou činností inspirovat ostatní kolegy, může být i příkladem pro žáky (pokud je ta jeho činnost opravdu inspirativní). Výjimečný přínos pro školu mají, podle mého mínění, ředitelé schopní (kapelnické) činnosti. Spojení funkce vedoucího organizace a vedoucího uměleckého souboru jakoby umocňovalo autoritu ředitele a kolektivu a prospívá tak celé škole - znám několik dobrých příkladů (musí se k tomu ale přidat i kvality lidské).“

Otázka 28: „Především cítím jako neúměrnou zátěž při sledování změn v právních i finančních normách: přivítal bych daleko výraznější poradenskou aktivitu zřizovatele i odboru školství KÚ. Bylo by výborné, kdyby tyto instituce systematicky a soustavně pomáhaly svým příspěvkovým organizacím s výklady právních i finančních norem (formou školení, manuálů, upozornění na změny, praktickou pomocí při zpracování jednotlivých materiálů). Krátce řečeno, kdyby byla znát snaha spíše pomáhat při orientaci v složitých právních normách než kontrolovat kde děláme chyby.“

## 7. Závěr

Práce ředitele školy je jistě velmi náročná a rozsah zodpovědnosti a povinností rozsáhlý. Výzkum ukázal, že většina ředitelů ZUŠ cítí velký tlak, uvědomují si, že hlavní úlohou s současným postavením je umět si z časového hlediska rozvrhnout jednotlivé činnosti, dokázat delegovat některé pravomoci na spolupracovníky a umět se vyrovnat s nárůstem legislativních změn. A toto vše dokázat bez možnosti vytvářet si strukturu organizování, jakou mají podnikatelské subjekty. Výzkum potvrdil hypotézu č.1, která konstatovala přesun činností ředitele školy od koncepčního řízení k řízení operativnímu, především typu administrativního s převahou nutnosti studovat nové zákonné normy, za účelem obstát v prostředí někdy byrokratickém, kladoucím důraz na formální stránku věci. Z časového hlediska ředitelé cítí, že je stále více obtížnější jednotlivé činnosti zvládat. Jejich setrvávání na pracovišti výrazně přesahuje stanovenou týdenní pracovní dobu. Tento prvek by mohl být kvalifikován jako nejvýstižnější a statisticky jako nejprůkaznější. Problém s vyrovnáváním se s objemem pracovních činností a zvyšující se zodpovědností za ně se výrazně zvyšuje u škol s menším počtem žáků. Tyto školy musejí vykonávat shodné činnosti, pouze v menším objemu. Ale ředitelé těchto škol hůře nacházejí finanční prostředky pro ohodnocení dalších pracovníků, kteří by jim pomáhali v řídicích pracích - zástupce školy, účetní nebo sekretářka.

Demokratický rys reformy našeho školství ředitelé považují za přínosný, jak na poli samotného vzdělávání, tak na poli ekonomicko-právní. Přesun těchto kompetencí na jiný subjekt, zřizovatele, odbory školství městských nebo krajských úřadů by zřejmě ředitelé neuvítali. Řešením by pravděpodobně byla větší možnost v rámci vlastní organizace organizovat pracovní místa nebo konzultativní spolupráce s různými poradenskými centry, a to třeba i ve spolupráci několika škol např. okresu stejného typu.

Pozitivním zjištěním byla skutečnost, že ředitelé považují všechny činnosti spojené s řízením za víceméně důležité a prospěšné pro kvalitní činnost ředitele školy, pouze mají problém se zvládnutím objemu těchto činností a potřebovali by návody, jak tuto situaci u neziskových organizací řešit, protože se touto problematikou dosud nikdo výrazně nezabýval. Problémem tudíž není systém současného postavení řídicích pracovníků ve školství, ale omezená možnost tvorby struktury řízení s delegováním pravomocí. Problém je zřejmě nejvíce ovlivněn finančními možnostmi. Pokud si uvědomíme, že základní umělecké školy mají mnohdy problém z finančního hlediska naplnit důsledně požadavky učebních plánů, pak problém delegování pravomocí nebo tvorby struktury řízení ředitelé raději neřeší a snaží se vše zařizovat vlastními silami a proto ve výzkumu data v otázce doby na pracovišti vyšla z takových nepříznivých čísel.

