Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

TEZE DISERTAČNÍ PRÁCE

Konceptualizace modelu katedrové školy

Conceptualization of the departmental school model

Eva Urbanová

Školitelka: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Pedagogika

Studijní obor: Pedagogika

2022

Úvod

Tématem disertační práce je konceptualizace modelu katedrové školy pro manažerské praxe studentů studijního programu Školský management v kombinované formě, který je zaměřen na vzdělávání stávajících, ale i budoucích ředitelů škol, jejich zástupců, jiných vedoucích pracovníků ve školství a dalších zájemců o tuto profesi v rámci povinného profesního vzdělávání. Praxe v rámci studijního programu se realizují téměř 20 let, ale dosud neměly vypracovanou konkrétní metodiku pro střední školy. Proto se disertační práce zabývá tímto tématem.

Cílem disertační práce je navrhnout koncept (upřesnit požadavky) předávání konkrétních znalostí a zkušeností ředitelů středních škol vhodnými metodami na manažerských praxích realizovaných v katedrových školách studentům studijního programu Školský management, využitelný k přeměně (transferu) jejich znalostí získaných v teoretické části výuky v dovednosti uplatnitelné v praxi ve školském terénu.

Výzkumné otázky

1. Které pracovní role vyplývají ze zákonných požadavků na pracovní místo ředitele střední školy?
2. Které klíčové pracovní činnosti a kompetence ředitele střední školy je možné předat studentům studijního programu Školský management na manažerských praxích realizovaných v katedrových školách?
3. Jakými způsoby lze klíčové pracovní činnosti a kompetence studentům na manažerských praxích předat?
4. Které z klíčových pracovních činností a kompetencí jsou významné pro přeměnu znalostí získaných studenty v teoretické části výuky a předávané řediteli katedrových škol na manažerské praxi v dovednosti aplikovatelné ve školské praxi?

Pro vytvoření metodiky pro katedrové školy zaměřené na střední vzdělávání se disertační práce věnuje třem dosud nezmapovaným oblastem:

1. Analýzou teoretických východisek daného tématu bylo identifikováno, že neexistuje podrobný popis pracovních činností a kompetencí ředitele střední školy, díky kterému by bylo možné upřesnit transfer jednotlivých znalostí od ředitelů katedrových škol studentům na manažerských praxích. Byla proto zpracována podrobná analýza dokumentů, publikací a právních předpisů a ověřena rozsáhlým dotazníkovým šetřením mezi řediteli středních škol v České republice.

2. Transfer znalostí na manažerských praxích se realizuje pomocí přístupu zkušenostně reflektivního učení a přenosu konkrétních explicitních a tacitních znalostí, které byly podrobně analyzovány v teoretické části disertační práce, aby tak vytvořily základ pro výzkum možností přenosu pracovních činností a kompetencí na manažerských praxích a byly ověřeny katedrovými školami a studenty 3. ročníku studijního programu Školský management.
3. Byl vytvořen návrh konceptu předávání znalostí na manažerských praxích v metodice pro katedrové školy zaměřené na střední vzdělávání.

Teoretická část disertační práce se zabývá řízením, transferem znalostí v organizaci a pracovními činnostmi a kompetencemi manažera. Nejprve je vymezena škola jako organizace, její proměna v čase a je definována katedrová škola jako místo k přenosu znalostí od zkušených ředitelů ke studentům, budoucím ředitelům. Znalosti, explicitní a tacitní, se získávají zkušenostním učením, jehož důležitou součástí je reflexe. V případě firem se k přenosu znalostí využívá manažerský přístup, zatímco školy jako specifické organizace vzdělávající budoucí generace využívají i pedagogický přístup. Ředitel školy jako manažer vykonává mnoho pracovních činností a kompetencí, které charakterizují jeho pracovní místo vyplývající ze školských a jiných právních předpisů.

Praktická část disertační práce se zabývá výzkumným šetřením týkajícím se pracovních činností a kompetencí ředitele střední školy. Nejprve jsou analyzovány dokumenty (právní předpisy, odborná literatura a články) ke zjištění rolí, pracovních činností a kompetencí ředitele střední školy, které byly ověřeny dotazníkovým šetřením mezi 240 řediteli středních škol v České republice. Dotazníkovým šetřením a rozhovory s řediteli 11 katedrových středních škol a 45 studenty 3. ročníku studijního programu Školský management byly zjištěny způsoby transferu jednotlivých pracovních činností a kompetencí na manažerských praxích v rámci praktické přípravy studentů.

Výsledkem disertační práce je konceptualizace modelu katedrové školy sloužícího k upřesnění požadavků na transfer explicitních a tacitních znalostí ředitelů katedrových škol na manažerské praxi studentům a jeho implementace do studijního plánu a praktické přípravy studentů v rámci studia studijního programu Školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy.

