

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

**Centrum školského managementu**

**Milena Kreisingerová**

**KOMPETENCE ZÁSTUPCE ŘEDITELE**

**ZÁKLADNÍ ŠKOLY**

**Competencies of deputy headmaster of primary school**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Studijní program: Specializace v pedagogice**

**Studijní obor: Management vzdělávání**

**Vedoucí diplomové práce: PhDr. Václav Trojan Ph.D.**

**2014**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla použita 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 8. 6. 2014

Milena Kreisingerová

## **Poděkování**

Vedoucímu práce PhDr. Václavu Trojanovi Ph.D. za vstřícnost a trpělivost při vedení mé práce.

Všem zástupcům ředitele ze základních škol, kteří poskytli údaje důležité pro zpracování této práce.

## **Abstrakt:**

Diplomová práce se zabývá v současné době stále ještě nepříliš jasným pojetím funkce zástupce ředitele v základní škole. Zjišťuje, jaké kompetence jsou na tyto pracovníky delegovány, zda rozsah jejich činnosti ovlivňuje velikost školy a případný počet zástupců. Na vybraném vzorku základních škol z celé České republiky byla zkoumána a následně popsána současná praxe v základních oblastech řízení školy.

Předkládaná práce byla zpracována s využitím dostupné odborné literatury a volně přístupných internetových zdrojů vztahujících se k dané problematice. Vychází z obecně platných právních norem a specifických zákonů upravujících oblast školství.

Kvantitativní výzkum byl realizován dotazníkovou formou v internetovém prostředí. Byl zaměřen na zjišťování rozsahu kompetencí zástupců ředitele v základních oblastech řízení školy a na zjišťování konkrétních činností obsažených v pracovní náplni. Oslovenými respondenty byli zástupci ředitele základní školy. Byly zkoumány také jejich názory na možné vymezení a právní zakotvení této pracovní pozice a zastoupení studujících a absolventů studia v oboru managementu.

V realizované analýze výzkumného šetření byly vyhodnoceny a popsány výsledky zjištěné v dotazníkovém šetření. Na jejich podkladě byl sestaven obecný model dílčích kompetencí delegovaných na zástupce ředitele základní školy v tradičním pojetí funkce.

**Klíčová slova:** management školy, kompetence, pracovní náplň, respondent, ředitel školy, základní škola, zástupce ředitele

**Abstract:**

A thesis deals with still not very clear conception of the deputy headmaster of the primary school. It determines which competences are delegated to these workers , and whether the scope of their activities affects the size of the school and any number of deputy headmasters . The selected sample of primary schools in the Czech Republic were studied and then the current practice was described in the key areas of the school management.

The present thesis has been completed using available literature a freely accessible Internet resources relating to the topic . Based on generally accepted legal norms and specific laws governing the area of education.

A quantitative research was conducted in the form of a questionnaire in the online environment . It was aimed at determining the scope of competences of the deputy headmasters in the key areas of school management and identifying specific actions contained in the job description . Addressed respondents were the deputy headmasters of the school head . Their views on the possible definition of a legal base of this job and the number of students and graduates of the shool management were also examined.

In the thesis there were analyzed and described the results of the survey . A general model consisting of partial competences delegated to the deputy headmaster of the primary school in the traditional concept of the function was determined on these results.

**Keywords:** school management, competencies, job description, respondent, headmaster, primary school, deputy headmaster

## **Obsah**

<b>1. Úvod</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Management</b> .....	<b>9</b>
2.1.Vymezení pojmu management .....	9
2.2.Manažer .....	10
2.3.Management školy.....	11
2.4.Zástupce ředitele školy jako manažer .....	14
2.5.Statutární zástupce ředitele školy .....	18
<b>3. Kompetence</b> .....	<b>19</b>
<b>4. Organizační struktura školy</b> .....	<b>22</b>
4.1.Organizační schéma.....	23
4.2.Stupně řízení .....	24
<b>5. Zástupce ředitele</b> .....	<b>26</b>
5.1.Současné pojetí funkce zástupce ředitele .....	26
5.2.Právní vymezení pozice zástupce ředitele .....	29
5.3.Pracovní náplň zástupce ředitele .....	31
5.4.Kritéria pro výkon funkce zástupce ředitele.....	36
<b>6. Výzkumná část</b> .....	<b>39</b>
6.1.Cíl výzkumu.....	39
6.2.Výzkumné předpoklady.....	39
6.3.Metody výzkumu .....	39
6.4.Výzkum.....	41
6.4.1. Dotazníky.....	41
6.4.2. Respondenti .....	41
6.4.3. Výzkumný soubor.....	43
6.4.4. Výsledky výzkumného šetření.....	44
6.4.5. Shrnutí výsledků výzkumného šetření .....	73
6.4.6. Vyhodnocení zvolených výzkumných předpokladů.....	76
6.4.7. Obecný model kompetencí .....	79
<b>7. Závěr</b> .....	<b>81</b>
<b>Literatura a zdroje</b> .....	<b>84</b>
<b>Přílohy</b> .....	<b>86</b>

## 1. Úvod

Po listopadové revoluci v roce 1989 dochází v celém našem školství k velmi výrazným změnám. Ruší se odvětvové řízení školství a ukládá se obcím, jako zřizovatelům základních škol, povinnost přetvořit je na právní subjekty. Společně s přijetím dalších navazujících právních norem je dokončena proměna systému regionálního školství do současné podoby.

*Nejvíce se však všechny uvedené změny dotýkají řídicích pracovníků na školách. Vedoucí pracovníci škol – kromě odpovědnosti za formální i obsahovou stránku výuky a dosažení výsledků stanovených celostátními požadavky - přejímají rozsáhlé kompetence i v dalších oblastech činnosti škol.<sup>1</sup>*

Řídicím pracovníkem a statutárním zástupcem je vždy a v každé škole ředitel. Z pozice své funkce řeší problémy zásadního charakteru a má nezastupitelnou odpovědnost v oblasti správního řízení. Často se ale opomíjí důležitost funkce zástupce ředitele. Ten připravuje řediteli důležité podklady, je v neustálém styku s pedagogickými pracovníky a má přehled o každodenním průběhu i organizaci vzdělávacího procesu. Nezanedbatelná je úloha zástupce ředitele při kontrolní činnosti, motivaci pracovníků nebo operativním řešení problémů.

Svého zástupce jmenuje ředitel školy, který zároveň určuje jeho kompetence, pravomoc, odpovědnost i celkovou náplň práce. Vychází především ze své představy (vize) a konkrétních potřeb školy. Pozice zástupce ředitele školy není legislativně příliš specifikována, ani v odborné literatuře dostatečně popsána.

V důsledku současných změn v regionálním školství přestává již v některých školách být pravidlem tradiční dělení na zástupce pro první a druhý stupeň.

---

<sup>1</sup> BACÍK, F., KOTÁSEK, J., KALOUS J.: Příprava řídicích pracovníků ve školství, 1997, s. 7

Zástupce pro duši dítěte, zástupce a výchovný poradce nebo zástupce a ICT koordinátor, je jen malým příkladem z neomezeného množství moderních variant této funkce.

Vymezení současného pojetí funkce zástupce ředitele jako řídicího pracovníka v dnešní škole vyžaduje blíže se zabývat jeho činnostmi. Jaké jsou jeho kompetence, co tvoří náplň jeho práce, jaké úkoly jsou na něj delegovány, do jaké míry ovlivňuje rozsah jeho činnosti velikost školy nebo případný počet zástupců. Proto je **cílem této práce zjistit, jakými kompetencemi ZŘ základních škol disponují a ověřit, zda se kompetence mění v závislosti na daných podmínkách.**

Práce se zabývá pojetím funkce zástupce ředitele, vymezením jeho pozice v rámci legislativy a managementu školy, jeho kompetencemi a činnostmi. Ve vybraném vzorku základních škol byl zjišťován rozsah kompetencí zástupců ředitele v základních oblastech řízení školy a konkrétní činnosti obsažené v pracovní náplni. Na základě výsledků realizovaného dotazníkového šetření byl sestaven obecný model dílčích kompetencí delegovaných na zástupce ředitele základní školy v tradičním pojetí funkce.

Nesnadné a neadekvátní by bylo porovnávat kompetence zástupců ředitele, jejichž činnost je specifikována odlišně (zástupce pro duši dítěte, ekonom) s činnostmi zástupců podle dlouhodobě zavedeného tradičního modelu. Pro potřeby této práce je zástupce ředitele školy chápán jako vedoucí pedagogický pracovník, kterému ředitel v organizačním řádu a pracovní náplni předává určité kompetence k řízení školy a podřízených zaměstnanců.



## 2. Management

### 2. 1. Vymezení pojmu management

“Ve světové i české manažerské literatuře posledního desetiletí lze snadno nalézt desítky definic pojmu „management“ a jejich odlišných interpretací. Neexistuje tudíž jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu.”<sup>2</sup> Slovo **management** se odvozuje z anglického výrazu "to manage" s významem řídit, vést, spravovat, ovládat. V našem prostředí se běžně používá termín řízení, který ale plně nevystihuje význam pojmu management.

Management můžeme charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, pro zabezpečení správného fungování organizace. Jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontroly vedoucí k dosažení požadovaných cílů.

*„Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia“*<sup>3</sup>

Pojem management je poměrně široký, dá se různě interpretovat a chápat. Zahrnuje tři významy:

**specifickou aktivitu** - označení funkce ve smyslu řízení organizace a vedení pracovníků za účelem dosažení určitého cíle, dosažení úspěšnosti a prosperity v organizaci

**řídící pracovníky** – označení funkce a zároveň i skupiny lidí – vedoucích pracovníků a vykonavatelů managementu, kteří tyto funkce zastávají

**vědní disciplínu** – vědu zahrnující teoretická východiska, pravidla i konkrétní doporučení, která se díky neustále vznikajícím novým podnětům z praxe stále vyvíjí a mění

---

<sup>2</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi, 2009, s. 11

<sup>3</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi, 2009, s. 11

Díky širokému spektru možností vymezení termínu „*management*“, je třeba upřesnit využití tohoto pojmu v rámci předkládané diplomové práce. Vzhledem k tomu, že se práce zabývá činností zástupce ředitele, jako vedoucího pracovníka, bude termín používán ve smyslu řídicí pracovníci.

## **2. 2. Manažer**

Manažerem se v současné době rozumí vedoucí pracovník, který na základě zvolení, jmenování, pověření, zmocnění nebo ustanovení aktivně realizuje řídicí činnosti. Zodpovídá za chod svěřené organizace nebo její části a je pro uskutečňování požadovaných řídicích činností vybaven potřebnými kompetencemi. Jeho činnost je činností specializovanou s rozhodujícím vlivem na dosahované výsledky organizace. Na způsobu a kvalitě práce manažerů závisí celková prosperita organizace. Ti jsou proto pro řízení každé organizace klíčovými osobami.

*„Jak se stávaly podnikatelské subjekty i neziskové organizace rozsáhlejšími a členitějšími, rozšiřovaly předmět své činnosti atd., tak se zvyšovaly nároky na jejich řízení a členění managementu.“<sup>4</sup>*

Podle úrovně řízení se manažeři rozdělují do tří skupin:

### **Základní úroveň řízení - manažeři první linie**

Nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí výkonné pracovníky. Jsou to vedoucí pracovníci, kteří bezprostředně svojí činností zajišťují přímý provoz dané organizace.

### **Střední úroveň řízení - střední manažeři**

Patří sem řídicí pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů. Společně s manažery první linie bývají tito vedoucí jednotlivých útvarů organizace označováni termínem výkonný management, protože k jejich úkolům patří

---

<sup>4</sup> VEBER, J.: Management Základy, prosperita, globalizace, 2003, s. 21

zejména zabezpečení komunikace mezi vrcholovým managementem a pracovníky provozu.

### **Vrcholová úroveň řízení - TOP management**

*„Vrcholoví manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají zodpovědnost za vlastníky. Těsnou vazbou na vlastníky je vytvářeno jejich zvláštní postavení v hierarchii řízení“<sup>5</sup>* Jsou to nejvyšší řídicí pracovníci organizace, kteří vytvářejí vize, koncepce a strategické plány, určující vývoj organizace v delším časovém horizontu. Koordinují veškeré činnosti a konečné výsledky organizace závisí hlavně na kvalitě jejich práce. Svoje postavení a kompetence mají obvykle specifikovány ve statutárních dokumentech organizace.

### **2. 3. Management školy**

Pojmem opět můžeme vyložit ve třech jeho významech jako vědní disciplínu, specifický obor činnosti nebo skupinu osob.

*„Školní management - Plánování, organizování, řízení a kontrola činnosti školy či školského zařízení prováděná řediteli škol, jejich zástupci či školskými manažery v oblasti pedagogické, organizační a materiálně – finanční“<sup>6</sup>*  
Činností managementu školy ve smyslu ředitel, jeho zástupce a ostatní osoby, které se zabývají řízením provozu školy, je zabezpečení kvalitní realizace všech potřebných funkcí školy. Konkrétní osoby zajišťující specifické činnosti, nezbytné pro dosažení požadovaných cílů školy jako každé jiné organizace, můžeme také označit jako školský management. Tyto činnosti probíhají v jednotlivých školách a školských zařízeních různým způsobem, přesto se dají nalézt a také zkoumat společné charakteristické rysy, podmínky a souvislosti.

