

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Kompetence

zástupkyně ředitelky mateřské školy

Competencies of deputy director of
kindergarten

Praha 2013

Šárka Matoušková

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Šárka Matoušková

Kompetence zástupkyně ředitelky mateřské školy

Competencies of deputy director of kindergarten

Bakalářská práce

Specializace v pedagogice

Centrum školského managementu

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

.....
V Praze dne 22.11.2013

.....
Šárka Matoušková

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucímu práce PhDr. Václavu Trojanovi, PhD. za jeho cenné rady, trpělivost a pochopení při vedení mé práce.

.....
Šárka Matoušková

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou předávání kompetencí ředitelkou mateřské školy zástupkyni ředitelky. Tato oblast se zásadně liší v každé škole, ať již podle kapacity počtu dětí dané školy, schopnostmi ředitelky kompetence delegovat v různém rozsahu, ale i v předpokladech zástupkyně ředitelky tyto předané kompetence naplňovat. Předávání pravomocí a participace na řízení školy zástupkyní ředitelky by měla být každodenní součástí života mateřské školy.

V úvodní části jsou základně vymezeny manažerské funkce, detailnější pohled je zaměřen na oblast kompetencí v obecném pojetí a jejich delegování. Střední část práce je zaměřena na kompetence jako nezbytnou součást v řízení mateřské školy. Posledním okruhem práce je dotazníkové šetření a přehled doporučených kompetencí k delegování na zástupkyni ředitelky MŠ. V závěru práce je seznam využití literatury a přílohy bakalářské práce.

Abstract

The bachelor thesis deals with problems of transfer competencies by the kindergarten director to deputy director. This area fundamentally differs in every school and it is dependent on the capacity of the number of children in the school or on the ability of the director competencies to delegate in the different extent but even on the assumption of the deputy director to fulfill these transferred competencies. The transfer of authority and participations for the school management by the deputy director should be in an everyday part of the life in the kindergarten.

In the introductory are basically defined management functions and more detailed views are focused on competencies in the generally concept and their delegation. The middle part is concentrated on competencies as an essentials element in the kindergarten management. The last part of thesis is a questionnaire survey and an overview of recommended competencies to delegate the kindergarten deputy director, in the conclusion is a list of used literature and appendices of the bachelor thesis.

Klíčová slova

mateřská škola, zástupkyně ředitelky, kompetence, delegování, pravomocí, zodpovědnost

Obsah

Abstrakt	5
Obsah	6
Úvod	8
1 Teoretická část	11
1.1 Pojetí managementu	11
1.1.1 Struktura manažerské práce	11
1.1.2 Plánování	12
1.1.3 Organizování	12
1.1.4 Výběr pracovníků	13
1.1.5 Vedení lidí	14
1.1.6 Rozhodování	15
1.1.7 Kontrola	15
1.2 Pojetí termínu kompetence	16
1.2.1 Kompetence jako pravomoc	16
1.2.2 Kompetence od jiného – mohu	18
1.2.3 Kompetence od sebe – umím	18
1.2.4 Kompetence od sebe – chci – motivace	19
1.2.5 Delegování	20
1.3 Přidělené kompetence jako nezbytná součást řízení MŠ	23
1.3.1 Kompetence řídicího pracovníka	23
1.3.2 Zástupkyně ředitelky	24

1.3.3	Zástupkyně ředitelky	27
1.3.4	Kariérní růst	27
1.3.5	Právní vědomí zástupkyně ředitelky	28
1.3.6	Syndrom vyhoření	29
2	Výzkumná část	30
2.1	Příprava výzkumu	30
2.1.1	Cíle výzkumu	30
2.1.2	Metodologie výzkumu	31
2.1.3	Respondenti	32
2.1.4	Předvýzkum – pilotáž	32
2.1.5	Vyhodnocení položek	33
2.1.6	Administrace dat	33
2.2	Vlastní výzkum	34
	Závěr	63
	Doporučené kompetence k delegování	67
	Prameny a literatura	69
	Přílohy	71

Úvod

Společenské změny konce 20. století a počátek 21. století výrazně ovlivnily pojetí předškolního vzdělávání. Zásadní proměnou byl posun z oblasti výchovy zařazením do stupňů vzdělávání na první pozici žebříčku škol s nezanedbatelnou důležitostí. Oblast předškolního vzdělávání se v letech 1990-2005 změnila na základě vnitřní reformy. Ve spolupráci s MŠMT vznikl ve Výzkumném ústavu pedagogickém v Praze Rámcový program pro předškolní vzdělávání, v roce 2004 byl upraven na Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Z podnětu pedagogů vznikly nové profesní organizace. Školy přecházely do právní subjektivity a začaly být kladeny vysoké nároky na odbornou i manažerskou kvalifikaci ředitelek škol. A právě v souvislosti se změnami, které přinášejí stále rostoucí kompetence a zodpovědnosti ředitelek, jsou vyplývající nutné změny i v kladení požadavků na jejich zástupkyně, přebírání kompetencí a aktivní podílení se na řízení školy.

Východisko

Bakalářská práce se zabývá delegováním kompetencí ředitelkou školy na zástupkyni ředitelky. Tato potřeba a nezbytnost delegování manažerských kompetencí vyplynula z nutnosti aktivně zapojit a včlenit zástupkyně ředitelek do fungování školy v současných podmínkách.

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je stanovit rozsah řídicích kompetencí zástupkyně ředitelky MŠ. Vymezit základní oblasti řídicích kompetencí zástupkyně ředitelky a vytvořit přehled doporučených kompetencí, kterými ředitelky školy zapojí svou zástupkyni do aktivního podílu na fungování školy.

Struktura práce

Práce je rozdělena do tří základních oblastí, část teoretická, část výzkumu a v závěru systematizovaný přehled doporučených delegovaných kompetencí na zástupkyni ředitelky MŠ.

Teoretická část se zabývá manažerskými funkcemi, kompetencemi obecného pojetí, podrobněji je práce zaměřena na oblast delegování, výhody i zápory implementace delegovaných pravomocí v oblasti předškolního školství.

Část výzkumná si dala za cíl zmapovat mateřské školy na území Prahy 1, 5, 6 a 8. Oslovit tak respondenty z celé pedagogické hierarchie školy, tj. od pozice učitele, přes zástupkyni ředitelky až po ředitelky škol, a získat ucelený obraz o tom, jak je v povědomí termín delegování kompetencí a jakým způsobem, v jaké frekvenci či objemu se realizuje na jednotlivých školách. Výběr těchto škol vycházel z osobní zkušenosti a znalosti prostředí, vědomí, že oslovení respondenti budou zodpovědně spolupracovat ve fázi výzkumu.

V závěrečné části je představen navrhovaný model doporučených kompetencí. Vytvořený přehled je východiskem části teoretické, ale zároveň se v něm zobrazují výsledky oblasti výzkumné. Protnutí těchto pohledů zaručuje objektivitu, která vznikla na základě studia z oblasti odborné literatury, z výsledků výzkumu pravdivě odrážející realitu dnešní mateřské školy a zkušenosti z praxe. Celek představuje dnešní předškolní školství se všemi pozitivními i negativními prvky.

Metodologie výzkumu

Výzkum se skládá ze tří částí. První fází výzkumu byla pilotáž, která byla realizována formou rozhovoru s učitelkou, zástupkyní ředitelky a ředitelkou. Výběr byl uskutečněn na základě zvolené metody komparace názorů tří oslovených skupin respondentů z organizační struktury škol. V následném výzkumu byly využity zkušenosti z části pilotní, poupraveny otázky, které nesplňovaly zaměření práce nebo nebyly pro respondenty zcela srozumitelné. Samotný výzkum byl realizován dotazníkovou formou – osobním oslovením respondentů na vybraných školách v Praze 1, 5, 6 a 8. Výběr škol

vyplýval ze znalosti prostředí konkrétních škol, spolehlivosti návratu rozdaných dotazníků, shodnosti velikosti i struktury jednotlivých škol. Dotazník se stal nástrojem výzkumu. Důvodem výběru dotazníkového šetření byl fakt, že je to nejfrekventovanější metoda zjišťování údajů, ale také nejvhodnější nástroj pro získávání údajů od většího počtu respondentů. Dotazník byl postaven tak, aby respondenty časově zatížil maximálně 10 minut. Nejvíce položek obsahoval dotazník zacílený na zástupce/kyně ředitelek. Součástí byl i průvodní dopis se zdůvodněním, proč jsou respondenti osloveni, kolik času dotazník zabere a termíny a způsob vrácení.

Vyhodnocení dotazníkového šetření proběhlo standardními statistickými metodami, které jsou prezentovány v grafické úpravě s komentářem ve výzkumné části bakalářské práce.

1 Teoretická část

1.1 Pojetí managementu

Management je termín, který lze vyložit v několika rovinách. Jak uvádí ve své knize Veber, lze tento termín nejobecněji charakterizovat „jako soubor všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkčnost organizace, umění dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co je třeba.“¹

V dnešních podmínkách, jak uvádí Vodáček a Vodáčková², „Management lze aplikovat na různých organizačních úrovních.“ Ve výčtu, který následuje, není uvedena mateřská škola, přesto je zřejmé, že i v této organizaci je možné, či spíše nutné, management uplatnit. Realizaci zajišťuje management školy. Manažerem v současné mateřské škole není pouze ředitel školy, ale lidé na vedoucích pozicích, kteří spoluzodpovídají za dosahování cílů organizace a významně se podílí jak na tvorbě cílů, tak jejich plnění. Mezi tyto zodpovědné pracovníky školy patří zástupkyně ředitelky mateřské školy, která spolu s ředitelkou plánuje, organizuje a kontroluje práci podřízených pracovníků. Vymezení jejich kompetencí znázorňuje organizační struktura.

K dosažení optimálního fungování organizace – mateřské školy – je právě prostřednictvím delegovaných kompetencí na zástupkyni ředitelky nastaven směr k implementaci těchto myšlenek do praxe i v oblasti předškolního školství.

1.1.1 Struktura manažerské práce

Základem manažerské práce je komunikace s lidmi. Jak zmiňuje Vodáček a Vodáčková, „...dobrá manažerská práce je podmíněna i uměním komunikovat.“ a dále uvádí, že „komunikace nejen umožňuje, ale i integruje jednotlivé manažerské funkce

¹ VEBER, J. a kol., *Management – základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2007, s. 17

² VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, Management Press, Praha 2006, s. 13

v jeden organický celek práce manažera.“³ Maticové zobrazení manažerských funkcí R.A. Mackenzieho představuje ucelený systémový pohled na skladbu sekvenčních (plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí, kontrola) a paralelních manažerských funkcí (analýza, rozhodování, implementace).

1.1.2 Plánování

Plánování je označováno jako východisko dalších manažerských funkcí. Určuje způsoby dosažení cíle organizace ve stanoveném čase a na požadované úrovni. Veber upřesňuje, že plánování je „*manažerská aktivita zaměřovaná na budoucí vývoj organizace, určující čeho a jak má být dosaženo, určení, co se má stát, nikoli reakce na to, co se stalo.*“⁴ Plánování je jednou ze základních manažerských funkcí, které jsou uplatňovány i v prostředí mateřské školy a bez této klíčové manažerské funkce by škola nemohla fungovat.

1.1.3 Organizování

Organizováním rozumíme uspořádání nezbytných činností lidí za účelem splnění cíle. Dle Vodáčka a Vodáčkové: „*Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury.*“⁵

Organizační struktura je zpravidla vytvořena schématem a deklarována v organizačním řádu. Zajímavou poznámku uvádí Vodáček a Vodáčková : „*Souběžně s formálními organizačními strukturami existují v organizačních jednotkách i tzv. neformální organizační struktury. Vytvářejí se na základě sdílených zájmů, např. osobních přátelství,*

³ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, Management Press, Praha 2006, s. 74

⁴ VEBER, J. a kol., *Management – základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2007, s. 51

⁵ VEBER, J. a kol., *Management – základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2007, s. 51

rodinné spřízněnosti, vztahů dlouhodobé spolupráce, etnických sympatií,...“⁶. Tato forma uspořádání bývá často praktikována v menších organizacích (mateřské školy), jak je podpořeno i slovy Egera : „*Organizační struktura je ovlivňována stupněm formalizace, stupněm centralizace a stupněm složitosti.*“⁷ V mateřských školách je organizační struktura vytvářena na základě velikosti školy, stupeň složitosti se odvíjí i od existence odloučených pracovišť. Organizační struktura je východiskem pro tvorbu organizačního řádu školy, rozdělení kompetencí a zodpovědností nejen zástupkyni ředitelky, ale i ostatním pracovníkům školy.

1.1.4 Výběr pracovníků

Podle Vebera personální řízení „ *patří ke klíčovým činnostem řízení podniku a kvalitní lidské zdroje hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšné činnosti firmy.*“⁸

V mateřské škole za personální práci zodpovídá ředitelka školy. Výběr vhodných uchazečů je tak klíčová role, že nebývá delegována na jiné pracovníky školy. Ředitelka také nedisponuje finančními prostředky, které by jí zajišťovaly možnost zaměstnat profesionálního personalistu. Proto se doporučuje při výběru nového pracovníka přizvat ke spolupráci osobu důvěrně obeznámenou s obsazovaným pracovním místem a požadavky, které jsou na tuto pozici kladeny. Tento typ výběru umožňuje objektivní a všestranné posouzení uchazeče. Právě zde je prostor pro uplatnění funkce zástupkyně ředitelky.

K personalistice však patří i další činnosti, které škola realizuje v rámci prevence : plánování rozvoje pracovníků v souladu se z. č. 561/2004 Sb, školským zákonem⁹ a z. č.

⁶ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, Management Press, Praha 2006, s. 93

⁷ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, Management Press, Praha 2006, s. 90

⁸ VEBER, J. a kol., *Management – základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2007

⁹ Zákon č. 561/2004 Sb., (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů

563/2004 Sb., zákonem o pedagogických pracovnících,¹⁰ adaptace nově přijatých zaměstnanců, odměňování, zdravotní péče a zajištění bezpečnosti na pracovišti a další oblasti péče o zaměstnance.