1 Teoretická východiska

V souvislosti s reformou veřejné správy v roce 2000 došlo k decentralizaci školství z MŠMT na územní samosprávné celky (kraje a obce), které se staly zřizovateli vybraných druhů škol. Od roku 2003 došlo získáním právní subjektivity škol k posílení jejich autonomie v oblasti právní a ekonomické, od roku 2005 zavedením rámcových vzdělávacích programů pro jednotlivé stupně vzdělávání také v oblasti pedagogické. V současné době dosahuje míra autonomie škol v České republice nejvyšších hodnot v porovnání s ostatními evropskými zeměmi. (Průcha a Veteška, 2014, s. 47; Vašťatková, 2006, s. 5)

Autonomie přinesla nutnost vybavit ředitele škol kompetencemi v rozhodování v mnoha oblastech, které v minulosti nemuseli řešit. Požadavky na ředitele školy jsou dány právními předpisy, zejména zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který stanovuje, že by měl ředitel splňovat požadavky na pedagogického pracovníka, praxi ve stanovené délce podle druhu školy a v případě veřejných škol musí nejpozději do dvou let od nástupu do funkce absolvovat studium v oblasti řízení školy. Znamená to, že manažerské vzdělávání před nástupem do funkce ředitele školy legislativa nevyžaduje. Řediteli se často stávají učitelé, kteří nemají žádné manažerské dovednosti a teprve v průběhu výkonu funkce je získávají zkušeností a požadovaným studiem v oblasti řízení. Ředitel školy musí být kromě výkonu přímé pedagogické činnosti způsobilý řídit školu a převzít zodpovědnost za její rozvoj. (Kalous, 1997; Pol, 2007, s. 27)

Specifikem školy jako organizace je její společenská potřebnost, která spočívá v zabezpečení výchovy a vzdělávání členů demokratické společnosti. Uvedené specifikum vyžaduje specifické nároky na řízení školy, které je ovlivňováno společenskými změnami a technologickým vývojem. Ve školách se uplatňuje k získávání, upevňování a předávání znalostí školských manažerů (jejich profesního růstu) pedagogický přístup, se kterým se lze setkat ve zkušenostně reflektivním učení, které probíhá na základě každodenních činností/aktivit a hraje roli při tvorbě znalostí člověka. Zdrojem poznatků získaných praktickou činností člověka je zkušenost. *„Za zkušenostně reflektivní učení lze označit takový proces učení, v němž se lidé individuálně nebo ve spolupráci s ostatními pokoušejí prostřednictvím cíleného promýšlení, vyhodnocování či transformace zažitého objevit nové zdroje a možnosti, které jim tyto zkušenosti skýtají, přestože je v běžném životě často nelze ani postřehnout.“* (Kolář, 2013, s. 26, 51)

Nejcennějším aktivem/kapitálem organizací včetně škol v 21. století jsou znalosti jejich zaměstnanců, kteří jsou nositelem know-how a konkurenční výhody. (Drucker, 2000, s. 106, 129; Veber, 2014, s. 587–589). Znalosti lze získat učením na základě získaných zkušeností. (Častorál, 2008, s. 9–10; Průcha, Walterová a Mareš, 2013, s. 323–324) Explicitní znalosti lze vyjádřit formálním a systematickým jazykem, tj. znázornit je, vyslovit, napsat nebo nakreslit pomocí dat, vzorců, manuálů. Mohou mít podobu zprávy, dokumentu, statistiky, finančního výkazu atd. a být skladovány v informačních systémech (databáze, kartotéky, diáře), přenášeny a obvykle jsou racionální a zbavené subjektivismu a chyb. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 121; Mládková, 2005a, s. 29–30; Mládková, 2005b, s. 11; Veber, 2014, s. 590; Vymětal, Diačiková a Váchová, 2005, s. 213) Tacitní znalosti jsou uchovávány pouze v mysli, chování a představách jedince, proto je těžké je formalizovat nebo převést do explicitní podoby. Získávají se zkušeností a praxí. (Bureš, 2007, s. 29; Polányi, 1967; Truneček, 2004, s. 17–18)

Transfer explicitních a tacitních znalostí v organizaci je proces sociálního charakteru definován jako převod znalostí, kterým dochází ke změně výchozí (vstupní) podoby do finální (výstupní). (Argote a Ingram, 2000; Pitra a Mohelská, 2015, s. 22)

Reflektivní praxe je důležitým nástrojem v prostředí profesního vzdělávání založeného na praxi, kde se lidé učí spíše na základě vlastních profesních zkušeností než na základě formálního učení nebo na základě zkušeností z praxe předáváním znalostí. Je nejdůležitějším zdrojem osobního profesního rozvoje a zdokonalování. Je také důležitým způsobem, jak propojit teorii a praxi. Člověk využívá informace k tomu, aby doplnil svou stávající znalostní základnu a dospěl k nějakému závěru a vyšší úrovni porozumění. (Coulson a Harvey, 2013; Mathew, Mathew a Peechattu, 2017)