Ředitelé i přes velkou náročnost, dokáží oceňovat změny v systému vzdělávání - demokratický přístup, subsidiaritu, kurikulární změny, systém hodnocení - autoevaluační zprávy, tvorba ŠVP, vidí také pozitivně některé právní změny, kladně hodnotí právní subjektivitu škol a z ní plynoucí zodpovědnosti. Pouze se v této ryze školní oblasti cítí osamoceni, bez významnější pomoci odborníků na danou problematiku. Paradoxně i tato oblast, která přináší největší uvolnění a svobodu ve volbě prostředků a metod ve vzdělávání jaká kdy v historii našeho školství byla, nese s sebou další nároky na pracovní vytížení ředitelů. Mnohdy je právě z těchto důvodů negativně hodnocena. Určitě na malých školách řeší problém s tvorbou např. ŠVP, protože počet pracovníků, kteří se mohou na programu podílet, je velmi malý. Setkáváme se také s názorem, že tuto činnost dělají pedagogičtí pracovníci jaksí navíc a pokud by obdobnou činnost vykonávali u ziskové organizace, jejich ohodnocení by bylo rozdílné. I když s tímto názorem nesouhlasím, opět musím konstatovat a ze zjištěných informací vyvodit závěr, že by jistě bylo přínosné se nad tímto problémem přinejmenším zamyslet a to na úrovni ministerské nebo krajské. V době reformy školství, která přináší zvyšující se nároky na kvalitní práci zaměstnanců škol, se prostředky ze státního rozpočtu spíše snižují, místo toho aby i touto formou byla reforma školství podporována. Pokud by tak bylo činěno, jistě bychom se s podobnými názory nesetkávali.

Musím ale upozornit na jedno nebezpečí, které by mohlo vzniknout při přesunutí některé pravomoci ze strany ředitele na jiný subjekt, a tím je určitá ztráta samostatnosti v rozhodování. Výše již bylo konstatováno, že podobné názory ředitelé nesdílejí. Jsou ale oblasti, které by ředitelé škol vykonávat nemuseli a z výzkumu je patrné, že by byli i ochotni tyto kompetence přesunout na jiný subjekt. Jedná se o pravomoci typu některých povinností z BOZP nebo PO nebo mít možnost přes zřizovatele využívat jejich právní servis, hlavně při zákonných změnách, kterých je v těchto oblastech velmi mnoho. Pokud bychom tyto povinnosti částečně přesunuli např. na zřizovatele škol, pravděpodobně bychom se setkali se souhlasem ze strany ředitelů škol. Tyto závěry potvrzuje také výzkum práce.

Role manažera školy vedle základních kompetencí v sobě zahrnuje roli pedagoga a především umělce. Někteří ředitelé hodnotili roli pedagogickou jako zbytečnou. Pokud i školský zákon ukládá jeden z kvalifikačních předpokladů pedagogickou praxi, je tato role pro ředitele velmi důležitá. Má-li kvalifikovaně hodnotit pedagogické působení svých kolegů a hodnotit celkově úroveň vzdělávání na vlastní škole v sebohodnotící zprávě, musí ředitelé určitou míru pedagogické



povinnosti plnit. Většina respondentů potvrzuje tento kvalifikační předpoklad. Množství rozhodnutí řídicích pracovníků je v oblasti vzdělávání vysoké. Také různé ekonomické problémy, ale i právní a technické jsou mnohdy provázány s problematikou vzdělávání. I pro tuto oblast platí, že nestačí řediteli pouze manažerské schopnosti, ale že pro kvalitní rozhodování potřebuje informace a zkušenosti z oblasti pedagogicko-psychologické a ze své pedagogické praxe. I tuto skutečnost výzkum potvrdil.

Totéž platí o uměleckém působení ředitelů ZUŠ, které bylo kvalifikováno jako specifická vlastnost manažera základní umělecké školy, nezastupitelná jiným typem řízení. Druhá hypotéza tedy zněla: umělecká aktivita ředitele ZUŠ je podstatnou stránkou jeho manažerské činnosti. Respondenti potvrzovali, že trojrole ředitele uměleckých škol je nutná. Umělecká činnost, tak jako pedagogická, přináší řediteli školy významné informace a zkušenosti, které výrazně ovlivňují kvalitu jeho řídicích rozhodnutí. Z výzkumu vyplývá, že celá řada ředitelů tuto činnost aktivně provozuje a ještě větší procento respondentů výzkumu považuje tuto činnost pro práci řídicího pracovníka za potřebnou. Důvody byly uváděny v části věnované specifickým vlastnostem ředitele základních uměleckých škol. Zde bych chtěl pouze doplnit, že některá rozhodnutí při řízení pedagogického procesu, ale i manažerských rozhodnutí jsou vázána na zkušenost ředitele z vlastní umělecké činnosti: přijímání žáků, stanovování individuálních učebních plánů, vzdělávání talentovaných žáků, zavádění nových předmětů, které více reflektují současnou situaci ve společnosti, organizování kulturních a společenských akcí (ZUŠky jsou mnohde středem kulturního a společenského života obce), ale i oblast ekonomická bez znalostí specifik uměleckého vzdělávání by mohla být ochuzena o důležité informace.