1.1.5 Vedení lidí

„.... v řízení škol obecně neexistuje jeden jediný způsob řízení,“¹¹ uvádí ve své publikaci Gold. Obdobně Lhotková, Trojan, Kitzberger toto zmiňují v souvislosti s kompetencemi ředitele školy, který při sebereflexi zamýšlí nad výsledky své práce a jejího zlepšení. „Žádná manažerská publikace nepřinese řídícímu pracovníkovi jednoznačný návod, jak tohoto ideálního stavu dosáhnout a jak se chovat v každé situaci.“

¹² Základem je zvolení správného stylu vedení, který se odvíjí od osobnosti vedoucího manažera, jeho kompetencí osobnostních, odborných, sociálních, lídrovských i manažerských. Svůj význam při výběru stylu vedení má i typ organizace. V mateřských školách vzhledem k vysokému zastoupení žen převládá způsob vedení měkký, soft styl, který umožňuje participaci v řízení. Všechny styly, které se uplatňují ve vedení škol, mají svá specifika.

¹⁰ Zákon č. 563/2004 Sb., (o pedagogických pracovnících) ve znění pozdějších předpisů

¹¹ GOLD, A., *Řízení současné školy . O práci učitelů na střední úrovni řízení*, Nakladatelství Fakta, Žďár nad Sázavou 2005, s. 9

¹² LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer, Praha 2012, s.13

1.1.6 Rozhodování

Dle Vebera, „*Rozhodování je jádrem řízení a mnohdy je chápáno jako synonymum řízení.*“¹³ Podle Vodáčka a Vodáčkové, „*...rozhodování vždy do značné míry záleží jak na profesním profilu a kvalifikační úrovni, tak i osobnostních vlastnostech a zájmech účastníků rozhodovacího procesu.*“¹⁴

Při rozhodování je doporučeno řídit se efektivitou rozhodovacího procesu, tj. nerozhodovat předčasně nebo nerozhodovat to, co mohou rozhodnout jiní pracovníci. I tuto manažerskou funkci lze delegovat na zástupkyni ředitelky, záleží na rozsahu delegovaných kompetencí a schopnosti ředitelky rozhodovací pravomoci předat.

1.1.7 Kontrola

V úvodu kapitoly Vodáček a Vodáčková uvádí, „*V managementu platí stará a často opakovaná zásada, že bez kontroly není vedení.*“¹⁵ Kontrola je spojena především s plánováním, ale i s ostatními sekvenčními funkcemi. Umožňuje participaci jak zástupkyně ředitelky, tak i zvýšení participace na kontrole samotnými zaměstnanci formou sebehodnocení. Toto předání kompetencí a odpovědností umožňuje manažerovi koncentrovat se na činnosti, kde je jeho kontrola nezbytná. Ředitel školy však musí mít na paměti, že za vše, co se týká poskytování vzdělávání, zodpovídá on sám.

¹³ VEBER, J. a kol., *Management – základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2007, s. 31

¹⁴ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, Management Press, Praha 2006, s. 151

¹⁵ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, Management Press, Praha 2006, s. 140

1.2 Pojetí termínu kompetence

Termín kompetence v obecném pojetí znamená znalost nebo dovednost. Zároveň však tento termín představuje další význam, a to vymezení činností, které jsou na pracovníka převedeny v souvislosti s jeho funkcí v rámci organizační struktury školy.

Termínem kompetence dle Vebera je „...způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti, jde o hodnocení toho, jak je pracovník připraven vykonávat svou práci.“

16

Třetí dimenzí tohoto termínu je kompetence od sebe založená na motivaci. Vyjadřuje pozitivní přístup, který vychází z vnitřních pohnutek, ale nezbytnou součástí je motivace zvenčí.

1.2.1 Kompetence jako pravomoc

Jak je uvedeno ve školském zákoně, §164 , odst.(1), písmeno a), „Ředitel školy a školského zařízení rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak, odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v §3, odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.“¹⁷ Ustanovení tak jednoznačně konstatuje, že zodpovědnost za veškerá rozhodnutí nese ředitel školy. Přesto je žádoucí, aby některé činnosti delegoval na svého zástupce, aniž by to ředitele školy zbavovalo odpovědnosti za případné důsledky svých i zástupcových rozhodnutí.

Předpokládá se, že ředitel školy „dělá správné věci“. Je autorem vizí, strategií, dokáže s lidmi komunikovat, motivovat je, získávat i zpětnou vazbu prostřednictvím kontroly. Je to člověk kompetentní k výkonu své funkce. Je formální autoritou.

¹⁶ VEBER, J. a kol., *Management – základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2007, s. 58

¹⁷ Zákon č. 561/2004 Sb., (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů

Kompetence k řízení školy jsou dány legislativně a od zřizovatele. Jsou to kompetence od jiného.

Kompetencí ale rozumíme i dovednost, způsobilost a schopnost vyhodnotit situaci, umět na ni adekvátně reagovat a učinit rozhodnutí. Tím je kompetence od sebe.

Základem obou vymezení termínů je anglické slovo *competence* (*znalost a dovednost*) a *competency* (*pravomoc a odpovědnost*). Jak uvádí ve své knize Lhotková, Trojan a Kitzberger¹⁸, kompetentní pracovník má tři dimenze :

- mohu – kompetence od jiného
- umím – kompetence od sebe
- chci – kompetence od sebe – motivace

Podle uvedených autorů: „*Optimální situace nastává, je-li formální autorita podporována autoritou neformální , tedy pokud ředitel školy není zaštitěn pouze svou funkcí, ale podřízení respektují jeho rozhodnutí i na základě osobnostních kvalit, znalostí a dovedností.*“¹⁹ Z toho vyplývá, že kompetentní člověk není ten, který má autoritu, někdy i vynucenou svou funkcí, nýbrž člověk obecně uznávaný pro své kvality osobnostní, odborné a leadrovské. K termínu autorita se vyjadřuje i Slavíková: „*Ředitel má na místě, jež zaujímá, pravomoc nad zaměstnanci školy.....*“²⁰ Nezanedbatelnou součástí jsou však i zkušenosti, intuice a empatie.

Těmito schopnostmi by neměl disponovat pouze ředitel školy, ale i ostatní pracovníci managementu školy, především pak zástupce ředitele, které ho předurčují k vykonávání této funkce, k optimálnímu delegování kompetencí a převzetí zodpovědnosti.

¹⁸ LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer, Praha 2012, s.23

¹⁹ LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer, Praha 2012, s.25

²⁰ SLAVÍKOVÁ, L., *Školský management: Řízení školy a pedagogického procesu*, UK, Praha

1.2.2 Kompetence od jiného – mohu

Toto pojetí kompetence znamená získání rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky. V případě zástupkyně ředitelky mateřské školy jsou to kompetence dané ředitelem. V rámci svých pracovních povinností má možnost při práci v týmu školy uplatnit svou autoritu. Eger poukazuje na to, že „...moderní řízení se zaměřením na podporu týmové spolupráce není v našich školách dominantním jevem.“ Možná je přesněji uvést, že v jednotlivých školách existují velké rozdíly.²¹ V této souvislosti upozorňuje dále Eger, že, „zkušenosti z praxe (včetně poznatků ČŠI) ukazují, že stále existují školy, ve kterých převládá autoritativní řízení i v oblastech, kde je delegování ku prospěchu kvality.“²². Ač je citace z publikace již 6 let staré, praxe i nadále ukazuje pravdivost tohoto vyjádření.

1.2.3 Kompetence od sebe – umím

Neformální autorita se projevuje obecnou schopností člověka vyhodnotit situaci, adekvátně na ni reagovat na základě získaných zkušeností, dovedností a vlastností. Tato vybavenost je základním předpokladem pro vykonávání pracovní manažerské funkce. K této problematice se vyjadřuje Gold, „...to, jak je řídicí činnost vykonávána pak určuje, je-li tato činnost přijatelnou či nikoli a dále uvádí: „Učitele tak často nevyčerpává řídicí činnost sama o sobě, ale spíše způsob, jakým je řízení prováděno.“²³

²¹ EGER, L., *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, Nakladatelství Fraus, Plzeň 2006, s. 88

²² EGER, L., *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, Nakladatelství Fraus, Plzeň 2006, s. 88

²³ GOLD, A., *Řízení současné školy . O práci učitelů na střední úrovni řízení*, Nakladatelství Fakta, Žďár nad Sázavou 2005, s. 18

1.2.4 Kompetence od sebe – chci – motivace

Tato kompetence je doplňující předchozí a neméně důležitá. Optimální je propojení všech tří kompetencí. Motivace je, jak uvádí Veber: „ ... *vnitřní stav člověka daný přáními, tužbami, úsilím, představami, atd. Je to vytvoření vnitřního pocitu vykonávat činnost v souladu s představami a vizemi školy.*“²⁴ Není to tedy jen uspokojení základních potřeb, ale na pomyslném žebříčku – Maslowovy teorie hierarchie potřeb – je vyvrcholením potřeba seberealizace. V případě zástupkyně ředitelky je to motivace podložená hodnotami, postoji, zájmy.

Frederich Herzberg se zabýval teorií dvou faktorů:

- Motivátory – uspokojují vnitřní potřeby a přináší déletrvající uspokojení
- Hygienické faktory – demotivátory, které vyvolávají nespokojenost a negativní stimulaci

Motivaci dělíme na finanční a nepeněžní. Eger ve své publikaci uvádí: „ *Peníze jsou motivací tam, kde slouží k uspokojení nejnižších potřeb.*“²⁵ Z hlediska zástupkyně ředitelky může finanční motivace být krátkodobým stimulačním prostředkem, z hlediska dlouhodobého je však motivací sdílení vize, klima školy, prostor pro iniciativu a seberealizaci, možnost podílet se na řízení školy, kladné hodnocení a uspokojení z práce.

Moderní pojetí manažerských kompetencí podle Vebra „ *spočívá nikoli v hodnocení obecných předpokladů, ale v hodnocení faktické připravenosti pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy.*“²⁶ Z tohoto vyjádření vyplývá nezbytnost přípravy na vykonávání manažerské funkce studiem a profesionální přípravou. Pouhá zkušenost z praxe dnes již nestačí.

²⁴ VEBER, J. a kol., *Management – základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2007

²⁵ EGER, L., *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, Nakladatelství Fraus, Plzeň 2006, s. 53

²⁶ VEBER, J. a kol., *Management – základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2007, s.255

1.2.5 Delegování

Eger uvádí: „*Schopnost delegovat úkoly patří ke klíčovým schopnostem manažera.*“²⁷

A pokračuje: „*Delegování můžeme chápat také jako svěřeni části manažerských funkcí společně s odpovědností a pravomocemi, které jsou potřebné pro plnění úkolů, do rukou podřízeného pracovníka. Určitým rozporem pro některé manažery je, že delegovat mohou jen částečnou odpovědnost, konečná odpovědnost je vždy na nich.*“²⁸

Delegování přináší řediteli úlevu od přetížení a přenesení pravomocí na podřízeného – zástupkyni ředitelky – může přispět i k novému náhledu na řešení problematiky, přesto ředitele nezbavuje odpovědnosti za důsledky zástupcova rozhodnutí. S tím je spojeno veškeré delegování činností. V praxi to znamená, že mnoho ředitelek se rozhoduje, zda vůbec některé činnosti delegovat a podstupovat nebezpečí následků špatných rozhodnutí pověřeného pracovníka. Může dojít i ke ztrátě kontroly nad svěřenými úkoly, z pohledu ředitelky snížení kvality odvedené práce nebo ztráta vlastní prestiže. V této souvislosti Eger doporučuje: „*Tolerujte malé chyby, kterých se lidé dopouští, protože se učí.*“²⁹. Zástupkyně ředitelky tímto předáním pravomoci a z ní vyplývající odpovědnosti získává zkušenosti a možnosti seberozvoje a sebeuplatnění.

²⁷ EGER, L., *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, Nakladatelství Fraus, Plzeň 2006, s. 91

²⁸ EGER, L., *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, Nakladatelství Fraus, Plzeň 2006, s. 91

²⁹ EGER, L., *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, Nakladatelství Fraus, Plzeň 2006, s. 92

Důležitá je i vzájemná důvěra mezi ředitelkou a zástupkyní postavená na vzájemné profesní i osobní úctě a respektu. Na to navazuje Eger: „*Je evidentní, že delegování souvisí nejen s organizováním, ale i s problematikou kultury organizace.*“³⁰

Nezbytnou podmínkou efektivního řízení je vyvážené předání pravomocí a odpovědnosti, nelze zástupkyni pouze úkolovat nebo naopak zmocňovat k úkonům bez konkrétní odpovědnosti a pravomoci.

Jak volit způsob delegování ?

- Úkoly zadávat konkrétně s přesnými termíny odevzdání.
- Úkol vysvětlit s přiměřeným počtem detailů.
- Úkol správně načasovat, nevydávat jich příliš najednou.
- Vzbudit u zástupkyně důvěru v její schopnosti úkolu se správně zhostit.
- Nechat prostor pro vlastní pohled na problematiku a možnosti řešení.
- Vždy vyžadovat zpětnou vazbu.

Zásadní podmínkou je potřeba zástupkyni ředitelky dát veškeré informace, úkol i cíl důkladně vysvětlit, ač jak zmiňuje Gold: „*Zpočátku zabírá efektivní delegování velmi mnoho času, ale nakonec se dopracujeme toho, že tým pracuje lépe, zástupce nebo zastupující se společně podílejí na důležitých úkolech....*“³¹ Nemělo by se zapomenout na hodnocení pracovníka za splnění svěřených úkolů.

Jaké úkoly delegovat na zástupkyni a usnadnit si tak práci a získat časový prostor pro plnění vlastních náročných manažerských povinností?

³⁰ EGER, L., *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, Nakladatelství Fraus, Plzeň 2006, s. 92

³¹ GOLD, A., *Řízení současné školy . O práci učitelů na střední úrovni řízení*, Nakladatelství Fakta, Žďár nad Sázavou 2005, s. 64

- Povinnosti a úkoly vyplývající z pracovní náplně
- Delegování, pravomoci a odpovědnost zakotvit v organizačním řádu školy
- Delegování graficky znázornit v organizační struktuře
- Často se opakující úkoly
- Nové úkoly s možností seberozvoje
- Úkoly zvládnutelné
- Úkoly, u nichž je vidět výsledek a jsou smysluplné

Jak postupovat, není-li delegování účinné?

