

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

KRITÉRIA VÝBĚRU ZÁSTUPCE ŘEDITELE

Rok 2014

Lada Janušová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Lada Janušová

KRITÉRIA VÝBĚRU ZÁSTUPCE ŘEDITELE

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

2014

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, 16. 6. 2014

.....

podpis

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

.....

podpis

ABSTRAKT:

Bakalářská práce se zabývá kritérii výběru nejbližšího spolupracovníka ředitele školy, přesněji člena top managementu školy, zástupce, v základních a mateřské škole v okrese Benešov. Zjišťuje, zda mají ředitelé kritéria při výběru zástupce, zda zohledňují při výběru více osobnostní nebo odborné kvality.

Kvalitativně provedený výzkum formou případové studie ukazuje, že oslovení respondenti měli při výběru určitá kritéria, jelikož je pro ně výběr schopného a erudovaného spolupracovníka na pozici zástupce ředitele velmi důležitý. Podklady, které mi při rozhovorech byly poskytnuty, ukázaly, jak velkou odpovědnost má zástupce, co všechno musí v rámci pracovní funkce zvládnout a jak je pro ředitele zástupce potřebný.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Kritéria výběru, ředitel školy, zástupce školy, kompetence, personalistika, management školy

ABSTRACT:

This bachelor's thesis studies criteria of the choice of the school's headmaster's closest colleague, or more specifically, a deputy headmaster in a kindergarten and the primary schools in Benešov. It investigates the criteria used by the headmasters, and whether personal, or rather professional qualities are preferred in the selection.

A qualitative research conducted in form of a case study shows that the addressed respondents had certain criteria they used to choose a competent and experienced co-worker on the position of deputy headmaster because good decision in this matter is very important for them. Materials obtained during the interviews showed how big the responsibility of the deputy is, how much work they need to do and how important for the headmaster they are.

KEYWORDS:

Criteria of selection, the headmaster, deputy headmaster, competences, human resources, school management

Obsah

Úvod	7
1 Management školy	8
1.1 Management školy	8
1.2 Řízení školy	9
1.3 Vedení lidí (leadership)	10
2 Oblast personálního managementu a výběru zaměstnanců	12
2.1 Funkce personálního managementu	12
2.2 Personalistika ve škole	12
2.3 Kritéria výběru zaměstnanců	13
2.4 Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání	13
2.4.1 Zásady získávání a výběru zaměstnanců	13
2.4.2 Pojetí a úkoly výběru pracovníků	14
2.4.3 Pracovní postup	15
2.5 Organizační struktura školy a vytváření pracovních míst	15
3 Kompetence řídicích pracovníků	18
3.1 Pojem kompetence	18
3.2 Kompetence řídicích pracovníků ve školství	19
3.3 Úroveň zvládnutí zkoumaných kompetencí řídicích pracovníků ve školství	21
4 Právní zakotvení funkce zástupce	23
5 Výzkum	24
5.1 Výzkumné otázky	24
5.2 Předmět výzkumu	24
5.3 Výzkumný projekt	24
5.4 Výběr respondentů	25
5.5 Etická kritéria výzkumu	25
5.6 Vlastní výzkum	25
6 Analýza dat z případové studie	35
7 Závěr	37
8 Seznam literatury	39

Úvod

V dnešní složité době je řízení školy často diskutované téma. Na bedrech ředitele leží mnoho odpovědnosti, každý den musí zajišťovat chod organizace, v očích veřejnosti by měl být výborný manažer, dobrý učitel, z pohledu zřizovatele i výkonný úředník. K tomu, aby vše zvládnul, by proto ve svém týmu měl mít člověka, na kterého se může spolehnout a který s ním tvoří top management školy, pomáhá mu při řízení školy, a tím je zástupce.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda mají oslovení ředitelé kritéria, když si vybírají své zástupce, zda při výběru používají více osobnostní nebo odborná hlediska. Tato práce by mohla posloužit jako podklad pro velké kvantitativní šetření zabývající se kritérii výběru zástupce ředitele. Výsledná kritéria mohou využít potencionální zájemci o funkci zástupce pro zjištění požadavků, které by mohli ředitelé při výběrovém řízení požadovat.

Teoretická část práce se zabývá managementem školy, postavením zástupce při řízení školy, personální činností – výběrem zaměstnanců, právním ukotvením funkce zástupce, kompetencemi řídicích pracovníků, které jsou zmiňovány v odborné literatuře. Výzkum této bakalářské práce, který byl zvolen jako případová studie, se zabývá právě tématem výběru zástupce ředitele, zda mají ředitelé kritéria při výběru, případně jaká kritéria upřednostňují více, jaká méně. Kvalitativní výzkum probíhá formou rozhovorů, následně bude provedena analýza rozhovorů, kategorizace dat do jednoduché tabulky. Pro výzkum byli vybráni, ohledně zvoleného typu výzkumu a dle časových možností, ředitelé 2 základních a 1 mateřské školy z mého okolí, tedy Středočeského kraje, konkrétně okresu Benešov.

1 Management školy

1.1 Management školy

Management školy je vlastně řízení na úrovni jednotlivé instituce (řízení školy jejím ředitelem a jeho zástupci) - tuto oblast představuje speciální teorie pedagogických řídicích pracovníků.

Zástupci jako školskému manažerovi, podobně jako řediteli školy, nepostačí pro výkon profese jen dlouholeté učitelské zkušenosti a kvalifikace, mají na starosti i další činnosti nepedagogického směru (personální výběr, řízení pracovníků, ekonomické a právní řízení) (Průcha, 2009).

Termín management školy má více významů, všechny spolu úzce souvisí, neboť odpovědnost za optimalizaci řídicího procesu ve škole nese konkrétní osoba (osoby), která by k tomu měla mít profesní předpoklady:

- a) představuje řídicí proces probíhající uvnitř školy se záměrem zajistit její činnost tak, aby vedla k dosahování stanovených cílů
- b) označuje subjekty – osoby, které uvedený proces řídí, tj. vytváří podmínky a uskutečňují všechny manažerské funkce

V závislosti na velikosti školy a organizačním uspořádání může management tvořit jedna nebo více osob (v synonymním vyjádření vedoucí pracovník, řídicí pedagogický pracovník, vedoucí pracovník školy, manažer školy, vedení školy) (Průcha, 2009).

Školský management, respektive jeho součást – management školy, můžeme chápat v užším smyslu jako zabezpečování nezbytných zdrojů a podmínek pro hladký chod, bezporuchové fungování daného zařízení směřující k dosažení jeho účelu. Hlavní náplň tvoří organizační a administrativně kontrolní činnosti a zajišťování nezbytných finančních, materiálních a lidských zdrojů (Bacík, 2006).

1.2 Řízení školy

Řízením školství, školským managementem a jeho součástí řízením školy můžeme rozumět celý systém řízení v jednotě všech jeho stránek a aspektů počínaje řízením pedagogického procesu, materiálních a finančních zdrojů, zjišťováním potřeby vzdělávacích služeb, jakož i právního marketingu, právního rámce vzdělávání až po personální politiku a vedení lidí (Bacík, 2006).