---

<sup>5</sup> VEBER, J.: Management Základy, prosperita, globalizace, 2003, s. 22

<sup>6</sup> PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.: Pedagogický slovník, 1. vydání 1995, s. 223

*„Předmět tohoto zkoumání je specifický, používají se při něm specifické metody a techniky práce i terminologie, která je vlastní právě tomuto oboru zkoumání, má jasně patrné vztahy k jiným vědním disciplínám a je zároveň studijním oborem rozvíjeným univerzitami a vědeckými ústavy.“<sup>7</sup>* Management školy je bezesporu také vědní disciplínou a pak můžeme tento pojem chápat ve všech jeho třech významech, které zahrnuje pojem management - jako **řídící pracovníky, specifickou aktivitu nebo vědní disciplínu.**

Management školy vychází z obecně platných poznatků managementu a je přizpůsoben specifickým podmínkám školství. Představuje proces řízení realizovaný uvnitř školy s cílem dosahovat vytýčených cílů a zároveň je také označením pro osoby, které tento proces uskutečňují. Podle potřeb a velikosti školy je její management tvořen odpovídajícím počtem osob, jejichž hlavním úkolem je realizace vnitřního řízení školy ve všech čtyřech základních oblastech:

- **oblast pedagogická**
- **oblast personální**
- **oblast ekonomická**
- **oblast administrativní a právního řízení školy**

Termín management školy se dostává do povědomí hlavně v době přechodu škol do právní subjektivity a následné realizaci dalších změn v našem regionálním školství. Například L. Slavíková charakterizuje význam porevolučních proměn: *„ Společnost se dnes více než v jakémkoli jiném okamžiku své historie nachází na pomyslné křižovatce. Nemůžeme dosud s jistotou předpovědět, jak se bude vyvíjet a jak bude vypadat. Jisté však je, že*

---

<sup>7</sup> BŘÍZA, K., TRUNDA, J.,: Řízení školy ve znalostní společnosti, 2012, s. 18

*vstupujeme do nové doby. Ta nenastane sama od sebe – musíme ji umět a chtít spoluvytvořit.“<sup>8</sup>*

Vyšší míra pravomocí, větší samostatnost v oblasti hospodaření školy a s tím související větší zodpovědnost vedoucích pracovníků školy si vyžádala změny v pojetí současného managementu školy. Dnešní ředitelé i jejich zástupci, musí disponovat vědomostmi a dovednostmi, které v době vedení škol prostřednictvím školských úřadů nebyly aktuální. Na rozdíl od manažerů podniků, kteří se aktivně neúčastní procesů výroby, zůstává ředitel i jeho zástupce stále činnými v pedagogickém procesu, jsou také pedagogy. Rozsah jejich práce je ale od činnosti pedagogů odlišný, zahrnuje několik odborností. Kromě pedagogické také ekonomickou, marketingovou, právníkou nebo třeba stavebnickou. To sebou přináší požadavek na nové dovednosti a znalosti.<sup>9</sup>

*„Být v současnosti ředitelem školy, znamená mnohem větší zátěž než kdykoliv jindy. Nároky na ředitele stoupají a zdrojů mají ředitelé škol k dispozici stále méně.“<sup>10</sup>* Řízení dnešní školy je oproti dřívější době jiné a náročnější. Zahrnuje převážně organizování, plánování, koordinaci zdrojů, exekutivu a nepřeberné množství dalších, často neobvyklých a jedinečných, činností a aktivit. Charakteristické pro management dnešní školy je každodenní zvládnání značného množství různorodých úkolů i drobnějších problémů a operativní řízení chodu školy.

Styl řízení každé školy je především odrazem osobnosti ředitele, který stojí v jejím čele a určuje směr jejího vývoje. Slavíková uvádí: *„Řízení školy dnes vyžaduje nový typ řídicího pracovníka. Musí to být profesionál, který dokáže sladit požadavky a potřeby zřizovatele, inspekce, rodičů, žáků a především*

---

<sup>8</sup> SLAVÍKOVÁ, L.: Vývojové aspekty managementu a řízení školy, 2003, s. 5

<sup>9</sup> EGER, L.: Efektivní školský management, 1998, s. 109

<sup>10</sup> EGER, L.: Efektivní školský management, 1998, s. 109

zaměstnanců; musí být odborníkem, manažerem i leadrem.“<sup>11</sup> Současní manažeři školy, ředitel i jeho zástupce, se musí umět orientovat v oblasti ekonomiky, personalistiky, práva nebo marketingu, ale musí být hlavně schopnými lídry. Se vzrůstajícími nároky na ředitele školy, vzrůstají i nároky na jeho zástupce a zákonitě se otvírá také další prostor pro vznik pozic středního managementu školy.

Škola je nedílnou součástí současné společnosti, má svoji specifickou strukturu, vlastnosti i organizaci, sleduje specifické cíle a má specifický obsah. Jejím hlavním smyslem je především zabezpečovat vzdělávání a výchovu, tedy funkce, bez kterých současná společnost nemůže existovat. „*Jestliže je základní aktivitou škol učení a vyučování, pak základní činností manažera ve škole je umožňovat ostatním učitelům pracovat co možná nejefektivněji na plánování a realizaci učení a vyučování.*“<sup>12</sup>

#### **2. 4. Zástupce ředitele školy jako manažer**

„*Česká společnost se v posledních deseti letech výrazně proměnila. Potýkáme se s projevy některých dlouhodobějších demografických trendů, poznamenala nás ekonomická krize, ale i dramaticky se rozvíjející technologie, mění se rovněž životní styl a způsob uvažování dospělých i dětí. To vše má poměrně významné důsledky pro vzdělávání.*“<sup>13</sup> Na dynamický vývoj naší společnosti zákonitě reaguje i regionální školství. Od listopadové revoluce až po současnost jej provází poměrně výrazné proměny, které s sebou přináší, hlavně díky právní subjektivitě škol, zvýšené nároky na práci a zodpovědnost ředitelů škol i jejich zástupců.

---

<sup>11</sup> SLAVÍKOVÁ, L.,: Vývojové aspekty managementu a řízení školy, 2003, s. 5

<sup>12</sup> GOLD, A.,: Řízení současné školy, 2005, s. 18

<sup>13</sup> NANTL, J.,: Řízení školy, 2013, č. 3, s. 5

Dnes již zcela jistě nikdo nepochybuje, že ředitel školy je představitelem vrcholového top managementu, který část svých pravomocí deleguje na svého zástupce. Ten, kromě plnění svých každodenních povinností, vyplývajících z jeho pracovní náplně, musí být připraven i na případnou možnost plného vedení školy a převzetí všech pravomocí ředitele školy.

Termín *zástupce ředitele* školy nelze ale v žádném chápat pouze ve smyslu možného náhradníka při eventuelní nepřítomnosti ředitele školy. Toto označení vyjadřuje a znamená především nepřetržité „*zastupování ředitele*“, i když je ředitel ve škole přítomen. Zástupce je nejen jeho nejbližším spolupracovníkem, ale hlavně je jeho prostředníkem a vykonavatelem úkolů, které na něj ředitel deleguje. Je realizátorem širokého spektra činností vedoucích k zabezpečení každodenního bezproblémového chodu školy i dosahování dlouhodobě vytýčených cílů.

Pozice zástupce ředitele se dá vymezit jako **pozice vedoucího pracovníka** - manažera, který řídí a koordinuje činnost druhých, za účelem dosažení cílů organizace. Bezesporu musí být také lídrem, který vede lidi, je nositelem určité vize, o kterou se dokáže s lidmi podělit a nadchnout je pro směr, který jim vytýčil. „*Současná manažerská literatura diferencuje mezi obvyklým funkčním vedením spolupracovníků („*managementship*“) a jeho dynamicky se rozvíjejícím tvůrčím vedením („*leadership*“). Oba způsoby existují vedle sebe, částečně se mohou překrývat a doplňovat*“.<sup>14</sup>

Aby mohl zástupce dobře a zodpovědně plnit úkoly na něj kladené, musí být vybaven nejen **kompetencemi** ve smyslu pravomocí, ale musí mít také potřebné vědomosti a dovednosti, které mají pro jeho každodenní práci při „*zastupování ředitele*“ zásadní význam. Jeho znalosti a dovednosti musí dosahovat takové

---

<sup>14</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.,: Moderní management v teorii a praxi, 2009, s. 247

úrovně, aby byl schopen aktivně se podílet na řízení školy, vzdělávacího procesu i personální práci, byl orientován v právních předpisech, administrativní agendě, hospodaření a ekonomice školy a také zvládal komunikovat s veřejností.

Zástupce, stejně jako ředitel školy, má dány určité **pravomoci i odpovědnost**. Přesto mu žádný předpis mu nestanovuje povinnost jakéhokoli manažerského vzdělání nebo absolvování předchozí řídicí praxe (vedoucí metodického orgánu, školní koordinátor a podobně) před nástupem do funkce. Dokonce není ani zcela jednotný názor na zařazení zástupce ředitele do příslušné úrovně managementu. Lhotková například uvádí: *„v rámci projektu Cesta ke kvalitě byl zjišťován názor ředitelů škol na zařazení jednotlivých funkcí ve škole mezi střední management. Podle výsledků toho výzkumného šetření je zástupce ředitele, kromě například vedoucích metodických sdružení a předmětových skupin nebo výchovného poradce, řazen mezi management střední.“*<sup>15</sup>

Nabízí se otázka, jak posuzovat z hlediska dělení úrovní managementu pozici zástupce ředitele. Členění managementu do tří úrovní rozhodně není dogmatem. V obecné rovině je třeba vždy vzít v úvahu velikost organizace. V malé organizaci může být veškerý management zastoupen třeba jen jedním člověkem a zahrnovat pouze jeden stupeň. Je žádoucí zaměřit se spíše na kompetence ve smyslu pravomocí a odpovědnosti.

Vrcholový management je díky přímému propojení s majitelem (v případě škol zřizovatelem) od něj vybaven potřebnými pravomocemi a má vůči němu plnou zodpovědnost. Management první linie i management střední podléhá ale už přímému vedení managementu vrcholového a také se mu plně zodpovídá.

---

<sup>15</sup> LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J.,: Kompetence řídicích pracovníků ve školství, 2012, s. 76



*„Strategickou úroveň managementu ve školách a školských zařízeních představují jednoznačně jejich ředitelé (statutární orgány).“<sup>16</sup>* Pozice ředitele školy, jehož kompetence určuje Zákon č. 561/2004 Sb., je jedinečná a přesně vymezená. Je statutárním orgánem školy, který má ze zákona vyplývající práva a povinnosti. Vyplývají z jeho funkce, vztahují se pouze k jeho osobě, a nelze je přenést na jiné zaměstnance, čili ani na zástupce ředitele. Pozici ředitele školy lze tedy jednoznačně zařadit do kategorie TOP manažerů.

Pro střední management, reprezentovaný například vedoucími předmětových komisí, metodických sdružení nebo koordinátory projektů, je charakteristické, že je veden (ředitelem nebo zástupcem) a sám také vede (pedagogické pracovníky). *„Zařazení konkrétního pracovníka do odpovídající úrovně managementu vyplývá z organizační struktury organizace. Může se tak stát, že zástupce ředitele pro první stupeň je v jedné škole členem strategického managementu školy a v jiné škole je v pozici managementu taktického.“<sup>17</sup>*

Jak tedy pohlížet z hlediska rozdělení managementu na zástupce ředitele? V případě přítomnosti ředitele ve škole, v určitých směrech jeho pozice (bez ohledu to, co má ve své pracovní náplni nebo jaké kompetence mu ředitel svěřil) naplňuje znaky charakteristické pro management střední - je veden ředitelem a sám také vede pedagogické pracovníky, i když jsou na něj přeneseny určité z ředitelových povinností.

Nabízený předpoklad se dá zcela jistě podložit i skutečností, že svého zástupce do funkce jmenuje ředitel, pouze jemu podléhá a jemu se zodpovídá. Situace se může ale kdykoli změnit. Po dobu nepřítomnosti ředitele školy jej jeho zástupce, zejména pokud je ustanoven statutárním zástupcem ředitele, zastupuje včetně

---

<sup>16</sup> BŘÍZA, K., TRUNDA, J.,: Řízení školy ve znalostní společnosti, 2012, s. 21

<sup>17</sup> BŘÍZA, K., TRUNDA, J.,: Řízení školy ve znalostní společnosti, 2012, s. 21

plnění všech jeho jedinečných povinností, pravomocí i zodpovědnosti. V tomto případě pozice zástupce ředitele naplňuje veškeré znaky charakteristické pro pozici vrcholového manažera.

## **2. 5. Statutární zástupce ředitele školy**

Statutárním orgánem školy je, jak již bylo uvedeno, vždy její ředitel. Dle svého uvážení si může zvolit svého statutárního zástupce, který jej bude v době jeho nepřítomnosti plně zastupovat.

*„Statutární zástupce ředitele školy naproti tomu nemusí být vůbec pedagogický pracovník, nemusí to být vedoucí zaměstnanec, tedy zaměstnance nemusí řídit. Jde o osobu, která je oprávněna při nepřítomnosti ředitele činit právní úkony jménem školy jako právnické osoby (např. uzavírat pracovní smlouvy, dohody o provedení práce, dávat zaměstnancům výpověď, rozhodovat ve správním řízení o přijetí či vyloučení žáka). U této funkce se nestanovují obvykle kompetence, zastupování je absolutní, v plném rozsahu, bez omezení. Zastupování je zpravidla trvalé, nebo je omezeno – například při dlouhodobé nepřítomnosti ředitele školy”.*<sup>18</sup>

Statutárním zástupcem ředitele je většinou ustanoven ředitelem jmenovaný zástupce (ve smyslu dlouhodobě zavedeného tradičního modelu). Tedy vedoucí pedagogický pracovník, kterému ředitel v organizačním řádu a pracovní náplni předává určité kompetence k řízení školy a podřízených zaměstnanců.

---

<sup>18</sup> <http://info.edu.cz/cs/node/28870>

### 3. Kompetence

Práce manažera v organizaci zaměřené na tvorbu zisku se odlišuje od pojetí činností řídicího pracovníka ve školství, přesto se dá nalézt mnoho znaků společných. Pro management školy platí naprosto shodně, že i jeho činnost, výkonnost a předpoklady pro zastávání určitých řídicích úkolů, byť není účelem tvorba zisku, lze označit termínem **manažerské kompetence**.

Pojem kompetence je v naší soudobé manažerské literatuře poměrně často používán. „Termín kompetence pronikal do české odborné literatury pozvolna. Začíná prosazovat v devadesátých letech minulého století, kdy nahrazuje termíny znalost a dovednost. Důvodem je širší obsah tohoto termínu, protože se jím rozumí kromě znalostí a dovedností také další složky například zkušenosti.“

<sup>19</sup> V obecném pojetí můžeme termín kompetence chápat jako schopnost, způsobilost, pravomoc, moc. V souvislosti s pracovníky v řídicích funkcích se používá pojem manažerské kompetence, na který lze pohlížet ve dvou úrovních.

Vymezení termínu kompetence je poměrně široké, „používá se v manažerské praxi ve dvojitým smyslu - jednak jako rozsah pravomocí a jednak jako způsobilost k úloze. V obou případech se tento pojem vyjadřuje k tomu, zda je konkrétní člověk kompetentní něco udělat.“<sup>20</sup>

**Kompetence od jiného** jsou souborem rozhodovacích pravomocí, které jsou delegovány pracovníkovi v určité pracovní pozici, z nichž vyplývá odpovědnost za důsledky uskutečněných rozhodnutí. Pracovník má udělenou pravomoc rozhodovat a zodpovídat za výkon na základě svých kvalifikačních předpokladů (soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, které jednotlivec

---

<sup>19</sup> LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J.: Kompetence řídicích pracovníků ve školství, 2012, s. 22

<sup>20</sup> LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J.: Kompetence řídicích pracovníků ve školství, 2012, s. 23

využívá k úspěšnému řešení úkolů a životních situací). Rozhodovací pravomoci ředitele školy jsou dány převážně zřizovatelem a vyplývají z příslušných zákonů. Kompetence zástupce ředitele jsou plně odvislé od rozhodnutí ředitele školy.

Předkládaná práce je zaměřena na zkoumání kompetencí od jiného, tj. zkoumání kompetencí ve smyslu pravomocí, které ředitel školy přenáší na svého zástupce. Přesto je nezbytné zde zmínit také druhou rovinu pojmu kompetence.

**Kompetence od sebe** charakterizují schopnost k výkonu určité práce, čili vlastní předpoklady k této činnosti. Jde především o schopnost umět vyhodnotit danou situaci, přizpůsobit jí svoje jednání, umění správně reagovat, tedy vše, co se dá nazvat skutečnou profesionalitou. Základem pro tuto úroveň kompetence jsou duševní a rozumové schopnosti jednotlivce a nemalou roli sehrává i motivace. Na rozdíl od kompetence od jiného, která je vlastně odrazem postavení konkrétního pracovníka v organizační struktuře, závisí projevy kompetence od sebe zejména na individuálním chování a úrovni vzdělání každého jednotlivce. Kompetenci od sebe nelze u manažerů, kterými jsou samozřejmě i ředitelé a jejich zástupci, nikterak zobecňovat, byť se dá tato kompetence v jejich případě do určité míry ovlivnit konkrétními podmínkami a potřebami školy.

Z hlediska vzdělání potřebného k výkonu řídicí funkce ve školách, existuje pouze jediný požadavek, který je řediteli školy uložen Zákonem č. 563/2004 Sb., a to podmínka absolvovat v rámci dalšího vzdělávání studium pro ředitele škol zaměřené na problematiku řízení školství do dvou let po nástupu do funkce. Pro jeho zástupce není nikde stanovena taková povinnost a také neexistuje žádný předpis, který by ukládal řediteli a jeho zástupci dále se průběžně vzdělávat.

Kompetentní pracovník, ať už ředitel nebo jeho zástupce, musí disponovat potřebnými oprávněními, kterých využívá k vykonání určité řídicí činnosti, s níž souvisí příslušná zodpovědnost – ve **smyslu mohu** (kompetence od jiného, legislativa). Aby mohl správně vykonávat požadovanou činnost, musí být vybaven také dostatkem potřebných znalostí, dovedností, způsobilostí, zkušenostmi a předpoklady - ve **smyslu umím** (zde hraje velkou roli odpovídající vzdělání). Potřebné dovednosti, zkušenosti i vzdělání jsou nezbytné, ale prioritní je, aby chtěl konkrétní jedinec pro svoji činnost takové chování použít – ve **smyslu chci** (vnitřní motivace).

Solfronk vymezuje výraz kompetence jako působnost. „*Lidově řečeno kompetence vyjadřuje „kancelář“, na kterou se můžeme se svým problémem obrátit, či osobu, která určitou vymezenou činnost provádí. Kompetence v demokratické společnosti je charakterizována dvěma stránkami: pravomocí a odpovědností.*“<sup>21</sup>

**Pravomoc** dále tentýž autor vymezuje jako možnost, ale zároveň i povinnost dotyčného pracovníka realizovat určenou činnost a rozhodovat o ní. Základní podmínkou optimálního využití kompetence ve smyslu pravomoci je reálná možnost ji skutečně moci uplatnit.

**Odpovědnost** spojuje s předmětem řízení činnosti (odpovědnost za něco) a s vyjádřením toho, k čemu nebo ke komu se odpovědnost vztahuje. Odpovědnost určuje zejména cílené zaměření řízené činnosti. Musí být nezbytně spojena s reálnými mechanismy způsoby jednání, které umožňují její stanovení a následné vyžadování. Pro svoji reflexivní povahu a schopnost zpětné vazby bývá odpovědnost často propojena s kontrolními a hodnotícími činnostmi.

---

<sup>21</sup> SOLFRONK, J.,: Kapitoly ze školského managementu, 2002, s. 18

Propojení pravomoci a odpovědnosti je základním předpokladem **efektivního řízení**. Pokud existuje pravomoc bez následné odpovědnosti nebo naopak odpovědnost bez příslušných pravomocí, systém řízení je nefunkční. Při vymezování kompetencí je třeba se vyvarovat chyb, které účinnost systémů snižují. Zcela běžně dochází v organizacích k nejasnému a nepřesnému vymezení kompetence, odnětí odpovědnosti a rozhodovací pravomoci nebo ke zvolení nedostatečné či nesprávné organizační struktury.<sup>22</sup>

Jakousi páteř každé organizace, díky níž mohou být optimálně plněny vytýčené cíle, tvoří **organizační struktury**. „*Mají odpovídat potřebě koordinovat činnost dílčích kolektivů lidí při zajišťování cílů organizační jednotky nebo její části. Zároveň mají vytvářet příznivé podmínky pro spokojenost a motivaci k dosahování dobrých výsledků společné práce.*“<sup>23</sup> Proto musí i ředitel školy pro správné a funkční stanovení kompetencí nejen zástupce ředitele, ale i ostatních členů managementu školy, vzít vždy v úvahu systém řízení školy, její vnitřní strukturu a sestavit optimální a plně vyhovující model organizační struktury.

#### **4. Organizační struktura školy**

Management školy v našich podmínkách tvoří ředitel školy, jeho zástupci a ve větších školách často také samostatný pracovník (ekonom), který se stará o hospodaření školy nebo i další pracovníci. Stejně jako v každé jiné organizaci, je třeba ve škole vytvořit určité a hlavně funkční vnitřní uspořádání. „*Je nezbytné vymezit vzájemné vztahy mezi lidmi (jednotlivci či skupinami) a prostředky při plnění určitých záměrů. Znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům představují užitečné předpoklady pro efektivní pracovní výkon.*“<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> SOLFRONK, J.,: Kapitoly ze školského managementu, 2002, s. 18- 19

<sup>23</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.,: Moderní management v teorii a praxi, 2009, s. 90

<sup>24</sup> VEBER, J., : Management Základy, prosperita, globalizace, 2003, s. 118

Škola patří mezi organizace s nízkým stupněm úrovně organizační hierarchie. Díky právní subjektivitě škol a možnosti vytvoření a následné realizaci vlastních vzdělávacích programů v každé škole, uskutečňuje management školy svoji řídicí činnost v podmínkách relativně vysoké pedagogické, ekonomické a správní autonomie. V poslední době začínají nabývat na významu střední články vedení – vedoucí metodických sdružení, předmětových komisí nebo týmů, výchovní poradci, koordinátoři ŠVP a metodici prevence. Jejich pracovní pozice jsou zejména pro větší školy významné a zákonitě se objevují i v organizačních schématech, která tvoří nedílnou součást povinné dokumentace každé školy.

#### **4.1. Organizační schéma**

Organizační struktura vyjádřená graficky organizačním schématem určuje, jakým způsobem je rozloženo řízení ve škole, kdo má jakou zodpovědnost a pravomoc, jak je určena dělba práce a vzájemná spolupráce mezi jednotlivými subjekty. „*Kvalitně zpracované organizační schéma školy zefektivňuje její řízení, usnadňuje řešení organizačních problémů a předchází mezilidským konfliktům. Vychází na jedné straně z přijaté koncepce školy a z jejího směřování a je podkladem pro stanovení konkrétní náplně činnosti pedagogických i nepedagogických pracovníků školy, známé jako popisy práce.*“<sup>25</sup>

V našich školách jsou zastoupeny nejrůznější varianty organizační struktury. Vyplývají z velikosti školy, rozsahu její činnosti, spolupráce s jinými subjekty nebo možné existence odloučených pracovišť. „*Smyslem organizování je vytvoření srozumitelné a praktické struktury organizace, která bude podporovat efektivní komunikaci, ať už je předmětem profesní komunikace cokoliv –*

---

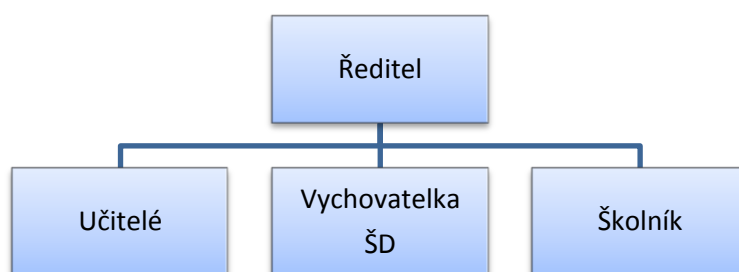
<sup>25</sup> SOLFRONK, J.,: Kapitoly ze školského managementu, 2002, s. 22

*kontrola, zpětná vazba, vedení, rozvoj pracovníků, atd. a jasně stanoví zodpovědnosti i pravomoci jednotlivých pracovníků, pracovišť a úseků.*“<sup>26</sup>

## 4.2. Stupně řízení

Stupně řízení (nadřazenost, podřízenost) a charakter vazeb řízení určuje organizační schéma. Jeho nejjednodušší formou jsou kolonky se vzájemně vyznačenými vazbami s označením činnosti, funkce nebo přímo konkrétní osoby<sup>27</sup>

### Příklad jednostupňového řízení základní školy



Obrázek č. 1

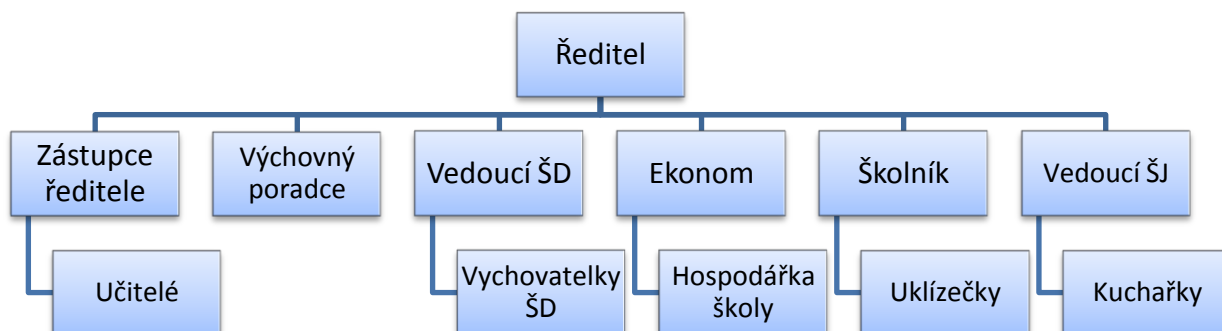
Takové uspořádání využívají převážně malé školy. Jeho výhodou je vysoká přehlednost a snadné obousměrné pronikání informací – od ředitele ke všem zaměstnancům a naopak. Efektivní řízení většího počtu zaměstnanců není tímto způsobem dost dobře možné. Do určité míry také snižuje motivaci pracovníků, kteří nemají v hierarchii školy kam postoupit. Pozice ředitele je těžko zastupitelná, veškerá řídicí činnost spočívá na jeho osobě. Je přetěžován a při jeho nepřítomnosti hrozí škole obtíže, protože většinu úkolů dokáže řešit pouze on sám.

<sup>26</sup> BŘÍZA, K., TRUNDA, J.,: Řízení školy ve znalostní společnosti, 2012, s. 29

<sup>27</sup> SOLFRONK, J.,: Kapitoly ze školského managementu, 2002, s. 21

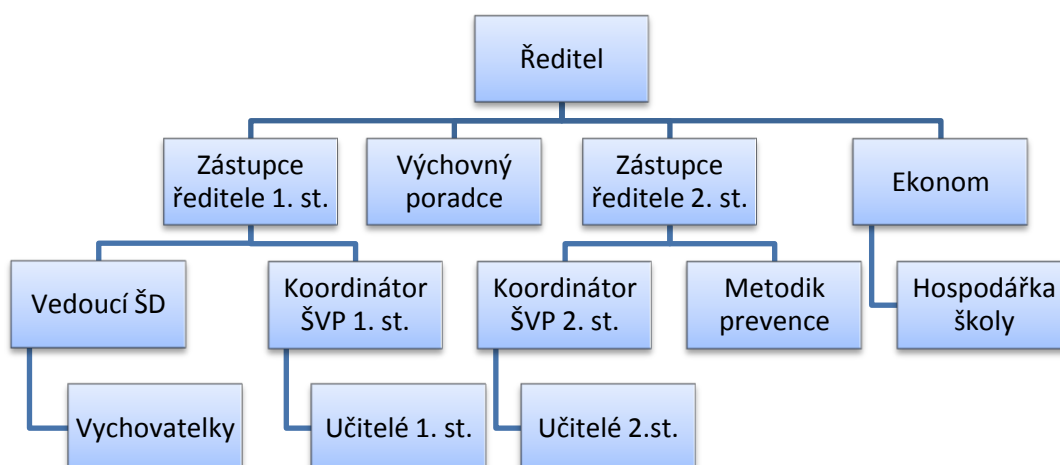


## Příklad dvoustupňového řízení základní školy



Obrázek č. 2

## Příklad třístupňového řízení školy



Obrázek č. 3.

Vícestupňová struktura řízení je využívána ve školách s větším počtem pracovníků. Její hlavní výhodou je možnost efektivně řídit i poměrně velkou organizaci s mnoha pracovníky. Za předpokladu, že jsou kompetence optimálně rozděleny mezi ustanovené zástupce, nenastávají v případě nepřítomnosti ředitele žádné vážnější komplikace spojené s řízením organizace.

Informace v organizaci s vícestupňovou strukturou řízení jsou přenášeny oběma směry zprostředkovaně, přes více úrovní. Negativním důsledkem

takového přenosu může být určité oboustranné zkreslování informací – směrem od ředitele k jednotlivým pracovníkům a naopak, ať už neúmyslné nebo s určitým úmyslem. Stejně tak i rozhodnutí učiněná vedením školy se dostávají k pracovníkům zprostředkovaně přes více úrovní. Vlivem „*informačního šumu*“ mohou být původní rozhodnutí, než se dostanou na místo určení, nesrozumitelná nebo natolik zkreslená, že původní záměr se úplně vytrácí. Pro ředitele takto řízené organizace hrozí určité riziko ztráty přímého kontaktu s pracovníky školy a jejich problémy.

Organizační struktura jednotlivých základních škol se podle velikosti a potřeb školy odlišuje. Ať už je uspořádání jednostupňové nebo víceúrovňové, na vrcholu řízení stojí vždy ředitel, který nese plnou odpovědnost za provoz celé školy. Dalším společným znakem pro funkční organizační struktury všech stupňů je přesné vymezení nadřízenosti a podřízenosti a jasné definování kompetencí s následnou odpovědností u každého konkrétního zaměstnance.

## **5. Zástupce ředitele**

### **5.1. Současné pojetí funkce zástupce ředitele**

*„Funkce zástupce ředitele je jednou z nejdůležitějších pozic v hierarchii školy. Zástupce je vedoucím pracovníkem, je manažerem, jehož základní činností je vedení lidí – pedagogických pracovníků.“<sup>28</sup>*

Zástupce je ředitelovým nejbližším spolupracovníkem a často i člověkem blízkým. Na větších školách s víceúrovňovou strukturou řízení slouží také jako prostředník mezi pedagogickým sborem a ředitelem. Pro předávání informací i konzultování každodenního dění ve škole, sdělování záměrů, výsledků činností a

---

<sup>28</sup> THUMSOVÁ, M., : Řízení školy, 2013, č. 1, s. 33

jevů je důležitý každodenní vzájemný kontakt a plná důvěra mezi ředitelem a jeho zástupcem.

Funkci zástupce ředitele Trojan přirovnává k „vráně s pozlacenýma nohama“ a uvádí, že zařazení zástupce závisí zcela na rozhodnutí ředitele školy. Může být členem vedení školy a být součástí TOP managementu nebo se jeho pozice může nacházet na úrovni managementu středního. Záleží na řediteli, jaké kompetence ve smyslu pravomocí mu přidělí, co po něm bude vyžadovat (ve smyslu znalostí a dovedností) a jak jej zařadí.<sup>29</sup>

Svého zástupce tedy jmenuje podle vlastních kritérií výhradně ředitel. Ten také stanovuje, podle své představy, specifických podmínek, možností a potřeb školy, rozsah činnosti i případný počet zástupců. V organizačním řádu a pracovní náplni vymezuje ředitel svému zástupci určité kompetence k řízení školy a jejích zaměstnanců. V době nepřítomnosti ředitele se předpokládá, že zástupce bude schopen plně zabezpečit řízení školy.

Pro výkon tak důležité a nezastupitelné funkce, není nikterak vymezen alespoň rámcový rozsah činnosti, popis funkce nebo náplň práce. Pozicí zástupce se blíže nezabývá ani odborná literatura. Ta je zaměřena převážně na ředitele a dosud nebyla vydána žádná publikace, která by řešila výhradně problematiku zástupců. Vesměs jsou zmiňováni pouze okrajově a převážně v rámci popisu nebo zkoumání jiných předmětů a jevů. Například v souvislosti s popisem organizačních schémat Trunda uvádí: „*Vedoucí metodických sdružení se pravidelně scházejí, aby projednali, naplánovali, vyhodnotili práci v rámci celého prvního stupně. Tyto schůzky vede zástupce ředitele pro první stupeň. Ten informuje o činnosti svěřeného úseku ředitele školy na společných schůzkách se zástupcem pro druhý stupeň základní školy. Na těchto schůzkách je*

---

<sup>29</sup> LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J.,: Kompetence řídicích pracovníků ve školství, 2012, s. 76

*koordinována činnost prvního a druhého stupně, domlouvány společné akce, projekty a podobně.*<sup>30</sup>

V našich základních školách je vžitý tradiční model, jak uvádí například Thumsová: *„velmi často přetrvává rozdělení na zástupce pro první stupeň, druhý stupeň, případně pro ekonomiku nebo informační systémy.“*<sup>31</sup> Podle velikosti školy je ředitelem školy ustanoven jeden zástupce pro celou školu nebo zástupce pro první a druhý stupeň. Případný počet zástupců bývá odvozován převážně od počtu tříd ve škole. K tomuto kroku ředitele školy nepřímo směřuje Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé pedagogické činnosti, které stanovuje míru přímé vyučovací povinnosti zástupce ve všech typech škol v návaznosti na počet tříd ve škole.

Probíhající proměny soudobé společnosti se zákonitě odráží také v našem regionálním školství. Potřebu nevyhnutelných změn v našich školách zmiňuje Stibůrek v odborném periodiku Řízení školy: *„dnes platí, že by škola měla učit děti jak obstát v moderním světě a jak být připraven na budoucnost, o níž nevíme, jaká bude. V budoucím a měnícím se světě budou žáci určitě potřebovat být vybaveni celou řadou základních a obecných dovedností, schopností a postojů, bez kterých se neobejdou – chuť a schopnost stále se učit, týmová práce, práce s informacemi, morální hodnoty včetně ochoty podílet se jako občan na chodu společnosti a řada dalších.“*<sup>32</sup>

Změny, reprezentované především vytvořením vlastních vzdělávacích programů pro každou školu a jejich další průběžnou inovaci, související s novými požadavky současných klientů škol, přibýváním žáků vyžadujících

---

<sup>30</sup> BŘÍZA, K., TRUNDA, J.: Řízení školy ve znalostní společnosti, 2012, s. 31

<sup>31</sup> THUMSOVÁ, M.: Řízení školy, 2013, č. 1, s. 33

<sup>32</sup> STIBŮREK., Š.: Řízení školy, 2012, č. 6, s. 23

individuální péči a žáků - cizinců. Pro některé školy už přestává být akceptovatelný tradiční model reprezentovaný jedním zástupcem ředitele nebo zástupcem pro první a druhý stupeň. Záleží jen a pouze na představě a rozhodnutí ředitele školy a také jeho finančních možnostech, jakou variantu z nepřeberných možností novodobého pojetí funkce zástupce ředitele zvolí. Zda ustanoví svého zástupce se specifickým zaměřením například pro tvorbu projektů, školní družinu a mimoškolní činnost, zástupce pro duši dítěte, zástupce a výchovného poradce nebo zástupce a ICT koordinátora nebo ekonoma.

## 5.2. Právní vymezení pozice zástupce ředitele

Na rozdíl od postavení současného ředitele školy, které je dáno a právně vymezeno, pozice jeho zástupce postrádá jasnou legislativní úpravu. Přestože je zástupce ředitele v každé škole platným členem jejího managementu, jeho pozice není dostatečně vymezena a stojí v pozadí.

Podle ustanovení Zákona č. 262/2006 Sb., který v § 11 vymezuje vedoucí zaměstnance zaměstnavatele jako: *„zaměstnance, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.“*<sup>33</sup>, můžeme v obecné rovině na pozici zástupce ředitele pohlížet jako na pozici vedoucího zaměstnance.

V našich základních školách může být zástupce ředitele zaměstnancem vykonávajícím svůj pracovní poměr jako vedoucí zaměstnanec, který **je jmenován** na základě § 33 již zmiňovaného Zákoníku práce č. 262/2006 Sb.

*„Jmenování je specifickým jednostranným právním úkonem zaměstnavatele (ke své platnosti totiž vyžaduje souhlas zaměstnance – atypickou náležitost u jednostranných právních úkonů), který zakládá pracovní poměr pouze*

<sup>33</sup> <http://portal.pohoda.cz/zakony/pracovni-pravo/zakonik-prace-2014/>

*v případech vedoucích pracovních míst, resp. u vedoucích zaměstnanců.*<sup>34</sup>  
Jmenováním vzniká zástupci pracovní poměr, náleží mu příplatek za vedení podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce a vztahují se na něj všechny povinnosti vedoucího pracovníka. Zároveň musí být **organizačním předpisem** zástupci **vymezen rozsah zastupování ředitele** školy.

Určitá komplikace může nastat v případě, pokud je pozice zástupce ředitele realizována v odlišném pojetí (zástupce pro duši dítěte). Aby bylo na zástupce pohlíženo jako na vedoucího zaměstnance podle Zákona č. 262/2006 Sb., musí splňovat podmínky uvedené v §302, podle něhož jsou vedoucí zaměstnanci dále povinni:

- „ a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,*
- b) co nejlépe organizovat práci,*
- c) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,*
- d) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,*
- e) vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,*
- f) zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,*
- g) zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.*<sup>35</sup>

Nesplňují - li kompetence ředitelem delegované na zástupce některou z podmínek zde uvedených, například zabezpečování odměňování nebo zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nelze jej zahrnout do kategorie vedoucích zaměstnanců.

---

<sup>34</sup> ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I., : Personalistika v řízení školy, 2012, s. 77

<sup>35</sup> <http://portal.pohoda.cz/zakony/pracovni-pravo/zakonik-prace-2014/>

**Specifické právní předpisy**, upravující přímo oblast školství pozici zástupce ředitele školy příliš nezmiňují ani ji nikterak nevymezují. Pouze zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících v § 2, odst. 2., dává řediteli možnost zřídit na své škole tuto funkci. Okrajově je pozice zástupce ředitele řešena v Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé pedagogické činnosti. Zde je ale jen stanovena míra přímé vyučovací povinnosti zástupce v návaznosti na počet tříd ve škole. Zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon), který je pro regionální školství zákonem stěžejním a nejdůležitějším, se pozicí zástupce ředitele školy nezabývá.

### **5. 3. Pracovní náplň zástupce ředitele**

Pozice zástupce ředitele školy, jak již bylo popsáno, není dostatečně právně podložena ani jinak řádně upravena nebo vymezena. Oficiálně není určena ani žádná pracovní činnost, kterou by zástupce ředitele školy měl vykonávat. Jediné vymezení činnosti poskytuje již zmiňovaný §302 Zákona 262/2006 Sb., kde jsou stanoveny povinnosti obecně platné pro vedoucí zaměstnance všech resortů.,

Národní soustava povolání, která je otevřenou a všeobecně dostupnou databází, monitorující a evidující požadavky na výkon jednotlivých povolání (pracovní činnosti, potřebná kvalifikace, kompetence, pracovní podmínky) se o této pracovní pozici také nezmiňuje. S podivem je, že v sekci výchova a vzdělávání není uvedena ani pozice ředitele školy. V rámci této databáze lze ředitele školy zařadit pouze přibližně v odborném směru management jako ředitele malé organizace. Zde vymezené pracovní činnosti ani kvalifikační požadavky naprosto neodpovídají požadavkům kladeným na představitele vrcholového managementu školy.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> [http://katalog.nsp.cz/poziceOdbornySmer.aspx?kod\\_smeru=11](http://katalog.nsp.cz/poziceOdbornySmer.aspx?kod_smeru=11)

Zástupce ředitele se díky kompetencím, které jsou mu v určených oblastech řízení svěřeny a odpovědnosti, která z jeho pravomocí vyplývá, významně podílí na řízení chodu celé školy. Opět se dá ale pouze konstatovat, že rozsah jeho veškeré činnosti závisí pouze na rozhodnutí ředitele školy, který svému zástupci, nikoli podle předem daných kritérií, ale pouze podle svých představ a zcela jistě také podle daných konkrétních podmínek a potřeb školy vytváří potřebnou náplň jeho práce.

Mezi nejdůležitější příklady oblastí, které jsou předmětem řízení školy, patří:

1. **Oblast pedagogického řízení** – koncepce výchovného systému školy, její projektování, realizace, koncepce výuky a učení, koncepce technického a didaktického vybavení
2. **Oblast ekonomicko – právního řízení** – koncepce hospodaření a legislativního rámce školy – rozpočet, náklady, investice, finance, vnitřní legislativa, práva učitelů, žáků, rodičů, organizační a provozní řády
3. **Oblast správní a administrativního řízení** – vnější a vnitřní administrativa, agenda styku, provozní, organizační systém, údržba
4. **Oblast personálního řízení** – diagnostika a hodnocení učitelských a nečitelských profesí<sup>37</sup>
5. **Výchovná činnost** – systém výchovné práce, volnočasové aktivity, klima školy<sup>37</sup>

Náplň práce zástupce ředitele v tradičním pojetí obsahuje ve svém základu vždy jednu nebo více činností z výše uvedených důležitých a ve všech školách neměnných oblastí řízení, které realizuje management školy. Každý ředitel školy si podle konkrétních potřeb a svého uvážení vybírá potřebné oblasti, které jsou předmětem činnosti jeho zástupce. Následně vytvoří optimální výslednou

---

<sup>37</sup> SOLFRONK, J.,: Kapitoly ze školského managementu, 2002, s. 17



podobu jeho pracovní náplně a svěří mu kompetence, potřebné pro jeho činnost, tak jak to vyžadují specifické podmínky konkrétní školy.

Rozhodně nelze vytvořit nějaký univerzální model náplně práce pro zástupce ředitele a určit univerzální kompetence ve smyslu pravomocí a odpovědnosti, které by vyhovovaly potřebám všech škol bez ohledu na jejich velikost nebo profilaci. Jsou ale určité konkrétní činnosti, které vyžadují konkrétní **kompetence** promítající se do práce manažerů v každé škole a tím i do činností, které ředitel požaduje od svého zástupce.

Pracovní náplň pro zástupce ředitele, která by vyhovovala potřebám všech škol a mohla se univerzálně aplikovat, se zcela jistě vytvořit nedá. Základní činnosti i povinnosti zástupců, vyplývajících z řízení jednotlivých oblastí školy budou ve svém základu shodné pro zástupce ředitele každé základní školy. Ředitel, který si vybírá svého zástupce, má svoji určitou představu o jeho konkrétní práci ve škole. Mnohdy volí zástupce z řad svých spolupracovníků ve škole a zná tedy i jeho charakterové vlastnosti a styl práce. Požadovaná činnost a s ní související povinnosti zástupce ředitele v tradičním a vžitém pojetí funkce, vždy souvisí se základními oblastmi řízení školy a tvoří podklad pro zpracování každé konkrétní pracovní náplně. Dále může zahrnovat specifika konkrétní školy a tím splňovat veškeré požadavky ředitele školy kladené na svého zástupce.

Mezi **základní povinnosti zástupce ředitele** v tradičním a vžitém pojetí funkce patří:

*Zastupovat ředitele jako statutární zástupce v době jeho nepřítomnosti*

*Řídit a kontrolovat výchovnou a vzdělávací činnost pedagogických pracovníků, metodických a poradních orgánů, řídit, kontrolovat a hodnotit práci*

*podřízených pracovníků a ukládat jim úkoly v souladu s pracovním řádem a pracovní smlouvou*

*Sestavovat a kontrolovat dodržování rozvrhu výuky a pedagogických dozorů za podmínky dodržování příslušných předpisů*

*Spolupracovat se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem, dalšími orgány a institucemi v souvislosti se zajišťováním všech oblastí práce základní školy*

*Sestavovat předepsané statistiky, vést přehledy přesčasové práce a absence pedagogických pracovníků pro mzdové účely a zajišťovat zástup za nepřítomné pedagogické pracovníky*

*Pečovat o odborný a pedagogický rozvoj podřízených pedagogických pracovníků*

*Zajišťovat a kontrolovat dodržování předpisů BOZP, civilní a požární ochrany*

*Kontrolovat dodržování pracovních náplní podřízených zaměstnanců školy, dodržování pracovního řádu a pracovní doby, plnění plánů práce a osnov*

*Vést a kontrolovat pedagogickou dokumentaci*

*Provádět pravidelnou hospitační a kontrolní činnost a vést o ní písemné záznamy*

*Projednávat s učiteli výsledky vzdělávání a výchovy žáků a zaměřovat se zejména na žáky se specifickými poruchami učení a poruchami chování, na žáky z méně podnětného sociálního prostředí a na žáky zdravotně znevýhodněné*

*Řešit závažnější kázeňské přestupky žáků*

*Vést zápisy z jednání pedagogických rad a porad*

*Dodržovat a dbát o ochranu osobních a citlivých údajů žáků i zaměstnanců školy*

*Řídit se ustanoveními zákoníku práce a předpisy souvisejícími, pracovním řádem, právními předpisy pro základní školu, směrnicemi, pokyny a nařízeními ředitele školy*

*Vykonávat přímou výchovně vzdělávací práci s žáky<sup>38</sup>*

*„Klíčovým termínem je výraz kompetence, chápaný v širším slova smyslu jako působnost. V podstatě jde o vyjádření oblasti, jež lidskému činiteli přísluší či „spadá“ do jeho pracovní náplně.“<sup>39</sup>* S povinnostmi zástupce ředitele, které vlastně vyplývají z oblasti jeho působnosti, z jeho řídicí činnosti je propojena jeho odpovědnost. Obě složky kompetence – pravomoc i odpovědnost jsou neoddělitelné a jsou základní podmínkou pro efektivní řízení každé organizace. Vždy je žádoucí jasně vymežit kompetence, přesně určit rozhodující pravomoci a z nich vyplývající odpovědnost, což může být pro ředitele mnohdy velmi obtížné.

Vycházíme - li ze základních povinností zástupce ředitele, tak jak je uvádí J. Mikáč, můžeme odvodit i jeho případnou zodpovědnost:

- Za řízení a kontrolu práce podřízených zaměstnanců v ředitelem svěřeném úseku řízení.
- Za zajišťování podkladů pro personální a mzdovou práci základní školy a školní družiny.
- Za pedagogickou, výchovnou a odbornou úroveň výchovně vzdělávací práce školy a školní družiny.
- Za dodržování platných právních předpisů, zejména předpisů platných pro základní školy, předpisů na úseku BOZP, PO, hygieny, psychohygieny a ochrany majetku a za dodržování vnitřních směrnic školy, organizačního řádu a jeho součástí.
- Za správnost údajů ve výkazech, které škola předkládá nadřízeným orgánům.
- Za správnost a kompletnost vedení předepsané dokumentace.

---

<sup>38</sup> [www.janmikac.cz/pracovni\\_naplň](http://www.janmikac.cz/pracovni_naplň).

<sup>39</sup> SOLFRONK, J.,: Kapitoly ze školského managementu, 2002, s. 18

Za vytváření podmínek pro výkon činnosti školní inspekce a přijetí následných opatření a pro výkon kontrolní činnosti státních orgánů a zřizovatele.

Za zpracování podkladů pro výroční zprávu školy.<sup>40</sup>

#### **5. 4. Kritéria pro výkon funkce zástupce ředitele školy**

Na zástupce ředitele v tradičním pojetí lze zcela jistě pohlížet jako na manažera, lídra i vykonavatele procesu. Ve smyslu ustanovení příslušných paragrafů Zákoníku práce č. 262/2006 Sb., jeho post plně odpovídá vymezení pozice vedoucího pracovníka. Funkce je ale dosud neukotvena, postrádá jakákoli pravidla nebo alespoň rámcové vymezení kompetencí. Pozice a následné kompetence plně závisí pouze na rozhodnutí ředitele školy. Svého zástupce ve většině případů do funkce jmenuje a také jej může, opět pouze na základě svého rozhodnutí, kdykoli odvolat nebo tuto pozici vůbec nezřídít.

Pozici ředitele školy vymezuje Zákon č. 561/2004 Sb. (zkráceně školský zákon). Paragraf 166, odstavec 1 uvádí: *„Ředitelem školské právnické osoby, ředitelem příspěvkové organizace nebo vedoucím organizační složky státu nebo její součástí může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem.“*<sup>41</sup>

Základní předpoklady pro výkon funkce ředitele školy jsou stanoveny Zákonem č. 563/2004 Sb. (zákon o pedagogických pracovnících). Kromě obecných předpokladů (způsobilost k právním úkonům, odborná pedagogická kvalifikace, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a znalost českého jazyka), je požadována praxe z přímé pedagogické činnosti nebo obdobné řídicí či výzkumné činnosti. Délka praxe je v zákoně odstupňována podle typu školy.

---

<sup>40</sup> [www.janmikac.cz/pracovni\\_napl](http://www.janmikac.cz/pracovni_napl)

<sup>41</sup> <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-predskolnim-zakladnim-strednim-vyssim-odbornem-a-jinem-vzdelavani-skolsky-zakon/uplne/#cast1>

Ředitele jmenuje zřizovatel na základě výsledků vyhlášeného konkurzu. Od roku 2012 je ředitel do funkce jmenován na dobu určitou, tj. na šest let. Prováděcím předpisem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy jsou stanoveny náležitosti konkurzního řízení včetně ustanovení a složení konkurzních komisí. Školský zákon uvádí výčet podmínek, za kterých lze ředitele odvolat z funkce kdykoli v průběhu trvání jeho šestiletého volebního období. Důvodem k odvolání je závažné porušení nebo neplnění povinností, úkolů a pravomocí, které jsou zjištěny Českou školní inspekcí nebo zřizovatelem. Dalším důvodem k odvolání je nesplnění některého z předpokladů pro výkon ředitelské funkce (podmínka zahájení nebo ukončení studia vedoucího k získání odborné kvalifikace z oblasti školského managementu). Ředitel může být odvolán také v důsledku organizačních změn realizovaných zřizovatelem (slučování škol), kdy dojde k zániku jeho pracovního místa.

Postavení ředitele školy jako manažera je jasně dané a právně vymezené, byť je na uchazeče o místo ředitele školy kladen pouze požadavek pedagogického vzdělání a předepsané délky odpovídající praxe. S podivem je, že v dnešní době, kdy jsou na denním pořádku neustálé legislativní změny a školy disponují poměrně rozsáhlou autonomií, není stanovena povinnost průběžného vzdělávání pro ředitele ani jeho zástupce.

Zástupce, stejně jako ředitel, patří mezi vedoucí pracovníky, mezi školské manažery, jak uvádí například Trojan: „*Školský manažer je široce pojímaná kategorie, do níž můžeme řadit ředitele školy a jejich zástupce, vedoucí předmětových týmů, metodických sdružení či jednotlivých úseků školy.*“<sup>42</sup> Zástupce ředitele, přestože na něj můžeme pohlížet jako na manažera ve

---

<sup>42</sup> TROJAN, V.,: Orbis Scholae, 2011, roč. 5, č. 3, s. 108

vrcholové pozici, je v současné době mimo oblast potřebné pozornosti, jeho pozice není dostatečně vymezena ani popsána.

Manažeři obecně i manažeři školy jsou v odborných publikacích zmiňováni poměrně často. Odborná literatura podrobně popisuje jaké vlastnosti, dovednosti a schopnosti by manažer měl mít a co je podstatou jeho činnosti. Do popředí zájmu odborníků se v posledních letech také dostává otázka standardů učitelské profese, náležitostí kariérního řádu a nezbytnost vzdělávání a dalšího vzdělávání učitelů a ředitelů.

Zástupce ředitele jako manažer, člen vrcholového managementu školy, nemá pro vstup do funkce a její výkon dosud stanovena žádná, alespoň základní kritéria, jako je například délka a typ předchozí praxe, požadavek manažerského vzdělání nebo povinnost dalšího vzdělávání. Jeho pozice stojí po celou dobu porevolučních změn a procesu vývoje našeho školství mimo oblast zájmu a postrádá jakákoli pravidla.

## 6. Výzkumná část

### 6. 1. Cíl výzkumu

Zvoleným výzkumným problémem bylo vymezit rozsah kompetencí delegovaných na zástupce ředitele základní školy. **Cílem výzkumu je zjistit, jaké kompetence tito zaměstnanci mají a zda je rozsah jejich činnosti ovlivněn velikostí školy a počtem zástupců.** Byl zkoumán také názor samotných zástupců ředitele základní školy na případné jasné vymezení jejich pozice a zastoupení absolventů manažerského vzdělání.

### 6. 2. Výzkumné předpoklady

Na základě studia odborné literatury a dalších dostupných zdrojů i běžné praxe v základních školách předpokládám že:

**Rozsah kompetencí, které deleguje ŘŠ na svého zástupce je ovlivněn velikostí školy**

**Rozsah kompetencí zástupce ředitele (ve smyslu pravomocí), se zvyšuje úměrně s velikostí školy**

**Kompetence zástupců ředitele školy se liší podle počtu zástupců**

**Na velkých školách plní ZŘ funkci prostředníka mezi ředitelem a pedagogickým sborem**

### 6. 3. Metody výzkumu

**Kvantitativně orientovaný výzkum byl realizován formou dotazníků.** K měření intenzity bylo pro jednu otázku využito škálování (výrok a stupnice ohodnocení intenzity). *„Pomocí škálování přiřazujeme číselné hodnoty takovým jevům, které nemůžeme přímo měřit na intervalové či poměrové stupnici. Tvoří přechod od pojmů kvalitativních k pojmům kvantitativním a umožňuje*

*kvantifikovat pořadová data typu: větší – menší, často – občas – nikdy, užitečný – těžko rozhodnout – neužitečný a podobně“.*<sup>43</sup>

**Předvýzkum** proběhl formou individuálního posuzování webových stránek základních škol z volně přístupné databáze [www.atlasskolstvi.cz](http://www.atlasskolstvi.cz). U vzorku náhodně vybraných webových stránek jednoho sta základních škol z celé republiky **byly sledovány údaje o počtu žáků a tříd, počty zástupců ředitele a oblast jejich působnosti** (celá škola, první stupeň, druhý stupeň).

Cílem této sondy bylo ověřit, zda je tradiční pojetí funkce zástupce ředitele základní školy dostatečně rozšířeno a zjistit, je - li funkce zástupce ředitele obsazena i na malých školách (s počtem do 200 žáků), aby mohl být realizován zamýšlený vlastní výzkum.

Posuzovaný vzorek základních škol vesměs odpovídal zde popisovanému tradičnímu modelu pojetí funkce zástupce ředitele. Také v kategorii malých škol (do 200žáků), které jsou často spojeny s mateřskou školou nebo nejsou plně organizované, byl nalezen vzorek škol, který odpovídal zadání naplánovaného výzkumného šetření.

Prostřednictvím webových stránek deseti základních škol z celé republiky, které měly k dispozici volně dostupné potřebné informace, byly **posuzovány a porovnávány pracovní náplně zástupců ředitele**. Bylo zjištěno, že v každé pracovní náplni u vybraného vzorku, se objevují činnosti související s řízením jednotlivých oblastí školy, které vyžadují konkrétní kompetence ZŘ (ve smyslu pravomocí a odpovědnosti).

---

<sup>43</sup> PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.,: Pedagogický slovník, 1. vydání, 1995, s. 221



## **6. 4. Výzkum**

### **6. 4. 1. Dotazníky**

Pro realizaci vlastního výzkumu byly vytvořeny **dotazníky na [www.survio.com](http://www.survio.com)**, aby respondenti mohli odpovídat na jednotlivé otázky přímo kliknutím do dotazníku. Způsob vytvoření dotazníku s využitím možností internetu byl zvolen cíleně.

V dnešní době bezproblémové emailové komunikace jsou adresy škol zahlcovány množstvím šetření a dotazníků od nejrůznějších organizací institucí i soukromých osob (například studentů). Vedoucí pracovníci škol jsou dotazníkovými šetřeními přesyceni a nemají čas a mnohdy ani chuť se dotazníky zabývat. Z tohoto důvodu byl zvolen krátký průvodní text a poměrně stručný dotazník, čítající pouze **osm** otázek (viz příloha diplomové práce).

Vlastní zpracování dotazníků prostřednictvím [www.survio.com](http://www.survio.com) zaručovalo naprostou anonymitu, nebylo možno identifikovat, jak konkrétní respondenti odpovídali. Další výhodou zvoleného způsobu dotazníkového je možnost poměrně snadného dalšího zpracovávání získaných odpovědí pomocí nastavení vlastních požadavků pro vyhodnocování nashromážděných údajů.

### **6. 4. 2. Respondenti**

**Respondenty byli zástupci ředitele základní školy.** Posuzovaný vzorek byl reprezentován zástupci ředitele základní školy v tradičně zavedeném pojetí této funkce.

Zkoumané základní školy byly pro potřeby výzkumu rozděleny:

Podle počtu žáků:

**Školy malé s počtem do 200 žáků**

**Školy středně velké s počtem 200 až 500 žáků**

**Školy velké s počtem nad 500 žáků**

Pro zpracování zjištěných údajů v otázce číslo 6 (rozsah kompetencí ZŘ) a 7 (činnosti obsažené v pracovní náplni ZŘ) byly zvoleny ještě další dvě skupiny:

Podle počtu ZŘ:

**Školy s jedním zástupcem ředitele**

**Školy se dvěma zástupci ředitele**

**Školy s více zástupci ředitele**

Podle oblasti působnosti ZŘ:

**ZŘ pro celou školu**

**ZŘ pro první stupeň**

**ZŘ pro druhý stupeň**

**ZŘ uvádějící jinou oblast působnosti**

### **Výběr respondentů**

Za **základní soubor** je možno považovat všechny základní školy ze všech krajů České republiky uvedené v seznamu základních škol<sup>44</sup>, které splňují dále uvedené parametry.

Z celkového počtu 4 121 základních škol celé České republiky, dostupného z [www.atlasskolstvi.cz](http://www.atlasskolstvi.cz), byly vybrány pouze **základní školy** bez přidružených mateřských škol, **plně organizované** (tj. s prvním i druhým stupněm), které **mají zřízenou funkci zástupce ředitele** v tradičním pojetí (pro celou školu nebo pro první a druhý stupeň).

Pro účel zpracování diplomové práce byly zaznamenány **emailové adresy škol** nebo přímo adresy zástupců ředitele (pokud byly na webových stránkách školy uvedeny). Vybrané emailové adresy byly roztríděny podle **počtu žáků**, zjištěného z volně dostupných údajů na webových stránkách jednotlivých škol, na školy malé (do 200 žáků), střední (200 – 500 žáků) a velké (nad 500 žáků).

---

<sup>44</sup> <http://www.atlasskolstvi.cz/zakladni-skoly>

Dotazníkové šetření bylo realizováno na poměrně malém vzorku škol. Pro výběr vhodných respondentů v kategorii škol malých (do 200 žáků) nebylo reálně zabezpečit obsáhlejší soubor. Školy této velikosti jsou většinou sloučeny s mateřskou školou, nejsou plně organizované nebo nemají funkci ZŘ obsazenu.

### 6. 4. 3. Výzkumný soubor

V realizovaném dotazníkovém šetření bylo osloveno **celkem 170 škol** z celé republiky.

V kategorii **škol malých** bylo osloveno celkem **padesát** základních škol, v kategorii **škol středně velkých a velkých** byly dotazníky rozeslány vždy do **šedesáti vybraných škol**.

Posuzovány byly odpovědi celkem **83 respondentů**. **Návratnost** všech dotazníků byla **48,82%**.

#### Návratnost dotazníků

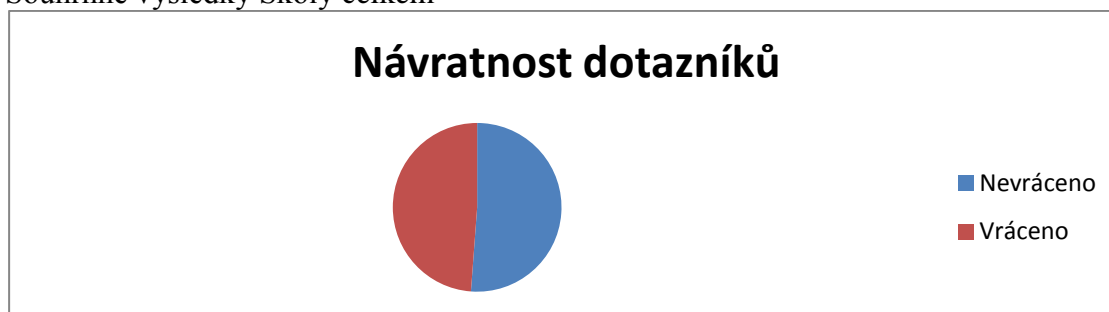
Souhrnné výsledky Školy celkem

Osloveno respondentů (počet)	Vráceno dotazníků (počet)	Návratnost (%)
<b>170</b>	<b>83</b>	<b>48,82</b>

Tabulka č. 1

#### Návratnost dotazníků

Souhrnné výsledky Školy celkem



Graf č. 1

#### 6. 4. 4. Výsledky výzkumného šetření

##### Velikost školy

Pro naplánované zpracování práce byly výsledky dotazníkového šetření posuzovány v kategorii:

**Školy malé s celkovým počtem do 200 žáků**

**Školy středně velké s celkovým počtem 200 až 500 žáků**

**Školy velké s celkovým počtem nad 500 žáků**

Všechny údaje mohly být díky zadání této otázky následně vyhodnoceny pouze zadáním jednoho dotazníku. Pro jednotlivé kategorie základních škol (podle počtu žáků) a zároveň také dohromady pro celý posuzovaný vzorek respondentů (všechny školy bez ohledu na jejich velikost).

V kategorii **malých škol** (do 200 žáků) bylo získáno nejméně odpovědí (16,87% z celkového množství odpovědí). Do výzkumného šetření se zapojilo 14 zástupců ředitele z celkového počtu 50 oslovených respondentů. Návratnost dotazníků činila pouze 28%.

Nízká návratnost je zřejmě spojena s pracovní zátěží zástupce ředitele v malé škole. Kromě činností vyplývajících z jeho funkce má stanovenou poměrně vysokou míru vyučovací povinnosti, která se odvíjí od počtu tříd ve škole. Dalším negativem jistě byla i skutečnost, že na webových stránkách malých škol často není uvedena emailová adresa ZŘ. Případné vyplnění záviselo na rozhodnutí ředitele, zda dotazník předá svému zástupci.

V kategorii **škol středně velkých** (200 – 500 žáků) odpovědělo 45 respondentů z celkového počtu 60 oslovených. Návratnost dotazníků byla nejvyšší ze všech tří posuzovaných kategorií a dosáhla 75%. Odpovědi respondentů této kategorie jsou v posuzovaném vzorku zastoupeny nejvíce (54,22%).

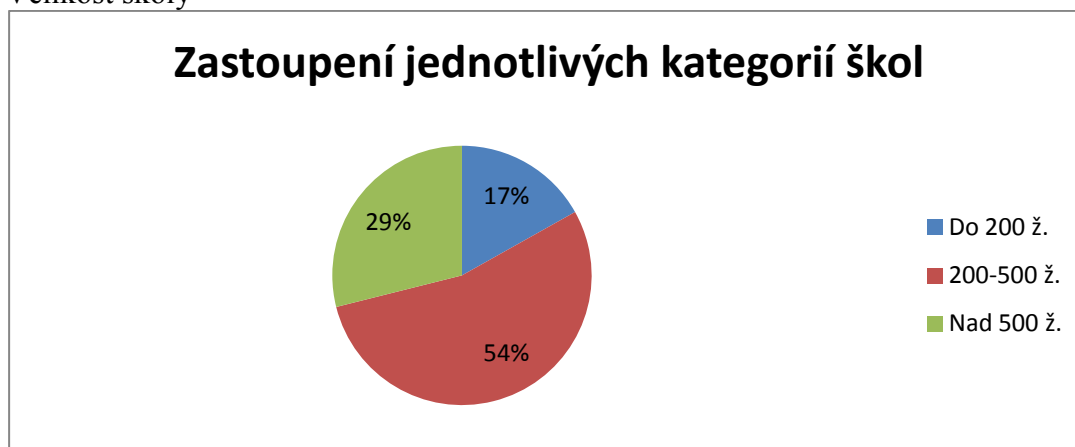
Kategorie **velkých škol** (nad 500 žáků) je zastoupena 24 respondenty a jejich odpovědi v posuzovaném souboru činí 28,92% . Opět bylo osloveno 60 zástupců ředitele. Návratnost dotazníků byla 40%.

Pro zpracování výsledků dotazníkového šetření se podařilo získat vcelku reprezentativní vzorek respondentů s odpovídající strukturou, zahrnující všechny tři kategorie, byť podíl v kategorii malých škol z celkového počtu získaných odpovědí činil pouze 16,87%.

V návratnosti dotazníků kategorie škol středně velkých (75%) a velkých (40%) byla zaznamenána poměrně velká odlišnost. Zjištěný rozdíl mezi oběma skupinami mohl ovlivnit i podíl absolventů a studujících manažerského vzdělání. V kategorii středně velkých škol bylo zastoupení absolventů a studujících manažerského vzdělání nejvyšší (o 3,62% více než v kategorii škol velkých; o 22,07% více než v kategorii škol malých), což se mohlo pozitivně promítnout do přístupu respondentů.

#### Zastoupení jednotlivých kategorií škol

Velikost školy



Graf č. 2

## Počet zástupců ředitele ve škole

Účelem nebylo zjišťovat pouhé počty zástupců v jednotlivých školách, ale získat možnost posoudit, zda se odlišují odpovědi jednotlivých respondentů (otázky číslo 6 a 7 - rozsah kompetencí ZŘ a činnosti v PN) také podle počtu osob vykonávajících funkci zástupce ředitele ve škole.

Ve 49 školách je ustanoven **jeden zástupce ředitele** (59,04%).

Ve 30 školách jsou ustanoveni **dva zástupci ředitele** (36,14%)

Pouze 4 školy ze zkoumaného vzorku uvádějí **vyšší počet zástupců** než dva (4,82%) \*

*\*Poznámka autorky- velmi nízké zastoupení*

Respondenti z posuzovaného vzorku **škol malých** uvádí ve 13 případech (92,86%), že ve škole působí pouze jeden zástupce. Dva zástupce ředitele neuvádí žádná ze zkoumaných malých škol. Více zástupců ředitele školy bylo zaznamenáno pouze v jednom ze všech 14 vyhodnocených dotazníků (7,14%).

Shodně s tímto zjištěním dále (v otázce číslo 3 - oblast působnosti ZŘ) uvádí 13 respondentů ze škol malých svoji působnost pro celou školu. Zbývající jeden respondent, který uvádí vyšší počet zástupců, svoji působnost (v otázce číslo 3) vymezuje pouze pro 1. stupeň. V tomto konkrétním případě bude ustanoven také ZŘ pro 2. stupeň a ještě další zástupce s jinou oblastí činnosti (např. ekonom). 34 dotazovaných respondentů (75,56%) ze **škol středně velkých** uvádí jednoho zástupce pro celou školu, 10 oslovených škol (22,22%) má dva zástupce ředitele a 1 respondent (2,22%) uvádí vyšší počet zástupců. Ve **velkých školách** ze zkoumaného vzorku je situace opačná. Post zástupce ředitele školy obsazen jednou osobou pouze ve 2 případech (8,33%), 20 respondentů (83,33%) uvádí dva zástupce a 2 školy (8,33%) mají více zástupců.

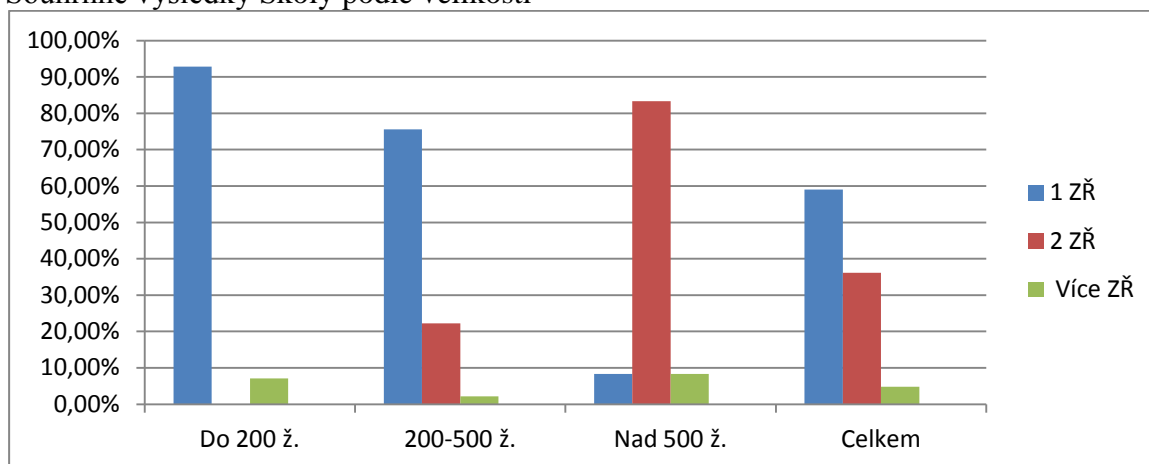
Více než polovina respondentů (59,04%) uvádí, že ve škole působí pouze jeden zástupce. Ve většině případů jde o školy středně velké (200 – žáků)

a malé (do 200 žáků). Provedené šetření dokladuje, že ve zkoumaném vzorku škol převažuje tradičně vžitý model, kdy počet zástupců ředitele působících ve škole závisí hlavně na velikosti školy.

Dalším důvodem, od něhož je odvozen případný počet zástupců, jsou finanční prostředky. Škole poskytovaný objem prostředků na platy závisí na počtu žáků. Každému zástupci, jako vedoucímu pracovníkovi, přísluší příplatek za vedení, také může mít ředitelem školy přiznán vyšší osobní příplatek než ostatní pedagogičtí pracovníci. Zároveň se snižuje, úměrně k počtu tříd, jeho vyučovací povinnost. Výuku musí zabezpečit jiný pedagog a opět se zvyšuje finanční zátěž. Proto školy s menším počtem žáků neobsazují post ZŘ více pracovníky.

### Počet zástupců ve škole

Souhrnné výsledky Školy podle velikosti



Graf č. 3

### Oblast působnosti zástupce ředitele

Pro posouzení odpovědí respondentů (otázka číslo 6 a 7 - rozsah kompetencí ZŘ, činnosti v PN) bylo důležité zjistit, zda zástupce ředitele působí ve škole jako zástupce pro první, druhý stupeň nebo pro celou školu. Možnost odpovědí byla rozšířena o uvedení jiné oblasti působení s doplňujícím komentářem. Důvodem pro zvolenou variantu bylo zjištění, že webové stránky škol ze

zkoumaného vzorku, neobsahují vždy veškeré údaje, potřebné pro účely dalšího zpracování získaných odpovědí.

52 respondenti (62,65%) uvádí jako oblast působnosti **celou školu**

7 respondentů (8,43%) uvádí jako oblast působnosti **první stupeň \***

16 respondentů (19,28%) uvádí jako oblast působnosti **druhý stupeň**

8 respondentů (9,64%) uvádí **jinou** oblast působnosti ve škole. \*

*\*Poznámka autorky- nízké zastoupení*

Z vyhodnocení otázky číslo 2 (počet ZŘ ve škole) je zřejmé, že ve 49 školách je ustanoven pouze jeden zástupce. Působnost tří ZŘ ze škol se dvěma nebo více zástupci bude tedy zahrnovat celou školu.

Komentáře respondentů uvádějících jinou oblast působnosti:

1. V současné době je druhý zástupce na mateřské dovolené, zastupují ho a mám na starosti také 1. stupeň a ŠD - *oblast působnosti celá škola\**
2. Zástupce ředitele pro 1. stupeň + vedoucí Klubu volného času (kroužky, pronájmy) – *oblast působnosti 1. stupeň\**
3. ZŘ pro 2. stupeň + statutární ZŘ (zastupování RŠ v plném rozsahu)  
- *oblast působnosti 2. stupeň\**
4. Zástupce RŠ pro výchovu a vzdělávání – *oblast působnosti celá škola\**
5. ZŘ pro výchovu a vzdělávání - *oblast působnosti celá škola\**
6. ZŘ 1. st., ŠD + statutární - *oblast působnosti 1. stupeň\**
7. Výchovný poradce
8. Cizí jazyky

*\*poznámka autorky*

Respondenti, uvádějící jinou oblast působnosti (v doplňujícím komentáři číslo 1 až 6) vykonávají obdobnou činnost jako ZŘ s oblastí působnosti pro celou

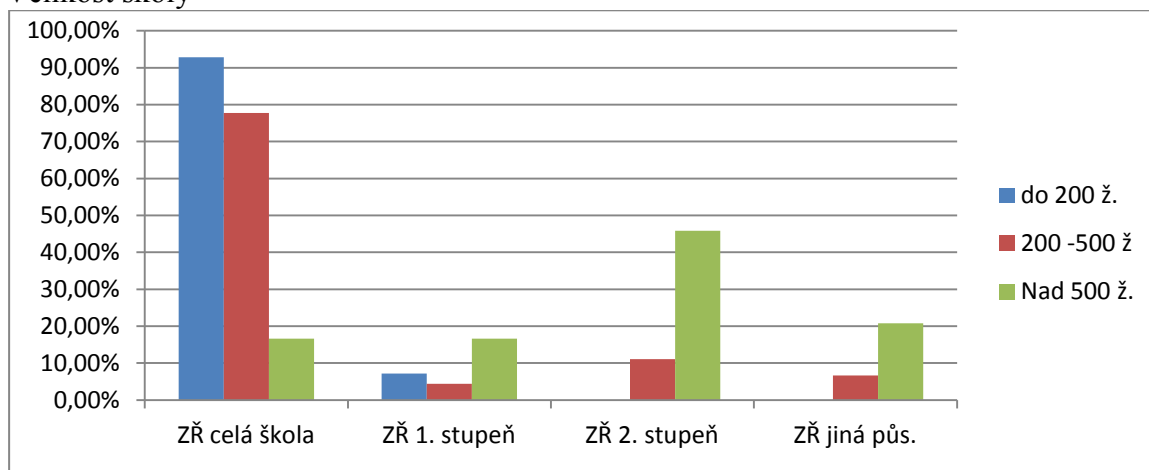


školu nebo první a druhý stupeň. Činnost uvedená v komentáři není příliš odlišná od tradičně vžitého modelu.

Z osmi respondentů, uvádějících jinou oblast působnosti, byla vytvořena samostatná kategorie pro oddělené posouzení jejich odpovědí.

### **Oblast působnosti ZŘ**

Velikost školy



Graf č. 4

### **Statutární zástupce ředitele školy**

Bylo zjišťováno, na koho v případě potřeby přechází kompetence ředitele školy. Zda je po dobu nepřítomnosti ředitele ustanoven statutárním zástupcem školy vždy jeho zástupce (v tradičním pojetí).

Pro případ, že statutárním zástupcem ředitele je jiná osoba než dotazovaný zástupce ředitele, byla otázka doplněna o možnost okomentování.

72 respondentů (86,75%) uvádí ustanovení statutárního zástupce ŘŠ.

11 respondentů (13,25%) uvádí jako statutárního zástupce ŘŠ jinou osobu.

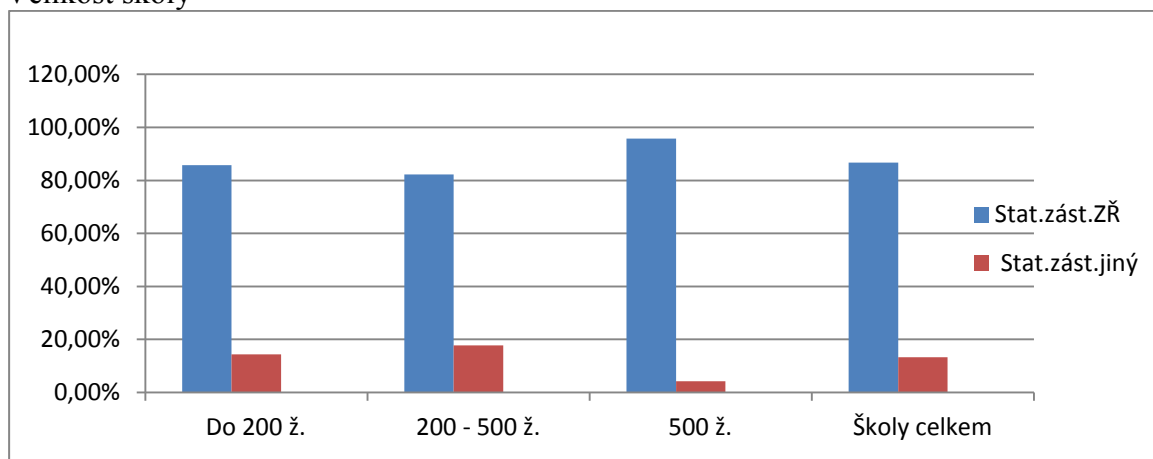
10 respondentů (12,05%) uvádí jako statutárního zástupce školy (prostřednictvím komentáře) pouze ŘŠ. Získané výsledky se dají interpretovat

dvěma způsoby. Zadání otázky mohlo být pro některé respondenty zavádějící nebo ředitel školy skutečně svého statutárního zástupce neustanovil.

1respondent (1,20%) v kategorii škol nad 500 žáků uvádí jako statutárního zástupce ŘŠ druhého ZŘ (ZŘ pro 1. stupeň uvádí jako statutárního zástupce ZŘ pro 2. stupeň).

### **Statutární zástupce ředitele školy**

Velikost školy



Graf č. 5

### **Manažerské vzdělání zástupců ředitele**

U oslovených zástupců ředitele základní školy byl zjišťován počet absolventů a studujících manažerského vzdělání.

39 respondentů (46,99%) uvádí negativní odpověď

37 respondentů (44,58%) odpovídá kladně

7 respondentů (8,43%) v současné době studuje

Z hlediska velikosti školy byla zaznamenána nejnižší četnost absolventů manažerského vzdělání (o 8,87% méně oproti průměru všech škol) u respondentů ze škol malých (do 200 žáků).

Zjištěné údaje dokládají, že mnozí ZŘ jako školští manažeři (53,01% absolventů a studujících z celkového počtu oslovených), přestože nemají tuto povinnost stanovenou, si uvědomují důležitost manažerského vzdělání. Vzhledem

k výsledkům zjištěným v otázce číslo 7 (činnosti v PN), kde 79 respondentů (95,18%) uvádí pověření k plnému zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti a 72 respondentů (86,75%) se označilo za statutárního zástupce ŘŠ (viz otázka číslo 4), se dalo předpokládat, že podíl absolventů a studujících školského managementu bude daleko vyšší.

### **Manažerské vzdělání ZŘ** Školy celkem



Graf č. 6

### **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení**

Otázka obsahuje výčet čtyř důležitých oblastí řízení školy. Pomocí škálování (5 – největší, 1 – žádná) byl zjišťován rozsah kompetencí (ve smyslu pravomocí) delegovaných na zástupce ředitele v jednotlivých oblastech řízení školy - pedagogické, oblasti ekonomické a plánování, oblasti administrativní a oblasti personální. Odpovědi respondentů byly vyhodnoceny z hlediska velikosti školy, počtu zástupců ředitele ve škole a oblasti jejich působnosti a propojeny s činnostmi zahrnutými do PN zástupců. Ve formulaci otázky v dotazníku byl použit termín „*pravomoc*“, protože pojem kompetence mohl být pro některé respondenty méně srozumitelný.

## **Souhrnné výsledky – školy celkem**

### **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení**

#### Souhrnné výsledky

Rozsah kompetence	1 nulová	Zastoupení (%)	2 nízká	Zastoupení (%)	3 střední	Zastoupení (%)	4 vysoká	Zastoupení (%)	5 nejvyšší	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	6	7,23	5	6,02	9	10,84	16	19,28	47	56,63
Oblast administrativy	1	1,20	10	12,05	26	31,33	30	36,14	16	19,28
Oblast personálního řízení	4	4,82	17	20,48	28	33,73	24	28,92	10	12,05
Oblast ekonomiky a plánování	10	12,05	25	30,12	26	31,33	20	24,10	2	2,41

Tabulka č. 9

### **Oblast pedagogického řízení**

Jako vysokého nebo nejvyššího rozsahu hodnotí své kompetence v oblasti pedagogického řízení školy celkem tři čtvrtiny ZŘ z posuzovaného vzorku základních škol. ZŘ uvádí v této oblasti nejčastěji kompetence vysokého rozsahu. Zjištěné výsledky odpovídají potřebám realizace hlavní činnosti školy, kterou je zabezpečování výchovně vzdělávacího procesu. Shodně je stěžejní činností, uváděnou v 92,77% PN oslovených respondentů, řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti (otázka číslo 7).

### **Oblast administrativního řízení**

Více než polovina respondentů hodnotí rozsah udělených kompetencí v této oblasti jako nejvyšší nebo velmi vysoký. Administrativní činnost (sestavování statistických výkazů a hlášení) má v pracovní náplni zahrnuto 67,47% ZŘ. Přesun potřebných kompetencí vyššího rozsahu ve větší míře na ZŘ souvisí s poměrně značnou administrativní zátěží v regionálním školství.

## Oblast personálního řízení

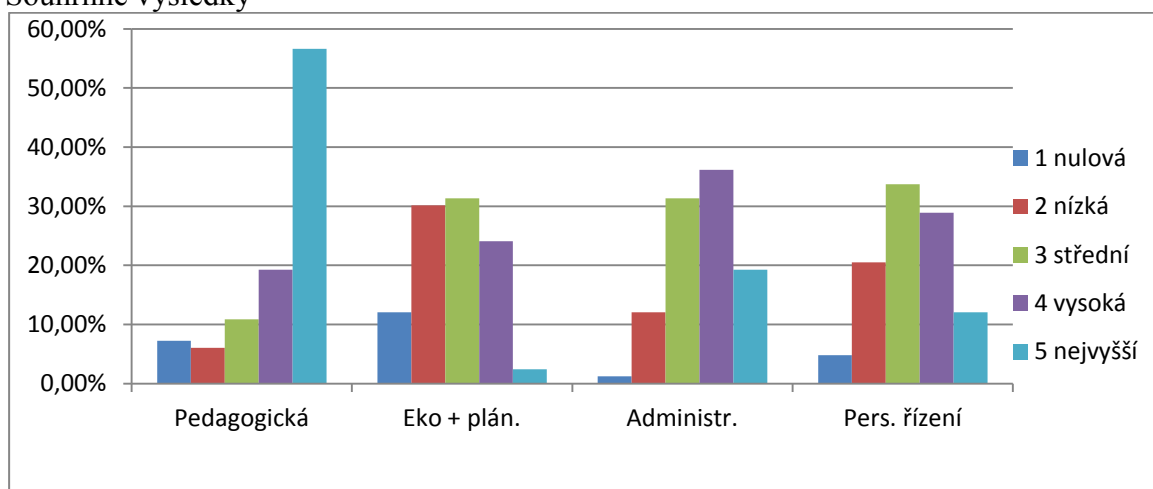
Celkem 40,97% respondentů označuje rozsah svých kompetencí jako nejvyšší nebo vysoký. Delegované kompetence souvisí s činností, kterou ŘŠ od svého zástupce požaduje (péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků uvádí 57,83% ZŘ v PN). Nadpoloviční většina respondentů hodnotí rozsah udělených kompetencí jako středně vysoký až nulový. V této oblasti jsou kompetence ZŘ delegovány v menším rozsahu.

## Oblast ekonomického řízení a plánování

V PN oslovených respondentů jsou poměrně vysoko zastoupeny činnosti, které se částečně promítají do této oblasti - vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků (84,34%) nebo sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (67,47%). Kompetence vysokého rozsahu v oblasti ekonomiky a plánování jsou na ZŘ v posuzovaném vzorku škol delegovány ale nejméně. Takto je hodnotí pouhá čtvrtina respondentů (26,51%). Téměř polovina (42,17%) oslovených ZŘ je dokonce hodnotí jako nízké nebo nulové. Potřebné kompetence v této oblasti jsou delegovány na ekonoma. Dlouhodobé plánování i konečná rozhodnutí týkající se ekonomiky školy přísluší vždy pouze ŘŠ.

### Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

Souhrnné výsledky



Graf č. 7

## Výsledky – školy podle velikosti školy

### **Oblast pedagogického řízení**

64,29% respondentů ze škol malých hodnotí delegované kompetence jako nejvyššího rozsahu. V PN (otázka číslo 7) všichni ZŘ z malých škol uvádí 100% zastoupení řízení a kontroly výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků. Jeden ZŘ (7,14%) uvádí, že nemá v oblasti pedagogického řízení školy žádné kompetence. Není zřejmé, jakým způsobem se může podílet na řízení v této oblasti.

Kompetence nejvyššího rozsahu uvádí nejméně respondentů ze škol středně velkých (51,11%). Delegované kompetence hodnotí 71,11% respondentů jako nejvyššího nebo vysokého rozsahu. Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti je součástí 88,89% PN oslovených ZŘ ze škol středně velkých, což vcelku odpovídá uváděnému rozsahu (od nejvyšších po nízké) delegovaných kompetencí. Část ZŘ má tedy v této oblasti pouze omezené kompetence.

Respondenti ze škol velkých hodnotí rozsah udělených kompetencí (jako kompetence nejvyššího rozsahu je hodnotí 62,50% ZŘ) obdobně jako v ostatních kategoriích škol. 79,17% respondentů hodnotí rozsah delegovaných kompetencí jako vysoký a nejvyšší. 95,83% PN oslovených respondentů této kategorie základních škol obsahuje řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků, ale 12,5% oslovených ZŘ označuje rozsah svých kompetencí v oblasti pedagogického řízení školy jako nízký nebo nulový. Část respondentů se nutně podílí na pedagogickém řízení školy bez potřebných kompetencí.

Ve skupině školy podle velikosti **nebyly shledány v oblasti pedagogického řízení školy výrazné rozdíly** v delegování kompetencí zástupcům ředitele. Kompetence označované respondenty jako nejvyššího a vysokého rozsahu jsou v nejvyšší míře delegovány do této oblasti, což odpovídá potřebám realizace zabezpečování výchovně vzdělávacího procesu.

## **Oblast administrativního řízení**

Rozsah delegovaných kompetencí hodnotí jako vysoký a nejvyšší celkem 57,14% respondentů ze škol malých. Vyšší hodnotu než u ostatních kategorií vykazuje i hodnocení rozsahu kompetencí (42,86%) jako středně vysokých. V PN ZŘ ze škol malých je sestavování statistických hlášení a výkazů, které spadá do oblasti administrativy, zastoupeno jen ze 42,86%. Do hodnocení rozsahu kompetencí lze promítnout i další administrativní činnost spojenou například s řízením a kontrolou výchovně vzdělávací práce pedagogických pracovníků, která je v PN zastoupena 100%.

Nejvyšší a vysoké hodnocení rozsahu kompetencí (57,78%) ve školách středně velkých je shodné s hodnocením ve školách malých (57,14%). Ale méně respondentů (26,67%) než ve školách malých hodnotí rozsah svých kompetencí jako středně velký. V 68,89% PN oslovených respondentů se objevuje sestavování statistických výkazů a hlášení.

Rozsah kompetencí označuje jako vysoký a nejvyšší polovina respondentů z kategorie škol velkých (v porovnání s ostatními kategoriemi škol nejméně). V 79,17% PN oslovených respondentů z této kategorie posuzovaných škol je zahrnuto sestavování statistických výkazů a hlášení, což vcelku odpovídá delegovaným kompetencím (střední až nejvyšší rozsah).

Také v **oblasti administrativního řízení školy** je ve všech kategoriích škol podle velikosti **shodně uváděna vysoká míra delegovaných kompetencí ZŘ**. Na rozdíl od oblasti pedagogického řízení školy, neuvádí respondenti ze škol velkých a malých, že by pro tuto oblast neměli uděleny žádné kompetence. Delegování kompetencí, které hodnotí polovina oslovených jako rozsáhlé, souvisí s nutným přesunem části administrativních úkolů na ZŘ díky poměrně značné administrativní zátěži škol.

## **Oblast personálního řízení**

42,86% ZŘ z malých škol označilo své kompetence jako vysoké nebo nejvyšší. Toto hodnocení je obdobné jako ve školách velkých nebo středně velkých. Jako průměrný hodnotí rozsah svých kompetencí opět 42,86% respondentů, což je více, než bylo zaznamenáno ve zbývajících dvou kategoriích škol, žádný respondent neuvádí nulové kompetence. Rozsah kompetencí hodnotí 40% respondentů ze škol středně velkých jako vysoký nebo nejvyšší. Zjištěné hodnoty se téměř shodují ve všech třech kategoriích posuzovaných škol (skupina podle velikosti). 26,66% ZŘ ohodnotilo své kompetence jako nízké nebo nulové. V porovnání s malými školami, je zde určitý rozdíl (nulový a nízký rozsah kompetence malé školy – 14,29%). 41,66% ZŘ ze škol velkých označuje své kompetence jako nejvyššího nebo vysokého rozsahu, což je obdobné jako hodnocení respondentů ze škol malých i střední velikosti.

Respondenti **shodně uvádí třetí v pořadí nejvyšší zastoupení kompetencí vysokého a nejvyššího rozsahu** (v rozmezí 40 – 42,86%). ŘŠ v této oblasti řízení méně delegují dílčí kompetence a ZŘ se bude podílet přípravou potřebných podkladů pro ŘŠ.

## **Oblast ekonomického řízení a plánování**

Shodně, jako v ostatních posuzovaných kategoriích škol podle velikosti, bylo zjištěno, že v malých školách jsou delegovány kompetence vysokého rozsahu v nejmenší míře. Pouze 28,57% respondentů hodnotí udělené kompetence jako nejvyšší nebo vysoké. Také v kategorii škol střední velikosti hodnotí nejméně ZŘ delegované kompetence jako vysokého nebo nejvyššího rozsahu (28,89% ZŘ - podobné jako u škol malých). Ve skupině škol podle velikosti své kompetence hodnotí jako vysokého rozsahu nejméně respondentů ve školách velkých (20,83%), jako nejvyššího rozsahu je nehodnotí žádný respondent. Celá polovina oslovených ZŘ je dokonce hodnotí jako nízké nebo nulové (nejvíce ze všech posuzovaných škol).



**Ve všech školách, bez ohledu na velikost, se respondenti shodují a nejméně uvádí delegování kompetencí vysokého a nejvyššího rozsahu.** V oblasti ekonomiky a plánování ŘŠ potřebné kompetence deleguje na jiné pracovníky školy a činnost ZŘ zahrnuje převážně zpracovávání potřebných podkladů.

### Výsledky – počet ZŘ ve škole

#### **Oblast pedagogického řízení**

Ve školách s jedním ZŘ opět zaznamenána největší frekvence delegovaných kompetencí označovaných jako nejvyššího rozsahu (57,14%) – podobně jako ve školách s 2 ZