

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

**KLÍČOVÉ KOMPETENCE
ZÁSTUPCE ŘEDITELE V PROSTŘEDÍ
ZÁKLADNÍCH UMĚLECKÝCH ŠKOL**

Key Competences of Deputy Principal
in Basic Art Schools

Závěrečná bakalářská práce

Autor práce:	Jana Krausová
Obor:	Školský management
Forma studia:	Kombinované
Vedoucí práce:	Ing.Lenka Nosková
Datum odevzdání práce:	duben 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Jana Krausová

Resume:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá širokou problematikou klíčových kompetencí a moderního školského managementu. Proto se soustředí na osobu zástupce ředitele v různých typech škol. Analyzuje a zpracovává poznatky získané z výzkumné sondy jejich práci tak, aby mohla poskytnout aktuální informace o klíčových kompetencích a moderním managementu v různých typech škol s přihlédnutím ke specifickým týkajících se základních uměleckých škol. Vychází z odborné literatury a z vlastních poznatků a zkušeností. Vybrané téma jsem zvolila proto, že ve své profesi jsem se celoživotně věnovala výuce na základní a střední škole i na základní umělecké škole a posledních 13 let pracuji na této škole jako zástupkyně ředitele.

Práce přináší stručný přehled z odborné literatury a pohled na problematiku klíčových kompetencí ve spojitosti se vzděláváním a studiem školského managementu.

Summary:

The Bachelor thesis deals with a wide issue of key competences and modern school management. Therefore, it concentrates on the personality of Deputy Principal at various types of schools. It analyzes and elaborates the findings acquired from research probe into their work to be able to give current information about key competences and modern management at different school types with a special attention to the specificity of basic art schools. It is based on specialized literature as well as on my own findings and experience. I have chosen the topic because I have devoted myself to teaching at basic and secondary schools and at basic art school for the whole period of my professional life, and I have been working on the post of Deputy Principal at a basic art school for past 13 years.

The thesis gives a brief syllabus from specialized literature and view of the issue of the key competences in the area of education and school management study.

Klíčová slova:

Kompetence, klíčové kompetence, Lisabonský proces, vzdělávání, celoživotní vzdělávání, učící se organizace, školský management, vedení lidí

Obsah

1. Úvod	5
1.1 Zdůvodnění a cíl práce	5
2. Teoretická část	6
2.1 Profesní kompetence.....	12
2.1.1 Koncepční a metodické kompetence	13
2.1.2 Diagnostické kompetence	13
2.1.3 Kompetence v oblasti etiky	13
2.1.4 Manažerské kompetence	14
2.2. Řízení podle kompetencí	15
2.2.1 Zavádění CBM do organizace	16
2.2.2 Jasně zaměřená strategie, klíčové kompetence organizace.....	16
2.2.3 Kompetence členů organizace (způsobilost)	16
2.2.4 Angažovanost	17
2.3 Klíčové kompetence zástupce ředitele	17
2.3.1 Znalosti	17
2.3.2 Povahové rysy	19
2.3.3 Postoje	19
2.3.4 Dovednosti	20
2.3.5 Zkušenosti	20
2.3.6.Kompetence technické	20
2.3.7 Kompetence k jednání s lidmi, Facilitace.....	21
2.3.8 Manažer, nebo leader	21
2.4 Získávání klíčových kompetencí	22
2.4.1 Kurzy a semináře	22
2.4.2 Funkční studium	23
2.4.3 Vysokoškolské studium	23
3. Výzkumné šetření	25
3.1 Hypotézy	25
3.2 Metody výzkumu, předmět a rozsah hodnocení	26
3.3 Předpoklady na základě dotazníkového šetření.....	26
3.4 Analýza získaných faktů	27

4 . Dosažení cílů závěrečné bakalářské práce	45
4.1 Přehled o klíčových kompetencích zástupců ředitele	45
4.2 Důležitost vzdělávání v oborech školského managementu	45
4.3 Doporučení	46
5. Závěr.....	47
6. Seznam použité literatury	49
7. Seznam použitých zkratk	51
8. Příloha	52

1. Úvod

Školství je nedílnou součástí lidské společnosti a jako takové musí pružně reagovat na změny. V dnešní době, kdy jsou školy právními subjekty, platí pro ně v podstatě stejné podmínky jako pro jakoukoliv firmu. Škola musí plnit svoji vzdělávací funkci, ale navíc musí být konkurenceschopná, poskytnout klientům kvalitní služby, musí být zajímavá svou nabídkou. Na školu působí celá řada vlivů – politické, kulturní, demografické, sociální, ekonomické, technologické a globální. Společnost očekává, že škola se těmto neustále se proměňujícím vlivům dokáže přizpůsobit, pružně na ně reagovat a současně zajistit trvalou kvalitu práce. Základní a střední školy měly jedinečnou možnost při tvorbě svých ŠVP zhodnotit svoje silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti využitím SWOT analýzy.* (Díky tomu mohly vytvořit takové ŠVP, aby byly konkurenceschopné a plnily úlohu moderních kvalitních škol. Úspěšný management dokáže navíc změnit hrozby na příležitosti. Na základní umělecké školy tato možnost ještě čeká.

*(analýza SWOT je metoda, kterou vyvinul Albert Humphrey na Stanfordově univerzitě v 60. a 70. letech. Díky ní lze kvalitně zhodnotit současný stav firmy, najít a pojmenovat slabé stránky, hrozby, silné stránky a příležitosti. Tuto metodu úspěšně používají dodnes firmy na celém světě a pro sebehodnocení a rozvoj škol je také velmi důležitá).

1.1 Zdůvodnění a cíl práce

Zástupce ředitele školy je osobou, která se aktivně zúčastní vedení školy a měla by mít v podstatě stejné klíčové kompetence jako ředitel školy zejména v případě, že je jeho statutárním zástupcem. V takovém případě musí být schopen kdykoliv zastoupit ředitele školy ve všech jeho povinnostech. Zároveň bývá v pozici prostředníka mezi ředitelem školy a pedagogy i nepedagogickými pracovníky, pro které je přímým nadřízeným. Je i pedagogem, který si plní svoji vyučovací povinnost, současně i leaderem a manažerem. To platí u všech typů škol včetně základních uměleckých škol.

Rozdíl vidím v tom, že na základních uměleckých školách mezi sebou spolupracují

učitelé hudebního, výtvarného, tanečního i literárně dramatického oboru. Nemyslím tím, že by učitelé v jiných školách nespolupracovali. Nepředpokládám však, že by si učitelé matematiky navzájem „půjčovali“ žáky, aby dosáhli lepších výsledků ve výuce. V základních uměleckých školách tato spolupráce probíhá ve všech oborech navzájem. Hudebníci tvoří soubory s pomocí žáků svých kolegů, výtvarníci spolupracují s tanečníky, dramatiky i hudebníky na společných projektech, koncertech a vystoupeních.

To znamená, že zástupce ředitele ZUŠ potřebuje klíčové kompetence pro vedení lidí a tvoření týmů. Zároveň má mít manažerské schopnosti, aby mohl plnit dobře svoji funkci. Měl by umět druhým naslouchat a dokázat jim porozumět. Nejdůležitější úrovní vztahů je podle mého (tzv. mikroúroveň) vztah zástupce s jednotlivými kolegy. Zástupce by měl dokázat získat spolupracovníky pro společné cíle a vize (tzv. mezoúroveň). V neposlední řadě udržovat dobré vztahy i s významným okolím školy (na tzv. makroúrovni). Každá kvalitní škola v dnešní společnosti musí být učící se organizací, která je schopna reagovat na změny ve společnosti. Nezbytným se stává celoživotní odborné vzdělávání všech pedagogů. Od vedoucích pracovníků je navíc vyžadováno i vzdělávání v otázkách školského managementu.

Cílem mé práce je porovnat vzdělávání vedoucích pracovníků na ZUŠ a na ostatních školách. Jakou cítí potřebu vzdělávání sami zástupci a jak to vidí jejich spolupracovníci. Který typ vzdělávání je pro ně nejefektivnější a nejprospěšnější.

2. Teoretická část

„**Kompetence** (z lat. *con-petere*, shodovat se, souhlasit) znamená schopnost, způsobilost nebo oprávnění. Osoba, která je v určité oblasti má, je **kompetentní**, v opačném případě **nekompetentní**.

- V běžné řeči znamená nejčastěji předpoklady pro úspěšný výkon nějaké činnosti, práce či funkce. Jazykové kompetence jsou prakticky použitelné znalosti jazyků.

- V personalistice se rozlišují odborné kompetence a kompetence k vedení.
- Ve školství se často hovoří o klíčových kompetencích, což mají být dovednosti, rozhodující pro budoucí společenské nebo profesní uplatnění mladého člověka.
- V ústavním a veřejném právu znamená kompetence svěřené pravomoci určitého orgánu nebo úředníka rozhodovat o určitých věcech. Pro věci mimo tuto oblast není daný orgán kompetentní.“

(Wikipedie, dostupná z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kompetence>)

„**Klíčové kompetence** představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti.

Slovní spojení *klíčové kompetence* je nesprávným překladem anglického *competence*, které používají materiály Evropské unie a OECD. V překladu znamená oprávnění, schopnost, způsobilost, pravomoc a podobně (více viz diskuze k článku). Z toho vyplývá kolize s původním úzkým významem českého termínu kompetence (pravomoc).“

(Wikipedie, dostupná z http://cs.wikipedia.org/wiki/Klíčové_kompetence)

„Termín *key competencies* pochází z anglofonního prostředí a je nástupcem *competencies*, které již dříve nahradily *basic skills*. Základní dovednosti (*basic skills*) označovaly pouze dovednosti spjaté s čtením a počítáním. Postupem času se kladl větší důraz na životně důležité dovednosti (*life* nebo *survival skills*) které posléze vystřídaly kompetence (*competencies*), tedy pojem zahrnující soubor vědomostí, dovedností a postojů.“

(Hučinová Lucie, dostupná z <http://www.rvp.cz/clanek/10>)

Nový přístup ke vzdělávání - jak v základním a středoškolském vzdělávání, tak i při vzdělávání celoživotním - využívá nové způsoby, které nazýváme klíčovými kompetencemi a které jsou propojením získaných informací, zkušeností a praktických dovedností. Získání klíčových kompetencí umožňuje, aby každý jedinec dosáhl v životě to nejvyšší uplatnění, kterého je schopen. Celoživotně se může zdokonalovat ve schopnostech a dovednostech, které může využít jak ve prospěch rozvoje své osobnosti, tak ve prospěch své organizace nebo firmy.

Vlastní zkušenosti nabyté dlouholetým působením ve funkci zástupkyně ředitele i vzděláváním ve funkčním studiu a bakalářském studiu na PedF UK mě vedly ke zhodnocení vývoje ve školství a nároků na vedoucí pracovníky vzhledem k měnící se společnosti a k novým podmínkám v různých typech škol.

Klíčové kompetence jsou termínem, který vešel do povědomí v souvislosti se vzděláváním v roce 2000, kdy byla na jaře - 23. a 24. března - Evropskou radou přijata Lisabonská strategie. Ta měla zajistit, aby se Evropská unie stala do roku 2010 „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností“.

Lisabonský proces definoval 3 strategické záměry a 13 cílů i v oblasti vzdělávání. Strategický záměr č.1 – Zlepšování kvality a efektivity systémů vzdělávání a odborné přípravy v Evropské unii – obsahuje i tyto cíle: zlepšení vzdělávání učitelů, rozvíjení klíčových kompetencí ve společnosti založené na znalostech a maximální využívání zdrojů.

Dnes „tradiční“ strukturu klíčových kompetencí rozpracovali Marco Siegrist (1995, česky 2001) a Annette Ital s Michaelem Knoferlem (2001).

Klíčové kompetence v sobě směšují proces učení i výchovy. Učení je výsledkem vzdělávacího procesu a pomáhá získat nové schopnosti a dovednosti. Získávání klíčových kompetencí je celoživotním procesem, který má pozitivně působit na rozvoj osobnosti a může určovat i míru ekonomického statusu.

„Tradiční“ přehled klíčových kompetencí:

- komunikace a spolupráce
- schopnost nést odpovědnost
- schopnost učit se a schopnost myslet
- kreativita a schopnost řešit problémy
- samostatnost a výkonnost
- odůvodnění a hodnocení

„Kompetence mají jak individuální, tak i sociální dimenzi. Na rozdíl od kvalifikace kompetence vyjadřují jednání v reálných situacích. Kompetence jsou tedy relativní, neboť situace a okolnosti se mění. Dělení kompetencí je nejčastěji na: odborné, metodické, sociální a osobnostní.

Belz a Siegrist (2001, s.167, upraveno) kteří zavedli pojem klíčové kompetence, podávají následující strukturu klíčových kompetencí:

1. Sociální kompetence:

- schopnost práce v týmu,
- kooperativnost,
- schopnost čelit konfliktním a stresovým situacím,
- komunikativnost (komunikační dovednosti)

2. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě:

- kompetentní zacházení se sebou samým, tj. nakládání s vlastní hodnotou,
- být svým vlastním manažerem,
- schopnost reflexe vůči sobě samému,
- vědomé rozvíjení vlastních hodnot,
- schopnost posouvat sám sebe (motivace) a dále se rozvíjet.

3. Kompetence v oblasti metod:

- plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti,
- vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení,
- strukturovat a klasifikovat nové informace,

- dávat věci do kontextu a poznávat souvislosti,
- kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení žádoucích inovací a změn,
- zvažovat šance a rizika“

(Veteška Jaroslav, Tureckiová Michaela, Kompetence ve vzdělávání, str.49, ISBN: 978-80-247-1770-8)

„Rozsáhlou analýzu **oblastí rozvoje** podal v roce 2000 Lombardo (in Krohe, 2004), zahrnuje komplexní spektrum kompetencí. Jedná se o následující oblasti:

- **Nápaditost a vynalézavost** – oblast se týká schopností reagovat za nejednoznačně definovaných podmínek a při nestrukturovaných problémech.
- **Zvládnutí úkolů v komplexnosti** – kompetence zkoumá schopnost začít a ukončit jednotlivé úkoly včetně schopností přebírat řízení a vedení.
- **Rychlé čerpání nových vědomostí** – míra informační gramotnosti, která se projevuje schopností rychle se učit a dobře třídít a zpracovávat informace.
- **Rozhodnost** – rychlé a jednoznačné rozhodování.
- **Vedení spolupracovníků** – kompetence se týká schopnosti delegovat a nedirektivně řídit.
- **Vytváření rozvojového prostředí** – nakolik manažer umožňuje volné a kreativní přístupy u podřízených.
- **Schopnost zvládat a řešit konflikty** – umění deeskalace a dalších technik pro řízení konfliktů.
- **Týmová orientace** – schopnost povzbuzovat jednotného týmového ducha.
- **Získávání talentovaných zaměstnanců** – jedná se především o dispozice spolupracovat s odlišnými osobnostními typy, než je sám jedinec.
- **Vytváření a vylepšování mezilidských vztahů** – kompetence pokrývá oblast empatie a vyjednávacích dovedností.
- **Soucit, takt a citlivost** – jak jedinec umí komunikovat, předávat a přijímat zpětnou vazbu, nakolik jsou jeho projevy zraňující pro ostatní členy týmu.
- **Přímočarost a otevřenost** – otevřený projev prostý cynizmu a ironie.