2 Shrnutí výsledků

Ve škole pracuje její ředitel s explicitními i tacitními znalostmi a k tomu účelu vykonává mnoho pracovních rolí, které vyplývají ze zákonných požadavků na jeho pracovní místo. Na základě výzkumného šetření formou obsahové analýzy právních předpisů, odborné literatury a odborných článků byly specifikovány následující role – ředitel střední školy jako lídr a inovátor; (vedoucí) pedagogický pracovník; strážce kurikula; psycholog, vychovatel a nejvyšší autorita; statutární orgán a oprávněná úřední osoba; plánovač; vyhledávač dalších zdrojů; krizový manažer a vyjednavač; žadatel; procesní manažer; organizátor a účastník porad a zprostředkovatel informací; kontrolor; odborník na PR, marketér, webmaster a IT

odborník; ekonom a účetní; právník; personalista; administrativní/spisový pracovník a archivář; statistik a odborný referent výkaznictví; správce budovy/majetku; bezpečnostní a požární technik a zdravotník.

Role ředitele byly ověřeny dotazníkovým šetřením mezi 240 řediteli z celkového počtu 1274 středních škol v České republice (návratnost 19 %). Kvantitativním výzkumným šetřením formou dotazníku a rozhovoru s 11 řediteli katedrových středních škol a 45 studenty 3. ročníku studijního programu Školský management byly identifikovány způsoby předávání jednotlivých pracovních činností a kompetencí na manažerských praxích (výkladem, vzorem dokumentu, ukázkou, příp. činnost nelze předat). Dále v textu jsou uvedeny výsledky šetření podle významu pracovních činností a kompetencí na základě názoru respondentů.

1. **Řízení střední školy jako instituce**

Ředitel jako statutární zástupce řídí školu jako instituci podle ředitelů středních škol převážně sám (81 %) a denně (82 %). Ředitelé katedrových škol (64 %) i studenti (71 %) se shodli na nejvhodnějším způsobu předání na manažerské praxi výkladem. Ředitel musí školu neustále zastupovat při různých jednáních, což dělá podle ředitelů středních škol nejčastěji sám (92 %) a podle potřeby (80 %). Předání této činnosti na praxi výkladem je podle katedrových škol (64 %) i studentů (53 %) tím nejvhodnějším způsobem. Součástí zastupování školy je také reprezentace na oficiálních i neoficiálních jednáních s partnery a na veřejných vystoupeních, což zajišťuje podle ředitelů středních škol nejčastěji ředitel sám (95 %) a podle potřeby (83 %). Tuto činnost lze na praxi předat podle katedrových škol (73 %) i studentů (56 %) výkladem. Jedná se o individuální záležitost každého ředitele, kterých jednání a vystoupení se účastní (např. porady, konference, oslavy výročí školy apod.).

2. **Vedení a péče o zaměstnance**

Ředitelé zdůraznili, že nejdůležitější v organizaci jsou lidé, jejich vedení a péče o ně. Podle ředitelů středních škol provádí vyhlašování výběrových řízení na neobsazená pracovní místa většinou ředitel sám (84 %) a děje se to nejčastěji podle potřeby (93 %). Tuto činnost lze na manažerské praxi předat podle ředitelů katedrových škol (55 %) i studentů (38 %) nejčastěji výkladem. Vyložit na praxi lze např. kolik kol má mít výběrové řízení, na základě čeho lze uchazeče vybírat apod. Z rozhovoru s řediteli katedrových škol vyplynulo, že mnoho z nich často vybírá na základě doporučení.

Přijímání nových zaměstnanců nebo rozvazování pracovního poměru s těmi stávajícími vykonává podle ředitelů středních škol většinou ředitel sám (98 %) a podle potřeby (95 %) tak, jak mu zaměstnanci přicházejí, resp. odcházejí z důvodu např. odchodu do důchodu, na mateřskou dovolenou nebo změny pracovního místa. Na manažerské praxi lze tuto činnost předat podle ředitelů katedrových škol (46 %) i studentů (42 %) výkladem, neboť se jedná o práci s osobními údaji fyzických osob, tedy je třeba respektovat jejich ochranu v souladu s GDPR.

Stanovení týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti pedagogickým pracovníkům provádí podle ředitelů středních škol většinou ředitel školy sám (68 %), a to nejčastěji ročně (56 %). Na praxi lze tuto činnost předat podle ředitelů katedrových škol (46 %) i studentů (51 %) výkladem.

Uvádění začínajících učitelů do praxe a jejich pracovní adaptace je většinou podle ředitelů středních škol činností delegovanou (89 %) a probíhá nejčastěji podle potřeby (61 %). Tuto činnost lze předat podle ředitelů katedrových škol zejména výkladem (64 %). Studenti zvolili možnost předání vzorem dokumentu (42 %), tedy vzorem adaptačního plánu.