Současně, a opět paradoxně, tato stránka ředitelovy činnosti přináší další navýšení objemu povinností, které zatěžují jeho kvalitní manažerskou práci. Třetí roli ale ředitel základní umělecké školy vypustit nemůže, a proto i zde řeší jakým způsobem vyvážit jednotlivé manažerské činnosti. A již tak problematickou situaci tudíž umělecká aktivita ještě více ztěžuje.

Svou práci jsem pojal jako sondu do pracovních činností ředitele ZUŠ. Snažil jsem se vystihnout náročnou situaci ředitele v prostředí, které klade velké nároky na míru povinností a zodpovědností. Trend, kterým se ubírá školská reforma je jistě správný, více reflektuje aktuální problémy naší společnosti a dokáže rychleji reagovat na měnící se podmínky nejen evropského prostředí a přibližuje se organizacím výrobního a obchodního typu. Ředitelé základních uměleckých škol tento trend pozitivně vnímají. Ale systém řízení a jeho možnosti rozvoje jsou velmi limitovány.

Dochází k výrazným problémům s nárůstem objemu činností a odpovědností a tudíž řídicí práce nemůže vykazovat takové výsledky, které by mohli soupeřit s výsledky práce řídicích pracovníků ziskových organizací.

Moje práce by mohla jednak sloužit jako zdroj systémových změn v řízení neziskových organizací, jako příspěvek pro zkvalitnění práce řídicích pracovníků tak, aby lépe odpovídala manažerským pravidlům a zákonům a jednak by mohla pomoci při hodnocení práce ředitelů ZUŠ, která je někdy ze strany odboru školství krajských úřadů nebo zřizovatele podceňována.

Svou prací jsem se pokusil upozornit na skrytý problém v řízení neziskových organizací, které jsou vázány na rozhodnutí vnějších činitelů a mohou styl a strukturu řízení z tohoto důvodu výrazně méně přizpůsobovat podmínkám konkurence a požadavkům společnosti než organizace ziskové.

## Poznámky:

- <sup>1</sup> kolektiv autorů pod vedením V.Ptáčkové a J.Krause: AKADEMICKÝ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, Academia, Praha 2000, str 593 ISBN 80-200-0982-5
- <sup>2</sup> L.Vodáček - O.Vodáčková: MANAGAMENT, TEORIE A PRAXE V INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI, Managament Press, Praha 1999, str72, ISBN 80-85943-94-8
- <sup>3</sup> kolektiv autorů pod vedením V.Ptáčkové a J.Krause: AKADEMICKÝ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, Academia, Praha 2000, str 547 - 548, ISBN 80-200-0982-5
- <sup>4</sup> P.F.Drucker: ŘÍZENÍ V TURBULENTNÍ DOBĚ, Managament Press, Praha 1993
- <sup>5</sup> J.Veber a kol.: MANAGEMENT, ZÁKLADY, PROSPERITA, GLOBALIZACE. Management Press, Praha 2004, str.118, ISNB 80-7261-029-5
- <sup>6</sup> L.Vodáček - O.Vodáčková: MANAGAMENT, TEORIE A PRAXE V INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI. Managament Press. Praha 1999, str 105, ISBN 80-85943-94-8
- <sup>7</sup> kolektiv autorů pod vedením V.Ptáčkové a J.Krause: AKADEMICKÝ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, Academia, Praha 2000, str 324 ISBN 80-200-0982-5
- <sup>8</sup> J.Průcha, E.Walrerová, J.Mareš: PEDAGOGICKÝ SLOVNÍK, Portál, Praha 1995, str 83
- <sup>9</sup> kolektiv autorů pod vedením V.Ptáčkové a J.Krause: AKADEMICKÝ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, Academia, Praha 2000, str 417, ISBN 80-200-0982-5
- <sup>10</sup> J.Veber a kol.: MANAGEMENT, ZÁKLADY, PROSPERITA, GLOBALIZACE. Management Press, Praha 2004, str.272, ISNB 80-7261-029-5
- <sup>11</sup> V.Žiška, Csc. a kol.: PRÁVNÍ SUBJEKTIVITA ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ, Učitelská unie, Praha 1991, str. 1-2
- <sup>12</sup> J.Průcha, E.Walrerová, J.Mareš: PEDAGOGICKÝ SLOVNÍK, Portál, Praha 1995, str 193
- <sup>13</sup> časopis ŘÍZENÍ ŠKOLY, odborný měsíčník pro ředitele škol, Aspi, r. III 10/2006, článek Ing. Zdeňka Kesnera: Ředitel, manažer, leader, str. 7-10
- <sup>14</sup> časopis ŘÍZENÍ ŠKOLY, odborný měsíčník pro ředitele škol, Aspi, r. III 10/2006, článek Ing. Zdeňka Kesnera: Ředitel, manažer, leader, str. 8