- **Rovnováha mezi soukromým životem a prací** – kompetence se zaměřují na schopnost zvládat stresové faktory a kvalitní time management.
- **Sebeuvědomění** – tato oblast mapuje schopnost využívat zpětnou vazbu od okolí a pracovat s pocitem viny.
- **Mezilidské vztahy** – jak jedinec buduje přátelské a otevřené prostředí v organizaci.
- **Flexibilita a vyrovnanost** – kompetence reflektující potřebu nezacházet do extrémů při současné adaptaci na nové podmínky.“

(Veteška Jaroslav, Tureckiová Michaela, Kompetence ve vzdělávání, str.50-51, ISBN: 978-80-247-1770-8)

V posledních letech došlo ke změnám v přístupu ke vzdělávání a řízení.

V oblasti formálního vzdělávání dříve stačilo pouze vědět „co“ („know-what“, tzn. mít dostatek informací a znalostí).

Již delší dobu je neméně důležité jako „vědět co“ také „vědět jak“ (oblíbený výraz „know-how“ , což znamená využití funkčních znalostí).

V moderním přístupu ke vzdělání se objevují další spojení, která postihují oblasti zdrojů kompetence (Lundvall a Johnson – 1994, in Eurydice, 2002), „vědět proč“ („know-why“, tedy pochopit dílčí znalosti i souvislosti lidského poznání) a „vědět kdo“ („know-who“, což znamená „vědět, kdo to ví“, znalost a vytváření „sítí zdrojů“ a nutnost spolupráce, protože zvládnutí komplexních úkolů jedincem je nemožné). Je proto nutná efektivní spolupráce, která patří do sociálních kompetencí.

„Pouze efektivní propojení a využívání všech uvedených složek, respektive zdrojů toho, co, jak, proč, s kým a prostřednictvím, koho „vědět“, je předpokladem pro kompetentní konání. Proto není s podivem, že se postupně oproti přístupům tradičním prosazuje ve vzdělávání a řízení (managementu) přístup podle kompetencí (competency-based approach).

Přístup ke vzdělávání založený na osvojování a rozvoji kompetencí (dále jen CBA) se začal rozvíjet počátkem 70.let 20.století v Severní Americe, nejprve v USA a brzy nato také v Kanadě, kde byl v polovině 70.let vyvinut první model vytváření kurikula, tzv. DACUM model (Developing a Curriculum), který je stále využíván při

tvorbě vzdělávacích programů zejména v dalším profesním, respektive podnikovém vzdělávání a postupně se stává dominujícím přístupem nejen ke vzdělávání dospělých i mimo uvedenou geografickou oblast“.

(Veteška Jaroslav, Tureckiová Michaela, Kompetence ve vzdělávání, str.36, ISBN: 978-80-247-1770-8)

2.1 Profesní kompetence

Profesní kompetence jsou základním předpokladem dobrého pracovníka ve všech oborech lidské činnosti.

Jednorázově dokončené vzdělání již dnes nepovažujeme za ukončenou kvalifikaci. Profesní kompetencí rozumíme celoživotní vzdělávání v daném oboru a získávání znalostí a zkušeností, které ve svém zaměstnání uplatníme.

„Někteří autoři, např. Armstrong, dávají dokonce termínu kompetence specifickou náplň, a to „personální řízení zaměřené na schopnosti a výkon“. „Kompetence se stala sjednocujícím pojmem, který ovlivňuje a integruje personální procesy v klíčových oblastech zajišťování lidských zdrojů, jejich rozvoje a odměňování. Pojem kompetence dosáhl tohoto výsadního postavení proto, že se v podstatě týká výkonnosti“ (Armstrong, 1999, s.193).

Kompetence mohou mít i různé dimenze, například dimenzi chování, osobnostní rysy a vlastnosti.

Armstrong (1999, s.195 - 196) rozlišuje následující typy kompetencí:

- **Behaviorální nebo personální (osobní) kompetence**, kterými jsou základní vlastnosti jedinců, jež přinášejí do svých pracovních rolí (někdy bývají označovány jako „měkké dovednosti“). Behaviorální kompetence zahrnují např. interpersonální dovednosti, vedení lidí a analytické dovednosti. Tento typ kompetencí je používán v procesech řízení pracovního výkonu, výběru (získávání) a rozvoje pracovníků.
- **Kompetence založené na práci nebo povolání** se týkají očekávání na pracovišti a norem a výstupů, které se očekávají od lidí vykonávajících specifické role. Týkají se spíše výsledků než úsilí.

- **Druhové, základní a specifické kompetence** mají všichni lidé v určitém povolání, nezávisle na organizaci, nebo se vztahují k jejich konkrétní roli. Základní kompetence se mohou týkat všech pracovníků organizace (všeobecně). Specifické kompetence se vztahují na určitá pracovní místa nebo kategorie zaměstnanců (např. manažeři, vědci, sekretářky).

(Veteška Jaroslav, Tureckiová Michaela, Kompetence ve vzdělávání, str.77, 78, ISBN: 978-80-247-1770-8)

Osobní kompetence - „měkké dovednosti“ patří k základním dovednostem, tedy k požadavkům potřebným ve skutečném životě. Jsou však zároveň základem pracovních kompetencí, protože na nich lze kvalitně stavět pomocí dalšího vzdělávání a získávání zkušeností a dovedností.

Všechny profesní kompetence jsou uplatňovány podle konkrétních podmínek v konkrétních situacích. Jiné kompetence jsou očekávány a požadovány od pracovníka v továrně, řidiče autobusu, prodavačky, asistentky, učitele nebo manažera.

Člověk, který má profesní kompetence a je tedy profesně způsobilý, je ten, kdo využívá vědomě a účelně svůj potenciál ve prospěch vykonávané činnosti. Je většinou úspěšný a užitečný pro svoje okolí a práce mu přináší i uspokojení.

2.1.1 Koncepční a metodické kompetence

Kompetence k vytváření vizí a strategií, využívání ICT metod. Jde o specifické soubory znalostí a dovedností využívané při vytváření, nebo změně organizačních systémů.

2.1.2 Diagnostické kompetence

Tyto kompetence souvisí hlavně s personální prací vedoucích pracovníků a specialistů v oblasti personálního řízení a rozvoje lidských zdrojů

2.1.3 Kompetence v oblasti etiky

Souvisí s výkonovou a motivační složkou struktury osobnosti a psychickými vlastnostmi a charakteristikami systému organizace, které se projevují v chování

jedince. Jde o sociální odpovědnost manažerů i firem, etickou dimenzi jednotlivců, profesních skupin a kultury organizace.

2.1.4 Manažerské kompetence

Kompetence manažerů jsou velmi specifické, ale zároveň jsou souhrnem velkého množství kompetencí osobních, profesních, etických v návaznosti na vnitřní podmínky organizace a vnější podmínky ekonomicko - sociálního prostředí.

Cílem je, aby manažer dokázal využít svoje schopnosti tak, aby odpovídaly podmínkám prostředí organizace, požadavkům na vykonanou práci a přinesly tak požadované výsledky. V případě manažerů jde hlavně o schopnost pružně reagovat na změny v organizaci i ve společnosti. Důležitá je i schopnost efektivně se učit a rozvíjet svojí osobní i profesní způsobilost. Kompetence umožňují manažerům rozvíjet svoji úspěšnou osobní i profesní kariéru. Stávají se tak nejvýznamnějšími hodnotami i v „boji“ s konkurencí.

Mezi důležité manažerské kompetence počítáme time management, schopnost práce s informacemi, leadership, schopnost analýzy rizik, odborné znalosti z oboru a znalost cizích jazyků. Všechny tyto kompetence vyžadují celoživotní vzdělávání, zvyšování výkonnosti a zájem a ochotu čerpat nové informace a zajímat se o nové technologie.

„Prokopenko a Kubr (1996, s.23 - 25,*upraveno*) dělí **manažerské kompetence** (obsah a struktura) na několik složek, a to na:

- **znalosti** (získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích a souvislostech; soubor znalostí)
- **povahové rysy** (určité povahové rysy jsou nezbytné pro určitý druh práce, neboť určují, jak bude manažer reagovat na obecný soubor událostí),
- **postoje** (spočívají v cítění a v zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám; hodnoty a z nich vyplývající postoje jsou formovány celoživotními zkušenostmi),
- **dovednosti** (schopnost dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí, dovednost odborně – technická, obecná manažerská a organizační, analytická a koncepční atd.),

- **zkušenosti** (ne všude platí, že se kvalifikace zvyšuje úměrně s délkou praxe; v této oblasti a souvislosti to platí jen omezeně),
- **kompetence technické** (technické znalosti, talent a postoje, které se týkají technologických, informačních, ekonomických a finančních aspektů práce),
- **kompetence v jednání s lidmi** (oblast chování a vystupování, komunikativnost, asertivní styl jednání).“

(Veteška Jaroslav, Tureckiová Michaela, Kompetence ve vzdělávání, str.81, ISBN: 978-80-247-1770-8)

Manažerské kompetence jsou tedy kombinací velkého množství kompetencí, které musí dobrý manažer uplatňovat flexibilně podle potřeby a dané situace. Je důležité, aby manažer byl osobností s etickými vlastnostmi, která zná, ví co a jak dělat, aby předpokládaný a očekávaný výsledek byl co nejlepší.

2.2 Řízení podle kompetencí

V současné době je tento způsob řízení lidských zdrojů podle kompetencí – „*competency – based/HR/ management – CBM*“ nejmodernějším systémem personální práce v organizacích, na kterém se podílejí společně všichni zaměstnanci organizace. Základní součástí tohoto systému jsou personální kompetence, které jsou klíčovými pro firmu v tom smyslu, že jsou důležité pro úspěch firmy a jsou akceptované zaměstnanci firmy.

Mezi tyto důležité personální procesy patří:

- získávání a výběr zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců.

Systém personální práce, který využívá kvalitně tyto procesy, vede k získání kompetentních zaměstnanců, které dokáže udržet, vzdělávat a motivovat. Důležité je těmto zaměstnancům umožnit další rozvoj jejich kompetencí a také náležitě

ohodnotit jejich přínos pro firmu a samozřejmě je i odměnit. Tato koncepce vedení lidí může přinést prospěch všem zaměstnancům firmy.

2.2.1 Zavádění CBM do organizace

Pro zavedení systému CBM do organizace je důležitá příprava na projekt změny. Jde v podstatě o řízení změny stejně jako při změně firemní kultury. Rovněž je důležité, aby všichni zaměstnanci byli o změně včas a srozumitelně informováni. Někdy je využívána zásada tzv. 3C – clarity, capability, commitment, tedy jasnost strategie, způsobilost a angažovanost, které působí ve vzájemných souvislostech.

2.2.2 Jasně zaměřená strategie, klíčové kompetence organizace

Vychází z vize a účelu organizace a stanovuje cíle organizace. Součástí této strategie je i závazek umožnit zaměstnancům další rozvoj kompetencí prostřednictvím systému učící se organizace a znalostní organizace. Samozřejmostí by mělo být vzdělávání podle kompetencí. Všechny tyto procesy mají být v souladu se systémem řízení podle cílů a řízení výkonnosti. Jedním z nejdůležitějších předpokladů je znalost strategie a její srozumitelnost pro všechny zaměstnance, zejména mají-li současně možnost podílet se na dosažení jasně stanovených a dosažitelných cílů. Nutné je, aby byly dány klíčové způsobilosti firmy, což jsou znalosti, schopnosti a postoje zaměstnanců, které se odrazí v jejich pracovním výkonu. Rozliší výkonné od nevýkonných tak, abychom je mohli správně ohodnotit. Z těchto složek je vytvořen základ kompetenčního modelu organizace, který souvisí s výkonovými cíli organizace. Vše souvisí s podnikatelskou strategií (která definuje, jakými způsoby, s kým a kam chceme dojít) a schopností odlišit se svým know-how od konkurenčních organizací. To vše jsou nezbytné klíčové kompetence organizace.

2.2.3 Kompetence členů organizace (způsobilost)

Již při plánování potřeby lidských zdrojů je třeba vědět, jak kompetentní (angažované) zaměstnance organizace má, případně potřebuje. Jde o analýzu schopností současných zaměstnanců a plánování případných změn v personálním

obsazení. Úspěšnost personálního plánování závisí nejen na celkové potřebě organizace, ale na kvalitním obsazení jednotlivých pracovních funkcí. V situaci škol se tedy jedná např. nejen o kvalitní učitele, ale zároveň o jednotlivé aprobace tak, aby škola mohla plnit úspěšně svoje úkoly.

Dalším úkolem řízení rozvoje lidských zdrojů je nejen plánování výběru zaměstnanců, ale zároveň jejich další vzdělávání a s tím spojené řízení kariéry. Posilováním a rozvojem kompetencí svých zaměstnanců získá organizace dobrý předpoklad ke splnění svých strategických cílů.

2.2.4 Angažovanost

Jedná se o pracovní nasazení a postoje zaměstnanců (kteří tak ukazují svoji chuť i schopnost vykonávat práci nad rámec pracovních povinností) a zároveň svoje kompetence chtějí zdokonalovat a rozšiřovat.

Angažovanost se projevuje nejen v dosahování výborných pracovních výsledků, ale i v uznávání firemní kultury. To znamená, že zaměstnanec dodržuje určité normy v sociálních vztazích, které se mu v průběhu času stanou přirozenými. Proto je samozřejmě a nenásilně rozvíjí a zkvalitňuje. Postoj angažovaného zaměstnance se projevuje loajalitou k vlastní organizaci a pracovní spokojeností, která podporuje ochotu ke stálému zlepšování stávajících pracovních výkonů.