Ředitel školy shromažďuje autoevaluaci pedagogů jako podklad pro hodnocení, příp. vede hodnotící pohovory podle ředitelů středních škol většinou sám (57 %), a to nejčastěji ročně (38 %). Na praxi je možné tuto činnost předat výkladem, na čemž se shodli ředitelé katedrových škol (55 %) i studenti (40 %). Prohlubování a zvyšování kvalifikace pedagogických pracovníků v souladu s plánem DVPP zajišťuje a organizuje podle ředitelů středních škol většinou ředitel sám (54 %) a nejčastěji podle potřeby (51 %). Ředitelé katedrových škol zvolili jako nejvhodnější způsob předání této činnosti na praxi výkladem (55 %), zatímco studenti vzorem dokumentu (42 %), tedy vzorem tohoto plánu.

Komunikace ve škole probíhá mezi různými cílovými skupinami (zaměstnanci, zákonnými zástupci, zřizovatelem, sociálními partnery, úřady, dodavateli atd.). Ředitel jako manažer musí ve škole nastavit optimální komunikační procesy podle cílové skupiny, se kterou zaměstnanci komunikují. Nastavení provádí podle ředitelů středních škol většinou sám (77 %) a nejčastěji podle potřeby (58 %). Předání této činnosti na praxi je možné výkladem, což potvrdili jak ředitelé katedrových škol (55 %), tak studenti (60 %). Ředitel školy komunikuje různými způsoby (telefonem/e-mailem/datovou schránkou/osobně) podle ředitelů středních škol převážně sám (89 %) a podle potřeby (56 %). Nejvhodnějším

způsobem předání této činnosti na praxi je výkladem, což potvrdili jak ředitelé katedrových škol (73 %), tak studenti (56 %).

Práce s lidmi může v organizaci přinášet konflikty mezi zaměstnanci, které řeší podle ředitelů středních škol většinou ředitel sám (85 %) a podle potřeby (85 %). Obě skupiny respondentů se shodly na nejvhodnějším způsobu předání této činnosti na praxi, a to výkladem (46 % ředitelů katedrových škol, 73 % studentů). S touto činností souvisí i porušování povinností zaměstnanců, které řeší ve škole podle ředitelů středních škol většinou ředitel sám (94 %) a podle potřeby (89 %). Nejvhodnějším způsobem předání této činnosti na praxi je podle ředitelů katedrových škol (55 %) i studentů (74 %) výkladem.

Velmi důležitou činností každého manažera je kontrola kvality práce zaměstnanců, kterou provádí podle ředitelů středních škol většinou ředitel sám (76 %) a podle potřeby (43 %). Kontrolní činnost je obtížené na praxi předat, nicméně jak ředitelé katedrových škol (64 %), tak studenti (76 %) se shodli, že možným způsobem předání je výkladem.

V případě činnosti týkající se uzavírání pracovních smluv, dohod a stanovení zaměstnancům pracovní náplně, které provádí podle ředitelů středních škol většinou ředitel sám (81 %) a podle potřeby (84 %), se ředitelé katedrových škol (46 %) i studenti (62 %) shodli, že nejvhodnějším způsobem předání této činnosti je vzorem dokumentu, který musí být bez uvedení osobních údajů.

Kontrolu, resp. hodnocení výchovně vzdělávacího procesu (např. formou hospitací) provádí podle ředitelů středních škol nejčastěji ředitel sám (69 %) a činnost vykonává měsíčně (42 %). Co se týče způsobu předání této činnosti na praxi studentům, tak ředitelé katedrových škol uvedli, že nejvhodnějším způsobem předání je vzorem dokumentu (64 %), což si myslí i studenti (51 %). Ředitelé mohou studentům na praxi poskytnout vzor hospitačního záznamu, který mohou využít ve své vlastní praxi.

3. Rozvoj oborového zaměření školy

V oblasti rozvoje oborového zaměření školy je důležité, aby obory vzdělání v daných školách měly budoucnost, tedy byly uplatnitelné na trhu práce. Každá střední škola by měla mít zpracovanou koncepci rozvoje školy, kterou tvoří podle ředitelů středních škol převážně ředitel sám (90 %) pomocí podkladů od svých zaměstnanců a většinou podle potřeby (46 %). Ředitelé katedrových škol zvolili tři možné způsoby předání tvorby koncepce na praxi – výkladem (28 %), vzorem dokumentu (27 %) a ukázkou (27 %). Studenti vybrali jako nejvhodnější způsob předání vzorem dokumentu (73 %).