Zástupce ředitele, který má poměrně obtížnou situaci, protože je pod tlakem jak ze strany ředitele, tak i učitelů, by se mělo týkat, co píše Bacík (2006):

Vedení plní funkce, které lze nejstručněji vyjádřit jako:

1. Vytyčování směru činnosti, představ o budoucnosti spolu se strategiemi, jak zmíněných představ (změn) dosáhnout.
2. Získávání lidí objasňováním orientace i strategií a vytváření koalice s těmi, kteří vizi chápou a přijímají za svou.
3. Motivováním a inspirováním udržet pohyb lidí v nastoupeném směru přes mnohé překážky (politické, administrativní, materiální aj.) zvláště podněcováním pozitivních potřeb lidí.

Z hlediska správného výběru zástupce, který spolu s ředitelem tvoří top management školy, můžeme se zabývat tím, jaký vliv může mít výběr vhodného kandidáta na efektivitu školy. Podle Bacíka (2006) se jedná o nejčastěji se opakující charakteristiky manažerů, řídicích pracovníků:

Pozitivní: jedná, bere na sebe zodpovědnost, je objektivní, naslouchá druhým a reaguje, navrhuje řešení, deleguje odpovědnosti a pravomoci, vidí příležitost, je schopen vize, staví se čelem k problémům, konfrontuje se s příčinami problémů, učí se, hledí kupředu.

Negativní: chová se jako oběť, obviňuje druhé, je subjektivní, odmítá návrhy druhých, kritizuje, důvěřuje jen sobě, vidí hrozby, je přetížen detaily, zastírá problémy, o příčinách problémů jen mluví, musí být podněcován, dívá se zpět.

V odborné literatuře je většinou funkce zástupce zastoupena v pozici top managementu, jako člena řídicího týmu. Lhotková (2012): Často je zástupce ve složité pozici, má svého nadřízeného a často nespokojené podřízené.

Pokud si ředitel vybere svého zástupce, ten musí být v podstatě kompetentní jako ředitel, v době nepřítomnosti zastupuje ředitele a může se stát, že na dlouhou dobu.

1.3 Vedení lidí (leadership)

Jako součást školského managementu a zároveň velmi relevantní oblastí je vedení lidí. Z hlediska výběru řídicího pracovníka, a tím bezpochyby zástupce je, je třeba se při výběru zabývat i dovednostmi, kompetencemi budoucího adepta na tuto funkci z hlediska leadershipu, což popisuje Syslová (2012):

Leader (vůdce) je osoba, která má velký osobní vliv na ostatní. Má v sobě něco jedinečného, zvláštního a neznámého, co lze nazvat charismatem. Projevuje se schopností přimět lidi, aby ho následovali a schopností ovlivňovat je směrem k dosažení cíle.

Vůdce má vizi a umí komunikovat s lidmi tak, aby je inspiroval a inicioval. Vůdcovství je dáno kombinací dovedností, postojů, vlastností a konkrétního chování. Vůdce může být manažerem, ale ne každý manažer může být schopným vůdcem. Vůdcovství obsahuje interakci mezi těmi, kteří vedou, a těmi, kteří jsou vedeni.

Má značný význam hlavně v aspektu následování leadera. Lidé se snaží následovat toho, komu věří, že splní jejich očekávání.

Vůdcovství se skládá ze čtyř žádoucích schopností:

- schopnost vytvářet a rozvíjet příznivé evokující klima,
- schopnost využívat svou moc odpovědně a zároveň efektivně,
- schopnost inspirovat,
- schopnost pochopit, že motivace lidí je závislá na situaci a čase.

Charakteristickými vlastnostmi leaderů (vůdců) jsou:

- přirozená ctižádost,
- hodně energie (touha hnát se za něčím),
 - touha vést ostatní,
 - lidskost,
 - velká motivace k vůdcovství,
 - sebedůvěra,
 - čestnost,
 - poctivost,
 - schopnost poznávání a vize,

- obchodní znalosti,
- pozitivní přístup,
- silná vůle,
- touha vykonat změny

Z výše uvedených vlastností, které se týkají především osobnosti člověka, vyplývá, že pro řízení školy by měl mít tyto vlastnosti nejenom ředitel, ale i zástupce, který řídí podřízené, je spojovacím článkem mezi ředitelem a členy pedagogického sboru, ale i nepedagogických pracovníků (školník, uklízečky).

2 Oblast personálního managementu a výběru zaměstnanců

2.1 Funkce personálního managementu

Součástí managementu je personální management (personalistika), která se promítá v těchto oblastech:

1. plánování a výběr pracovníků
2. rozvíjení a hodnocení
3. odměňování a ochrana
4. zaměstnanecké vztahy

Z hlediska tématu práce budeme vycházet především z oblasti výběru zaměstnanců.

2.2 Personalistika ve škole

Úkolem personalistiky je zabezpečit škole dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců (pedagogických i nepedagogických pracovníků) a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy (Šikýř, 2012).

O pojmu personální management píše i Syslová (2012):

Personalistika je těsně svázána s organizováním. Někteří autoři ji dokonce chápou jako etapu organizování.

Účelem personálního managementu je vytváření a udržování vhodné pracovní síly pro určitou organizaci, v našem případě MŠ, a vedení zaměstnance k tomu, aby se co nejvíce podílel na zvyšování kvality a zdárném chodu školy.

Předmětem činnosti personálního managementu je výběr uchazečů o zaměstnání i těch, kteří již práci vykonávají. Jinými slovy se personalistikou rozumí obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Často se hovoří o **řízení lidských zdrojů** (Syslová, 2012).

Přestože se autorka zmiňuje o mateřské škole, je tato definice platná i v jiných školských zařízeních.

2.3 Kritéria výběru zaměstnanců

Z hlediska výběru zaměstnanců, což patří do oblasti personalistiky, která patří k důležitým oblastem práce ředitele, se obecně podíváme, jaká všeobecná kritéria by měla být používána.

Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují **nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce** na volném pracovním místě, které zaměstnavatel stanovuje jednak podle **vlastních potřeb** (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle **zvláštních právních předpisů** (způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).

Při výběru nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání často rozhodují jak nezbytné požadavky, tak žádoucí, vítané i okrajové požadavky. Z hlediska úspěšného a dlouhodobého působení zaměstnance v organizaci je důležité, aby nejvhodnější uchazeč o zaměstnání prokázal jak **nezbytnou způsobilost** pro výkon práce, tak i potřebný **rozvojový potenciál** pro odborný růst a funkční postup v organizaci (Šikýř, 2012).

2.4 Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání

2.4.1 Zásady získávání a výběru zaměstnanců

Při snaze získat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání a následně vybrat pravděpodobně nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání se vyplatí dodržovat následující zásady:

- Uchazečům o zaměstnání **sdělujeme srozumitelné, přesné, úplné a pravdivé informace** o povaze, požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- Uchazeče o zaměstnání **posuzujeme podle nezbytných požadavků** pro výkon požadované práce stanovených podle vlastních potřeb a zvláštních právních předpisů.
- Uchazeče o zaměstnání **nediskriminujeme**, neomezujeme jejich právo na zaměstnání uplatňováním diskriminačních požadavků (Šikýř, 2012).

2.4.2 Pojetí a úkoly výběru pracovníků

Jak si vybrat nového spolupracovníka popisuje i tato definice z publikace Řízení lidských zdrojů:

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i organizaci (Koubek, 2007).

Podle Koubka není žádná zaručená metoda, že si vybereme zaměstnance nejlepšího, *vše prověří čas*.