2.3 Klíčové kompetence zástupce ředitele

Z předchozího textu vyplývá, jak důležité jsou klíčové kompetence pro všechny zaměstnance organizace. Největší nároky jsou však zákonitě kladeny na management, kam samozřejmě zástupce ředitele školy patří. Vedoucí pracovník by měl mít následující předpoklady:

2.3.1 Znalosti

Základním předpokladem pro výkon funkce zástupce ředitele je kvalifikace pedagogického pracovníka podle:

Zákona 564/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů v platném znění

Citace:

„Hlava II

Předpoklady a požadavky pro výkon činnosti pedagogických pracovníků

Díl 1

Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka

a předpoklady pro výkon funkce ředitele školy

§ 3

Předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka

(1) Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- a) je plně způsobilý k právním úkonům,
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- c) je bezúhonný,
- d) je zdravotně způsobilý, a
- e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.“

Kromě těchto předpokladů musí mít zástupce ředitele další klíčové kompetence v oblasti znalostí:

Podle již zmíněného Zákona o pedagogických pracovnících se na zástupce ředitele nevztahuje povinnost získat znalosti v oblasti řízení školství v rámci DVPP, stejně tak se na něj nevztahuje povinná praxe v oboru, která se vztahuje k funkci ředitele školy. Nedovedu si však představit ředitele, který by si za svého zástupce zvolil učitele bez praxe v oboru a bez ochoty dále se v oblasti řízení vzdělávat. Situace ve školství se stejně jako v celé společnosti stále mění, pokrok jde stále dopředu a podmínkou dobrého řízení je neustálé rozvíjení zkušeností nejen praxí a pozorováním, ale kvalitním vzděláváním. V nabídce dalšího

vzdělávání pedagogických pracovníků i v oblasti vzdělávání vedoucích pracovníků ve školství je v současné době obrovské množství seminářů, kurzů a přednášek. Další možností, jak získat ucelenější souhrn vědomostí, je funkční studium pro vedoucí pracovníky. Toto studium je podmínkou pro výkon funkce ředitele školy. Lze jej získat nejen v různých vzdělávacích zařízeních s akreditovanými programy, ale i při vysokých školách. Ještě vyšším stupněm je vysokoškolské studium v oboru školského managementu, které je v bakalářském a od roku 2010 nově i v navazujícím magisterském studiu a je nejvyšším vzděláním v oblasti řízení školství.

2.3.2 Povahové rysy

Každý manažer musí mít určité povahové rysy, které mu umožní vykonávat dobře jeho práci. Zástupce ředitele ve školství by měl splňovat hodně požadavků, neboť se v jeho případě jedná o pedagogickou práci, takže musí jako pedagog komunikovat s žáky a jako zástupce jedná s pedagogy, rodiči, veřejností a nejrůznějšími subjekty z oblasti školství i mimo ně. Samozřejmě komunikuje i s ředitelem školy.

Zástupce ředitele by měl být osobností, která má určité osobní kouzlo. Dokáže vést a vzdělávat žáky, být leaderem i kolegou pro pedagogy a partnerem pro ředitele. Mezi povahové rysy zástupce by měla patřit etika, pracovitost, spravedlnost, schopnost týmové spolupráce, empatie, klid, rozhodnost, přizpůsobivost, nadšení pro věc, sebejistota, důslednost, kreativita a další důležité vlastnosti.

2.3.3 Postoje

Všichni lidé si s v průběhu celého života tvoří díky získaným zkušenostem a prožitkům určité postoje. Malé děti řeší co mají nebo nemají rády – zeleninu, čokoládu, hračky... S přibývajícím věkem jsou postoje důležitou součástí osobnosti a týkají se závažných záležitostí v životě. Jde o názory na svět kolem nás, na situaci ve společnosti, životní filozofie, žebříček hodnot. V tomto systému hodnot by neměl chybět zájem o sebevzdělávání a další rozvoj osobnosti. Osobní postoje se formují v průběhu celého života díky neustále získávaným

zkušenostem, což je přirozený vývoj, ale neustálé změny „kam vítr, tam plášt“ by se u vyzrálé osobnosti, kterou by měl zástupce být, vyskytovat neměly. Morálka – etika by měla být nedílnou součástí osobnosti vedoucího pracovníka a ve školství to platí dvojnásob.

2.3.4 Dovednosti

Mít dovednosti znamená uplatnit svoje znalosti a schopnosti, postojte i osobní hodnoty v pracovním procesu. Jedná se o dovednosti manažerské, organizační, analytické, technické, odborné a další. Zástupce ředitele musí dokázat propojovat svoje znalosti a schopnosti podle potřeby tak, aby jeho pracovní výkon byl co nejefektivnější. Každá schopnost je důležitá, ale pokud bude využívána odděleně, postrádá téměř smysl. Dovednost kreativního přístupu je proto velmi důležitá.

2.3.5 Zkušenosti

Ne vždy platí, že s délkou praxe, tedy se získanými zkušenostmi se zvyšuje kvalifikace. V dnešní době je důležité se neustále vzdělávat a čerpat nové informace. Technika a věda se vyvíjí velmi rychle a zasahuje do všech oblastí našeho života. Ale vzdělání bez zkušeností a praxe také nepostačuje. Ideální je spojení obou součástí.

2.3.6 Kompetence technické

Technické znalosti, dovednosti a zkušenosti, které potřebujeme k zvládnutí různých technologií využívaných při práci – informačních, ekonomických, komunikačních a dalších. Dnes si již nedovedeme práci bez pomoci techniky vůbec představit. Pomáhá nám při propagaci (webové prezentace škol, programy koncertů, plakáty), komunikaci (elektronická pošta), administrativě (dokumentace žáků, rozvrhy, učební plány,...) výuce (hudební programy, výtvarné programy, možnost audiovizuálních projektů,...) provozu školy (účetnictví, inventarizace,...) Tato oblast je velmi široká a zástupce ředitele, který by tyto technické kompetence neměl, by byl zcela ztracen.

2.3.7 Kompetence v jednání s lidmi

Jedna z nejdůležitějších kompetencí. Postihuje chování ve společnosti, vystupování, řešení standardních i krizových situací, komunikace s žáky – studenty, učiteli jako podřízenými, učiteli jako kolegy, komunikace s rodiči, nadřízenými, veřejností. Jde o to, aby zástupce zvládal asertivní jednání, empatii, dokázal být vůdcem, ale i kolegou. V mnoha případech je zástupce jakýmsi spojovacím článkem mezi ředitelem a učiteli. Učitelé se někdy ostýchají řešit všechny problémy s ředitelem a osoba zástupce je jim bližší. Je proto velmi důležité, aby dokázal vyslechnout pedagogy, poznal jejich problémy a starosti, zároveň je podpořil v kreativním jednání a pokud je třeba, vše tlumočil řediteli. Stejně tak by měl zvládnout vysvětlit pedagogům záměry vedení školy, vize, úkoly a další důležité záležitosti školy. Jedině kolektiv, který zná všechny aspekty své práce, je schopen kvalitní týmové spolupráce.

Facilitace: Účinná metoda jak vést a zvládat i velmi složitá skupinová jednání. Facilitátor by měl být nestranný. Ve škole je různě početný pedagogický sbor a vedoucí pracovník nesmí zapomenout, že komunikace nevede jen od něj k pedagogům (nebo zpět). Většina komunikace probíhá právě mezi pedagogy. Lidé mají různé zkušenosti, názory, zastávají určité role a je velmi důležité dát jim prostor pro diskuzi. I spory v zájmu dobré věci mohou někdy přispět více, než když se snažíme kolegy přesvědčit o naší pravdě.

2.3.8 Manažer nebo leader

W.Bennings (tvůrce specifického přístupu k leadershipu) prý řekl:

„Manažer dělá věci správně, zatímco lídr dělá správné věci“

Jde o rozdílný přístup k úkolům a vytčeným cílům. Správný manažer se zajímá o splnění úkolu, takže napne svoje síly, aby zajistil vše, co je třeba. Dbá na ekonomickou stránku, na kvalitu, plnění časového plánu a zdárné dokončení úkolu. Má podřízené, které řídí, zadává jim úkoly a nejdůležitějším kritériem je pro něj dosažení cíle.

Leader se ze všeho nejdříve zajímá o to, proč je důležité úkol splnit a jaký má vše ve výsledku smysl. Více se zajímá o účel a jak se situace vyvíjí. Dokáže kreativně

reagovat. Je tedy více spolutvůrcem, snaží se situaci porozumět, přizpůsobit se a zvolit přiměřené prostředky. Díky motivačnímu přístupu dokáže zaměstnancům ukázat smysl jejich práce a pro úkol je nadchnout. Důležité jsou pro něj mezilidské vztahy, takže mívá mezi zaměstnanci více příznivců, kteří plní úkoly samostatněji a s větším zaujetím.

Oba přístupy jsou možné. Pokud se bude jednat například o výrobu automobilů, je zřejmě lepší manažerský přístup. Inovace tam probíhá v rámci úzkého okruhu odborníků a komunikace se zaměstnanci je více omezena na rozdělení přesných úkolů. Z mého hlediska je ve školství příhodnější přístup leadera, protože jde hlavně o práci s lidmi, kde jsou mezilidské vztahy velmi důležité. Škola by měla fungovat na principu týmové spolupráce.

2.4 Získávání klíčových kompetencí

Jak již bylo řečeno, mezi klíčové kompetence zástupce ředitele patří znalosti, povahové rysy, dovednosti, zkušenosti, technické kompetence a kompetence k jednání s lidmi. Část těchto kompetencí lze získat pozorováním, průběžně získanými zkušenostmi, povahové rysy jsou vrozené a rozvíjejí se. Důležitou součástí klíčových kompetencí však lze získat jen cíleným vzděláváním. Nabídka vzdělávání se dělí do několika skupin.

2.4.1 Kurzy a semináře

Jednou z nabízených možností je vzdělávání v kurzech a seminářích, které nám umožňují různá vzdělávací zařízení, nebo školy. Některé programy jsou opravdu kvalitní a témata jsou ze všech možných oblastí řízení. Kurzy a semináře mají tu výhodu, že se jich může zúčastnit každý, kdo má o dané téma zájem. Účast není omezena žádnými zkouškami, každý si najde kurz, který mu pomůže rozšířit určitou oblast kompetencí. Nevýhodou je, že kurzy na sebe většinou nijak nenavazují a témata se mohou někdy „překrývat“ nebo naopak některé oblasti jsou zcela vynechány.

2.4.2 Funkční studium

Funkční studium je dalším stupněm k získání kompetencí podle § 7 vyhlášky č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání a kariérním systému pedagogických pracovníků: Citace:

„§ 7

Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky

(1) Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky získává jeho absolvent znalosti a dovednosti v oblasti řízení právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, zejména znalosti teorie a praxe školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky, psychologie, bezpečnosti a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií.

(2) Studium se uskutečňuje v rámci programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole v délce trvání nejméně 350 vyučovacích hodin.

(3) Studium se ukončuje obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou před komisí. Po jejím úspěšném složení získává absolvent osvědčení.“

Všichni ředitelé základních uměleckých škol museli toto studium absolvovat.

Ani na funkční studium se nemusí vykonávat přijímací zkouška. Vzdělávání je však kvalitnější, témata na sebe navazují, postihují důležité informace z oblasti managementu, marketingu, ekonomiky, práva, pedagogiky, psychologie, součástí jsou manažerské praxe na různých typech škol a studenti si mohou navzájem porovnat podmínky.

2.4.3 Vysokoškolské studium

V oboru školského managementu je vysokoškolské studium nejvyšším stupněm vzdělání. Není určeno na jednorázové vzdělávání, ale poskytuje kvalitní soustavné studium všem, kteří se chtějí ve školství věnovat řídicím funkcím:

„Bakalářské studium:

Bakalářský studijní program je zaměřen na přípravu k výkonu povolání a ke studiu v magisterském studijním programu. V bakalářském studijním programu se bezprostředně využívají soudobé poznatky a metody; obsahuje též v potřebném rozsahu teoretické poznatky. Standardní doba studia včetně praxe je nejméně tři a nejvýše čtyři roky. Studium se řádně ukončuje státní závěrečnou zkouškou,

jejíž součástí je zpravidla obhajoba bakalářské práce. Absolventům studia v bakalářských studijních programech se uděluje akademický titul „bakalář“ (ve zkratce „Bc.“ uváděné před jménem). (*Zákon č. 111/1998 Sb., o VŠ, část IV.*)“

Studenti navštěvují přednášky, kde si prohloubí znalosti z managementu, ekonomiky, marketingu, práva, pedagogiky, psychologie, atd. Stejně jako ve funkčním studiu probíhají manažerské praxe, které jsou velmi ceněnou součástí studia. Studenti se seznámí s kolegy z různých škol, poznají rozdílné podmínky, mohou si vyměnit zkušenosti. Sama dobře vím, že mne velmi obohatila návštěva u kolegů ze základních škol. Další poučnou manažerskou praxí byly i exkurze v komerčních firmách mimo školství, v divadlech, nebo na krajských úřadech. Doposud byla možnost vystudovat tříleté bakalářské studium, od roku 2010 lze pokračovat v navazujícím dvouletém magisterském studiu, následně i s rigorózním řízením.

„Magisterské studium:

Magisterský studijní program je zaměřen na získání teoretických poznatků založených na soudobém stavu vědeckého poznání, výzkumu a vývoje, na zvládnutí jejich aplikace a na rozvinutí schopností k tvůrčí činnosti; v oblasti umění je zaměřen na náročnou uměleckou přípravu a rozvíjení talentu. Magisterský studijní program navazuje na bakalářský studijní program (v případě navazujícího magisterského studijního programu); standardní doba tohoto studia je nejméně jeden a nejvýše tři roky. V případě magisterského studijního programu, který nenavazuje na bakalářský studijní program je standardní doba studia nejméně čtyři a nejvýše šest roků. Studium se řádně ukončuje státní závěrečnou zkouškou, jejíž součástí je obhajoba diplomové práce. V oblasti lékařství se studium řádně ukončuje státní rigorózní zkouškou. Absolventům studia v magisterských studijních programech na UK se udělují tyto akademické tituly: v oblasti lékařství „doktor medicíny“ (ve zkratce „MUDr.“ uváděné před jménem); v oblasti zubního lékařství „zubní lékař“ (ve zkratce MDDr. uváděné před jménem); v ostatních oblastech „magistr“ (ve zkratce „Mgr.“ uváděné před jménem). (*Zákon č. 111/1998 Sb., o VŠ, část IV.*)“

Pro přijetí k vysokoškolskému studiu musí uchazeč vykonat přijímací zkoušku, ukončeno je odevzdáním závěrečné práce, obhajobou a státní zkouškou.

3. Výzkumné šetření

Výzkumné šetření jsem zaměřila na klíčové kompetence zástupce ředitele v různých typech škol. Cílem bylo zjistit míru a rozsah znalostí klíčových kompetencí zástupce ředitele u vedoucích pracovníků i pedagogů a zhodnocení úrovně těchto kompetencí u samotných zástupců. Dalším cílem bylo zjistit důležitost vzdělávání vedoucích a pedagogických pracovníků v oborech školského managementu a preferované způsoby tohoto vzdělávání. Na základě výsledků navrhnout případná doporučení.

3.1 Hypotézy

I. Všichni vedoucí pracovníci mají dobré znalosti z oboru školského managementu, mají přehled o klíčových kompetencích zástupců ředitele. Stejný přístup k moderním způsobům managementu škol má i většina pedagogických pracovníků.

II. Všichni pracovníci ve školství jsou si vědomi, že vzdělávání v oborech školského managementu je pro konkurenceschopnost škol v dnešní společnosti velmi důležité. Vedoucí pracovníci i většina pedagogů znají způsoby vzdělávání v těchto oborech a aktivně se o další vzdělávání a sebevzdělávání zajímají. Většina se vzdělává v kurzech a seminářích a toto vzdělávání i preferuje.

3.2 Metody výzkumu , předmět a rozsah hodnocení

Zvolila jsem dotazníkové šetření a oslovila ředitele škol z celé republiky. Dotazník a oslovovací dopis viz. příloha

Rozeslala jsem 120 dotazníků. Odpovědělo 65 respondentů, což je 54%. Z celkového počtu vyplněných dotazníků bylo 54% dotazníků od ředitelů a zástupců základních uměleckých škol, 8% od pedagogů základních uměleckých škol, 26% od zástupců a ředitelů základních škol, 12% od ředitelů a zástupců středních škol.

3.3 Předpoklady na základě dotazníkového šetření

Předpokládala jsem, že budou rozdíly mezi většími a menšími školami. Také jsem předpokládala, že se odpovědi budou částečně lišit i u mužů a žen.

Předpoklad č.1 - Zástupce ředitele by měl být dobrým leaderem

Předpoklad č.2 - Většina zástupců ředitele je dobrým leaderem

Předpoklad č.3 - Zástupce ředitele by měl spolupracovat s ředitelem školy ve všech oblastech řízení školy

Předpoklad č.4 - Zástupci ředitelů spolupracují s ředitelem školy ve většině oblastí řízení školy

Předpoklad č.5 - Zástupce ředitele by měl být nestranný

Předpoklad č.6 - Ředitel školy by měl být manažerem i pedagogem/umělcem

Předpoklad č.7 - Zástupce ředitele školy by měl být manažerem i pedagogem/umělcem

Předpoklad č.8 - Týmová spolupráce funguje na většině škol přirozeně mezi obory

Předpoklad č.9 - „Ideální“ zástupce ředitele by měl mít kompetence k vedení lidí, kompetence k manažerské práci, kompetence k pedagogické práci, kompetence k ekonomice a financování

Předpoklad č.10 -Je důležité, aby se zástupce ředitele vzdělával k získávání klíčových kompetencí

Předpoklad č.11 -Většina zástupců ředitelů se vzdělává

Předpoklad č.12 -Většinou se jedná o vzdělávání v kurzech a seminářích

Předpoklad č.13 -Většina preferuje vzdělávání v kurzech a seminářích

Předpoklady týkající se ZUŠ:

Většina ředitelů ZUŠ je profesí hudebníkem

Většina zástupců ředitele je profesí hudebníkem

Většina preferuje ve funkci ředitele školy umělce, pedagoga uměleckého směru

Většina preferuje ve funkci zástupce ředitele školy umělce, pedagoga uměleckého směru

3.4 Analýza získaných faktů

Výzkumného šetření se zúčastnily školy, které mají nejméně 10, ale i více než 40 pedagogických pracovníků. Předpokládala jsem, že větší nároky na vzdělávání a získávání klíčových kompetencí zástupců ředitele budou u škol s větším počtem pedagogů. Při celkovém hodnocení se však tento předpoklad nepotvrdil. Je to pravděpodobně tím, že velké školy mají více zástupců, takže požadavky na jednotlivé zástupce jsou i na rozdílně velkých školách téměř stejné.

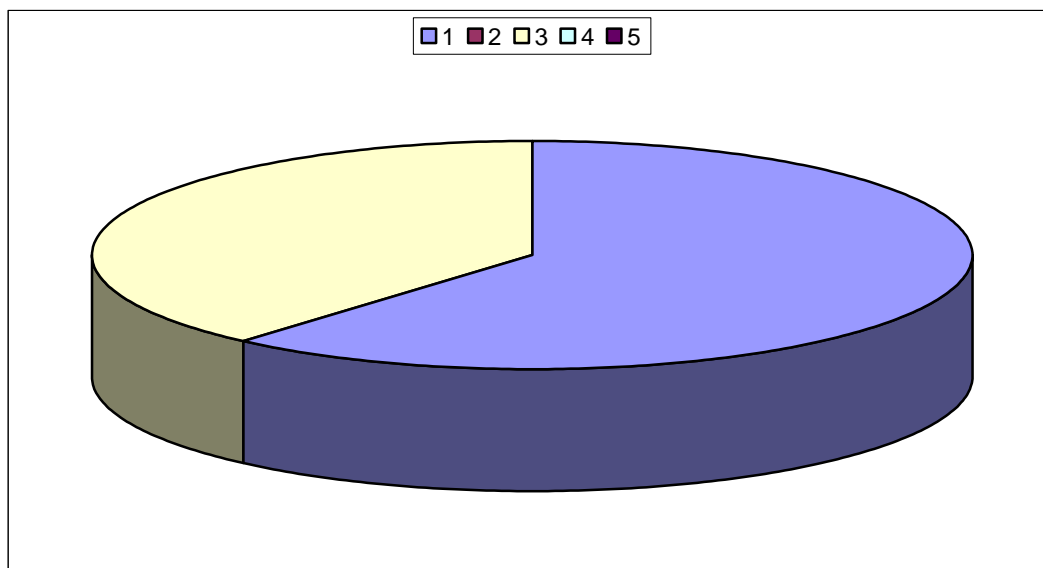
Předpoklad, že muži budou mít odlišný názor na klíčové kompetence než ženy, se také nepotvrdil. Měla jsem možnost poznat mínění mnoha kolegů a kolegů z bakalářského studia a jejich názory se nijak zásadně nelišily. Předpokládala jsem však, že u kolegů z jiných škol se budou postoje různit. Přestože jsem neměla pravdu, mám z tohoto zjištění radost. Potvrzuje se tím, že situace v dnešním školství předpokládá kvalitu vzdělávání a tím i sebevzdělávání bez ohledu na to, zda jsou ve vedení školy ženy či muži.

V dotazníkovém šetření jsem se podrobně nezabývala rozdílem v pracovní náplni zástupce ředitele na ZUŠ, ZŠ, nebo SŠ. Ze zkušenosti a rozhovorů s kolegy vím, že na ZUŠ neřeší zástupce ředitele každodenní problémy s rozvrhem a případným suplováním (neznamená to samozřejmě, že nikdy nenastanou), ale více se soustředí na zajištění interních a veřejných akcí školy – interní a veřejné koncerty, výstavy, vernisáže, taneční vystoupení, divadelní představení a další. Co se týká pedagogické činnosti a managementu školy, v tom se práce zástupců příliš neliší. Z tohoto pohledu jsou tedy požadavky na klíčové kompetence zástupců ředitele ve všech typech škol téměř stejné.

Předpoklad č.1 - Zástupce ředitele by měl být dobrým leaderem

1) Myslíte si, že zástupce/zástupkyně ředitele (ZŘ) by měl být dobrým leaderem?

1. Ano **61,5%**
2. Ne 0%
3. Spíše ano **38,5%**
4. Spíše ne 0%
5. Nevím 0%



Předpoklad se potvrdil

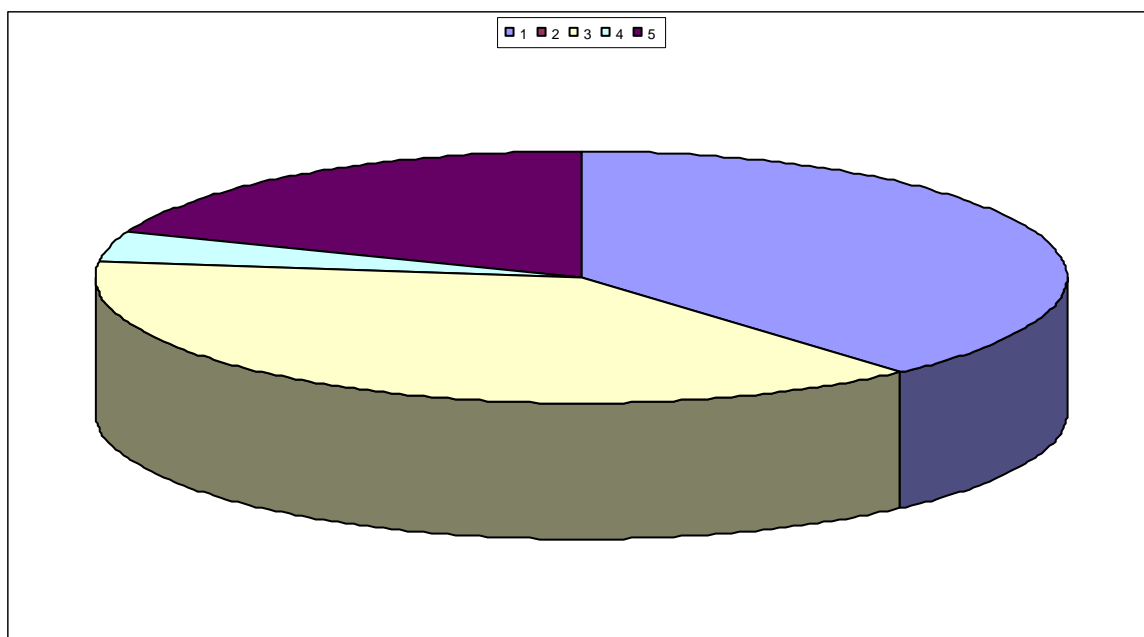
Všichni dotázaní se shodli, že být dobrým leaderem patří k funkci zástupce ředitele. Výsledek byl téměř jednoznačný – pouze „ano“ a „spíše ano“.

Z rozhovorů se staršími kolegy – mimo výzkum – jsem zjistila, že termín leader pro ně není zcela jasný, po vysvětlení však také souhlasili s předpokladem.

Předpoklad č.2 - Většina zástupců ředitele je dobrým leaderem

2) Je ZŘ na Vaší škole dobrým leaderem?

1. Ano **38,5%**
2. Ne 0%
3. Spíše ano **38,5%**
4. Spíše ne 3,8%
5. Nevím 19,2%



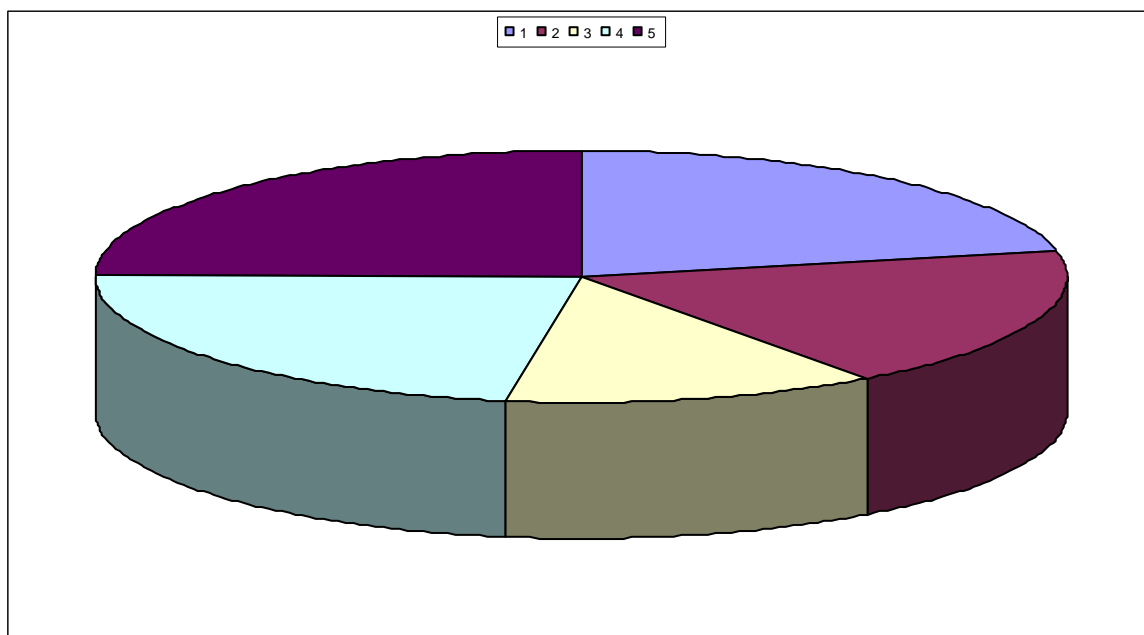
Předpoklad se potvrdil

Odpověď „nevím“ použili ve všech případech zástupci ředitele na vlastní osobu. Nechtěli se hodnotit, což chápu. Odpověď „spíše ne“ se vyskytla u pedagogů hodnotících zástupce, ředitelé svoje zástupce hodnotili kladně.

Předpoklad č.3 - Zástupce ředitele by měl spolupracovat s ředitelem školy ve všech oblastech řízení školy

3) V jaké oblasti by měl ZŘ spolupracovat s ředitelem/ředitelkou školy (ŘŠ)?