Zpracování školního vzdělávacího programu je kolektivní činností, která je podle ředitelů středních škol ředitelem většinou delegována (84 %). Tento dokument bývá aktualizován nejčastěji podle potřeby (68 %) a na manažerské praxi lze předat tuto činnost poskytnutím vzoru dokumentu, na čemž se shodli ředitelé katedrových škol (64 %) i studenti (51 %). S touto činností souvisí i kontrola jeho naplňování, kterou většinou podle ředitelů středních škol ředitel deleguje (67 %) a je prováděna nejčastěji podle potřeby (35 %). Došlo ke shodě mezi řediteli katedrových škol (73 %) a studenty (60 %), že nejvhodnějším způsobem předání této činnosti na praxi je výkladem. Pro práci na školním vzdělávacím programu bývá jmenován koordinátor, kterého převážně jmenuje a řídí jeho práci podle ředitelů středních škol ředitel sám (65 %) a nejčastěji podle potřeby (66 %). Tuto činnost lze podle ředitelů katedrových škol (46 %) i studentů (44 %) předat na praxi převážně výkladem.

Za vedení povinné dokumentace, mezi kterou patří mimo jiné i školní vzdělávací program, odpovídá podle ředitelů středních škol nejčastěji ředitel sám (60 %) a denně (53 %). Tuto činnost lze podle ředitelů katedrových škol (46 %) i studentů (60 %) předat výkladem. Veškerou pedagogickou dokumentaci je nutné kontrolovat. Tuto činnost podle ředitelů středních škol většinou ředitelé delegují (80 %) a je prováděna nejčastěji měsíčně (33 %). Podle ředitelů katedrových škol (73 %) je možné činnost předat na praxi výkladem. Studenti zvolili vzorem dokumentu (35 %).

4. Finanční řízení školy

V oblasti finančního řízení školy je základní pracovní činností ředitele návrh rozpočtu a jeho předložení zřizovateli. Tato činnost je podle ředitelů středních škol většinou ředitelem delegována (61 %) a probíhá nejčastěji ročně (62 %). Podle ředitelů katedrových škol (46 %) i studentů (62 %) je vhodným způsobem předání této činnosti na praxi vzorem dokumentu. S touto činností souvisí kontrola čerpání rozpočtu, kterou provádí podle ředitelů středních škol většinou ředitel sám (55 %) a nejčastěji měsíčně (54 %). Obě skupiny respondentů se shodly na možnosti způsobu předání výkladem (55 % ředitelů katedrových škol, 45 % studentů). Ředitel školy se snaží podle ředitelů středních škol většinou sám (70 %) získat vedlejší zdroje financování, a to podle potřeby (78 %). Předání této činnosti na praxi je možné podle ředitelů katedrových škol (64 %) i studentů (73 %) výkladem. Získávání dalších finančních zdrojů souvisí s aktivním vyhledáváním grantových a dalších finančních příležitostí. Tuto činnost provádí podle ředitelů středních škol většinou ředitel sám (63 %) a podle potřeby (73 %). Ředitelé katedrových škol (82 %) i studenti (78 %) se shodli, že lze tuto činnost předat výkladem. Ředitel školy jako správce rozhoduje o nákupu

majetku podle ředitelů středních škol většinou sám (82 %) podle potřeby (76 %). Tuto činnost lze předat na praxi výkladem, na čemž se shodli ředitelé katedrových škol (73 %) i studenti (80 %).

Ředitel školy schvaluje platové výměry podle ředitelů středních škol většinou sám (92 %) a podle potřeby (71 %). Tuto činnost lze na praxi předat podle ředitelů katedrových škol (55 %) výkladem. Podle studentů vzorem dokumentu (40 %). S touto činností souvisí i přiznávání odměn, náhrad mezd a dalších pohyblivých složek platu. Tuto činnost vykonává podle ředitelů středních škol většinou ředitel školy sám (90 %), nejčastěji podle potřeby (46 %). Mezi nejvhodnější způsoby předání této činnosti patří výkladem (46 % ředitelů katedrových škol, 58 % studentů). Zpracování podkladů pro mzdy, odměny, náhrady mezd je většinou podle ředitelů středních škol delegováno (74 %) a probíhá nejčastěji měsíčně (85 %). Tuto činnost lze na praxi předat podle ředitelů katedrových škol (55 %) i studentů (40 %) výkladem.

Činnost týkající se účetní závěrky a předávání výsledků hospodaření zřizovateli s návrhem na rozdělení hospodářského výsledku do fondů je podle ředitelů středních škol většinou delegována (91 %) a nejčastěji probíhá ročně (62 %). Ředitelé katedrových škol (46 %) i studenti (42 %) uvedli jako nejvhodnější způsob předání této činnosti na praxi vzorem dokumentu. V případě absence vlastní účetní ve škole připravuje účetní podklady pro externí účetní osoba, na kterou většinou podle ředitelů středních škol ředitel činnost deleguje (59 %) a probíhá nejčastěji měsíčně (26 %). Obě skupiny respondentů se shodly na nejvhodnějším způsobu předání na praxi výkladem (46 % ředitelů katedrových škol, 33 % studentů).

5. Sledování právního rámce činnosti školy

Sledování změn právních předpisů patří k činnostem, které převážně dělá podle ředitelů středních škol ředitel sám (90 %) a nejčastěji podle potřeby (47 %). Předání této činnosti studentům na praxi je možné podle ředitelů katedrových škol (73 %) i studentů (58 %) výkladem.

S touto činností souvisí i studium judikátů a jejich aplikace v praxi škol, kterou vykonává podle ředitelů středních škol většinou ředitel sám (73 %) a nejčastěji podle potřeby (73 %). Obě skupiny respondentů se shodly na nejvhodnějším způsobu předání na praxi výkladem (73 % ředitelů katedrových škol, 65 % studentů). Většina ředitelů (88 %) podle ředitelů středních škol konzultuje s právníkem naléhavé případy, a to nejčastěji podle potřeby (86 %). Ředitelé katedrových škol (82 %) i studenti (67 %) uvedli jako nejvhodnější způsob

předání této činnosti na praxi výkladem. Využití právních služeb ve škole může být pro ředitele jednou z variant, jak se vyhnout případným právním sporům.

K základním právním dokumentům, které vydává a aktualizuje podle ředitelů středních škol ředitel většinou sám (72 %), a to nejčastěji ročně (41 %), patří školní a klasifikační řád. Ředitelé katedrových škol (64 %) i studenti (67 %) se shodli, že nejvhodnějším způsobem předání této činnosti na praxi je vzorem dokumentu. Mnoho škol tento dokument zveřejňuje na internetových stránkách školy. Dále ředitel podle ředitelů středních škol většinou sám (70 %) vydává a aktualizuje vnitřní směrnice, pracovní řád, organizační řád, provozní řád, a to podle potřeby (28 %). Obě skupiny respondentů se shodly na nejvhodnějším způsobu předání této činnosti na praxi vzorem dokumentu (64 % ředitelů katedrových škol, 62 % studentů).

6. Pracovní činnosti, které nelze předat na manažerské praxi

Při analýze možností způsobů předání pracovních činností ředitele školy na praxi studentům bylo zjištěno, že neexistují podle ředitelů katedrových škol ani studentů pracovní činnosti, které by nešly na praxi předat vůbec. Někteří ředitelé katedrových škol uvedli ve vyšších procentech, že nelze na praxi předat následující činnosti (jedná se o výběr těch, které dosáhly maximální výše 45 %, resp. 55 %):

- vykonává přímou pedagogickou činnost (45 %),
- sjednává smlouvu se závodním lékařem (45 %),
- zpracovává sebehodnocení jako podklad pro zřizovatele pro přiznání odměn (45 %),
- podepisuje dokumenty (55 %),
- kontroluje osobní spisy zaměstnanců (45 %),
- stanovuje výši odměny za produktivní práci žáků (45 %),
- snižuje/promíjí žákovi úplatu za poskytování vzdělávacích služeb (55 %).

Uvedené příklady se týkají činností, které vykonává většinou ředitel školy sám a nikdo ho nemůže zastoupit. Dokumenty, které jsou výsledkem daných činností, obsahují osobní údaje fyzických osob, což může být jeden z důvodů, proč tyto činnosti zařadili někteří ředitelé katedrových škol mezi ty, které nelze na praxi předat.

3 Návrh metodiky způsobů předávání explicitních a tacitních znalostí na manažerské praxi studentům

Na základě výsledků dotazníkového šetření mezi řediteli středních škol, dotazníkového šetření a rozhovorů s řediteli katedrových škol, kteří manažerské praxe studentů zajišťují a se studenty 3. ročníku studijního programu Školský management, kteří v průběhu studia všechny manažerské praxe absolvovali, byl vytvořen koncept předávání explicitních a tacitních znalostí řediteli katedrových škol studentům na manažerských praxích. V Tabulce 1 jsou uvedeny způsoby předávání explicitních znalostí na manažerské praxi ředitelem katedrové školy studentům. Mnoho z nich lze předat vzorem dokumentu, jehož tvorba je zároveň okomentována výkladem.

Tabulka 1 Způsoby předávání explicitních znalostí na manažerské praxi studentům

ZPŮSOB PŘEDÁNÍ / EXPLICITNÍ ZNALOSTI	VÝKLADEM	VZOREM DOKUMENTU	UKÁZKOU
vyhlašování výběrových řízení na neobsazená pracovní místa	X		
přijímání nových zaměstnanců nebo rozvazování pracovního poměru	X		
uzavírání pracovních smluv, dohod a stanovení zaměstnancům pracovní náplně		X	
stanovení pedagogickým pracovníkům týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti	X		
zpracování koncepce rozvoje školy	X	X	X
tvorba školního vzdělávacího programu		X	
jmenování koordinátora ŠVP	X		
vedení povinné dokumentace	X		
kontrola povinné dokumentace	X	X	
vydávání a aktualizace školního a klasifikačního řádu		X	
vydávání a aktualizace vnitřní směrnice, pracovního řádu, organizačního řádu, provozního řádu		X	
návrh rozpočtu a jeho předložení zřizovateli		X	
kontrola čerpání rozpočtu	X		
rozhodování o nákupu majetku	X		
schvalování platových výměrů	X	X	
zpracování podkladů pro mzdy, odměny, náhrady mezd	X		
účetní závěrka a předávání výsledků hospodaření zřizovateli s návrhem na rozdělení hospodářského výsledku do fondů		X	
příprava účetních podkladů pro externí účetní	X		

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 2 jsou uvedeny způsoby předávání tacitních znalostí na manažerské praxi ředitelem katedrové školy studentům. Tacitní znalosti získávají ředitelé škol zejména zkušenostmi díky praxi ve školství, proto znalosti uvedené v této tabulce jsou převážně předávány studentům výkladem.