- Komunikace – vzájemné vysvětlení si cíle, očekávání
- Dát prostor pro otázky a vysvětlení
- Doplnit všechny potřebné informace
- Pozitivně motivovat povzbuzením a vyjádřenou důvěrou v její schopnosti
- V případě vysoké náročnosti snížit počet úkolů na přiměřené množství, úkoly rozdělit
- Nedopustit demotivaci přetěžováním či vzbuzením nedůvěry v úspěšné dosažení cíle

Na závěr slova Egera: „ *Delegování zvyšuje odpovědnost i důvěru, může být účinným nástrojem motivace.* “.³²

³² EGER, L., *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, Nakladatelství Fraus, Plzeň 2006, s.

1.3 Přidělené kompetence jako nezbytná součást řízení MŠ

1.3.1 Kompetence řídicího pracovníka

Ve školském zákoně³³ § 164 je uvedeno:

(1) Ředitel školy a školského zařízení

a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,

b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v §3,

c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,

d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,

e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,

f) zajišťuje, aby osoby uvedené v §21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,

g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,

odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

³³ Zákon č. 561/2004 Sb., (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů

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

V ustanovení se vymezují kompetence ředitele školy. Výrazně jsou posíleny oblasti pedagogické a odborné. Zde je zřejmé, že tyto oblasti by bylo vhodné částečně implementovat do kompetencí zástupkyně ředitelky MŠ.

Oblasti nevhodné k předání kompetencí:

- Ředitel školy jako manažer: školský zákon.³⁴ §165, toto ustanovení vymezuje specifické kompetence, které vyplývají z pozice statutárního orgánu dané právnické osoby, která rozhoduje ve správním řízení
- Ředitel jako zaměstnavatel : v kompetenci ředitele je výběr vhodných pracovníků ucházejících se o pracovní pozici a zároveň rozhodování o výši platu v souladu se zákony – Zákoník práce.³⁵
- Ředitel jako statutární zástupce právnické osoby se řídí právními předpisy zákoníky – občanský a obchodní zákoník, které ho opravňují k uzavírání smluv, vyhlašování výběrových řízení, rozhodování o majetku, a další.

1.3.2 Zástupkyně ředitelky

Zákon o pedagogických pracovnících: 563/2004 Sb. ³⁶

³⁴ Zákon č. 561/2004 Sb., (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů

³⁵ Zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce)

³⁶ Zákon č. 563/2004 Sb., (o pedagogických pracovnících) ve znění pozdějších předpisů, §2, §3, §5

V §5 odstavci (2) je stanovena povinnost pro ředitele škol získat znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst.4 písm.a).

Pro zástupkyni ředitelky tato povinnost, daná zákonem pro ředitele škol, nevyplývá. Je jen na zodpovědnosti ředitelky školy, jakými kompetencemi pověří zástupkyni ředitelky mateřské školy. Před tímto poměrně zásadním rozhodnutím by se měla ředitelka školy zabývat hlubokou analýzou. V případě, že se ředitelka rozhodne k plnému zastupování, je na místě, aby zástupkyně absolvovala kvalifikační studium pro ředitele škol - školský management, popřípadě další vzdělávání určené vedoucím pracovníkům.

Kompetenční model ředitele školy, který uvádí Lhotková, Trojan, Kitzberger³⁷ lze aplikovat při hloubkové analýze osobnosti zástupkyně mateřské školy. Má-li statutární zástupkyně mateřské školy plně zastupovat ředitelku v době její nepřítomnosti nebo být pověřována úkoly vrcholového managementu školy, musí podmínky kompetenčního modelu splňovat. Musí dokázat nejen vést kolektiv zaměstnanců a podílet se na vizi školy, ale zajistit každodenní chod školy, umět komunikovat, přijímat rozhodnutí, řešit konflikty, spolupracovat a plánovat. Přesto je často zástupkyně ředitelky zařazována do středního managementu, ač její pravomoce a odpovědnosti vysoce přesahují ostatní pracovníky středního managementu školy. Jako příklad uvádí Lhotková, Trojan, Kitzberger : „ *Vránou s pozlacenýma nohama je v tomto výčtu zástupce ředitele. Někdy je zařazován k vedení školy do „top“ managementu, někdy mezi střední management školy. Záleží samozřejmě na řediteli školy, do jaké úrovně ho zařadí a jaké kompetence mu přidělí (ve smyslu pravomocí) a co po něm bude vyžadovat (ve smyslu znalostí a dovedností). Při konstrukci*

³⁷ LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer, Praha 2012, s. 62

*kompetenčního modelu zástupce ředitele je ideální kombinovat kompetenční model ředitele školy a kompetenční model středního managementu.*³⁸

Toto vyjádření plně platí i pro prostředí mateřské školy, kde se zvyšující nároky na kvalitní řízení školy stávají podmínkou zvyšování nároků na management školy.

Eger uvádí : „ *Motivovaný vedoucí , který má potřebné kompetence a v duchu leadershipu vede školu za sdílenou vizí, je vlastně nejdůležitějším zdrojem organizace.* “³⁹

Tento výrok však nemusí platit výhradně pro ředitele školy. I zástupkyně ředitelky je schopna na základě přidělených kompetencí a svými předpoklady vykonávat a spolupodílet se na řízení školy.

V souvislosti s jmenováním má zástupkyně ředitelky nárok na podmínky k práci, které k této pracovní pozici náleží. Tím je myšlena především snížená vyučovací povinnost a příplatek za vedení.

Míra přímé vyučovací povinnosti zástupkyně ředitelky:

Příloha k nařízení vlády č. 75/2005 Sb.

Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti

§ 124 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

³⁸ LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer, Praha 2012, s. 76

³⁹ EGER, L., *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, Nakladatelství Fraus, Plzeň 2006, s. 196

1.3.3 Zástupkyně ředitelky

Základem dobré spolupráce ředitelky mateřské školy a její zástupkyně je vzájemný vztah. Měl by být založený na plné důvěře, sdílení společných názorů na koncepci školy a její budoucí směřování.

V případě škol s dislokovanými pracovišti by se měla míra předaných kompetencí volit s ohledem na velikost školy, vzdálenost a další specifické podmínky odloučeného pracoviště. Nezbytná je úzká spolupráce ve všech oblastech řízení školy, sdílení záměrů, předávání informací a sdělování průběhu a výsledků vzdělávání. Tato forma umožňuje předání výrazně vyššího rozsahu kompetencí a odpovědností, které mohou být téměř shodné s náplní práce, povinnostmi a kompetencemi ředitelky školy.

Od zástupkyně ředitelky se očekává vysoký výkon v oblasti řízení, zároveň podílení se na vizi, je vykonavatelem přímé vzdělávací činnosti a dle míry předaných kompetencí i plnohodnotným zástupcem ředitelky. Vzhledem k tomu, že v předškolním školství převažuje feminizace, je ženský prvek ve vedení školy jasně patrný. Styl vedení školy je měkký, ženy využívají svojí intuici, empatii, v práci uplatňují tvořivost. Ženský prvek se odráží v kultuře školy, v komunikaci, v otevřenosti a spolupráci, na pracovištích panuje převážně přátelská a týmová práce.

To vše je vysoce náročným a stresujícím prvkem v životě ženy, která má i svůj soukromý život a rodinu. Psychická zátěž a mnohdy v prostředí mateřské školy i vypětí fyzické jsou pro svou náročnost často argumenty pro to, pozici zástupkyně ředitelky nezastávat.

1.3.4 Kariérní růst

Kariérní rozvoj a profesní růst zástupkyně je dalším předpokladem pro kvalitní vykonávání této funkce. Zástupkyně ředitelky má přímou vyučovací povinnost vyplývající ze školského zákona⁴⁰, a Nařízení vlády č.273/2009 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-

⁴⁰ Zákon č. 561/2004 Sb., (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů

psychologické činnosti pedagogických pracovníků, která jí přesně vymezuje počet hodin pro přímý výkon vyučovací povinnosti s ohledem na kapacitu školy. Povinnost se vzdělávat jako pedagog je zakotvena ve školském zákoně.

Požadavek na vzdělávání ředitelů škol v oblasti řízení školy není právně vymahatelný u zástupkyně ředitelky. Je jí uloženo zákonem se vzdělávat, rozvíjet sebevzděláním, samostudiem, účastí na akreditovaných přednáškách a seminářích. Stále častěji se však ukazuje požadavek absolvování studia bakalářského oboru školského managementu jako oprávněný. Vždy však musí být brán zřetel na potřeby a přínos organizaci. Jednou z možností, jak realizovat studium, je uzavřít kvalifikační dohodu. Tato dohoda opravňuje zaměstnankyni čerpat v souladu se zákonem dny ke studiu a přípravě na zkoušky, ale z organizačního hlediska je pro školu tato forma velmi náročná. Pozitivním přínosem však je zpětný návrat vložené investice v podobě profesionalizace její práce.⁴¹

V neposlední řadě je předpokladem pro vykonávání činnosti schopnost práce s počítačovou technikou, a to minimálně na základní uživatelské úrovni. Zástupkyně by měla být schopna shromažďovat a zadávat data do počítače, vytvářet tabulky a upravovat texty, orientovat se v internetu a mailu, umět spravovat elektronickou matriku školy. Součástí dnešní výuky v mateřských školách je práce s multimediálními zařízeními, zvládat schopnost pořídít záznam z výuky zachycením na fotoaparát či digitální kameru. Známa by jí měla být i znalost počítačové etiky.

1.3.5 Právní vědomí zástupkyně ředitelky

Má-li zástupkyně ředitelky zastupovat ředitelku školy ve vymezených oblastech kompetencí, musí tomu odpovídat její právní vědomí. Základní znalost zákonů a předpisů by měla být samozřejmou součástí jejich kompetencí odborných. Podstata netkví v pouze jednorázovém absolvování odborného semináře, ale nezbytný je neustálý kontakt

⁴¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

(Zákon č. 365/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony)

s vydávanými novelizacemi a změnami v právních předpisech. Jako samozřejmé by mělo probíhat samostudium odborných časopisů s články o legislativě určených pro pedagogy a ředitele škol.

1.3.6 Syndrom vyhoření

Základem efektivního fungování školy je spolupráce ředitele školy a zástupce. Vyváženost a přiměřenost předaných kompetencí je základem pro úspěšnou spolupráci. Nadměrné přetěžování, nepředávání dostatečného množství informací, zbytečné úkoly a nízká míra zpětné vazby ze strany ředitelky může u zástupkyně ředitelky vyústit v syndrom vyhoření. Naopak ze strany zástupkyně ředitelky vysoké osobní a emoční nasazení, pocit nezbytnosti naplnění poslání a převzetí velké odpovědnosti přináší chronický stres, který je často podpořen celkovou únavou.

V odborné literatuře je tento příznak psychického stavu, na kterém se také podílí symptomy z oblasti fyzické a sociální, nazýván jako „burnout“ tj. syndrom vyhaslosti.⁴²

⁴² STOCK,CH.,*Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*, Grade Publishing 2010, Praha

2 Výzkumná část

Ve výzkumné části se zaměřím na analýzu kompetencí, delegovaných činností a vyplývající zodpovědnosti v práci zástupkyně ředitelky MŠ.

Součástí budou konkrétní doporučené kompetence, které vyplynou z části teoretické a z výsledků šetření.

2.1 Příprava výzkumu

Část výzkumná si dala za cíl zjistit rozsah delegovaných pravomocí na zástupce/kyni ředitelky čtyřtřídních a pětitřídních mateřských škol na území Prahy 1, 5, 6 a 8. Oslovit tak respondenty z celé pedagogické hierarchie školy, tj. od pozice učitele, přes zástupkyni ředitelky až po ředitelky škol, a získat tak ucelený obraz o tom, jak je v povědomí termín delegování kompetencí a jakým způsobem, v jaké frekvenci či objemu se realizuje na jednotlivých školách. Výběr těchto škol vycházel z osobní zkušenosti a znalosti prostředí, vědomí, že oslovení respondenti budou zodpovědně spolupracovat ve fázi výzkumu.

Výzkumné šetření probíhalo ve fázích pilotáže – prostřednictvím interview a standardního postupu dotazníkového šetření ve třech skupinách respondentů, tzv. metoda triangulace. Vyhodnocování bylo průběžné dle otázek v dotazníku. V závěru výzkumu jsou zodpovězeny otázky, které vycházejí z hlavního cíle bakalářské práce a tvoří podstatu celého výzkumu.

2.1.1 Cíle výzkumu

Výzkumný problém vychází z cíle bakalářské práce:

Cílem bakalářské práce je stanovit rozsah řídicích kompetencí zástupkyně ředitelky MŠ. Vymežit základní oblasti řídicích kompetencí zástupkyně ředitelky a vytvořit přehled doporučených kompetencí, kterými ředitel školy zapojí svého zástupce do aktivního podílu na fungování školy.

Východiskem je stanovení výzkumných otázek:

- Jsou předány dostatečné kompetence zástupci/kyni ředitelky mateřské školy a stanoven jejich rozsah?
- Je na základě provedeného výzkumu možno vytvořit přehled doporučených kompetencí k delegování?

Ve své práci současně ověřuji tato tvrzení, která budou potvrzena nebo vyvrácena:

- Delegovány jsou jen takové kompetence, které zvládne zástupce/kyně ředitelky vykonávat samostatně.
- Řídící kompetence jsou delegovány omezeně.
- Kontrolování ostatních pracovníků školy je jednou z nejčastěji delegovaných kompetencí.

Výsledkem mé práce by měl být reálný obraz současné situace v mateřských školách, míra delegovaných kompetencí na zástupkyni a z nich vyplývající odpovědnosti.

Na základě výsledků výzkumu vytvoření přehledu doporučených kompetencí.