Při výběru pracovníků hrají významnou roli metodologické otázky, musí jim předcházet výběr kritérií.

Výběr pracovníka, obsazení pracovního místa není jednoznačná záležitost, ale oboustranná, může se nám stát, že vybraný jedinec nebude chtít místo přijmout.

Dodržování základních zásad získávání a výběru zaměstnanců je předpokladem dosažení odpovídající kvality procesu obsazování volných pracovních míst v organizaci, stejně jako dobré pověsti zaměstnavatele mezi potenciálními uchazeči o zaměstnání.

Jinak popisuje výběr nových spolupracovníků Syslová (2012):

Základním úkolem managementu MŠ v personální oblasti je vytvořit informační základnu o budoucích potřebách organizace, postup vyhledávání vhodných typů lidí a jejich adekvátní výběr. Plánování v personální oblasti zahrnuje systematicky uskutečňovanou předpověď budoucích potřeb a rezerv MŠ. V případě potřeby a vzniku volných míst pro zaměstnance je možné naplánovat výběr, kritéria výběru a následně jejich odbornou přípravu, kvalifikační pracovní postup a další činnosti potřebné k obsazení organizační struktury a udržení kvality MŠ.

2.4.3 Pracovní postup

Pokud si ředitel volí pracovníka na místo zástupce, jedná se pro zmiňovanou osobu o povýšení nebo-li o pracovní postup. Vodáček uvádí:

Postup, resp. povýšení na pracovní dráze přijímá dotyčný zaměstnanec obvykle s určitým uspokojením. Bývá – a měl by být – doprovázen nějakým kladným důsledkem, jako např. zvýšení prestiže zaměstnance, růst jeho mzdy či platu nebo další výhody.

Doporučuje se, aby povyšování ve funkci bylo důsledkem dlouhodobějšího hodnocení, a ne provizorním řešením personálního problému na lokálním či jiném pracovišti.

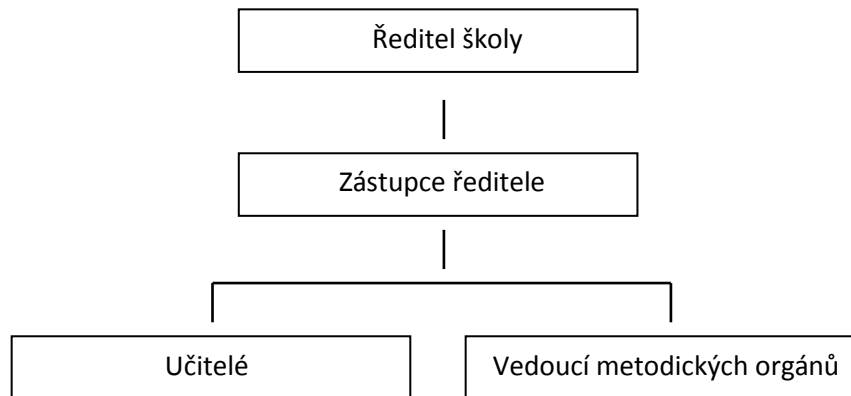
Většinou se osvědčuje provádět povyšování z vlastních zdrojů organizace (promotion from within) a dát tak spoluzaměstnancům jasný výhled možného funkčního růstu, budou-li plnit kritéria pozitivního hodnocení v zastávané funkci (Vodáček, 2006).

Pro oblast školství platí v podstatě totéž. Ideální stav by byla příprava schopného zaměstnance na vyšší funkci, ať už na pozici zástupce, či ředitele, absolvováním studia školského managementu nebo funkčního vzdělávání ještě před nástupem do funkce.

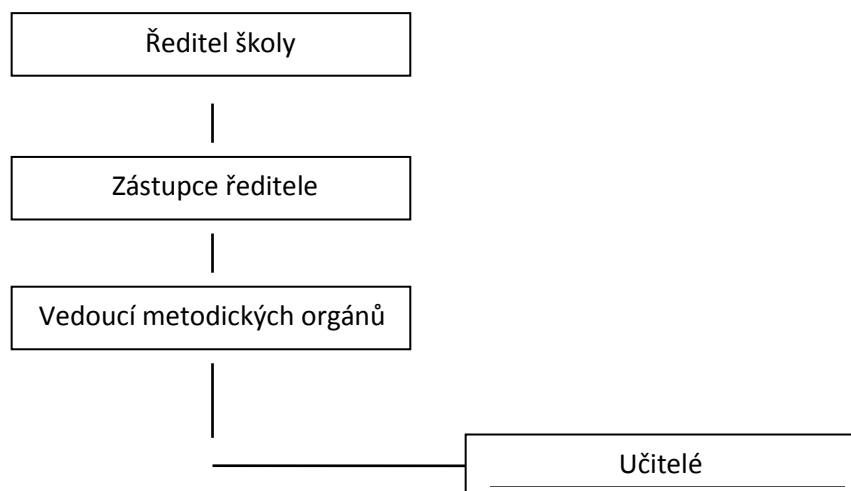
2.5 Organizační struktura školy a vytváření pracovních míst

Organizační struktura školy představuje hierarchické uspořádání jednotlivých pracovních míst. Její důležitost spočívá nejen ve stanovení nadřízenosti a podřízenosti, ale také například ve stanovení příplatku za vedení. Na dvou školách se stejnými pracovními místy se můžeme setkat s různou organizační strukturou a tím i různým rozsahem příplatků za vedení. Například, v jedné škole (obr. 1) jsou vedoucí metodických orgánů na stejné úrovni jako učitelé a ve škole existují dva stupně řízení, kdežto ve druhé škole (obr. 2) jsou vedoucí metodických orgánů nadřazeni řadovým učitelům a podle zákoníku práce jim náleží příplatek za vedení. Ve škole existují tři stupně řízení a příplatek za vedení je u ředitele školy a jeho zástupce vyšší.

Obr. 1 Příklad organizační struktury školy



Obr. 2 Příklad organizační struktury druhé školy



Spolupráce ředitele školy s ostatními vedoucími zaměstnanci při zajišťování personálních činností je otázkou dělby práce.

Ředitel školy může delegovat pravomoci a odpovědnosti spojené se zajišťováním personálních činností střednímu managementu školy, což má své výhody. Z pohledu ředitele školy je výhodou:

- osvobození se od činností, které může vykonávat někdo jiný, kdo má k daným činnostem blíže (např. tvorba kurikula) a získání času na jiné úkoly (např. realizace strategie, řízení projektů apod.),

- rozvoj vlastních schopností (např. komunikovat, koordinovat, kooperovat apod.)
- rozvoj, motivace a stabilizace podřízených, ostatních vedoucích zaměstnanců, vyplývající z jejich aktivního zapojení do řízení školy,
- jednodušší a efektivnější kontrola pedagogického procesu (přenesení části kontrolní činnosti na ostatní vedoucí zaměstnance).

Z pohledu ředitele školy má delegování pravomocí a odpovědností i jisté nevýhody, ovšem tyto nevýhody lze odstranit. Důležité je uvědomit si základní princip vedení lidí, kterým je výchova „následovníků“. Ředitel školy musí být sám vnitřně přesvědčen o výhodách delegování pravomocí a odpovědností a důsledně je uplatňovat (Šikýř, 2012).