1. V personálních otázkách 21,6%
2. Ve finančním ohodnocení učitelů 18,5%
3. V ekonomické oblasti (provoz školy) 12,5%
4. V propagaci a reprezentaci školy 22,7%
5. V profesním rozvoji školy (zaměření na kvalitu výuky) 24,7%



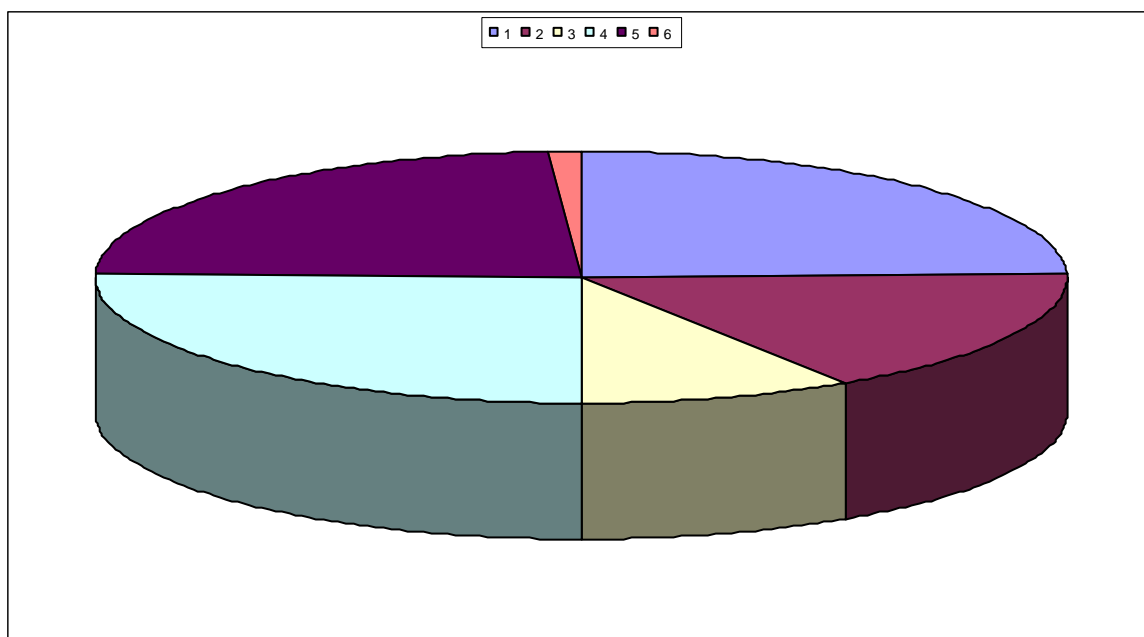
Předpoklad se potvrdil

Většina ředitelů chce, aby zástupci spolupracovali v propagaci a profesním rozvoji školy. Následuje personální oblast a spolupráce ve finančním hodnocení učitelů a ekonomické oblasti. Zástupci mají většinou podobnou představu, ale spolupráci v ekonomice se rozhodně nevyhýbají.

Předpoklad č.4 - Zástupci ředitelů spolupracují s řediteli školy ve většině oblastí řízení školy

4) V jaké oblasti spolupracuje Váš ZŘ s ŘŠ?

1. V personálních otázkách 24,5%
2. Ve finančním ohodnocení učitelů 16,3%
3. V ekonomické oblasti (provoz školy) 9,3%
4. V propagaci a reprezentaci školy 25,5%
5. V profesním rozvoji školy (zaměření na kvalitu výuky) 23,3%
6. Nevím 1,1%



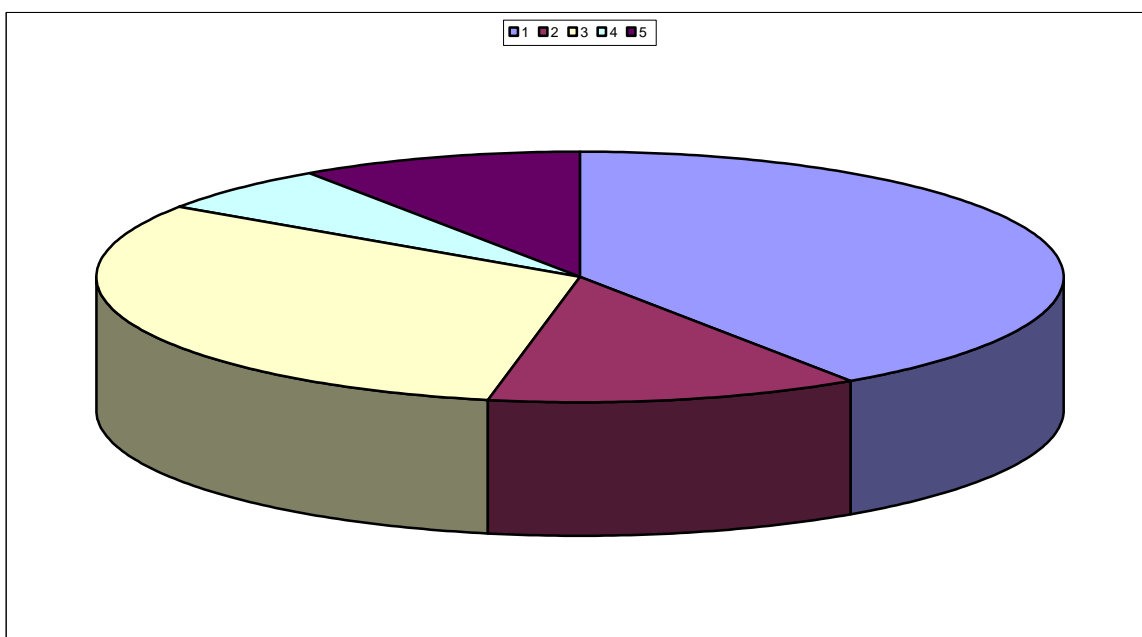
Předpoklad se potvrdil

Zde se nedá jednoznačně říci, že všichni zástupci spolupracují ve všech oblastech. Většina spolupracuje v propagaci školy a profesním rozvoji školy. Někteří ředitelé se ekonomické a personální stránce řízení věnují sami, někteří sami řeší finanční ohodnocení učitelů. Není ale jediná oblast na které by se zástupci ředitele nepodíleli. Odpověď „nevím“ byla od pedagogů, kteří nejsou se spoluprací vedení seznámeni.

Předpoklad č.5 - Zástupce ředitele by měl být nestranný

5) V jaké pozici by měl být ZŘ?

1. Na straně ŘŠ **40,6%**
2. Na straně učitelů 12,5%
3. Nestranný 31,25%
4. Jiná možnost 6,25%
5. Nevím 9,4%



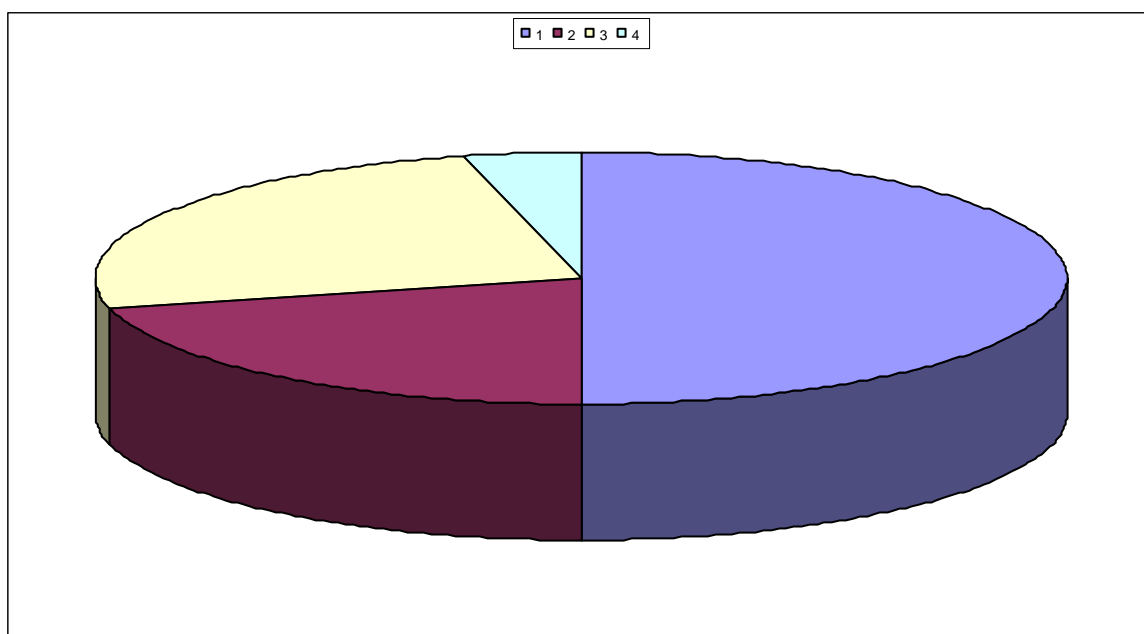
Předpoklad se nepotvrdil, 40,6% respondentů odpovědělo, že zástupce by měl být na straně ředitele školy.

Tato odpověď se objevila u ředitelů, učitelé chtěli zástupce na své straně, odpověď „nevím“ byla u všech skupin. Odpověď „nestranný“ byla druhá nejčastější. V odpovědi „jiná možnost“ se objevily odpovědi: na straně rozumu a pravdy.

Předpoklad č.6 - Ředitel školy by měl být manažerem i pedagogem/umělcem

6) ŘŠ by měl být:

1. Manažerem **50%**
2. Ekonomem 21,2%
3. Pedagogem/umělcem 25%
4. Jiná možnost 3,8%



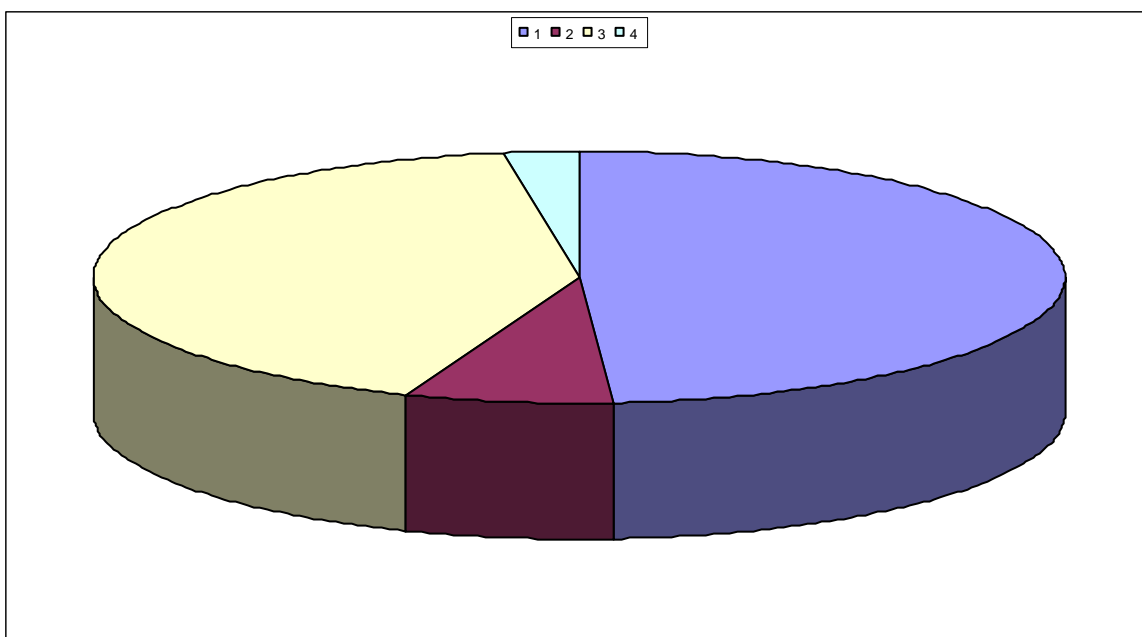
Předpoklad se nepotvrdil, 50% respondentů odpovědělo, že ředitel by měl být hlavně manažerem.

Polovina respondentů preferuje ve funkci ředitele manažera. Čtvrtina odpovědí uvedla pedagoga / umělce, jednalo se většinou o učitele a ředitele ZUŠ. Ekonom by byl vítán u 21,2%. V odpovědi „jiná možnost“ se objevila možnost: autoritou

Předpoklad č.7 - Zástupce ředitele školy by měl být manažerem i pedagogem/umělcem

7) ZŘ by měl být:

1. Manažerem **48,8%**
2. Ekonomem 7%
3. Pedagogem/umělcem **41,8%**
4. Jiná možnost 2,4%



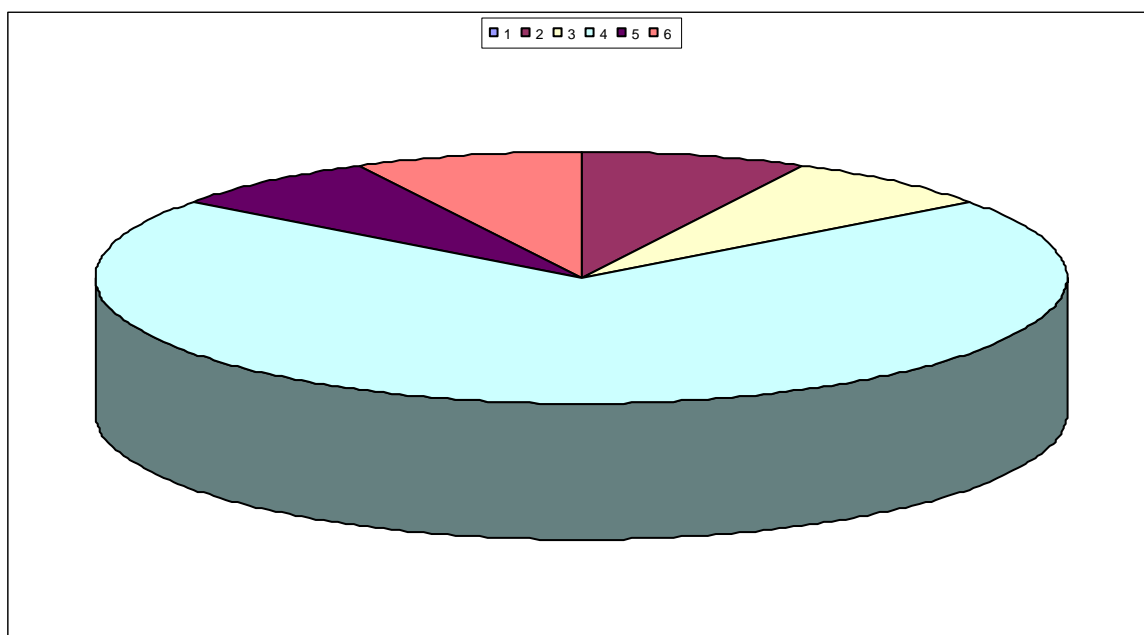
Předpoklad se v podstatě potvrdil, 48,8% respondentů odpovědělo, že zástupce by měl být manažerem a 41,8% odpovědělo, že by měl být pedagogem/umělcem

Odpověď ekonomem byla pouze v 7%. V odpovědi „jiná možnost“ se objevila možnost: autoritou

Předpoklad č.8 - Týmová spolupráce funguje na většině škol přirozeně mezi obory

8) Jak funguje na Vaší škole týmová spolupráce?

1. Jen ve vedení školy 0%
2. Jen v oficielně jmenovaných týmech 7,4%
3. Jen v jednotlivých předmětech /oborech 7,4%
4. Zcela přirozeně mezi obory při tvorbě projektů a plnění úkolů **70,4%**
5. Nefunguje 7,4%
6. Jiná možnost 7,4%



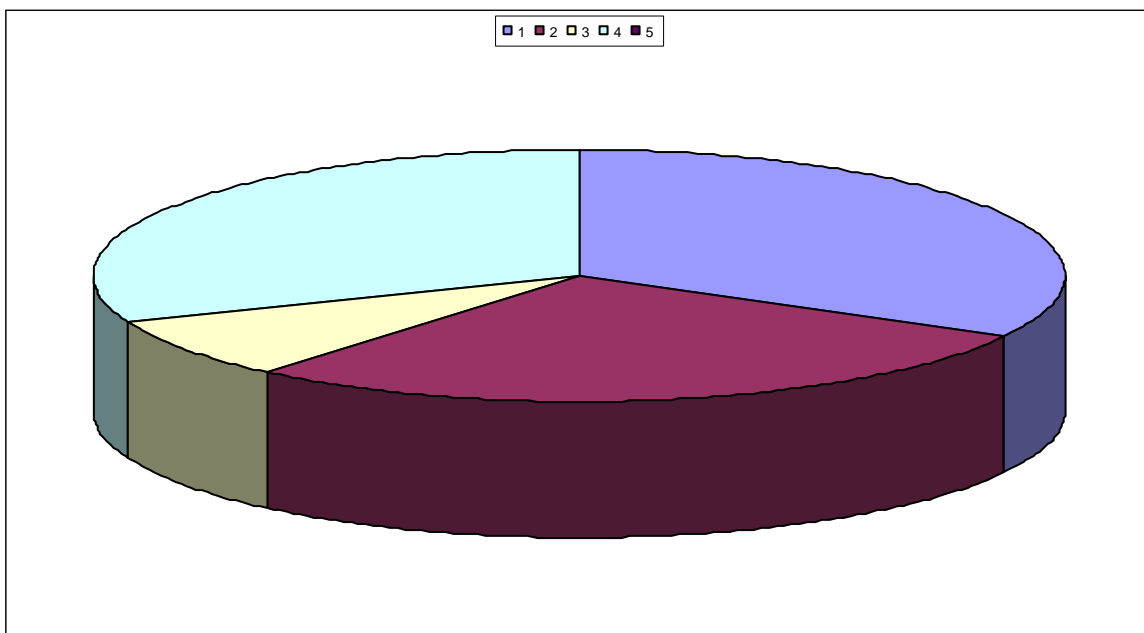
Předpoklad se potvrdil

Je skvělé, že spolupráce ve většině škol funguje zcela přirozeně bez nutnosti oficielního jmenování týmů. Ostatní odpovědi mají stejné procentuální ohodnocení. V odpovědi „jiná možnost“ se objevila odpověď: občas, v několika případech nebyly konkrétní odpovědi.

Předpoklad č.9 - „Ideální“ zástupce ředitele by měl mít kompetence k vedení lidí, kompetence k manažerské práci, kompetence k pedagogické práci, kompetence k ekonomice a financování

9) Seřadte podle důležitosti (označte čísky) klíčové kompetence „ideálního“ ZŘ?

- kompetence k vedení lidí 33%
- kompetence k pedagogické práci 28%
- kompetence k ekonomice a financování 8%
- kompetence k manažerské práci 31%
- jiné 0%



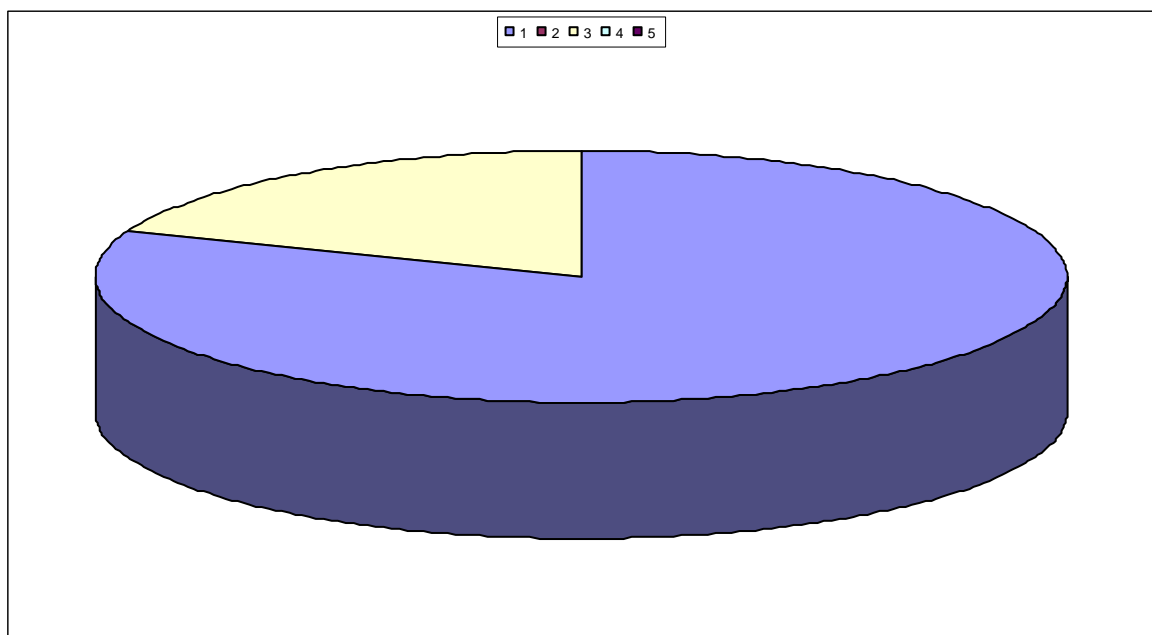
Předpoklad se potvrdil, klíčové kompetence byly procentuálně seřazeny podle důležitosti

Za nejdůležitější byly určeny kompetence k vedení lidí, následují kompetence k pedagogické práci, dále k pedagogické práci a zcela na konci jsou kompetence k ekonomice a financování.

Předpoklad č.10 - Je důležité, aby se zástupce ředitele vzdělával k získávání klíčových kompetencí

10) Považujete za důležité, aby se ZŘ vzdělával k získání klíčových kompetencí?

- 1. Ano **80,8%**
- 2. Ne 0%
- 3. Spíše ano 19,2%
- 4. Spíše ne 0%
- 5. Nevím 0%



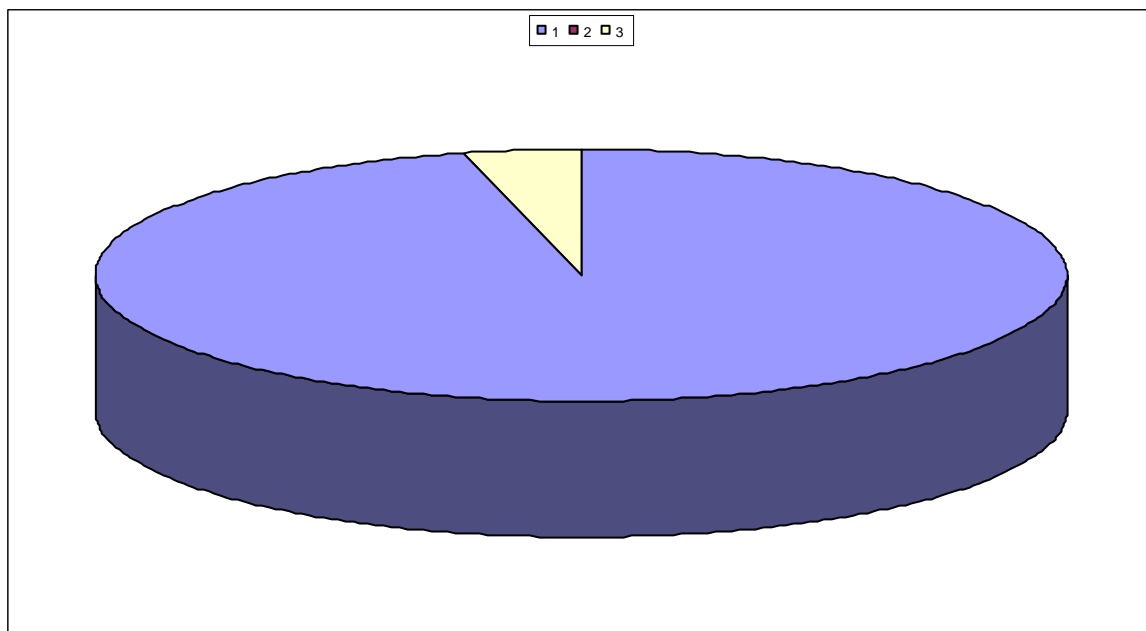
Předpoklad se potvrdil

Jednoznačný výsledek potvrzující důležitost vzdělávání zástupců ředitele k získávání klíčových kompetencí.

Předpoklad č.11 - Většina zástupců ředitelů se vzdělává

11) Vzdělává-vzdělával se Váš ZŘ ?

1. Ano **96,2%**
2. Ne
3. Nevím 3,8%



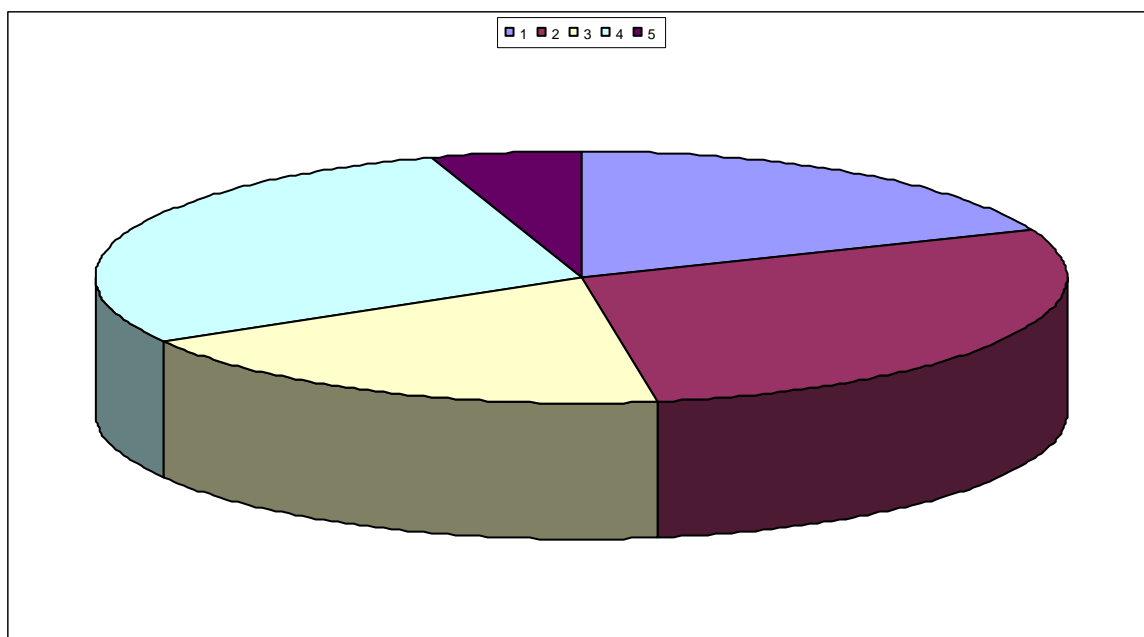
Předpoklad se potvrdil

Dle mého názoru se všichni zástupci ředitele vzdělávají, odpověď „nevím“, byla od pedagogů, neznamená však, že se zástupce nevzdělává.

Předpoklad č.12 - Většinou se jedná o vzdělávání v kurzech a seminářích

12) Pokud ano, o jaký způsob vzdělávání se jedná?

1. Samostudium 19%
2. Různé kurzy a semináře **28,5%**
3. Funkční studium 19%
4. Vysokoškolské studium školského managementu **28,5%**
5. Jiné 5%



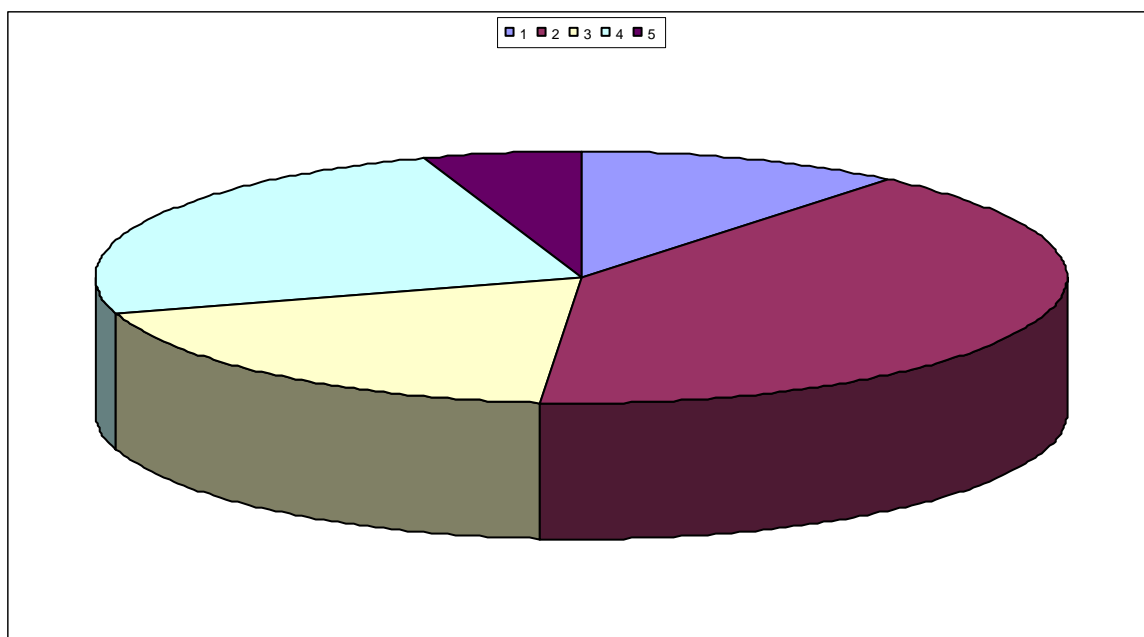
Předpoklad se v podstatě potvrdil, 28,8% respondentů odpovědělo, že zástupce ředitele se vzdělává v kurzech a seminářích a 28,8% odpovědělo, že se vzdělává ve vysokoškolském studiu školského managementu

V odpovědi „jiná možnost“ se objevily možnosti: kombinace

Předpoklad č.13 - Většina preferuje vzdělávání v kurzech a seminářích

13) Který způsob vzdělávání preferujete?

1. Samostudium 10,8%
2. Různé kurzy a semináře **40,5%**
3. Funkční studium 18,9%
4. Vysokoškolské studium školského managementu 24,4%
5. Jiné 5,4%



Předpoklad se potvrdil

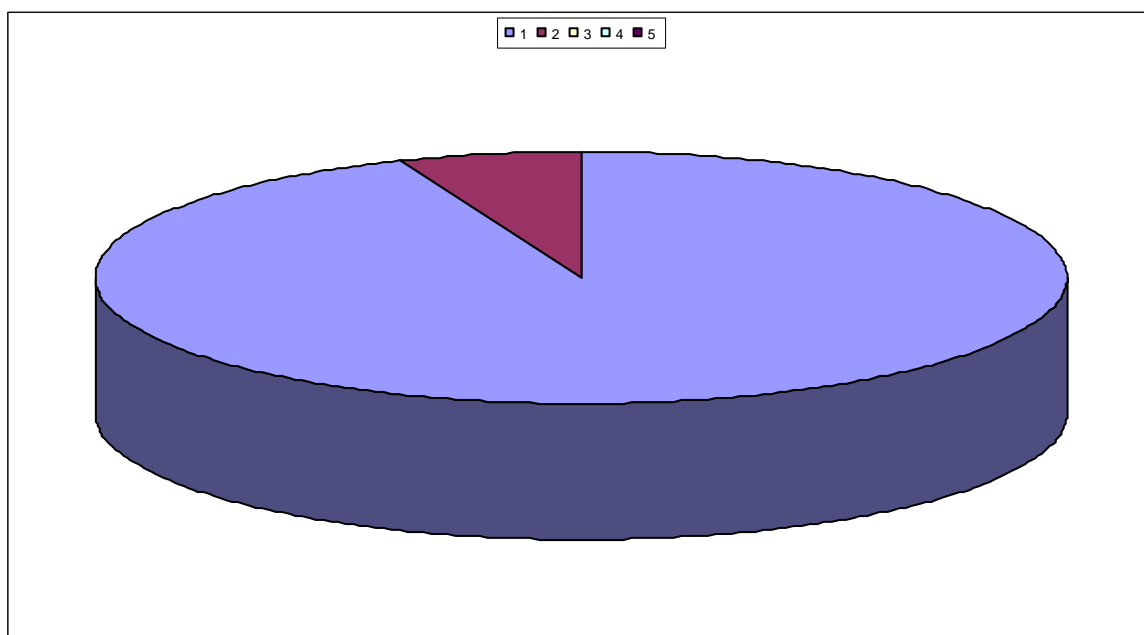
Vzdělávání v kurzech je určitě nejoblíbenějším způsobem. Vysokoškolské studium a funkční studium je důležitou součástí. Samostudiu se věnuje v různém rozsahu každý z nás. V odpovědi „jiná možnost“ se objevily možnosti: kombinace

Předpoklady týkající se ZUŠ:

Většina ředitelů ZUŠ je profesí hudebníkem

Váš ŘŠ je profesí:

1. Hudebník **93,75%**
2. Výtvarník 6,25%
3. Tanečník 0%
4. Herec 0%
5. Jiná možnost 0%



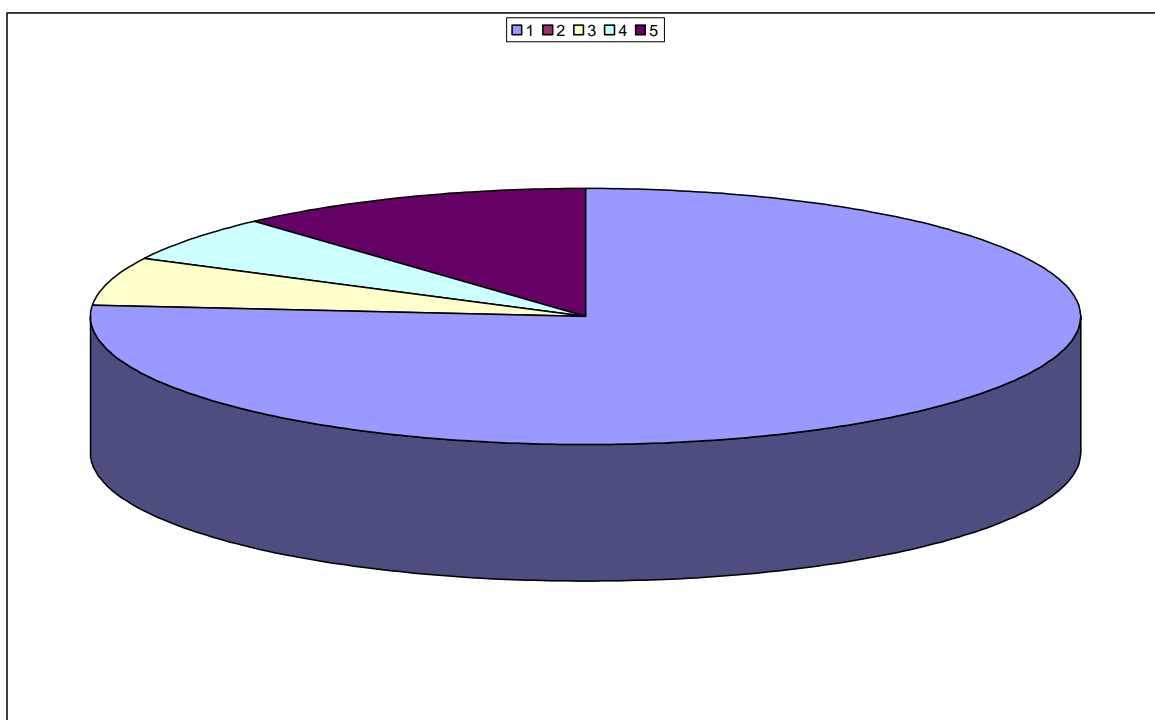
Předpoklad se potvrdil

Nejvíce ředitelů ZUŠ je profesí hudebníkem. Předpokládám, že je to proto, že hudební obor má nejdelší tradici v historii ZUŠ a největší počet žáků a učitelů jsou hudebníci.

Většina zástupců ředitele je profesí hudebníkem

Váš ZŘ je profesí:

1. Hudebník **76,5%**
2. Výtvarník 0%
3. Tanečník 5,9%
4. Herec 5,9%
5. Jiná možnost 11,7%



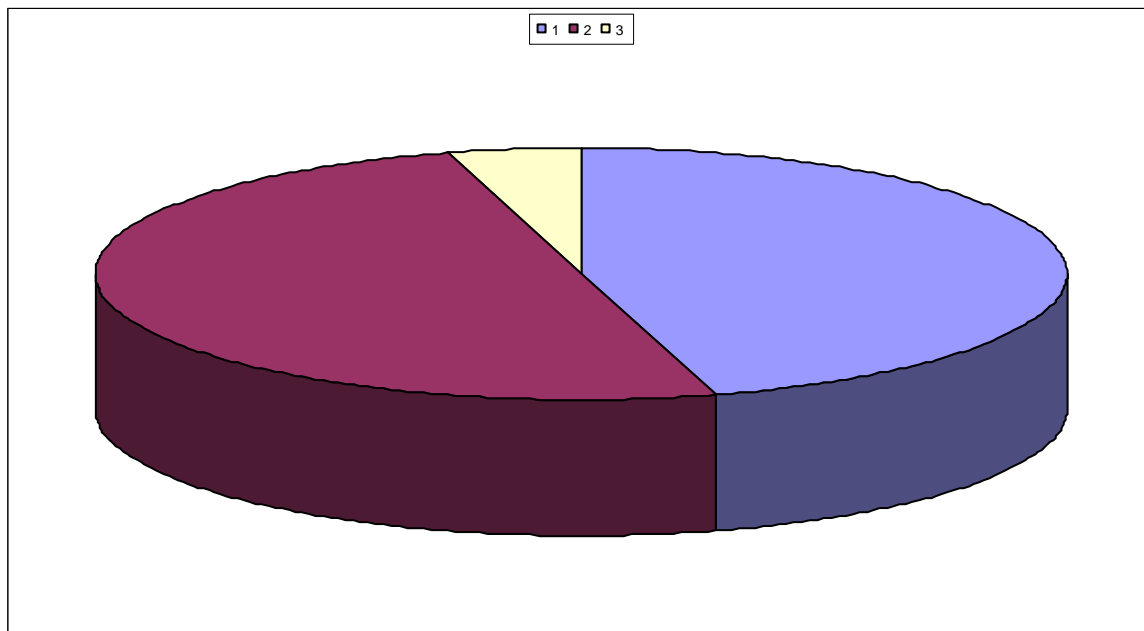
Předpoklad se potvrdil

Nejvíce zástupců jsou také hudebníci, další možnost je ekonom, v jednom případě ředitel nemá trvale zástupce, v případě nutnosti je jeho zástupcem ekonomka. Tanečník a herec jsou méně časté možnosti.

Většina preferuje ve funkci ředitele školy umělce, pedagoga uměleckého směru

Preferujete ve funkci ŘŠ

1. Umělce, pedagoga uměleckého směru 45,5%
2. Ekonomu/manažera **50%**
3. Pedagoga mimo umělecký obor 4,5%



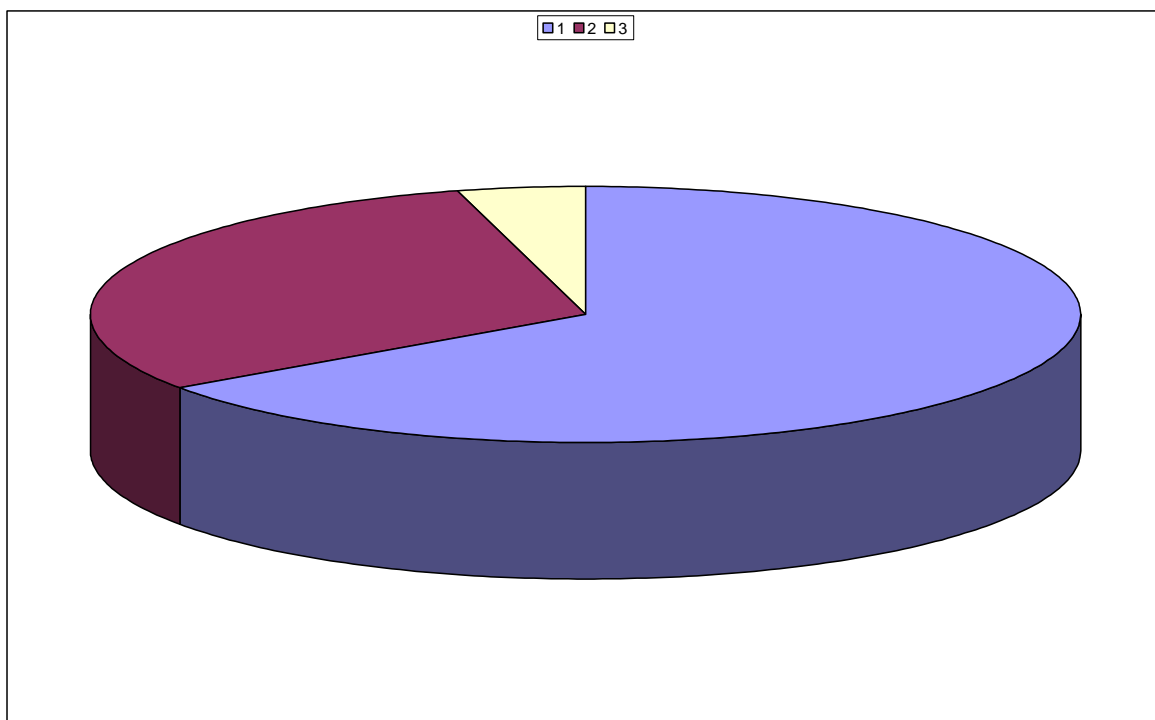
Předpoklad se nepotvrdil, většina preferuje ve funkci ŘŠ ekonomu/manažera

Předpokládala jsem, že většina bude preferovat ve funkci ředitele pedagoga uměleckého směru, ale manažer/ekonom je ve vedení školy v dnešní době považován za důležitější osobu. Pedagog uměleckého směru je hned na další, téměř stejné, pozici.

Většina preferuje ve funkci zástupce ředitele školy umělce, pedagoga uměleckého směru

Preferujete ve funkci ZŘ

1. Umělce, pedagoga uměleckého směru **65,2%**
2. Ekonomu/manažera 30,5%
3. Pedagoga mimo umělecký obor 4,3%



Předpoklad se potvrdil

Podle výsledků je osoba zástupce v ZUŠ chápána jako garant uměleckého vzdělávání, měl by tedy zaručit kvalitu výuky. Ekonomu/manažera preferuje pouze třetina dotázaných, pedagoga mimo umělecký obor pouze zanedbatelná část dotázaných.

4. Dosažení cílů závěrečné bakalářské práce

V dotazníkovém šetření se podařilo potvrdit v podstatě takové výsledky, které jsem, na základě svých zkušeností a poznatků získaných praxí i při studiu školského managementu, předpokládala. Požadavky na další vzdělávání vedoucích pracovníků ve školství se neustále zvyšují. V současné době se automaticky předpokládá, že sebevzdělávání je samozřejmou součástí jejich pracovní funkce a je tedy velmi důležité.

4.1 Přehled o klíčových kompetencích zástupců ředitele

I.hypotéza: Výzkumná sonda potvrdila, že všichni dotazovaní mají dobrý přehled o klíčových kompetencích vedoucích pracovníků škol. Nejen sami vedoucí pracovníci, ale i pedagogové si uvědomují, že se situace ve školách za posledních pár let hodně změnila. Některé změny život školám spíše komplikují. Vzdělávání a získávání klíčových kompetencí může školám naopak jen prospět ve všech směrech. Je stále více pedagogů, kteří se zajímají o klíčové kompetence ve vztahu školy a současné společnosti.

4.2 Důležitost vzdělávání v oborech školského managementu

II.hypotéza: Práce ve výsledku potvrdila, že vzdělávání v oborech školského managementu je velmi důležité, lépe řečeno naprosto nezbytné. Většina pracovníků ve školství si je vědoma možností získat potřebné informace a většina z nich se zajímá o další vzdělávání. Nejoblíbenějším a nejčastěji využívaným způsobem vzdělávání jsou kurzy a semináře.

V dřívější společnosti měly školy svoje dané místo, neměly žádný prostor pro změny a zlepšení činnosti, ale v zásadě neměly ani konkurenci. Dnes jsou školy společnostmi, které mají stále větší konkurenci. Jedním z důvodů jsou slabé populační ročníky a tím i úbytek žáků na ZŠ a SŠ. Týká se to také uměleckých škol, kterým navíc konkurují soukromé umělecké školy, DDM, ale i různé volnočasové aktivity. Někteří rodiče si rozdíl mezi školou a kroužkem neuvědomují, některým krátkodobé kurzy vyhovují.

Rodiče si dnes vybírají i mezi základními školami, začínají vznikat i soukromé základní školy, stejná situace je i u středních škol. Z tohoto

důvodu je velmi důležité, aby škola nabídla studentům a jejich rodičům tak kvalitní vzdělávání a takové studijní programy, aby byla atraktivní a žádaná. Bez kvalitního managementu nelze takovou školu vybudovat a uhájit její konkurenceschopnost. Management je dnes atraktivním oborem a je mnoho odborníků, kteří se mu věnují. Školský management je však specifickým oborem, který vychází ze zkušeností tradičního managementu, ale aplikuje jej do prostředí školských organizací a příslušných zákonů a vyhlášek, kterými se školy a školská zařízení řídí.

4.3 Doporučení

Ze skutečností, které se výzkumným šetřením potvrdily, vyplývá v podstatě jednoznačné zjištění. Vedoucí pracovníci ve školství, v případě mé práce se jedná hlavně o zástupce ředitele, nemohou vykonávat dobře svoji funkci bez znalostí z oboru školského managementu. Klíčové kompetence nelze již dnes v moderní společnosti získat jen pozorováním, případně samostudiem. Je samozřejmě možné studovat různé prameny, nakoupit knihy, nebo hledat informace na internetu. Pokud jsme ale vytíženými pracovníky, bez pomoci odborníků se neobejdeme. Každý má jiné nároky a jiné možnosti.

Z mého hlediska je nejkvalitnější vysokoškolské vzdělávání. Postihuje rovnoměrně všechny oblasti školského managementu, právo, ekonomiku, ICT, psychologii, vedení lidí, PR atd. a přednášející jsou odborníci v dané oblasti. Vzdělání je dlouhodobé a může zároveň pružně reagovat i na aktuální změny v legislativě. Další devizou jsou kolegové. Díky delší spolupráci, která probíhá mimo jiné i v manažerských praxích, je možnost podělit se navzájem o cenné zkušenosti a nápady.

Ne každý má chuť, nebo možnost se dlouhodobě věnovat studiu. Proto bych jako další kvalitní možnost vzdělávání doporučila funkční studium, které se také zabývá školským managementem komplexně. Pro ředitele je toto studium dnes již podmínkou a já jsem přesvědčená, že by mělo být podmínkou i pro funkci zástupce.

Kurzy a semináře jsou vítaným doplňkem vzdělávání, protože mohou aktuálně reagovat nejen na změny v legislativě, ale i na změny ve společnosti.

Existují osvědčená vzdělávací zařízení a společnosti, které se kurzům z oblasti školského managementu i dalších oblastí věnují. Jejich kurzy jsou kvalitní a hojně navštěvované. Podle mého názoru je důležité sledovat aktuální nabídku seminářů i po ukončeném vysokoškolském vzdělání.

5. Závěr

V pedagogice, andragogice a koncepci řízení lidských zdrojů zaznamenaly kompetence v posledním desetiletí určitý posun, a to jak v systému edukačních procesů a v rovině legislativní, tak také v obecném vnímání a aplikaci. V poslední době se také stále častěji setkáváme s vyšší úrovní řízení lidských zdrojů, kdy jedním z nositelů změn je vrcholový a liniový management, který přináší nové know-how. Řízení podle kompetencí tak významně posouvá kupředu výkon firem, a to především rozvojem vlastních zaměstnanců.

Pojem kompetence, pojímaný v kontextu vývoje společnosti od industriální po společnost vědění (znalostní společnost), definujeme v tomto textu jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, získávaných v průběhu celého života jedince prostřednictvím různých typů učení. Uvedený proces je spojený s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost, což lze z psychologického hlediska zároveň považovat za specifický rys osobnosti.

(Veteška Jaroslav, Tureckiová Michaela, Kompetence ve vzdělávání, str.130, ISBN: 978-80-247-1770-8)

V posledním desetiletí se situace ve společnosti změnila. Úspěšné mohou být pouze učící se organizace – organizace schopné pružně reagovat na změny. Musí je řídit vedoucí pracovníci, schopní kreativního myšlení, kteří dovedou nejen získávat nové informace a zkušenosti ale i rozvíjet svoje klíčové kompetence. Funkce zástupce ředitele je důležitým článkem řízení ve všech typech škol a klíčové kompetence jsou zásadní podmínkou pro jeho práci.

Dříve stačily zkušenosti, vedoucí pracovníci zastávali svoje funkce na základě dlouholeté pedagogické praxe. Manažerské schopnosti nebylo kde získat. Dnes se zástupci i ředitelé vzdělávají, aby udrželi krok s dobou.

Myslím, že v nejbližší budoucnosti se budou studenti věnovat více studiu školského managementu, aby splnili předpoklady pro vedoucí funkci. Budou více manažery a pravděpodobně méně pedagogy, nebo umělci. Pro rozvoj a konkurenceschopnost škol to bude jistě dobrá volba. Na kvalitu výuky a v případě ZUŠ na umělecký rozměr výuky bude pravděpodobně dohlížet umělecká rada složená z pedagogů, která bude s vedením školy úzce spolupracovat. Klíčové kompetence budou specializované a velmi důležitým aspektem řízení škol tedy bude týmová spolupráce.

Moje představa možná není správná, ale zcela jistě vím, že týmová spolupráce a klíčové kompetence ředitelů, zástupců, ale i pedagogů jsou pro moderní školy nezbytné.

6. Seznam použité literatury a zdrojů:

PhDr. Michaela TURECKIOVÁ: KLÍČ K ÚČINNÉMU VEDENÍ LIDÍ
Odemkněte potenciál svých spolupracovníků - GRADA Publishing s.r.o. 2007
ISBN 978-80-247-0882-9

PhDr. Jaroslav VETEŠKA, Ph.D., PhDr. Michaela TURECKIOVÁ, CSc.:
KOMPETENCE VE VZDĚLÁVÁNÍ - GRADA Publishing s.r.o. 2008
ISBN 978-80-247-1770-8

Doc. Ing. Zdeněk DYTRT, CSc.: MANAŽERSKÉ KOMPETENCE
V EVROPSKÉ UNII – C.H. Beck, 2004
ISBN 80-7179-889-4

PhDr. Michaela TURECKIOVÁ: ŘÍZENÍ A ROZVOJ LDÍ VE FIRMĚ
GRADA Publishing s.r.o. 2004
ISBN 80-247-0405-6

Peter F. DRUCKER: TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ Z DRUCKERA V JEDNOM SVAZKU –
Praha: Management Press, 2004
ISBN 80-7261-066-X

Doporučení Evropského parlamentu a Rady EU ze dne 18. prosince 2006
o klíčových kompetencích pro celoživotní učení (2006/962/ES)

Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném
a jiném vzdělávání (školský zákon) Praha, Ministerstvo vnitra, 2004
v platném znění

Zákon 564/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
Praha, Ministerstvo vnitra, 2004
v platném znění

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, část IV.

§ 7 vyhlášky č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání a kariérním systému pedagogických pracovníků

Mgr. Jana KAZÍKOVÁ, *Klíčové pedagogické dovednosti učitele*,
In Personální rozvoj školy KAFOMET, 1.vyd.Stařeč: INFRA, s.r.o. 2009.
Základní dílo ODB-001.4. ISSN 1804-0373.

Paeddr..Karel TOMEK, Mgr.Anna DOUBKOVÁ, *Ředitel a vize školy*
In Personální rozvoj školy KAFOMET, 1.vyd.Stařeč: INFRA, s.r.o. 2009.
Základní dílo RK - 003.3 ISSN 1804-0373.

Wikipedie, dostupná z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kompetence>

Wikipedie, dostupná z http://cs.wikipedia.org/wiki/Klíčové_kompetence

Hučínová Lucie, Klíčové kompetence – nová výzva z EU I.,
dostupné z <http://www.rvp.cz/clanek/10>

Hučínová Lucie,spoluautor Svoboda Zdeněk, Lisabonský proces – Vzdělávání
a odborná příprava v Evropě do roku 2010,
dostupné z <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/76/>

P.Druker: Co dělá managera efektivním, dostupné z
http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=89:efektivni-management&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181

Jack Welch: 8 zásad vedení lidí, dostupné z
http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=109:jack-welch-principy&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181

Daniel Golema: Emocionální inteligence a vedení lidí, dostupné z
http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=48&Itemid=181

Jack Welch: 29 zásad pro vedení lidí a podniků, dostupné z

http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=111:zasady-vedeni&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181

7. Seznam použitých zkratk:

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CBA - řízení (managementu) podle kompetencí (competency-based approach).

CBM - způsob řízení lidských zdrojů podle kompetencí

- „*competency based/HR/ management – CBM*“

DACUM - Developing a Curriculum – model pro vytváření vzdělávacích programů

DDM - dům dětí a mládeže

DVPP - další vzdělávání pedagogických pracovníků

ICT - Information and Communication Technologies

- informační komunikační technologie

OECD- Organisation for Economic Co-operation and Development

- Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

PedF UK – Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy

PR - public relations – vztahy s veřejností, přeneseně i reklama

ŘŠ - ředitel školy

Sb - sbírka (zákonů)

SŠ - střední škola

SOU - střední odborné učiliště

SWOT- metoda, pomocí které je možné identifikovat silné(**S**trengths)

a slabé(**W**eaknesses) stránky, příležitosti(**O**pportunities) a hrozby(**T**hreats)

ŠVP - školní vzdělávací program

- učební dokument, realizuje požadavky rámcového vzdělávacího programu

USA - United States of America – Spojené státy americké

ZŘ - zástupce ředitele

ZŠ - základní škola

ZUŠ - základní umělecká škola

8. Příloha

Dotazník o klíčových kompetencích s oslovovacím dopisem:

Vážená kolegyně, vážený kolego,
na závěr svého bakalářského studia píší závěrečnou práci, jejíž samozřejmou součástí je dotazníkové šetření.

Téma mé práce je: „Klíčové kompetence zástupce ředitele v prostředí základních uměleckých škol.“ (ale zohledňuje a srovnává podmínky na různých typech škol)
Obracím se na Vás s tímto dotazníkem a prosím o jeho vyplnění, tak jak již to udělali kolegové přede mnou a jistě ani já nebudu poslední
Dotazník slouží výhradně pro účely mé bakalářské práce a zpracování dat bude anonymní.
Pokud by Vás zajímaly výsledky mého šetření, ráda Vám je po zpracování poskytnu.
Vyplněný dotazník pošlete, prosím, na adresu Jakra07@seznam.cz

Děkuji za ochotu a za Váš čas, který dotazníku věnujete.

S přáním hezkého dne Jana Krausová

Odpovědi, prosím, podtrhněte, nebo zvýrazněte, v některých otázkách můžete označit více odpovědí.

Ve škole zastávám funkci:

- ředitele/ky
- zástupce ředitele/ky
- pedagoga
- nepedagoga

Typ školy:

- ZŠ
- SŠ
- SOU
- ZUŠ

Počet pedagogických pracovníků Vaší školy je:

- do 10
- do 25
- do 40
- 40 a více

Jste:

- muž
- žena

1) Myslíte si, že zástupce/zástupkyně ředitele (ZŘ) by měl být dobrým leaderem?

- ano
- ne
- spíše ano
- spíše ne
- nevím

2) Je ZŘ na Vaší škole dobrým leaderem?

- ano
- ne
- spíše ano
- spíše ne
- nevím

3) V jaké oblasti by měl ZŘ spolupracovat s ředitelem/ředitelkou školy (ŘŠ)?

- v personálních otázkách
- ve finančním ohodnocení učitelů
- v ekonomické oblasti (provoz školy)
- v propagaci a reprezentaci školy
- v profesním rozvoji školy (zaměření na kvalitu výuky)

4) V jaké oblasti spolupracuje Váš ZŘ s ŘŠ?

- v personálních otázkách
- ve finančním ohodnocení učitelů
- v ekonomické oblasti (provoz školy)
- v propagaci a reprezentaci školy
- v profesním rozvoji školy (zaměření na kvalitu výuky)
- nevím

5) V jaké pozici by měl být ZŘ?

- na straně ŘŠ
- na straně učitelů
- nestranný
- jiná možnost -
- nevím

6) ŘŠ by měl být:

- manažerem
- ekonomem
- pedagogem/umělcem
- jiná možnost -

7) ZŘ by měl být:

- manažerem
- ekonomem
- pedagogem/umělcem
- jiná možnost –

8) Jak funguje na Vaší škole týmová spolupráce?

- jen ve vedení školy
- jen v oficiálně jmenovaných týmech
- jen v jednotlivých předmětech /oborech
- zcela přirozeně mezi obory při tvorbě projektů a plnění úkolů
- nefunguje
- jiná možnost –

9) Seřad'te podle důležitosti (označte čísla) klíčové kompetence „ideálního“ ZŘ?

- kompetence k vedení lidí
- kompetence k pedagogické práci
- kompetence k ekonomice a financování
- kompetence k manažerské práci
- jiné

10) Považujete za důležité, aby se ZŘ vzdělával k získání klíčových kompetencí?

- ano
- ne
- spíše ano
- spíše ne
- nevím

11) Vzdělává-vzdělával se Váš ZŘ ?

- ano
- ne
- nevím

12) Pokud ano, o jaký způsob vzdělávání se jedná?

- samostudium
- různé kurzy a semináře
- funkční studium
- vysokoškolské studium školského managementu
- jiné

13) Který způsob vzdělávání preferujete?

- samostudium
- různé kurzy a semináře
- funkční studium
- vysokoškolské studium školského managementu
- jiné

14) Uved'te, prosím, proč, případně Vaše zkušenosti a připomínky:

Otázky pro ZUŠ:

Váš ŘŠ je profesí:

- hudebník
- výtvarník
- tanečník
- herec
- jiná možnost –

Váš ZŘ je profesí:

- hudebník
- výtvarník
- tanečník
- herec
- jiná možnost –

Preferujete ve funkci ŘŠ

- umělce, pedagoga uměleckého směru
- ekonoma/manažera
- pedagoga mimo umělecký obor

Preferujete ve funkci ZŘ

- umělce, pedagoga uměleckého směru
- ekonoma/manažera
- pedagoga mimo umělecký obor