2.1.2 Metodologie výzkumu

Šetření je zacíleno na tři skupiny – ředitelky MŠ, zástupce/kyně ředitelek a učitele/ky. Každý z oslovených respondentů dostal příležitost prostřednictvím položených otázek se vyjádřit na základě zkušeností a z hlediska své profesní pozice v organizaci k delegování pravomocí na zástupce/kyni školy. Metoda triangulace je zařazena vždy, mohou-li se k výzkumné otázce vyjádřit i učitelé. Odpovědi, určené pouze pro zástupce/kyně ředitelky a ředitelky, jsou komparovány.

2.1.3 Respondenti

Respondenty jsou pedagogové z mateřských škol z městských částí Prahy 1, 5, 6, a 8. Jsou mezi nimi ředitelky, zástupci ředitelek, zástupkyně, učitelé a učitelky. Výběr respondentů byl uskutečněn z důvodu možnosti komparace odpovědí ředitelek a zástupce/kyň ředitelky a srovnání odpovědí všech tří skupin respondentů v tzv. triangulaci. Tato metoda byla vybrána záměrně jako komparace názorů zástupců jednotlivých stupňů organizačních struktur mateřských škol. Dotazníky byly rozdány osobně na základě předběžné domluvy a příslibení návratnosti. Předpoklad návratnosti se zcela nepotvrdil, přesto výsledek byl uspokojivý. Zásluhu na úspěšnosti má osobní přístup a profesní vzájemná úcta. Všechny školy jsou čtyřtřídní až pětiletí, v některých je zastoupen mužský prvek, a to v pozici zástupce ředitelky a učitele.

Pro zajištění anonymity a podpory objektivit byly dotazníky rozdány v obálkách a zalepené předány za celou školu zpět. Bylo příslibeno zachování mlčenlivosti o vyjádřených názorech, což by mělo ve svém důsledku přinést upřímné odpovědi.

2.1.4 Předvýzkum – pilotáž

První fází bylo interview, kde se ověřovaly připravené otázky. Důvodem pro tuto sondáž bylo zjištění a ověření správnosti vypracovaných otázek, jejich opodstatnění a přínos pro výzkum. Byly vybrány tři školy, kde se uskutečnilo následně i dotazníkové šetření. Rozhovory byly vedeny na pracovišti vybrané školy, ve vyhrazené místnosti, aby byl zaručen klid a soustředění. Ke spolupráci byla přizvána postupně ředitelka, zástupkyně ředitelky a učitelka, na základě zvolené metody 1 respondent ze stanovené organizační struktury školy. Jednalo se o cíleně zvolené respondenty, kteří nemají zábrany ve vyjadřování a sdělení svého názoru. Bylo vysvětleno zadání, záměr a výstup šetření. Záznam dat byl prováděn písemně po každé odpovědi, což průběh rozhovoru narušovalo delšími odmlkami, ale zároveň i možností dodatečného vyjádření respondenta ke kladené otázce odpovědí „ pod čarou“, tzn. vyjádřením, o kterém respondent věděl, že není zaznamenán a umožnil tak sice hovorovou formou, ale upřímně sdělit názor na kladenou otázku. Tyto odpovědi skutečně ihned zaznamenány nebyly, ale posloužily k dotvoření reálného obrazu celé problematiky. Otázky byly voleny dle připravené struktury,

odpovídaly položkám dotazníku. Zařazeny byly otázky uzavřené, polouzavřené a několik otázek bylo otevřených. Byl dán prostor pro zdůvodnění i vlastní vyjádření.

2.1.5 Vyhodnocení položek

Připravené otázky ukázaly jen částečné povědomí o termínu kompetence, někteří respondenti rozdíl ve významu porozuměli až po vysvětlení, což poukázalo na nutnost některé otázky přepracovat, aby byly srozumitelnější a jednoznačné.

Samo dotazníkové šetření již proběhlo s upravenými otázkami a ze zpětné vazby nevyzněla nepřiměřená náročnost nebo nepochopení jednotlivých položek. Otázky byly zpracovány v podobě komparace v grafech, tabulkách a doplněny slovními komentáři. Porovnávány jsou názory zástupců/kyň ředitelek a ředitelek - komparace, u otázek je pro srovnání uveden i graf a tabulka, popřípadě komentář u otázek polouzavřených a otevřených. U některých otázek je vyhodnocení u skupiny učitelů v podobě grafu a tabulky nebo komentáře, byla zde uplatněna metoda triangulace z důvodu zachování objektivity a širší náhledu na zkoumanou problematiku.

2.1.6 Administrace dat

Příprava interview a dotazníků probíhala na podzim 2012. K realizaci však došlo až v lednu 2013, a to prostřednictvím interview, které bylo postupně zpracováno, aby bylo možné učinit případné změny v dotazníkové podobě. Následné měsíce byly předány dotazníky. Vyhodnocování, zpracování a vytvoření grafů a tabulek bylo dokončeno na podzim 2013.

2.2 Vlastní výzkum

Interpretace a komparace dat

1. Faktografické údaje

Prvním faktografickým údajem, který byl zkoumán, bylo zjištění návratnosti rozdaných dotazníků a srovnání počtu zúčastněných mužů a žen ze všech skupin.

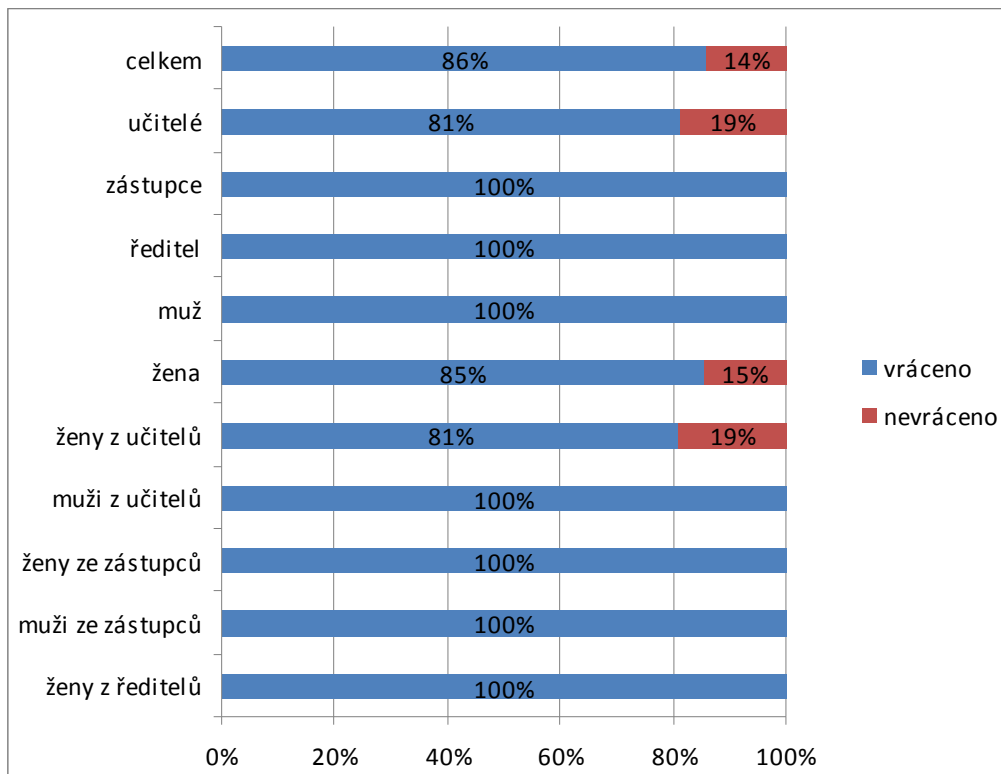
Celkem bylo rozdáno 84 dotazníků. K vyhodnocení se vrátilo 72 dotazníků, návratnost je 86%.

První skupina respondentů – učitelé a učitelky vrátili z rozdaných 64 dotazníků 52, což vykazuje návratnost 81%.

Z oslovených 10 zástupců/kyň ředitelek jich 100% vrátilo dotazník.

Z oslovených 10 ředitelek jich 100% odevzdalo dotazník zpět.

Tabulka č.1



Návratnost dotazníků u mužů je 100%.

Návratnost u žen je 85%.

Učitelky odevzdaly 81% dotazníků, 19% jich odevzdáno nebylo.

Učitelé měli 100% návratnost.

U zbylých oslovených respondentů z řad mužů a žen - zástupců a zástupkyň - byla návratnost 100%.

Návratnost dotazníků ředitelů/lek byla 100%.

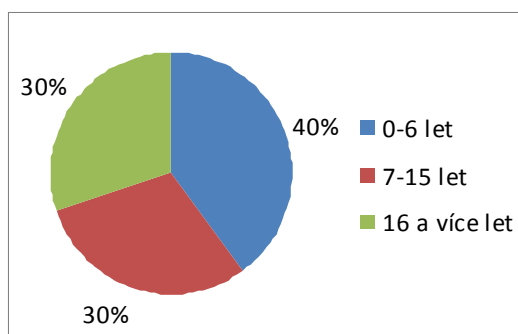
Návratnost dotazníků vykazovala vysoké procento – 86%. V předškolním školství je působení mužů na pozici učitele nebo zástupce ředitelky výjimkou. Na pozicích ředitele pracují v oslovených školách výhradně ženy.

2. Délka praxe

Otázka zaměřená na počet let výkonu funkce byla položena ředitelkám a zástupci/kyním ředitelk tak, aby bylo možno srovnat jejich zkušenosti z hlediska délky praxe. Otázka na délku praxe byla uvedena i v dotazníku pro učitele, jejichž zkušenosti a vyjádření jsou důležitou součástí tohoto dotazníku.

Jak dlouho pracujete ve funkci zástupce/kyně ředitelky?

Graf č.1

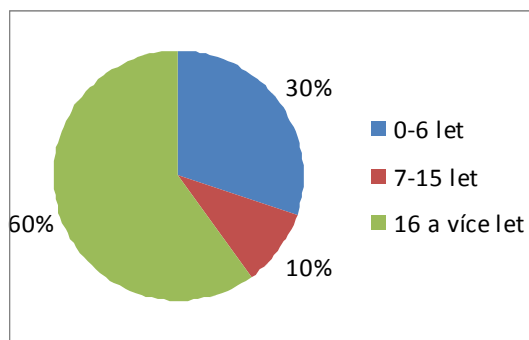


Tabulka č.2

Na pozici zástupce/kyně		
0 - 6 let	40%	4
7 - 15 let	30%	3
16 a více let	30%	3

Oslovení respondenti jsou rovnoměrně rozloženi z hlediska délky praxe. Největší zastoupení je v kategorii začínajících (40%) nebo krátce působících zástupkyň a zástupců (30%).

Jak dlouho pracujete ve funkci ředitelky?

Graf č.2**Tabulka č.3**

Na pozici ředitelky		
0 - 6 let	30%	3
7 - 15 let	10%	1
16 a více let	60%	6

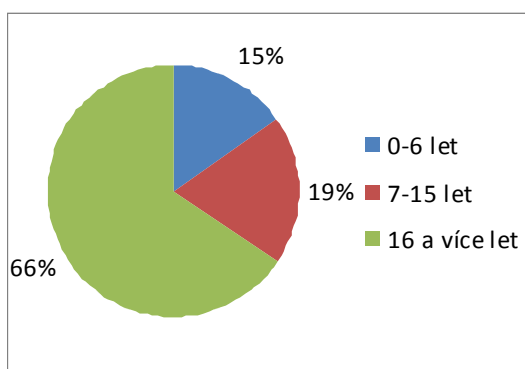
Ředitelky jsou ve svých pozicích z 60% déle než 16 let. Jsou zkušené vedoucí pracovníce s praxí trvající i několik desítek let, se zkušenostmi, ale i stereotypy, které mohou delegování pravomocí brzdit.

Střední kategorie je zastoupena nejmenším počtem respondentů – 10%, což znamená, že tato skupina ředitelek je nejméně ve výzkumu obsažena.

Z 30 % jsou ředitelky zastoupeny s praxí do 6 let, tj. začínající ředitelky nebo ředitelky s krátkou praxí.

Délka praxe učitel/ka :

Graf č. 3



Tabulka č.4

Délka praxe učitel/ka		
0 - 6 let	15,4%	8
7 - 15 let	19,2%	10
16 a více let	65,4%	34

Nejvíce oslovených respondentů se zúčastnilo z řad zkušených učitelů a učitelek, a to v 66%. Ostatní účastníci výzkumu jsou zastoupeni téměř rovnocenně v uvedených délkách praxe, tj. 15% a 19%.

Z této otázky zaměřené na všechny tři skupiny dotazovaných vyplynul závěr, že průzkumu se zúčastnili pedagogové převážně s dlouholetou praxí a zkušenostmi ze všech stupňů organizačních struktur.

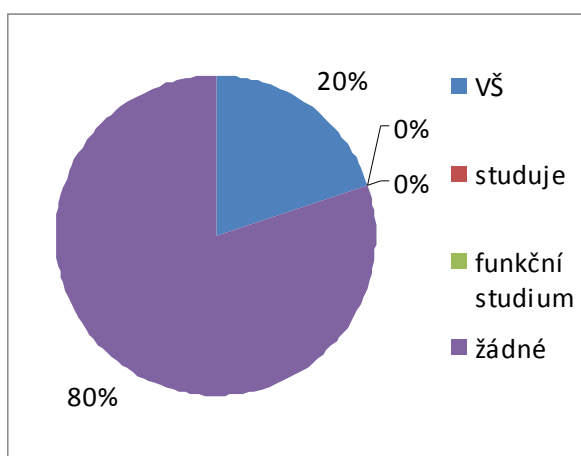
3. Vzdělání

Jaké máte manažerské vzdělání?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké formy manažerského studia vystudovali oslovení respondenti. Zda kromě praktických zkušeností, získaných po dobu svého působení ve funkci, ovládají také znalosti teorie managementu z jakékoliv dostupné možnosti studia.