Tabulka 2 Způsoby předávání tacitních znalostí na manažerské praxi studentům

ZPŮSOB PŘEDÁNÍ / TACITNÍ ZNALOSTI	VÝKLADEM	VZOREM DOKUMENTU	UKÁZKOU
uvádění do praxe a pracovní adaptace	X	X	
shromažďování autoevaluace pedagogů jako podkladu pro hodnocení, příp. vedení hodnotících pohovorů	X		
prohlubování a zvyšování kvalifikace pedagogických pracovníků v souladu s plánem DVPP	X	X	
nastavení optimálních komunikačních procesů	X		
komunikace různými způsoby (telefonem/mailem/datovou schránkou/osobně)	X		
řešení konfliktů mezi zaměstnanci	X		
řešení porušování povinností zaměstnanců	X		
kontrola kvality práce zaměstnanců	X		
kontrola, resp. hodnocení výchovně vzdělávacího procesu (např. formou hospitací)		X	
kontrola naplňování ŠVP	X		
sledování změn právních předpisů	X		
studium judikátů a jejich aplikace v praxi škol	X		
konzultace s právníkem naléhavých případů	X		
získávání vedlejších zdrojů financování	X		
aktivní vyhledávání grantových a dalších finančních příležitostí	X		
přiznávání odměn, náhrad mezd a dalších pohyblivých složek platu	X		
řízení školy jako instituce	X		
zastupování školy při různých jednáních	X		
reprezentace školy na oficiálních i neoficiálních jednáních s partnery a na veřejných vystoupeních	X		

Zdroj: vlastní zpracování

Transfer znalostí od manažerů ke studentům při manažerských praxích může nabývat různých forem v závislosti na druhu poznatku, možnosti jeho využití, specifikaci apod. Explicitní znalosti ředitelů katedrových škol je možné na praxi předat studentům převážně pomocí vzoru dokumentu, zatímco tacitní znalosti převážně výkladem.

Závěr

Disertační práce analyzuje možnosti předávání znalostí a zkušeností na manažerských praxích, které vycházejí z komplexní analýzy pracovních činností a kompetencí ředitele střední školy, které vykonává často sám.

Cílem disertační práce bylo navrhnout koncept (upřesnit požadavky) předávání konkrétních znalostí a zkušeností ředitelů středních škol vhodnými metodami na manažerských praxích realizovaných v katedrových školách studentům studijního programu Školský management, využitelný k přeměně (transferu) jejich znalostí získaných v teoretické části výuky v dovednosti uplatnitelné v praxi ve školském terénu.

Odpovědi na výzkumné otázky:

1. **Které pracovní role vyplývají ze zákonných požadavků na pracovní místo ředitele střední školy?**

Obsahovou analýzou právních předpisů, odborných publikací a článků vzniklo 20 rolí ředitele střední školy, které byly ověřeny dotazníkovým šetřením mezi 240 řediteli středních škol z celkového počtu 1274 středních škol v České republice (návratnost 19 %). Dotazníkovým šetřením a rozhovory s 11 řediteli katedrových středních škol a 45 studenty 3. ročníku studijního programu Školský management byly definovány klíčové pracovní činnosti a kompetence ředitele střední školy, způsoby jejich předání na manažerské praxi řediteli katedrových škol studentům a byly uspořádané podle významu pro přeměnu znalostí získaných studenty v teoretické části výuky v dovednosti aplikovatelné ve školské praxi.

2. **Které klíčové pracovní činnosti a kompetence ředitele střední školy je možné předat studentům studijního programu Školský management na manažerských praxích realizovaných v katedrových školách?**

Podle výsledků výzkumných šetření patří ke klíčovým pracovním činnostem ředitele střední školy následující oblasti:

- řízení střední školy jako instituce,
- vedení a péče o zaměstnance,
- rozvoj oborového zaměření školy,
- finanční řízení školy,
- sledování právního rámce činnosti školy.

3. **Jakými způsoby lze klíčové pracovní činnosti a kompetence studentům na manažerských praxích předat?**

Z výzkumného šetření vyplynulo, že explicitní znalosti ředitelů katedrových škol je možné na praxi předat studentům převážně pomocí vzoru dokumentu, zatímco tacitní znalosti převážně výkladem. V některých případech může být vzor dokumentu doplněn výkladem ředitele komentujícím proces tvorby daného dokumentu, čímž dochází k propojení explicitních znalostí s těmi tacitními, které tak jednoduše předat nelze a týkají se praktických zkušeností manažera nabytých v průběhu jeho pracovní kariéry.

4. **Které z klíčových pracovních činností a kompetencí jsou významné pro přeměnu znalostí získaných studenty v teoretické části výuky a předávané řediteli katedrových škol na manažerské praxi v dovednosti aplikovatelné ve školské praxi?**

Výsledkem výzkumného šetření bylo vytvoření návrhu metodiky způsobů předání explicitních a tacitních znalostí řediteli katedrových škol studentům na manažerských praxích, kterou budou ředitelé katedrových škol používat při aktuálním způsobu realizace těchto praxí formou několika setkání za semestr v rozsahu 3 hodin/setkání.

Výstup disertační práce naznačuje další možnosti výzkumného šetření spočívajícího v ověřování nového způsobu realizace praxe formou stínování (shadowing) ředitele, při kterém by se mohly uplatnit při předávání znalostí řediteli studentům metody mentoringu a koučování v okamžiku navýšení časového rozsahu praktické přípravy studentů studijního programu Školský management na Katedře andragogiky a managementu vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy.

Přínos pro vědní obor

Přínosem disertační práce pro vědní obor jsou následující tři části:

1. Vzhledem k analýze pozice ředitele střední školy došlo k **propojení manažerského a pedagogického přístupu** k transferu znalostí, tedy propojení managementu znalostí se zkušenostním učením. Přes toto propojení bylo možno navrhnout metodiku transferu explicitních a tacitních znalostí v rámci manažerských praxí studentů studijního programu Školský management (viz 3. bod).
2. Na základě obsahové analýzy dokumentů byl vytvořen podrobný systematický **model pracovních činností a kompetencí (kompetenční model/profesiogram)** ředitele střední školy.

3. Propojením manažerského a pedagogického přístupu byla vytvořena **metodika transferu explicitních a tacitních znalostí ředitele**, vycházející z realizovaných pracovních činností a kompetencí ředitele střední školy, využitelná katedrovými školami pro jejich přípravu na manažerské praxe studentů. Metodika byla ověřena výzkumným šetřením mezi řediteli středních škol, řediteli katedrových středních škol a studenty. Ředitel katedrové školy by měl předávat svoje znalosti a zkušenosti studentům na manažerských praxích na základě konceptualizace modelu katedrové školy, tedy upřesněním a sjednocením požadavků na předávání konkrétních explicitních a tacitních znalostí, zkušeností, příp. dovedností pomocí různých metod.

Seznam použitých informačních zdrojů

ALAVI, M. and D. E. LEIDNER, 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems* [online]. 25(1). ISSN 02767783. Available at: doi:10.2307/3250961.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BENDL, S., 2011. *Klinická škola: místo pro výzkum a praktickou přípravu budoucích učitelů: výzkumný záměr Učitelská profese v měnících se požadavcích na vzdělávání*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-517-1.

BITTEROVÁ, M., A. HAŠKOVÁ and M. PISOŇOVÁ, 2014. School Leader's Competencies in Management Area. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. 149, 114–118. ISSN 18770428. Available at: doi:10.1016/j.sbspro.2014.08.170.

BUSH, T., 2011. Succession planning in England: new leaders and new forms of leadership. *School Leadership & Management* [online]. 31(3), 181–198. ISSN 1363-2434. Available at: doi:10.1080/13632434.2010.545383.

DEWEY, J., 1938. *Experience and education*. New York: Touchstone. ISBN 978-0-684-838281.

FEDERIČOVÁ, M., 2019. *Mezinárodní srovnání ředitelů škol: české administrativní inferno: listopad 2019*. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR. Studie (Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu). ISBN 978-80-7344-506-5.

FRYČ, J., Z. MATUŠKOVÁ, P. KATZOVÁ a kol., 2020. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. ISBN 978-80-87601-46-4.

GAVORA, P., 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JŮVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-185-0.

KALOUS, J., 1997. *Příprava řídících pracovníků ve školství*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1679-5.

KOLÁŘ, J., 2013. *Práce s reflexí u lektorů osobnostně sociálního rozvoje*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6297-9.

KUBEŠ, M., R. KURNICKÝ a D. SPILLEROVÁ, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER, 2012. *Kompetence řídících pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978–80-7357-899-2.

MLÁDKOVÁ, L., 2005b. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-310-8.

POL, M., 2007. *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4499-9.

PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ a J. MAREŠ, 2013. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0403-9.

SPILKOVÁ, V. a A. TOMKOVÁ, 2010. *Kvalita učitele a profesní standard*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-496-9.

TRUNEČEK, J., 2004. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.

VAŠŤATKOVÁ, J., 2006. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1422-8.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2020. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-1-0.