### **Použitá literatura:**

- časopis ŘÍZENÍ ŠKOLY, odborný měsíčník pro ředitele škol, Aspi, r. III 10/2006, článek Ing. Zdeňka Kesnera: Ředitel, manažer, leader,
- . Donnelly J.H.; Gibson J.L.; Inancevich J.H. Management, Praha, Grada 1997 ISBN 80-7290-102-8
- . Drucker P.F.: ŘÍZENÍ V TURBULENTNÍ DOBĚ, Managament Press, Praha 1993
- . Kleibl J.; Dvořáková Z.; Šubrt B.: ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, C.H.Beck, Praha 2001 ISBN 80-7179-389-2
- . kolektiv autorů pod vedením V.Ptáčkové a J.Krause: AKADEMICKÝ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, Academia, Praha 2000, ISBN 80-200-0982-5
- . Průcha J, Walrerová E., Mareš J.: PEDAGOGICKÝ SLOVNÍK, Portál, Praha 1995
- . Štoček, M. BOZP A HYGIENA VE ŠKOLE. [CD-ROM], Verze 2/2005. Nový Bydžov: aTre
- . Štoček, M. 202 DOKUMENTŮ ŘEDITELE ŠKOLY [CD-ROM]. Verze 2/2005. Nový Bydžov: aTre
- . Štoček, M. RUKOVĚŤ ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLY. Nový Bydžov: aTre, 2006
- . Tureckiová M.: ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ VE FIRMÁCH, Grada Publishing, a.s., Praha 2004, ISBN 80-247-0405-6
- . Veber J. a kol.: MANAGEMENT, ZÁKLADY, PROSPERITA, GLOBALIZACE. Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-029-5
- . Vodáček L. - Vodáčková O.: MANAGAMENT, TEORIE A PRAXE V INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI, Managament Press, Praha 1999, ISBN 80-85943-94-8
- . Žiška V., Csc. a kol.: PRÁVNÍ SUBJEKTIVITA ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ, Učitel'ská unie, Praha 1991



problémů?

**14. Považujete rozsah předpisů BOZP za zvládnutelný a z hlediska školy prospěšný**

ano ne

**15. Myslíte si, že zvládáte všechny činnosti dobře**

ano ne

**16. Považujete rozsah povinností a zodpovědností ředitele školy za odpovídající**

ano ne

**17. Pokud by některá z činností byla vypuštěna, považoval/a byste to za prospěšné**

ano ne

**18. Pokud ano, mohl/a byste uvést kterou**

**19. Myslíte si, že kontroly od zřizovatele, ČSI, KÚ a ostatních subjektů (Hygiena, Hasiči,..)**

**jsou v rozsahu Vámi akceptovatelné**

ano ne

**20. Pokud máte zástupce, myslíte si, že bez jeho pomoci byste rozsah činností nezvládal/a**

ano ne

**21. Považujete autoevaluační zprávu za přínosnou pro Vaší práci ředitele ZUŠ**

ano ne

**22. Myslíte si, že zavedení RVP a ŠVP, autoevaluační zprávy jsou zdrojem dalšího nepřiměřeného zatížení ředitelů.**

ano ne

**23. Považujete současný obsah povinností a zodpovědností ředitele školy za prospěšné pro jeho práci (Pokud ne, mohl/a byste dokumentovat v čem spatřujete jeho nedostatek**

ano ne

**24. Považujete se spíše za úředníka, pedagoga nebo umělce (nehodící se smažte)**

**25. Máte dostatek času na vlastní reflexi jako ředitel**

ano ne

**26. Mohl/a byste uvést průměrně kolik hodin denně trávíte jako ředitel ve škole nebo i mimo ni:**

II.část - otevřené otázky

**27. Mohl/a byste uvést v čem spatřujete výhodu nebo ne, je-li ředitel ZUŠ také umělecky činný:**

**28. Pokud by bylo možné některé kompetence ředitele školy převést na někoho jiného (zřizovatel, odbor školství KÚ,...), které byste převedl a proč?**

Děkuji ji Vám za ochotu a přeji mnoho úspěchů a radosti.

**B.Lédl**