Zástupce/kyně ředitelky

Graf č.4



Tabulka č.5

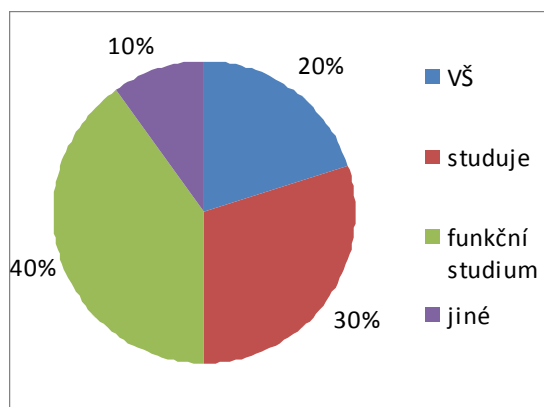
Manažerské vzdělání zástupců/kyň		
VŠ	20%	2
Studuje	0%	0
Funkční studium	0%	0
Žádné	80%	8

Z grafu vyplývá, že manažerské vzdělání nemá 80% zástupkyň, což nasvědčuje skutečnosti, že požadavek na získání znalostí v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol na nich není požadován. V doprovodném komentáři zástupkyně uvedly, že si na studium netroufají nebo jim připadá zbytečné z důvodu nízkého rozsahu delegovaných kompetencí. Všichni oslovení účastníci z řad zástupce/kyň jsou kvalifikovaní pedagogové, mají středoškolské pedagogické vzdělání. Pro bližší upřesnění bylo v dotaznících u 2 respondentů s vysokoškolským vzděláním uvedeno, že vystudovali Obor školský management na Pedf Uk v Praze.

Jaké máte manažerské vzdělání ?

Ředitelky

Graf č.5



Tabulka č.6

Manažerské vzdělání ředitelek		
VŠ	20%	2
Studuje	30%	3
Funkční studium	40%	4
Jiné	10%	1

20% ředitelek vystudovalo Obor školský management Pedf UK v Praze.

40% ředitelek dokládá Funkční studium pro ředitele škol, jsou to především ředitelky s delší praxí než 16 let a důvod je zřejmý, v dané době nebyla jiná možná forma studia.

30% jich uvedlo, že studují. V doplňujícím komentáři bylo vyjádřeno, že studijní obor je Obor školský management Pedf UK v Praze.

Jiné - 1 ředitelka připojila poznámku, že kromě funkčního studia, které proběhlo po jmenování do funkce, vystudovala 3 ročníky VŠE v Praze. Znalosti z této školy v praxi uplatňuje dodnes denně.

Komparace :

Ze srovnání grafů vyplývá, že manažerské vzdělání v různých formách studia absolvovaly nebo si ho doplňují v předepsané lhůtě povinně všechny ředitelky z důvodu tohoto požadavku na výkon funkce.

U zástupkyň, kde tento požadavek při jmenování do funkce nevyplývá, jsou znalosti získané studiem pouze 20%.

4. Přímý výkon vyučovací povinnosti

Máte snížený úvazek přímé pedagogické činnosti?

Otázka byla zařazena z důvodu ověření, zda je dán zástupci/kyním časový prostor pro plnění zadaných kompetencí vyplývajících z výkonu funkce.

Položena byla pouze zástupci/kyním ředitelek.

Zástupce/kyně ředitelky

Máte snížený úvazek přímé pedagogické činnosti?

Tabulka č.7

Ano	50%	5
Ne	50%	5

V případě, že ANO, dodržíte tento snížený úvazek?

Tabulka č.8

Ano	100%	5
Mám a dodržuji	40%	2
Mám a nedodržuji	60%	3

Z celkového počtu dotázaných skutečně dodrží snížený úvazek 20% respondentů, tj. z 10 dotázaných 2 odpověděli kladně.

Odpověď na tuto otázku přinesla zajímavé skutečnosti. Především to, že ačkoliv mají zástupci/kyně ředitelky nárok na snížení přímé vyučovací povinnosti, v praxi je toto stanovení rozsahu uplatňováno pouze z 50%.

Následná otázka, která byla v návaznosti, a to dodržování sníženého úvazku, prokázala, že ani oficiální snížení ještě neznamená skutečné čerpání. Z pěti kladných odpovědí 3 zástupkyně uvedly, že možnost čerpání nemají. U odpovědi byl dán prostor pro vyjádření doplňujících důvodů. Nejčastěji byly uvedeny organizační podmínky, provozní důvody a vysoké počty dětí ve třídách. Jedna ze zástupkyň popsala konkrétní podmínky školy slovy: „ Prvotně je třeba zajistit služby u dětí, a to by v případě zkráceného úvazku bylo jen těžko možné“. Z dalších vyjádření vyplynulo, že zástupce/kyně velmi zodpovědně přistupují k zajištění a organizaci provozu školy, ale na úkor svých povinností a delegovaných kompetencí, které plní nad rámec pracovní doby, nezřídka i večer z domova, jak bylo uvedeno v možnosti doplnění otázky.

Skutečně tedy čerpá snížený úvazek přímé pedagogické činnosti ze 100% pouhých 20% z oslovených zástupců/kyně ředitelek.

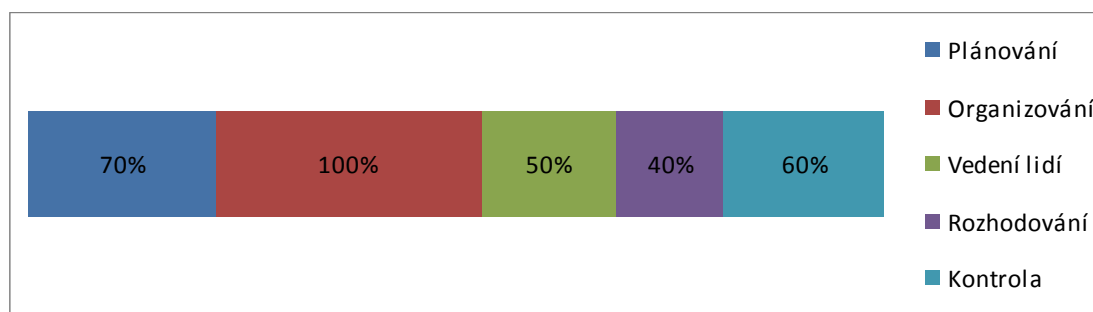
5. Manažerské kompetence

Která oblast manažerských kompetencí je na Vás nejčastěji delegována?

V dotazníku jsem zjišťovala u zástupců/kyň, v které oblasti manažerských kompetencí jsou na ně nejčastěji delegovány kompetence. Konkrétní delegované pravomoci jsou uvedeny v následné otázce.

Zástupce/kyně ředitelky

Graf č.6

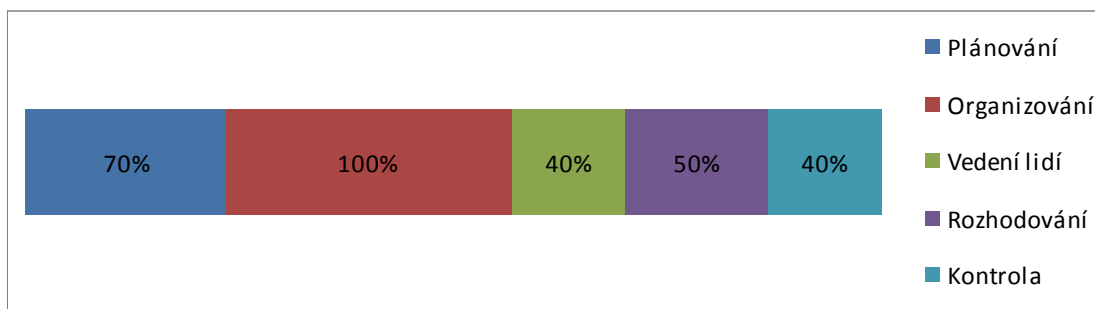


Nejvyšší podíl delegovaných kompetencí je v organizování – 100%. Všichni respondenti se shodli, že organizování je v jejich kompetenci, i když s rozdílným rozsahem. To uvádí následné odpovědi na otázku. Druhou nejčastější oblastí je plánování – 70%. Nejméně jsou na zástupce/kyně delegovány kompetence rozhodovací – 40%.

Kterou oblast manažerských kompetencí nejčastěji na zástupce/kyni ředitelky delegujete?

Ředitelky

Graf č.7



Nejčastěji u všech oslovených ředitelek je organizování nejfrekventovanější manažerskou delegovanou oblastí. Shodují se s názorem zástupců/kyň v rozsahu předaných kompetencí. Sdílejí také názor, že delegování pravomocí se liší jedna škola od druhé velmi diametrálně. Zatímco jedna ředitelka přenechává organizování provozu celé své zástupkyni, jiná ředitelka deleguje pouze výměnu služeb, jak uvedly v komentáři.

Komparace :

U této otázky došlo téměř ke shodě v delegování kompetencí v jednotlivých manažerských oblastech mezi zástupci/kyněmi a ředitelkami.

Nejvyšší podíl delegovaných pravomocí je v oblasti organizování (100%), a to i z pohledu ředitelek škol. To vyjadřuje shodný názor ředitelek i zástupce/kyň, že organizování je běžnou, každodenní součástí fungování školy a bez delegované pravomoci v organizaci chodu školy se neobejde žádná z ředitelek.

Na druhém místě uvádí zástupce/kyně plánování opět shodně s ředitelkami, a to, že v 70% jsou na ně delegovány pravomoce v plánování.

Nejméně delegovanou oblastí je u zástupce/kyň ředitelky vyjádřeno rozhodování, u ředitelek kontrola. Zde se potvrzuje, že kontrola je pro ředitelky natolik důležitá, že se obávají ji ve vyšší míře delegovat. Z pohledu zástupců/kyň je to rozhodování, protože tato pravomoc je velmi zodpovědná a důsledky rozhodnutí se zástupci/kyně obávají převzít. Jsou si vědomi, že jejich rozhodnutí může být fatální pro ně i ředitelku.

Doprovodný komentář ředitelek:

Jedna z ředitelek uvedla, že kromě organizování provozu školy nedeleguje téměř žádné pravomoce přímo vyjádřením : „, Sám si vařím, sám si peru“. Uvedla, že v době svého nástupu do funkce se o veškeré kompetence dělila s hospodářkou školy a u tohoto osvědčeného modelu již zůstala.

Další ředitelka vyjádřila svůj názor na delegování slovy, že by ráda předávala více kompetencí, ale časově je to neefektivní. Vysvětlení úkolu a následná kontrola jí zabere více času, než když úkol zvládne sama.

Poslední komentář se vázal k odpovědnosti, kterou ředitelka nese za celou školu.

Jaké konkrétní kompetence v uvedených manažerských funkcích jsou na Vás delegovány?

(Otázka pro zástupce/kyně ředitelky)

Jaké konkrétní kompetence v uvedených manažerských funkcích nejčastěji delegujete?

(Otázka pro ředitelky)

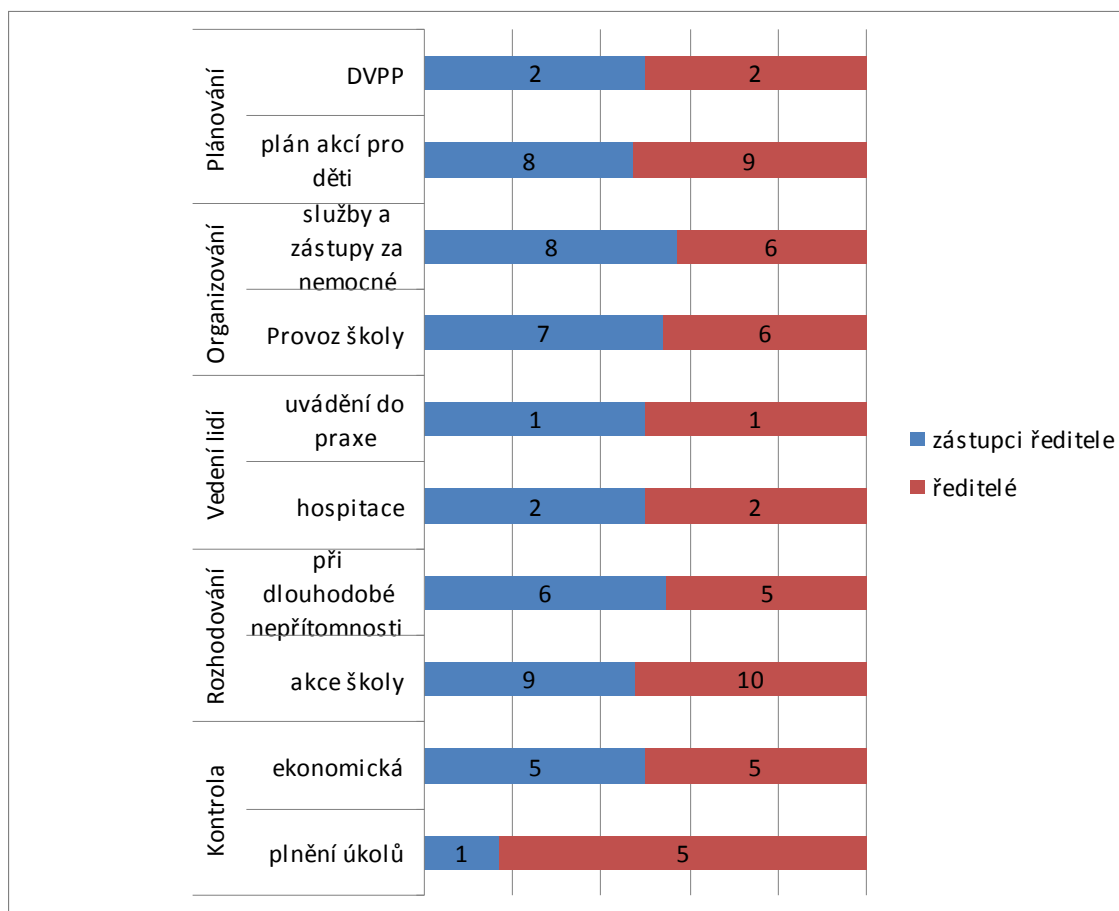
Přiřad'te alespoň 2 konkrétní kompetence

Tato otázka byla zařazena v dotazníku pro zástupce/kyně ředitelky i ředitelky a cílem bylo zjistit, které konkrétní kompetence nejčastěji ředitelka na zástupce/kyni deleguje. Ke každé oblasti byl požadavek přiřadit alespoň 2 kompetence. Všechny ředitelky toto zadání splnily. Ředitelky, které delegují v dotazované manažerské funkci více kompetencí, je vypsaly. Jediná ředitelka uvedla, že deleguje výhradně jednu kompetenci, a to tvorbu služeb pedagogických pracovníků v oblasti organizování.

Odpovědi jsou zobrazeny v grafu č. 8 a tabulce č. 9 :

Zástupce/kyně ředitelek, ředitelky – komparace

Graf č.8



Tabulka č.9

		Zástupce/kyně		Ředitelky	
Kontrolování	Plnění úkolů, hospitace	10%	1	50%	5
	Sklady, pracovní doba	50%	5	50%	5
Rozhodování	Kulturní akce školy	90%	9	100%	10
	Při dlouhodobé nepřítomnosti ředitelky	60%	6	50%	5
Vedení lidí	Vedení porad	20%	2	20%	2
	Uvádění do praxe	10%	1	10%	1
Organizování	Provoz školy	70%	7	60%	6
	Služby a zástupy za nemocné	80%	8	60%	6
Plánování	Plán akcí pro děti	80%	8	90%	9
	DVPP	20%	2	20%	2

Komparace:

Kontrolování – ekonomická oblast je delegována omezeně – 50%, nejčastěji byla uvedena evidence skladu a kontrola pracovní doby. Shodné názory ředitelek i zástupce/kyň na delegování.

Kompetence v kontrole plnění úkolů a hospitacích uvedlo jen 10% dotázaných zástupců/kyň, ředitelky se domnívají, že tuto oblast delegují z 50%. Zde nedošlo ke shodě.

Rozhodování – zde je shoda v odpovědích na míru předaných kompetencí. Rozhodovací kompetence v době nepřítomnosti ředitelky je udělena 50% zástupcům/kyním zástupce/kyně rozhodovací kompetence vyhodnotili jako 60%. V doprovodném komentáři některých zástupců/kyň bylo uvedeno, že s rozhodnutím vždy čekají na vyjádření ředitelky školy. Rozhodování o kulturních akcích školy je z 90% na zástupcích/kyních, dotazník prokázal, že tato oblast je v jejich kompetenci z pohledu ředitelek výhradně. Srovnání výsledku s ředitelkami (90% a 100%).

Vedení lidí - výsledek vypovídá, že toto je oblast málo delegovaná. Vedení porad je delegováno na zástupce/kyni ředitelky pouze z 20%. Ještě nižší procento je uvedeno u uvádění do praxe. Je to překvapivý výsledek, protože ředitelky nedisponují časem k uvádění a vzhledem k tomu, že tuto kompetenci nepřebírají ani zástupci, uvádění je tedy prokazatelně realizováno přímo ve spolupráci nové učitelky s třídní učitelkou.

Organizování – organizování provozu školy je velmi zodpovědná oblast a k této kompetenci se vyjadřují zástupci/kyně v 70%. Ředitelé projevují důvěru při předání kompetencí v 60%. Organizace služeb je z pohledu ředitelů z 60% v kompetenci zástupce/kyň. Ti na to nahlíží rozdílně, tato kompetence je jim předána dokonce z 80%. Z toho vyplývá, že organizování je kompetencí delegovanou pravidelně, ve velkém rozsahu a s vysokou důvěrou v zástupce/kyně.

Plánování – zde shodně uvedly obě skupiny 20% delegování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. U plánu aktivit pro děti nedošlo k velkému rozdílu v pohledu na předané kompetence. Ředitelky se domnívají, že delegují z 90%, zástupce/kyně hodnotí rozsah předaných kompetencí jako 80%. Z odpovědí vyplývá, že akce plánuje zástupce/kyně, ale rozhodující závěrečné vyjádření je na ředitelce.

Jsou na Vás delegovány kompetence personální? – Ano, jaké?, Ne, proč?

Zástupce/kyně ředitelek.

Otázka byla položena ke komparaci ředitelkám a zástupci/kyním. Personalistika není často delegovanou kompetencí, přestože je uplatňována v podmínkách každé školy denně.

Tabulka č.10

Kompetence personální		
Ano	40%	4
Ne	60%	6

Zdůvodnění ANO:

Personální kompetence jsou delegované u necelé poloviny respondentů – 40%. Zástupci/kyně uvedli zpracování pracovní doby a spolupráci při přijímání nových pracovníků

Zdůvodnění NE :

Více než polovina uvedla zápornou odpověď a nevyjádřila důvod. Pouze v jedné odpovědi byla uvedena nedůvěra ze strany ředitelky školy.

Jsou na vás delegovány kompetence v oblasti ekonomické? – Ano, jaké?, Ne, proč?

Zástupce/kyně ředitelek.

Tabulka č.11

Kompetence v ekonomické oblasti		
Ano	30%	3
Ne	70%	7

30% uvedlo ANO. Delegované kompetence jsou v evidenci faktur, skladových zásob, vedení pokladní knihy, uváděla doprovodná vyjádření.

70% uvedlo NE. Tato oblast je dle vyjádření dotázaných výhradní oblastí kompetencí ředitelky školy ve spolupráci s hospodářkou nebo ekonomkou školy.

Kterou oblast kompetencí na zástupce/kyni nikdy nedelegujete? Zdůvodněte.

Ředitelky

Tabulka č.12

Oblast kompetencí		
Ekonomická	80%	8
Personální	50%	5
Nedelegují	10%	1

V odpovědích byly ředitelky poměrně vyrovnané. V oblasti ekonomické nedeleguje 80%, ekonomickou oblast zajišťují samy ve spolupráci s účetní nebo částečně delegují na hospodářku školy. 20% ředitelek deleguje na zástupce/kyně jednoduché a pravidelné úkony, a jsou to kompetence, které jsou bezprostředně kontrolovány.

Personální oblast nedeleguje 50% ředitelek z důvodu zbytečného zatěžování zástupců/kyň. Personální agendu si plně zajišťují. 50% spolupracuje při výběrovém řízení na učitelku, vedení osobních spisů nebo archivaci.

Jedna ředitelka uvedla, že nedeleguje nikdy žádné kompetence. Rozhoduje sama a celou ekonomickou oblast má v kompetenci ve spolupráci s hospodářkou školy již od počátku uvedení do funkce a tato spolupráce jí vyhovuje.

Komparace :

Názor na delegování ekonomické a personální oblasti se u zástupce/kyně ředitelek a ředitelek liší v 10%. Zodpovědnost za ekonomickou a personální agendu je velmi vysoká, ředitelky se obávají rizika chyb. Přesto některé ředitelky delegují tyto kompetence na zástupce/kyni, zapojí je do vnitřního kontrolního systému nebo přizvou k výběrovým řízením (viz. doplňující komentář), pověří je zodpovědností za vedení spisovny a archivaci.

6. Kompetence od sebe

16. Jaké schopnosti (kompetence od sebe) má mít zástupce/kyně ředitelky?

- Odpověď označte 1 – 5, 1 nejvíce
- Uveďte alespoň 2 konkrétní u každé kompetence

Otázka je uvedena v dotaznících pro všechny 3 oslovené skupiny respondentů :

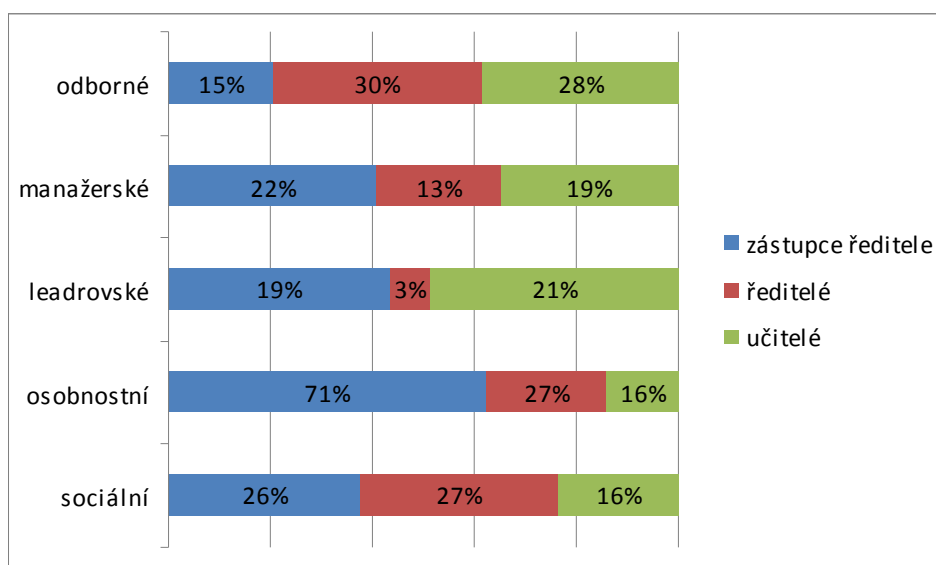
Zástupce/kyně ředitelky

Ředitelky

Učitel/ky

Komparace – zástupce/kyně ředitelky, ředitelka, učitel/ky

Graf č.9



Tabulka č.13

Jaké osobnostní kompetence by měl mít zástupce/kyně ředitelky?						
	Zástupce/kyně ředitelky		Ředitelky		Učitel/ky	
Odborné	15%	4	30%	9	28%	19
Manažerské	22%	6	13%	4	19%	13
Lídrovské	19%	5	3%	1	21%	14
Osobnostní	71%	5	27%	8	16%	11
Sociální	26%	7	27%	8	16%	11

Vyjádření zástupců/kyň ředitelek:

Osobnostní kompetence je z pohledu zástupců/kyň nejdůležitější kompetencí vůbec – 71%. Z výčtu nejfrekventovanější charakter a sebereflexe. Na druhém místě jsou kompetence sociální – 26%, jako motivace, spolupráce a komunikace. Ostatní kompetence jsou vyrovnané, překvapením jsou kompetence odborné, které tato skupina zařazuje na poslední místo s 15%. Mezi zmíněnými dovednostmi nebyla didaktika, ale jazyky nebo počítačové znalosti, které zástupce/kyně neovládají tak, jak by dnes již mělo být standardem.

Vyjádření ředitelek:

Z jejich pohledu by kompetence od sebe měly být vyrovnané, nejdůležitější označily kompetenci odbornou, za nejméně důležitou kompetencí považují kompetenci lídrovskou, 3%. Tento názor je možno zdůvodnit tím, že lídrové kompetence považuje ředitelka za žádoucí si ponechat pro sebe.

Vyjádření učitelů/lek:

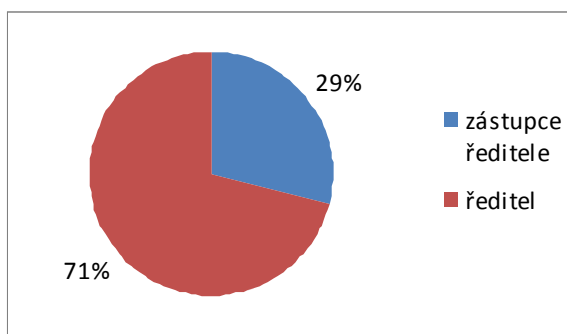
V této skupině převládá důraz na odbornost – 28%, z doplňujících komentářů lze vyvodit, že naopak učitelé vyjadřovali odbornost v oblasti především didaktiky, vysoce také hodnotí lídrové schopnosti, 21%. To potvrzuje odpovědi na otázku č. 4 směřovanou na učitele. Nejméně důležité jsou dle názoru učitelů/lek kompetence osobnostní a sociální shodně s 16%.

Otázka pro učitele

Následující dvě otázky položené pouze učitelům a vyhodnocené odpovědi mohou vyjádřit důležitost postavení zástupce/kyň ředitelek, jejich důvěryhodnost a profesionalitu, která vyplývá z delegovaných kompetencí a zodpovědností za svěřené úkoly.

Kdo je ve vaší škole lídr?

Graf č. 10



Tabulka č. 14

Kdo je ve vaší škole lídr?		
Zástupce/kyně ředitelky	29%	15
Ředitelky	71%	37
Počet odpovědí		52

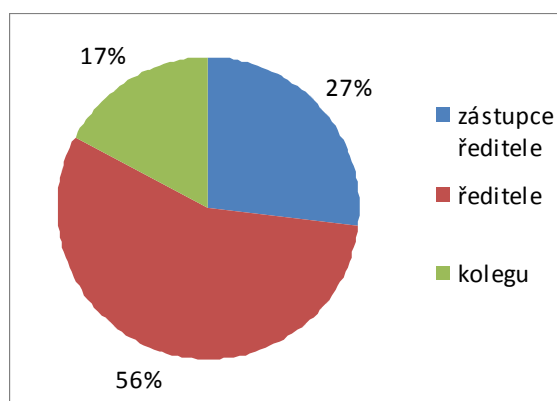
Z odpovědí je zřejmé, že lídrem školy je v 71% ředitel školy.

Přesto 29% uvedených pro zástupce/kyni ředitelky vypovídá o tom, že ředitel v očích učitelů/lek není vždy také lídrem školy. Svým vyhodnocením vyjadřují důležitost postavení zástupce/kyně ředitelky v organizační struktuře školy. Zároveň výsledek potvrzuje předchozí otázku směřovanou na kompetence od sebe a odpovědi učitelů při hodnocení důležitosti lídrovských kompetencí.

Otázka pro učitele

Na koho se nejčastěji obracíte při řešení problému v MŠ?

Graf č. 11



Tabulka č. 15

Na koho se nejčastěji obracíte při řešení problému v mateřské škole?		
Zástupce/kyně ředitelky	27%	14
Ředitelku	56%	29
Kolegu	17%	9
Počet odpovědí		52

Z odpovědí na tuto doplňující otázku vyplývá míra důvěry při řešení problematiky týkající se školy. Také odpovědi potvrzují předchozí otázku na důležitost odbornosti zástupců/kyň ředitelky. V management školy má důvěru při řešení problému 83% respondentů. Z toho 56% se obrací s řešením problému přímo na ředitelku školy, 27% na zástupce/kyňi.

Překvapivým výsledkem je 17% oslovených, kteří v případě školní problematiky řeší situaci s kolegou.

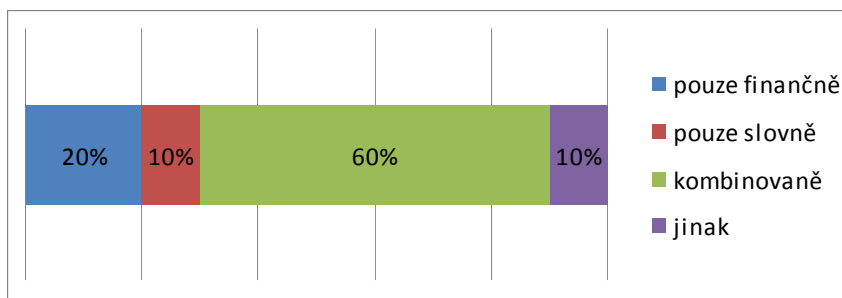
7. Odměňování

Oblast delegování kompetencí úzce souvisí i s motivací, která může být vyjádřena finanční motivací - v nenárokových složkách platu a nefinanční motivací. V níže uvedených tabulkách je vyhodnocení z pohledu zástupců/kyň a ředitelek:

Zástupce/kyně ředitelek

Jak jste za svou práci (kromě nárokových složek platu) nejčastěji ohodnocena?

Graf č. 12



Tabulka č. 16

Jak jste za svou práci nejčastěji ohodnocen/a?		
Pouze finančně	20%	2
Pouze slovně	10%	1

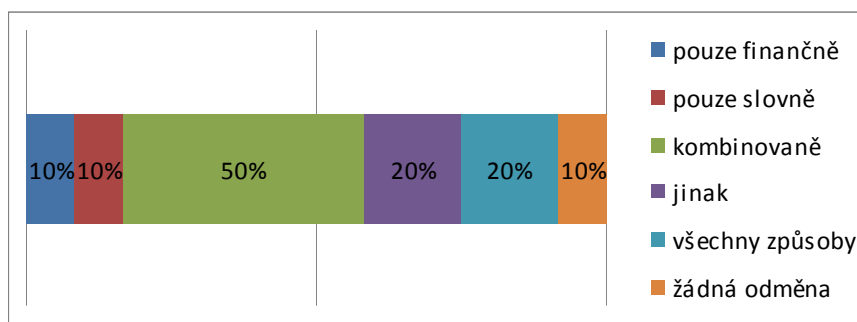
Kombinovaně	60%	6
Jinak	10%	1
Počet odpovědí		10

Nejčastější formou odměňování je kombinovaný způsob slovního a finančního hodnocení – 60%. V možnosti vyjádřit se k jiné formě hodnocení, 1 respondentka uvedla, že pro ni je odměnou projevená důvěra. Žádný zástupce/kyně neprojevili záporné vyjádření v oblasti odměňování, pouze konstatovali nastavené odměňování ve své škole.

Ředitelky

Jak zástupce/kyni za vykonanou práci (kromě nárokových složek platu) nejčastěji odměňujete?

Graf č. 13



Tabulka č. 17

Jak zástupce/kyně ředitelky nejčastěji odměňujete?		
Pouze finančně	10%	1
Pouze slovně	10%	1
Kombinovaně	50%	5
Jinak	20%	2
Žádná odměna	10%	1
Počet odpovědí		10

Výsledky ředitelek jsou vyrovnanější, uplatňují různé možnosti odměňování, kombinují. Pouze finančně odměňuje 10% ředitelek. Pouze slovně shodný počet 10%. Tyto 2 možnosti byly zastoupeny nejméně. Nejčastějším způsobem odměňování je způsob hodnocení slovního a finančního, tedy způsob kombinovaný, který uplatňuje 50% ředitelek. Možnost „ Jinak „ zvolilo 20% respondentek. Uvedly projevenou důvěru a přátelský vztah. Jedna z respondentek uvedla, že neodměňuje, protože nedeleguje. Tato odpověď nebyla v otázkách vyjádřena, ředitelka ji uvedla pod ostatními možnostmi, takže je zobrazena pouze u ředitelek. V odpovědích zástupců/kyň tato odpověď nezazněla.

Z celé této oblasti výzkumu lze vyvodit, že zástupce/kyně jsou spokojeni s odměňováním za výsledky své práce, nikdo z nich nevyjádřil nedostatečné ohodnocení své práce, ať již jakýmkoliv prostředky.

8. Spolupráce zástupce/kyně a ředitelky školy vyhodnocená na základě delegovaných kompetencí

Otázka pro všechny tři skupiny respondentů:

Jak hodnotíte svoji spolupráci s ředitelkou školy? – zástupce/kyně

Jak hodnotíte spolupráci se zástupcem/kyní školy? – ředitelky

23. Jak hodnotíte spolupráci ředitelky a zástupce/kyně školy?

Komparace

Tabulka č. 18

Spolupráce zástupce/kyně a ředitelky							
	Výborná		Standardní		Neuspokojivá		Součet
Zástupce/kyně ředitelky	50%	5	30%	3	20%	2	10
Ředitelky	80%	8	20%	2	0%	0	10
Učitel/ka	50%	26	46%	24	4%	2	52

Spolupráce zástupce/kyně a ředitelky školy byla vyhodnocena v triangulaci.

Zástupci/kyně hodnotí v 50% svoji spolupráci s ředitelkou školy jako výbornou. Pro 30% dotázaných je spolupráce standardní, 20% ji vyhodnotilo jako neuspokojivou. Z doplňujících komentářů byly uvedeny důvody nespokojenosti :

- málo předaných kompetencí, chaotičnost vedení školy
- neřešení aktuálních problémů
- nedůvěra

Ředitelky prezentují optimističtější výsledky. 80% dotázaných je přesvědčeno o výborné spolupráci, pouze 20% považuje spolupráci za standardní. Žádná ředitelka se nevyjádřila, že by spolupráce byla neuspokojivá.

Pohled učitelů na spolupráci je poměrně vyrovnaný. Jako výbornou ji vyhodnotilo 50% dotázaných, v komentáři uvedli vzájemný respekt, dobrou komunikaci, předávání zkušeností, shodné názory na směřování školy. Pouze 4% jsou přesvědčena o nevyhovující spolupráci. Problémy se dle vyjádření projevují v nejasných pravidlech, nedůvěře ve schopnosti zástupce/kyně ředitelky a ve snaze ředitelky si všechny kompetence ponechat. Jde ve výzkumu spíše o vyjímečný názor.

9. Syndrom vyhoření

Jakým způsobem předcházíte syndromu vyhoření?

Tato otázka byla zařazena v závěru dotazníku a vyplynula z náročné práce vedoucího pracovníka, z vysoko kladených nároků na obě oslovené skupiny respondentů, ředitelky i zástupce/kyně ředitelek.

Všichni oslovení respondenti se s tímto pojmem v životě již setkali. Uvědomují si nutnost předcházet vyčerpání a přepracování. Nejdůležitější je pro ně rodina a čas strávený s ní – 40%. Vyznavačem aktivního odpočinku je 30% dotázaných, do povědomí se začíná dostávat zdravý životní styl – 20%. Nejméně je zastoupen názor velmi důležitý, ale opomíjený - správná organizace práce, pouze v 10%.

Osloveni byli i učitelé a učitelky s otázkou na pracovní vytíženost zástupce/kyně v mateřské škole a možné důsledky případného přetěžování.

Domníváte se, že je zástupce/kyně vytížena povinnostmi ve škole:

15% učitelů se domnívá, že zástupce/kyně jsou nadměrně vytíženi předanými kompetencemi a vysokou zodpovědností. V doplňujícím komentáři je zmíněno, že skloubení práce s dětmi a splnění požadavků ředitelky je pro zástupce/kyni velmi náročný úkol.

66% učitelů je přesvědčeno, že kompetence na zástupce/kyně ředitelky jsou delegovány přiměřeně z jejich pohledu tato funkce náročná není.

19% učitelů uvedlo, že kompetence jsou delegovány minimálně a zástupce/kyně je tedy vytížena minimálně.

Komparace :

Nejdůležitějším zázemím pro obě skupiny – ředitelky i zástupce/kyně - respondentů je rodina. Učitel/ky v komentáři uvedli také svůj osobní přínos, a to dobré vztahy na pracovišti, kolegiální a přátelství.

Závěrečná otázka a odpovědi na ni prokázaly, že nebezpečí syndromu vyhoření jsou si respondenti vědomi a dbají na prevenci. V doplňujícím vyjádření bylo zmíněna i účast na semináři se zaměřením na tuto problematiku a schopnost učitelů obecně o tomto problému hovořit.

Závěr

Tématem mé práce byly Kompetence zástupkyně ředitelky mateřské školy.

Teoretická část se zabývala obecně termínem kompetence a delegováním kompetencí v mateřské škole.

Výzkumná část zjišťovala současný stav delegovaných kompetencí v prostředí mateřské školy. Výzkum probíhal kvalitativně i kvantitativně. Kvalitativní výzkum - rozhovor s připravenými otázkami shodnými pro výzkumné šetření kvantitativní – měl ověřit validitu připravených otázek. Stal se podkladem pro výzkum kvantitativní, kterým bylo dotazníkové šetření.

Podklady pro výzkum tvořily otázky, které byly zacíleny na tři skupiny respondentů, a to zástupkyně a zástupce ředitelky, ředitelky, učitele a učitelky. Pro objektivitu a širší pohled na zkoumanou problematiku byla u některých otázek zvolena metoda triangulace. Výzkumu se zúčastnili respondenti s různými délkami pedagogické praxe, mezi dotazovanými byli i muži.

Výzkum měl za cíl potvrdit nebo vyvrátit platnost stanovených tvrzení.

- Delegovány jsou jen takové kompetence, které zvládne zástupce/kyně ředitelky vykonávat samostatně
- Řídící kompetence jsou delegovány omezeně
- Kontrolování ostatních pracovníků školy je jednou z nejčastěji delegovaných kompetencí

Odpovědi respondentů jsem vyhodnotila, abych uvedená tvrzení potvrdila, potvrdila částečně či nepotvrdila.

Podporou pro vyhodnocení byly otázky zacílené na všechny tři skupiny respondentů, ale především na ředitelky (ot. 3 – 6) a zástupce/kyně ředitelky (ot. 3 – 9). Učitelé měli možnost se vyjádřit v otázce č. 3 – 5.

- **Delegovány jsou jen takové kompetence, které zvládne zástupce/kyně ředitelky vykonávat samostatně**

Největší rozsah předaných pravomocí se zjištěním ukázal v oblasti organizování. U následné otázky, která specifikovala konkrétní delegované kompetence v organizování, se projevilo, že prioritou v organizování je běžný provoz školy – ředitelky delegují z 60%. Jedná se především o služby pedagogických pracovníků, zástupy za nemocné a organizování akcí pro děti. Jsou to kompetence založené na zodpovědnosti a vzájemné důvěře. Kompetence, bez nichž by fungování školy bylo ohroženo. Zástupce/kyně jsou však delegovány i kompetencemi z ostatních manažerských funkcí, a to s vysokou mírou zodpovědnosti. Rozhodují o akcích pro děti, plánování, jsou na ně delegovány kompetence z ekonomické oblasti, která je vysoce zodpovědná a náročná.

Toto tvrzení se nepotvrdilo.

- **Řídící kompetence jsou delegovány omezeně**

Optimální spolupráce by měla být ve všech oblastech řízení tak, aby zástupce/kyně byl schopen zastoupit ředitelku školy po dobu její krátké, ale i delší nepřítomnosti. Vždy je nutné přesný rozsah kompetencí vymezit, a to písemně. Řídící kompetence v plánování akcí pro děti (90%) a zajišťování kulturních akcí (100%) je delegována téměř stoprocentně. Naopak řídicí kompetence ve Vedení lidí (20% , 10%) jsou delegovány velmi omezeně.

Toto tvrzení se potvrdilo částečně.

- **Kontrolování ostatních pracovníků školy je jednou z nejčastěji delegovaných kompetencí**

Kontrola a zpětná vazba je nezbytnou součástí řízení MŠ. Delegování konkrétních kompetencí kontrolních je jednou z možností pro ředitelku školy, jak delegovat a zároveň snížit obrovský rozměr vlastních povinností. Z průzkumu vyplynulo, že kontrola je delegována pouze v dílčích úkolech, a to dodržování pracovní doby, popřípadě kontrola skladů (50%). Kompetence např. ve Vnitřním kontrolním systému nezmínil nikdo z oslovených respondentů. Kontrolu plnění závěrů rad uvedlo 50% ředitelek, zástupce/kyně vyjádřili delegování těchto úkolů pouze v 10%. Kontrolní oblast je v delegování kompetencí podhodnocena.

Tvrzení se nepotvrdilo.

Přehled doporučených kompetencí

Cílem výzkumu bylo stanovit rozsah řídicích kompetencí zástupce/kyně ředitelky MŠ a vytvořit přehled doporučených kompetencí.

Výzkum potvrdil, že rozsah kompetencí je u škol velmi rozdílný. Rozsah delegovaných kompetencí se pohybuje v rozmezí mezi 10% - 100% v jednotlivých oblastech manažerských kompetencí. Četnost je dána především přístupem ředitelky školy. Závisí od její schopnosti stanovit optimální míru delegování vzhledem k potřebám školy, ochotu podělit se o své zkušenosti, vědomosti, informace a věnovat čas a pochopení v počátku delegování pravomocí na svou zástupkyni, zástupce. Veškeré vynaložené úsilí, které vynaloží v počátcích předávání kompetencí a důvěra, kterou vloží do své zástupkyně, bude vrácena v podobě efektivního řízení školy založeného na participaci, sdílení a řešení každodenní problematiky chodu školy. Výzkum prokázal, že oblasti delegování jsou ve svém rozsahu nižší, než byl předpoklad. Přesto lze vytvořit přehled doporučených kompetencí na základě výzkumu, a to z kladně i záporně vyhodnocených odpovědí oslovenými respondenty.

Stanovený výzkumný problém:

1. Jsou předány dostatečné kompetence zástupkyni ředitelky mateřské školy a stanoven jejich rozsah?
2. Je na základě provedeného výzkumu možno vytvořit přehled doporučených kompetencí k delegování?

Problematikou delegování kompetencí na zástupce/kyni ředitelky se zabývá odborná literatura, odborné časopisy i diplomové práce studentů. V žádné publikaci ani práci nelze vyhledat jednoznačné vyjádření, které konkrétní kompetence je vhodné delegovat. Vždy se jedná o doporučení, která se odvíjí od mnoha aspektů. Jedním z nejzásadnějších hledisek je osobnost ředitele školy a jeho vůle delegovat. U ředitelek, které jsou ve svých funkcích již řadu let a delegování nepovažovaly za důležitou součást řízení školy, k předávání pravomocí přistupují rezervovaně. Naopak ředitelky s kratší délkou působení ve funkci jsou v delegování otevřenější a uvědomují si přínos delegování jak pro školu, tak pro usnadnění své práce. Do funkce zástupce/kyně si vybírají zodpovědnou, fundovanou učitelku, která má řídicí schopnosti. K delegování přistupují pragmaticky a bez předsudků.

Delegování kompetencí ředitelkou mateřské školy na zástupkyni ředitelky je oblastí, která by měla být v budoucnu hloubkově analyzována a výsledky by měly být prezentovány v odborném tisku a na přednáškách a seminářích.

Na základě provedeného výzkumu a jeho výsledků lze vytvořit doporučené kompetence k delegování. Tyto kompetence jsou sestaveny na základě konkrétních prověřených a osvědčených delegovaných kompetencí, které jednotlivé ředitelky delegují na své zástupce/kyně. Doporučit k delegování ale lze i ty oblasti kompetencí, o nichž se ředitelky nezmínily nebo je považují za nevhodné k delegování. Přehled má doporučující charakter a bude záležet na osobnosti ředitelky, zda doporučené kompetence k delegování zvolí či ne. Je nezbytné vycházet z podmínek konkrétní školy, její velikosti, specifických odlišností, ale i schopnosti ředitelky kompetence delegovat a schopností zástupce/kyně delegované kompetence převzít. Efektivní předávání kompetencí ředitelem školy a stanovení adekvátního rozsahu pravomocí zástupci/kyni ředitele přináší ve svém důsledku kvalitu fungování školy.

Doporučené kompetence k delegování

- **Plánování**

1. Spoluvytváření vize školy
2. Podíl na tvorbě koncepční dokumentace
3. Aktivní podíl při tvorbě či aktualizaci ŠVP
4. Příprava podkladů pro zpracování výročních zpráv
5. Podklady pro vyhodnocování výsledků vzdělávání
6. Vytváření plánu DVPP
7. Tvorba plánu kulturních akcí pro děti
8. Tvorba plánu spolupráce s rodiči – schůzky, slavnosti, besídky
9. Tvorba plánu spolupráce se ZŠ a dalšími institucemi
10. Příprava plánu pedagogických rad a provozních porad

- **Organizování**

1. Spoluvytváření Školního řádu a dalších strategických dokumentů školy
2. Spoluvytváření dalších školních norem a řádů
3. Organizace prohlídek u smluvního lékaře dle evidence
4. Zodpovědnost za dodržování platných právních předpisů ve škole
5. Zodpovědnost za dodržování předpisů na úseku BOZP a ochrany zdraví dětí a zaměstnanců
6. Organizační zajištění porad, schůzí, školních aktivit, výletů a škol v přírodě
7. Předávání dokumentace, klíčů a dalších svěřených předmětů
8. Vedení školní matriky v listinné i elektronické podobě
9. Zodpovědnost za vybavenost tříd didaktickými pomůckami
10. Sledování objednávek periodik a odborné literatury

- **Vedení lidí**

1. Vedení operativních porad
2. Hospitační činnost
3. Uvádění pedagogických pracovníků do praxe

4. Zodpovědnost za kvalitu průběhu praxe studentek
5. Zodpovědnost za pedagogickou, odbornou úroveň pedagogů
6. Zajištění služeb pedagogů
7. Zajištění služeb za nepřítomné pracovníky
8. Rozvíjení týmové práce
9. Zajištění podporujícího prostředí pro pedagogy
10. Spoluvytváření pozitivního klima školy

- **Rozhodování**

1. Rozhodování v době nepřítomnosti ředitelky školy (přesně vymezené kompetence)
2. Rozhodování o změnách ve službách pedagogů
3. Rozhodování o změnách ve službách ostatních pracovníků školy
4. Rozhodování o zástupcích pracovníků školy v době nemoci
5. Spolurozhodování o finančních odměnách pracovníků školy
6. Stanovení osobních úkolů pedagogů
7. Zodpovědnost za rozdělení dětí do tříd
8. Rozhodování o nezbytnosti objednávek a nákupů
9. Učinit rozhodnutí při mimořádných událostech
10. Učinit rozhodnutí při jednání s rodiči

- **Kontrola**

1. Průběžná kontrola pedagogické dokumentace
2. Kontrola dodržování pracovní doby a pracovních náplní zaměstnanců školy
3. Kontrola výchovné a vzdělávací práce pedagogů
4. Hospitační činnost, rozbory
5. Kontrola evidence pracovní doby pracovníků školy
6. Kontrola plnění závěrů pedagogických rad a provozních porad
7. Kontrolní činnost ekonomická – VKS
8. Vedení pokladny školy
9. Kontrola příchozích faktur a jejich evidence
10. Kontrola skladových zásob organizace

Prameny a literatura

Prameny

Zákon č.561/2004 Sb.(školský zákon) ve znění pozdějších předpisů, EUROUNION Praha, s.r.o, Praha 2010, ISBN 978-80-7317-085-1

Zákon č.563/2004 Sb.(o pedagogických pracovnících) ve znění pozdějších předpisů, EUROUNION Praha, s.r.o, Praha 2010, ISBN 978-80-7317-085-1

Zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce),/ on line/ MPSV CR

Zákon č. 365/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony

MŠMT : Národní program rozvoje vzdělávání

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, Výzkumný ústav pedagogický v Praze, Tauris, 2006, ISBN 80-87000-00-5

Literatura

ADAIR, J. *Efektivní komunikace*, Praha:Alfa Publishing, 2004, ISBN-80-86851-10-9

ADAIR, J.; REED, P. *Ne šéf, ale lídr: Jak ostatní vést po cestě k úspěchu*, Brno:Computer Press, 2009, ISBN 978-80-251-2447-5

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení MŠ*, Praha:Portál, 2010, ISBN 978_80-7367-221-8

DOTLICH, D.L.; CAIRO, P.C. : *Proč ředitelé selhávají : 11 vlastností, které mohou překazit váš výstup na vrchol-a jak s nimi pracovat*, Praha – Alfa Publishing, 2006, ISBN-80-86851-60-5

EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, Plzeň:Fraus, 2006, ISBN 80-7238-583-6

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, Brno:Paido, 2000, ISBN-80-85931-79-6

- GOLD, A. *Řízení současné školy. O práci učitelů na střední úrovni řízení*, Žďár nad Sázavou:Fakta, 1998, ISBN 80-902614-0-X
- LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Praha:Wolters Kluwer, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu: praktický atlas*, Praha:Grada, 2008, ISBN-978-80-247-2448-5
- PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*, Praha:Karolinum, 2011, ISBN-978-80-246-1916-3
- SLAVÍKOVÁ, L. *Školský management:Řízení školy a pedagogického procesu*, Praha:Univerzita Karlova v Praze-Pedagogická fakulta, 2003, ISBN 80-7290-134-6
- STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*, Grade Publishing 2010, Praha, ISBN 978-80-247-3553-5
- TICHÁ, I. *Učíci se organizace*, Praha:Alfa Publishing, 2005, ISBN-80-86851-19-2
- VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*, Olomouc:Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, ISBN-80-244-1422-8
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*, Praha:Management Press, 2006, ISBN 80-7261-143-7
- VEBER, J.;aj. *Management : Základy, prosperita, globalizace*.Praha:Management Press, 2007, ISBN-978-80-7261-029-7

Přílohy

Dotazník pro učitele, učitelky

/ Odpovědi zakroužkujte nebo pracujte dle jednotlivých instrukcí /

1. Délka praxe

- a. 1 – 6
- b. 7 – 15
- c. 16 a více

2. Má zástupce/kyně ředitelky Vaší školy manažerské vzdělání?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

3. Jaké schopnosti (kompetence od sebe) má mít zástupce/kyně ředitelky

(očísľujte dle důležitosti: 1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležitá)

.....Manažerské – schopnosti rozhodovací, organizační, kontrolní, plánovací

.....Osobnostní – iniciativa, loajalita, asertivita, sebereflexe

.....Odborné – znalost didaktiky, ICT, jazyky

.....Personální- řízení pedagogických porad, vedení přijímacích pohovorů

.....Lídrovské – vize, vedení lidí, empatie, komunikace, schopnost motivovat

4. Kdo je ve Vaší škole leader?

- a. Ředitel/ka
- b. Zástupce/kyně ředitelky

5. Na koho se nejčastěji obracíte při řešení problému v MŠ ?

- a. Ředitelku
- b. Zástupce/kyni ředitelky
- c. Kolegyni, kolegu

6. Jak hodnotíte spolupráci zástupce/kyně ředitelky a ředitelky ve Vaší škole je
(dopište důvody)

- a. Výborná.....
- b. Standardní.....
- c. Neuspokojivá – proč
.....

7. Domníváte se, že je zástupce/kyně ředitelky vytížena povinnostmi ve škole?

- a. nadměrně
- b. přiměřeně
- c. minimálně

Zde se můžete vyjádřit k problematice delegování kompetencí na zástupce/kyni ředitelky. Prosím o Vaše názory, zkušenosti a připomínky:

.....
.....
.....
.....
.....

Dotazník pro ředitele/ku MŠ

/ Odpovědi zakroužkujte nebo pracujte dle jednotlivých instrukcí /

1. Jak dlouho pracujete ve funkci ředitelky MŠ?

- a. 1 – 6
- b. 7 – 15
- c. 16 a více

2. Jaké máte manažerské vzdělání ?

- a. VŠ.....
- b. Studuji (jaký typ mg vzdělání?).....
- c. Funkční studium.....
- d. Jiné.....

3. V které manažerské oblasti nejčastěji delegujete ?

(Označte 1-5, 1=nejvíce)

..... Organizování

..... Kontrolování

..... Vedení lidí

..... Rozhodování

..... Plánování

4. Jaké konkrétní kompetence v uvedených manažerských funkcích nejčastěji delegujete ?

(uveďte alespoň 2 konkrétní u každé oblasti)

a. Organizování.....

b. Kontrolování.....

c. Vedení lidí.....

d. Rozhodování.....

e. Plánování.....

5. Kterou oblast manažerských kompetencí na zástupce/kyni nikdy nedelegujete ?

a. Ekonomickou (proč?).....

b. Personální (proč?).....

d. Jinou (kterou?).....

6. Jaké schopnosti (kompetence od sebe) má mít zástupce/kyně ?

- označte 1 – 5, 1 nejvíce
- uveďte alespoň 2 konkrétně u každé kompetence

..... Odborné

..... Manažerské.....

..... Lídrovské.....

..... Osobnostní.....

..... Sociální.....

7. Jak zástupce/kyni ředitelky za vykonanou práci (kromě nárokových složek platu) nejčastěji odměňujete?

a. Pouze finančně

b. Pouze slovně

c. Kombinovaně

d. Jinak (prosím, uveďte).....

.....

.....

8. Jak hodnotíte svoji spolupráci se zástupcem/kyní ?

a. Výborná

b. Standardní

c. Neuspokojivá (prosím, uveďte důvody).....

.....

.....

9. Jakým způsobem předcházíte vyčerpání, přetěžování, syndromu vyhoření?

.....

.....

.....

Zde se můžete vyjádřit k problematice delegování kompetencí na zástupce/kyni ředitelky.

Prosím o Vaše názory a zkušenosti :

.....

.....

.....

Dotazník pro zástupce/kyni ředitele/ky

/ Odpovědi zaškrtněte nebo pracujte dle jednotlivých instrukcí /

1. Jak dlouho pracujete ve funkci zástupce/kyně ředitelky ?

- a. 1 – 6 let
- b. 7 – 15 let
- c. 16 a více let

2. Jaké máte manažerské vzdělání?

- a. VŠ.....
- b. Studuji (jaký typ vzdělání?).....
- c. Funkční studium.....
- d. Žádné.....

3. Máte snížený úvazek přímé pedagogické činnosti?

- a. Ano
- b. Ne

4. V případě, že ANO, dodržujete tento snížený úvazek?

- a. Mám a dodržuji
- b. Mám a nedodržuji

důvod.....
.....

5. V které manažerské oblasti jsou na vás nejčastěji delegovány kompetence ?

(Označte 1-5, 1=nejvíce)

..... Plánování

..... Organizování

..... Vedení lidí

..... Rozhodování

..... Kontrola

6. Jaké konkrétní kompetence v uvedených manažerských funkcích jsou na Vás delegovány ?

(prosím, přiřaďte vždy alespoň 2 konkrétní kompetence)

a. Plánování.....

b. Organizování.....

c. Vedení lidí.....

d. Rozhodování.....

e. Kontrola.....

7. Jsou na Vás delegovány kompetence personální?

a. Ano (jaké).....

b. Ne – proč?.....

8. Jsou na Vás delegovány kompetence v oblasti ekonomické?

a. Ano (jaké).....

b. Ne – proč?.....

9. Jaké schopnosti (kompetence od sebe) má mít zástupce/kyně ředitelky ?

- Označte 1-5, 1=nejvíce
- uveďte alespoň 2 konkrétně u každé kompetence

.....Odborné.....

.....Sociální.....

.....Manažerské.....

.....Lídrovské

.....Osobnostní

10. Jak jste za svou práci (kromě nárokových složek platu) nejčastěji ohodnocen/a?

- Pouze finančně
- Pouze slovně
- Kombinovaně
- Jinak (prosím, uveďte).....

.....

.....

11. Jak hodnotíte spolupráci s ředitelkou školy?

- Výborná
- Standardní
- Neuspokojivá (proč?).....

12. Jakým způsobem předcházíte vyčerpání, přetěžování, syndromu vyhoření?

Popište, prosím :

.....

.....

13. Prostor pro další vyjádření, chybějící otázky týkající se Vaší práce, názory, zkušenosti,...

.....

.....

.....

.....

.....