3 Kompetence řídicích pracovníků

Jednou z metod výběru zaměstnanců může být i výběr na základě kompetenčního modelu, který obsahuje jednotlivé kompetence vybrané ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče (Hroník, 2006, s. 68). Tyto kompetence jsou obvykle rozdělené do širších oblastí a následně se konkretizují do jednotlivých položek (Šikýř, 2012).

3.1 Pojem kompetence

Termín kompetence pronikal do české odborné literatury pozvolna. Začíná se prosazovat v devadesátých letech minulého století, kdy nahrazuje termín znalost a dovednost (Lhotková, 2012). Další vysvětlení pojmu kompetence přináší Pisoňová: Pojem kompetence představuje nároky kladené na výkon funkce ředitele, resp. vedoucího pedagogického zaměstnance školy nebo školského zařízení (Lhotková, 2012).

Kompetence od jiného kopíruje postavení v organizační struktuře, příslušnou pravomoc i následnou odpovědnost za výsledek, tedy oprávnění o něčem rozhodovat. Jedná se o kompetenci od formální autority, například zřizovatel dává kompetenci (ve smyslu pravomoci a odpovědnosti) řediteli školy, ten následně například svému zástupci.

Od významu kompetence ve smyslu pravomoci se stále častěji přechází k jejímu používání ve smyslu schopností, znalostí a dovedností.

V současné době se stále více uplatňuje přístup podle kompetencí (competenci-based approach) který klade důraz na čtyři oblasti:

- Vědět co (mít dostatek informací a znalostí)
- Vědět jak (využití znalostí a dovedností)
- Vědět proč (porozumět významu)
- Vědět kdo (zdroje informací)

(Lhotková, 2012)

Výhodou pro ředitele ve školství je dnes dobře zpracovaná tematika kompetencí, které by měl každý řídicí pracovník ovládat pro úspěšný výkon své funkce. Tyto kompetenční modely může využít i jako určitá kritéria pro výběr spolupracovníků.

3.2 Kompetence řídicích pracovníků ve školství

Uvedený příklad kompetencí řídicího pracovníka popisuje Lhotková, 2012:

Kompetence lídra (strategické myšlení)

- Dokáže sestavit vizi odpovídající potřebám školy
- Dokáže sestavit vizi odpovídající potřebám školy
- Umí stanovit priority a rozhodnout o naléhavosti a důležitosti každé z nich.
- Propaguje a zviditelňuje školu na veřejnosti
- Dosahuje svým působením optimálního výkonu u členů svého týmu

Kompetence manažera (rozvoj organizace)

- Stanoví strategii, pojmenuje změřitelné cíle v souladu s vizí školy
Správně provádí výběr pracovníků, jejich adaptaci a hodnocení, stanovuje kritéria a pečuje o další rozvoj pracovníků
- Zajistí pro školu finanční zdroje mimo stanovený rozpočet
- Umí správně vykonávat všechny základní manažerské funkce

Kompetence odborné

- Řídí školu v souladu s platnými právními a ekonomickými předpisy
- Sleduje trendy vývoje školství a dokáže je implementovat do života školy
- Dokáže vhodně komunikovat se členy svého týmu i s partnery školy
- Komunikuje v cizím jazyce

Kompetence osobnostní

- Dokáže si rozvrhnout svůj čas, stíhá svoji práci
- Pravidelně se vzdělává, dokáže se poučit z vlastních chyb
- Umí se rozhodovat a nést důsledky svých rozhodnutí
- Umí pracovat pod časovým tlakem

Kompetence sociální

- Umí sestavit tým a pracovat s jednotlivými jeho členy
- Konflikty řeší otevřeně a rychle, umí zvládat odpor proti změnám
- Navazuje spolupráci s partnery školy a dokáže ji využít ku prospěchu školy
- Dokáže akceptovat stávající podmínky vytvořené zřizovatelem školy legislativním rámcem

Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu

- Dokáže naplánovat a implementovat ŠVP odpovídající konkrétní škole, žákům a situaci, v níž se škola nachází
- Využívá pravidelně zjišťované výsledky žáků k zlepšování edukačního procesu
- Využívá nové poznatky (mezinárodní šetření, OECD...) pro optimalizaci edukačního procesu
- Umí využít poznatků tak, aby v předstihu inovoval ŠVP

Výše uvedené kompetence přetavené do tzv. pozorovatelného chování vycházejí z kompetenčního modelu ředitele školy.

Uvedené kompetence by měl zvládat i zástupce ředitele, který je někdy uváděn jako člen top managementu, jindy je zařazován mezi střední management.

„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 kompetenčního modelu zástupce ředitele je ideální kombinovat kompetenční model ředitele školy a kompetenční model středního managementu (Lhotková, 2012).

3.3 Úroveň zvládnutí zkoumaných kompetencí řídicích pracovníků ve školství

Z roku 1997 je zajímavé empirické šetření z Masarykovy univerzity, ve kterém byla zjišťována úroveň zvládnutí zkoumaných kompetencí řídicích pracovníků ve školství.

Pořadí zkoumaných kompetencí je uvedeno podle aritmetického průměru sestupně, na základě hodnocení všech respondentů):

1. Znalost finančního hospodaření
2. Znalost zákonů a právních předpisů
3. Delegování odpovědnosti a pravomocí
4. Organizační a kontrolní schopnost
5. Schopnost analyzovat a řešit problémy
6. Kurikulární management
7. Schopnost prezentovat výsledky
8. Komunikační schopnosti
9. Přesvědčivost v jednání
10. Schopnost koncipovat další rozvoj
11. Schopnost řešit konflikty
12. Cílevědomé sebeřízení
13. Schopnost sebeprosazování
14. Znalost zásad vzdělávací politiky
15. Vztahy mezi pedagog. a org. procesy
16. Schopnost zvolit vhodný řídicí styl
17. Schopnost organizovat týmovou spolupráci
18. Vytváření organizační struktury a komunikační sítě
19. Efektivnost školy a péče o kvalitu
20. Iniciování změn
21. Formulovat a realizovat personální politiku
22. Schopnost motivovat pracovníky
23. Tvořivé myšlení
24. Znalost softwarových aplikací
25. Zkušenosti a praxe v řízení

26. Jazykové znalosti

(Kalous, 1997)

Zajímavé téma by mohlo být srovnání těchto kompetencí, které vzešly z empirického šetření z roku 1997, s požadavky, které jsou upřednostňovány dnes. V oblasti kompetencí můžeme vnímat posun, kdy je v dnešní době kladen důraz nejen na odbornost, ale také na osobnostní kompetence, na oblast vedení lidí, jejich motivování k práci, schopnost vyjít se spolupracovníky, žáky, rodiči, zřizovateli, na týmovou spolupráci.

4 Právní zakotvení funkce zástupce

Ve školském zákonu (Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání v platném znění), je uveden v § 164-166 pouze ředitel školy a školského zařízení, zástupce není uveden.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů definuje v § 2 pouze pojem pedagogických pracovníků.

O zástupci ředitele se zmiňuje **Nářízení vlády č. 75/2005 Sb.**, o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, kde je stanoven týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti zástupce ředitele.

Dotýkat by se zástupce, co by vedoucího zaměstnance, měl zákoník práce, **č.262/2006**, kde je v § 124 popsáno přidělování příplatků za vedení, § 33 odst. 3, písm. f, se týká jmenování na vedoucí pracovní místo a v § 34 odst.1, písm. a, je vymezeno, co musí obsahovat pracovní smlouva, v tomto bodě jde o druh práce /zástupce ředitele školy/, a jejímž podpisem může vzniknout pracovní poměr zástupce ředitele.

5 Výzkum

5.1 Výzkumné otázky

Mají ředitelé stanovena kritéria pro výběr svého zástupce?

Zohledňují při výběru ředitelé spíše odborné nebo osobnostní kvality?

5.2 Předmět výzkumu

Výběr vhodných kritérií při výběru zástupce ředitele ve školství byl zjišťován u ředitelů školských zařízení v okrese Benešov, ve Středočeském kraji.

5.3 Výzkumný projekt

Jako výzkumnou strategii jsem si vybrala kvalitativní druh výzkumu, konkrétně případovou studii, jejímž smyslem je zkoumání několika málo případů podrobněji, z hlediska výstupu jde o evaluační případovou studii.

V případové studii jsem se snažila využívat různé dostupné metody sběru dat, což byly rozhovory s respondenty, analýzy poskytnutých dokumentů od ředitelů, kterými jsem chtěla podložit materiály z osobních setkání v terénu. V prvopočáteční fázi kvalitativní analýzy provádíme takzvaný sběr dat. Výzkumník se při ní snaží shromáždit maximum informací vztahujících se k tématu.

Jelikož jde v případové studii především o osobní kontakt a setkání, přímé pozorování v terénu, pořídila jsem rozhovory, jejichž části, které se dotýkaly tématu kritérií výběru zástupce, jsem přepsala.

Následuje analýza dat, kdy jsem zvolila jako analýzu dat otevřené kódování. Nejprve bylo jisté, že provedu realizaci pomocí softwaru ATLAS.ti, který je ovšem v angličtině, proto, z důvodů nedostatečné znalosti anglického jazyka, jsem musela tuto variantu vyloučit a kódování provést ručně. Následně jsem provedla kategorizaci kódů. Jako další postup výzkumu jsem zvolila tématické kódování, ze kterého mi vzešla tabulka, ve které jsou uvedeny nadřazené kategorie a pak kategorie, které jsou slučitelné do zmiňovaných nadřazených kategorií.

Vytvořila jsem jednoduchou tabulku, kde jsem označila kritéria, která jsou pro ředitele důležitá a naopak, kterým by nepřikládali při výběru takovou váhu, ale těch je minimálně.

5.4 Výběr respondentů

Z hlediska časového jsem si záměrně vybrala ředitele škol v mém okolí, tedy z okresu Benešov ve Středočeském kraji, které znám buď osobně nebo jsou u nich zaměstnání mí přátelé, protože pak spíše byli ochotni podstoupit se mnou opakovaná šetření a rozhovory.

Měla jsem je i opakovaně možnost dodatečně oslovit, pokud mi nebylo něco zcela jasné a potřebovala jsem jejich interpretaci.

Ředitelé, které jsem osobně oslovila, si volili na pozici zástupce z členů pedagogického sboru, nedělali tedy výběrové řízení pro veřejnost.

Nutno podotknout, že oslovení respondenti jsou dlouholetí ředitelé škol, v předdůchodovém věku, svou funkci zastávají delší dobu.

5.5 Etická kritéria výzkumu

Z etického hlediska byla všem účastníkům přislíbena diskrétnost při zpracování dat, což i vyžadovali.

5.6 Vlastní výzkum

Z časových možností svých, ale i jednotlivých ředitelů, jsem si vybrala záměrně školy v blízkém okolí a ochotné ředitele, jelikož v dnešní hektické době je zázrak, že si na mé otázky udělali čas. Všichni oslovení respondenti působí ve škole na malém městě, kde je jen jedna základní, popřípadě mateřská škola. Důležité bylo, že si ředitelé sami vybírali zástupce během svého působení ve funkci, nedělali výběrové řízení pro veřejnost, ale volili mezi svými podřízenými.

Základní škola, 1 zástupce, 350 žáků:

S panem ředitelem jsem se setkala v jeho kanceláři, kde mě uvítala sekretářka, které končila pracovní doba. Ředitel měl právě vyučovací hodinu, zazvonilo, ale pan ředitel nikde. Po chvíli přiběhl: „*Dobrý den, vítám Vás, zase problém, rozbil se bojler, takže ženský (mínil uklízečky) budou muset lítat s kýblem z patra do patra. To zas bude řečí! A co myslíte, zavolal jsem opraváře, myslíte, že ještě dneska přijde? A zástupce už není.*“ Ačkoli tento monolog zjevně nesouvisí s tématem práce, s kritérii výběru zástupce, musela jsem ho zařadit z důvodu, že je to zářný příklad nečekané situace, pro ředitele dosti komplikované, a z tohoto důvodu jsme si domluvili jiný termín.

Kolik máte zástupců?

Ř: „*Jednoho, na dva bych neměl dostatek financí, máme malý počet žáků.*“

Vybíral jste si ho sám?

Ř: „*Ano, my už to tady spolu táhneme od revoluce.*“

A proč jste si vybral právě toho člověka za zástupce?

Ř: „*Na rovinu Vám řeknu, že to byl kamarád. Věděl jsem, že zástupce má na starosti plno věcí, on je matematik a blázen do počítačů, je organizačně schopný a můžu se na něj spolehnout. Když jsem nastupoval do funkce, fungovaly ještě školské úřady na okrese a já jim řekl, koho chci za zástupce, tak mi ho dali. Sice nebyl místní, ale já ano, tak jsem si personalistiku dělal sám. Tím, že je zástupce matematik a přes počítače, nemáme účetní, děláme si mzdy sami a hlavně to je na zástupci. Myslím si, že na zástupce by se měl vzít člověk, který je odborník, má praxi ve školství aspoň 6 let, aby věděl, do čeho jde, co ho čeká. Je dobré, když zná školu a lidi v ní, je týmový hráč.*“

Následně jsme se sešli s tím, že o zástupci a jeho výběru ještě promluvíme a ředitel mi připraví podklady, které spolu probereme.

Ř: „*Připravil jsem Vám, co všechno má zástupce na starosti, za co je odpovědný. Musí to být tedy člověk, na kterého se můžu stoprocentně spolehnout a rozumím si s*

ním. Když se podíváte, je to samé připravuje, zpracovává, navrhuje, zajišťuje, kontroluje, musí toho zvládnout opravdu hodně. Někdy mám pocit, že víc než já.“

A toto všechno má na starosti 1 zástupce?

Ř.: „Nemám na dalšího zástupce peníze a jak jsem Vám říkal, to mi ještě zpracovává výplaty. Má toho opravdu dost. To víte, kdybysme měli víc dětí, byly by peníze na dva zástupce. Když byly školské úřady, bylo to lepší, nebylo tolik odpovědnosti na vedení školy.“

Níže uvedený kompetenční model zástupce poukazuje, jak široký záběr v oblasti kompetencí musí mít osoba, která vykonává funkci zástupce na této škole:

Zástupce ředitele školy pro výchovu a vzdělání:

Odpovědnost

- Je odpovědný řediteli školy.
- V případě nepřítomnosti ředitele vyřizuje neodkladné záležitosti.

Organizace vyučovacího procesu

- Koná přímou výchovně vzdělávací práci se žáky.
- Podle úvazku učitelů sestavuje rozvrh školy včetně dozorů a pohotovostí. Provádí kontrolu plnění dozorů.
- Navrhuje úvazky učitelů podle učebního plánu školy a podle jejich aprobace.
- Zajišťuje suplování učitelů ve vyučovacím a výchovném procesu při jejich nepřítomnosti na pracovišti.
- Navrhuje přidělení úkolů a funkcí pedagogickým pracovníkům (třídnictví, kabinetní sbírky, školy v přírodě, předmětové komise...)
- Řídí a kontroluje výchovnou a vzdělávací činnost učitelů a vychovatelů.
- Zajišťuje uvádění pedagogických pracovníků do praxe.
- Podílí se na zpracování ročního a měsíčního plánu školy.
- Připravuje návrh učebního plánu školy včetně volitelných a nepovinných předmětů.

- Připravuje návrh počtu tříd, naplnění tříd a dělení tříd s ohledem na vyučovací proces, finanční náročnost a bezpečnost a ochranu zdraví žáků.
- Ve spolupráci s předsedy metodických sdružení a předmětových komisí a zpracovává tematické plány školy, provádí průběžnou kontrolu plnění tematického plánu školy.
- Zpracovává termínový kalendář na školní rok (třídní schůzky, pedagogické rady, pracovní porady, zápis...), organizačně tyto akce zajišťuje.
- Ve spolupráci s třídními učiteli zpracovává plán školních výletů, lyžařských kurzů, škol v přírodě a dalších akcí souvisejících s výchovně vzdělávacím procesem, podílí se na jejich organizaci.
- Zpracovává plán soutěží a olympiád. Přiděluje úkoly jednotlivým vyučujícím. Eviduje veškerou účast žáků na soutěžích a olympiádách.
- Zpracovává plán vzájemných hospitací učitelů ve spolupráci s předsedy metodických sdružení a předmětových komisí.
- Zpracovává rámcový plán vzdělávacích programů a akcí pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, podílí se na organizačním zajištění těchto akcí.
- Projednává spolupráci školy s dalšími organizacemi (tělovýchovné, estetické, přírodovědné...).
- Připravuje přehled volnočasových aktivit žáků.
- Zajišťuje, aby problematika toxikománie, rasismu, sexuální výchovy, šikany byla zapracována do učebních plánů školy, kontroluje plnění.
- Sleduje a hodnotí výchovně vzdělávací proces včetně jeho výsledků. Sleduje plnění platných učebních plánů.
- Organizuje komisionální přezkoušení a opravné zkoušky žáků, klasifikaci v náhradním termínu a osvobození od výuky.
- Kontroluje hodnocení a klasifikaci žáků (četnost známek, zápisy v žákovských knížkách, žákovské práce)
- Kontroluje udělování opatření k posílení kázně.
- Organizačně zajišťuje péči o žáky se specifickými poruchami učení a chování.
- Řídí práci školní družiny (pokud není ustanovena vedoucí vychovatelka školní družiny).

Dokumentace školy

- Je odpovědný za formální a obsahovou správnost školní dokumentace.
- Podílí se na tvorbě vnitřních školních norem. Seznamuje s těmito normami pedagogické pracovníky, kontroluje jejich plnění.
- Zpracovává statistické výkazy o škole s problematikou žáků a vyučovacího procesu.
- Objednává tiskopisy pro školní dokumentaci.
- Zajišťuje předání pedagogické dokumentace a informace o žácích při přechodu žáka na jinou školu.
- Přípravuje dokumenty ke skartaci a archivaci.

Materiální oblast

- Kontroluje využívání učebních pomůcek, didaktické techniky a výpočetní techniky ve vyučovacím procesu.
- Předkládá požadavky na materiální zabezpečení výuky a výchovy.
- Ve spolupráci s metodickými sdruženími a předmětovými komisemi provádí výběr učebnic a učebních textů pro žáky.

BOZP

- Zajišťuje, aby problematika BOZP byla zapracována do učebních plánů školy, kontroluje provádění poučení žáků v této problematice.
- Kontroluje dodržování problematiky BOZP při akcích konaných mimo školu (školy v přírodě, kurzy, vycházky).
- Kontroluje nábytek ve třídách, aby odpovídal tělesným proporcím žáků příslušných ročníků.
- Kontroluje zabezpečení pitného režimu ve škole.

Základní škola s počtem žáků 530, 2 zástupci, pro 1. a 2. stupeň

Měl jste možnost si vybírat zástupce a měl jste nějaká kritéria, když jste si je vybíral?

Ř: „*Když jsem nastoupil do funkce, nechal jsem si po domluvě s bývalým ředitelem jako zástupce právě jeho. Znal to tady, věděl, co a jak a ještě mi hodně pomáhal a radil mi. Když pak odcházel on i zástupkyně z 1. stupně do důchodu, musel jsem si zvolit nové zástupce.*“

A podle čeho jste si je vybíral?

Ř: „*Vybíral jsem si z kolegů, které znám. Vybral jsem si kolegyni, se kterou jsme měli společný cíl, vizi, co by škola měla mít a kam jí povedeme. Věděl jsem, že dovede věci organizačně dobře zvládnout a že jí kolegové berou.*“

Uvažoval jste i o dalších kritériích?

Ř: „*Je jasné, že musí být ta osoba odborně způsobilá, zaobíral jsem se výsledky její práce, jestli je svědomitá, spolehlivá, jak dovede komunikovat s lidma, má charisma, zda se bude ochotně vzdělávat, pomůže mi s výběrem pracovníků. A myslím si, že i jedno z hledisek je i zdravotní stav pracovníka, co bych si počal s člověkem, který bude neustále nemocný a nebude mě moci zastoupit, když bude potřeba. Ale není to až tak podstatné.*“

Můžete uvést kritéria podle Vás nejdůležitější?

Ř: „*Na přední místo bych dal stejný názor na směřování školy a komunikační dovednosti, jako nejméně důležité pohlaví, věk, dnes je hned každý diskriminován, bylo by to chápáno jako diskriminace.*“

A jaké požadavky máte v oblasti počítačové gramotnosti?

Ř: „*Nějaké velké znalosti v práci s počítačem nejsou jako kritérium tak podstatné, to se může v praxi anebo v kurzu doučit, ale základy by měl mít, to dnes jinak nejde.*“

Níže uvedená *schémata odpovědnosti*, jak to nazývá p. ředitel, jsou ukázkou toho, co musí zvládat zástupce. Na této škole si spoustu práce rozdělují 2 zástupci, na rozdíl od školy předešlé, kde musí v podstatě zástupce jeden zvládnout, co zde dva. Vyplývá z toho také dosti závažná věc: normativní rozdělování peněz podle počtu žáků, podle toho i finanční možnosti ředitele na počet zástupců, kdy v „malé“ škole, která má stejný počet, 9 ročníků, ale menší počet žáků, vykonává zástupce v podstatě práci za dva. Ale to není tématem této bakalářské práce.

Dále jsme probírali, jaké kompetence / schémata odpovědnosti/ zástupci na této škole mají, z čehož v podstatě vyplývá, že ředitel si vybírá do funkce zástupce člověka, se kterým může být kamarád, ale přesto by to měl být hlavně odborník, kvalifikovaný profesionál s širokou škálou schopností, znalostí, dovedností.

Zástupkyně pro pedagogickou činnost pro 1. stupeň

- Koordinuje všechny vzdělávací problémy na 1. a 2. st.
- Vyhodnocuje a eviduje vzdělávací problémy a navrhuje řešení
- Zajišťuje suplování na 1. stupni
- Eviduje vznik i zánik kroužků a provádí kontrolu
- Eviduje veškeré změny ve výuce (přesuny do jiných učeben, mimo budovu, projekty, změny v rozvrhu)
- Řídí pedagogické pracovníky 1. stupně
- Zajišťuje pedagogicky činnost 1. stupně
- podporuje kariérní růst pedagogických pracovníků 1. stupně
- Sleduje docházku do zaměstnání
- Koordinuje tvorbu školního vzdělávacího programu
- Provádí hospitační činnost
- Zajišťuje zápis žáků do 1. tříd
- Kontroluje pedagogickou dokumentaci
- Vede metodické týmy
- Koordinuje integraci žáků školy včetně cizinců a sleduje nadané žáky

- Vede třídu TIP
- Spolupracuje se školním psychologem
- Zajišťuje kontakty s rodiči
- Koordinuje volbu cizího jazyka
- Podílí se na tvorbě úvazků a podkladů pro sestavení rozvrhu

Zástupkyně pro pedagogickou činnost pro 2. stupeň

- Koordinuje řešení všech výchovných problémů na 1. a 2. stupni
- Řídí výchovný tým
- Navrhuje opatření a preventivní aktivity spojené s danou problematikou na 1. i 2.st.
- Eviduje veškeré změny ve výuce (přesuny do jiných učeben, odchod se žáky mimo budovu školy)
- Řídí pedagogické pracovníky 2. stupně
- Zajišťuje pedagogicky činnost 2. stupně
- podporuje kariérní růst pedagogických pracovníků 2. stupně
- Sleduje docházku do zaměstnání
- Koordinuje tvorbu školního vzdělávacího programu
- Provádí hospitační činnost
- Zajišťuje náhradní klasifikaci, komisionální přezkoušení
- Kontroluje pedagogickou dokumentaci
- Vede metodické týmy
- Kompletně vede výchovné poradenství
- Zprostředkovává kontakty s rodiči a s institucemi
- Koordinuje nabídku volitelných předmětů

Pan ředitel uvedl, že výše popsaná „schémata činnosti“ by se dala použít i jako podklady pro vytváření pracovních náplní zástupců ředitelů.

Dle časových možností jsem pohovořila i s ředitelkou mateřské školy, která má finanční možnosti, podle počtu dětí, na 1 zástupkyni. Do školy je zapsáno 180 dětí.

Můžete mi popsat, proč jste si vybrala jako svého zástupce tuto paní?

Ř: *„Tak to bylo jasné, protože byla ze všech holek nejschopnější, znala jsem jí dlouho, chodily jsme spolu do školy.“*

Dobře, ale zkuste mi, prosím, popsat podrobněji, co všechno musela zástupkyně ovládat, abyste jí dala přednost před ostatními?

Ř: *„Měla kvalifikaci, 10 let praxe, byla místní a vyznala se dobře v prostředí školky, znala se s rodiči a dobře s nimi vycházela. Nebála se řešit případné konflikty, problémy. Věděla jsem, že je na ní spolehnouti, když ve školce nebudu.“*

Můžete mi tedy říci, jaké kritérium je pro Vás při výběru zástupce více důležité?

Ř: *„Ono se o tom takhle špatně mluví, hned mě napadají organizační schopnosti, jak vyjde s podřízenými, je kreativní, je ochotná pracovat a práci si najde, i když by si mohla sednout.“*

A méně důležité?

Ř: *„Tak to hned nevím, je toho hodně, co musí jako zástupce dělat a zvládnout, podle mě není nic nedůležité. Spíše je problém počet hodin přímé práce u dětí a ještě spousta administrativní práce kolem.“*

Po chvíli přemýšlení mi ještě řekla:

Ř: *„Když jsem o tom přemýšlela, byla výborná učitelka, takže vidím jako důležité odbornou způsobilost, byly jsme kamarádky od mládí, věděla jsem, že po pracovní stránce se na ni můžu spolehnout, je loajální, svědomitá, nemá problém dojet na kurs, dál se vzdělávat. Důležité bylo, že jí děti i rodiče brali a respektovaly jí i kolegyň. Ona je práce v čistě ženském kolektivu občas dost náročná.“*

Když jste vytvářela školní vzdělávací program, spolupracovala s Vámi?

Ř: „*Na tohle je moc šikovná, ze začátku jsme si vytvářely ŠVP na koleně, bez ní bych to nedala dohromady. Vidíte, tak určitě jako kritérium je nutná zkušenost a orientace v oboru, hlavně v předškolní pedagogice.*“

Podobně jako v předešlých školách jsme se domluvily, že ještě můžu školu navštívit. Paní ředitelka mi připravila podklady, co má na starosti její zástupce kromě vyučovací povinnosti:

- Vede knihu úrazů a zodpovídá za jejich vyřízení
- Zajišťuje materiál do kroniky a pro webové stránky
- Zajišťuje dokumentaci akcí
- Vede archivaci počítačových programů a dokladů k pořízeným přístrojům a zařízením
- Zpracovává statistické přehledy a výkazy ze školní databáze
- Vytváří prezentace o škole
- Zajišťuje akce školy (plavání, výlety, divadelní představení)
- Řídí správu kabinetů v jednotlivých třídách
- Administrativně zajišťuje objednávky školních potřeb, kancelářských potřeb, didaktických pomůcek
- Kontroluje vyúčtování třídních akcí
- Spolupracuje na tvorbě, při změnách ŠVP

6 Analýza dat z případové studie

V tomto kvalitativním výzkumu byla k dispozici data ve formě textu (přepis rozhovorů) a dále některé dokumenty, které mi poskytli ředitelé a týkaly se jejich zástupců.

Přepsány byly jen části rozhovorů, které nejvíce souvisely s výběrem zástupce ředitele nebo se jevíly jako související s tématem.

Po přečtení odborné publikace Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách (Šedřová), kde doporučují určité postupy v kvalitativním výzkumu, jsem se pokusila dát slovům v textu, která se týkala kritérií či požadavků na výběr zástupce, kódy a ty jsem kategorizovala do tabulky. Zde jsem vytvořila kategorie, které jsou pro dotazované ředitele nutné, které důležité a které méně důležité. Jako nejméně důležitá kritéria jsou uvedena věk, pohlaví, zdravotní stav (to spíše z důvodů diskriminačních).

Kritéria, která jsem označila jako osobnostní, tvoří především vlastnosti jednotlivých zástupců a byla charakterizována slovy **autorita, spolehlivost, loajálnost, cílevědomost, pracovitost, přátelství, charisma, osobní příklad, osobnostní rozvoj, ochota pracovat.**

Do kritérií odborných můžeme zařadit dle dotazovaných: **zkušenost a orientace v oboru, odborná kvalifikace, dosavadní praxe v oboru, znalost školské legislativy a předpisů**, ale samozřejmě by i data, která jsou uvedena v tabulce jako ostatní a komunikace, mohla být součástí jak odborných, tak osobnostních kritérií.

Za rozhovory jsou vypsány i *kompetence či schémata odpovědnosti* (každý ředitel měl jiný název). Z těchto *podkladů* vyplývá, co který ředitel konkrétně požaduje od svého zástupce, jaké má povinnosti, odpovědnost.

Jelikož se jedná o velmi malý vzorek z velké škály, kterou tvoří české školství, je třeba chápat tato data jako zajímavá spíše z hlediska osobních výpovědí dotazovaných, šlo především o okamžité myšlenky, o to, co si skutečně ředitelé myslí v daný okamžik.

Kategorizace dat

	Nutné	Důležité	Nejméně důležité
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> - Organizační schopnosti - Komunikativní dovednosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikativnost - Dovednost řešit krizové situace - Týmová spolupráce 	
Odbornost	<ul style="list-style-type: none"> - Zkušenost a orientace v oboru 	<ul style="list-style-type: none"> - Odborná kvalifikace - Zkušenost a orientace v oboru - Dosavadní praxe - Znalost školské legislativy, předpisů - Chut' dále se vzdělávat 	<ul style="list-style-type: none"> - Znalost školské problematiky (doučí se)
Osobnost	<ul style="list-style-type: none"> - Pracovní nasazení - Ochota pracovat - Kreativita - Osobnostní rozvoj - Přátelství 	<ul style="list-style-type: none"> - Autorita - Spolehlivost - Loajálnost - Osobní příklad - Cílevědomost - Charisma - Svědomitost - Pracovitost 	
Ostatní	<ul style="list-style-type: none"> - Společná vize - Znalost prostředí školy 	<ul style="list-style-type: none"> - Znalosti a dovednosti v oblasti ICT - Znalost školy 	<ul style="list-style-type: none"> - Věk - Pohlaví - Zdravotní stav - Oblast ICT (doučí se)

7 Závěr

Cílem práce bylo zjistit, zda mají dotazovaní ředitelé kritéria při výběru zástupce, jaká kritéria upřednostňují více, zda odborná či osobnostní.

Před vstupem do terénu jsem prostudovala odbornou literaturu, která se zabývá nebo nějakým způsobem dotýká tématu výběru zástupce ředitele školy či oblastí s tímto tématem souvisejícím, což je management školy a řízení školy, kompetence řídicích pracovníků, personální činnosti a s tím související výběr zaměstnanců.

Výzkum probíhal ve školských zařízeních v okrese Benešov, ve Středočeském kraji, z důvodu lepší dostupnosti a možnosti osobních návštěv ve škole, jelikož byl zvolen kvalitativní přístup výzkumu, konkrétně případová studie. Při ní byl potřebný přímý kontakt, osobní setkání s dotazovanými osobami a moje pracoviště se nachází právě v tomto okrese.

Osobní setkání probíhala formou rozhovorů, většinou jako polostrukturované interview. Z rozhovorů a poskytnutých podkladů, které se týkaly kompetencí či odpovědnosti zástupců na jednotlivých školách (každý ředitel měl jiné pojmenování), bylo zjištěno po analýze dat, jaká kritéria dotazovaní respondenti upřednostňují, jak potřebný je zástupce a co všechno po něm ředitel požaduje.

Dle dotazovaných osobnostní kritéria tvoří především osobní vlastnosti jednotlivých zástupců a byla charakterizována slovy jako **autorita, spolehlivost, loajálnost, cílevědomost, pracovitost, přátelství, charisma, osobní příklad, osobnostní rozvoj, ochota pracovat.**

Do kritérií odborných můžeme zařadit dle dotazovaných: **zkušenost a orientace v oboru, odborná kvalifikace, dosavadní praxe v oboru, znalost školské legislativy a předpisů.**

Jako nejméně důležitá byla uvedena jako kritéria věk, pohlaví, zdravotní stav, ale to spíše z diskriminačních důvodů.

Dotázaní ředitelé si vybírali na post zástupce podle osobních pocitů, ale zároveň odborníka, člověka s praxí a zkušenostmi, neboť chtějí mít ve svém řídicím týmu člověka, se kterým si rozumí „lidsky“, ale zároveň musí být tato osoba odborně kompetentní.

Respondenti si vybírali zástupce z pedagogického kolektivu, s příslušným odborným vzděláním, s praxí v oboru již více jak 6 let, se společnou vizí, kam směřovat školu, se vzájemným respektem. Dle jejich názoru to byl člověk, který byl „přirozený“ vůdce, ostatní kolegové jej respektovali a uznávali, takže měl kvality týmového hráče. Pro někoho byl důležitý i přístup nejen ke kolegům, ale i k rodičům, schopnost nebát se řešit konflikty.

Odpovědnost, která je na zástupce kladena je vysoká a ředitel si je toho plně vědom, o čemž svědčí dodané materiály *kompetencí, schémat odpovědnosti*. Proto si nemůže ředitel vybrat, i když by chtěl, kamaráda, který nebude mít zkušenosti v oboru a v praxi.

Ani jeden ze tří ředitelů nevyhlašoval veřejné výběrové řízení na pracovní pozici zástupce ředitele, vybíral si ze svého pedagogického sboru.

Jelikož se jedná o velmi malý vzorek z velké škály, kterou tvoří české školství, je třeba chápat tato data jako zajímavá spíše z hlediska osobních výpovědí dotazovaných, šlo především o okamžité myšlenky, o to, co si skutečně ředitelé myslí v daný okamžik.

Přínosem pro školský management by mohlo být využití této práce jako podklad pro velké kvantitativní šetření ohledně výběru zástupců ředitele školských zařízení, případně i inspirace pro zájemce o funkci zástupce ředitele, kteří by zde mohli nalézt kritéria, která jsou důležitá pro ředitele při výběru svého spolupracovníka – zástupce.

8 Seznam literatury

BACÍK F., Škola a její management pod lupou, Univerzita Karlova v Praze-Pedagogická fakulta, 2006. 141 s. ISBN 978-80-7290-379-5.

COVEY S.R., Vedení založené na principech, 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2011. 301 s. ISBN 978-80-7261-202-4.

KALOUS J. a autoři: Příprava řídicích pracovníků ve školství, 1. vyd., Masarykova univerzita v Brně, 1997, 152 s. ISBN 80-210-1679-5.

KOUBEK J., Řízení lidských zdrojů /Základy moderní personalistiky/. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 104 s. ISBN 978-80-7357-899-2.

NESČÁKOVÁ L. Zákoník práce 2014 – s výkladem. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2014. 102 s. ISBN 978-80-247-4628-9

PLAMÍNEK J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2009. 1. vyd. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

PRŮCHA J. Přehled pedagogiky, 3. vyd. aktualit. Praha: Portál, 2009. 272 s. ISBN 978-80-7367-567-7

SYSLOVÁ Z. a kol. Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 344 s. ISBN 978-80-7357-976-0.

ŠIKÝŘ M., D. BOROVEC A I. LHOTKOVÁ. Personalistika v řízení školy. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2.

ŠVARÍČEK R., ŠEĐOVÁ K. A KOL. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. 1. vydání. Praha: Portál, 2007. 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0

VEBER J.A KOL. Management: Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. .Praha: Management Press, s.r.o., 2011. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. Moderní management v teorii a praxi, 1. vyd. Praha. Management Press, s.r.o., 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7.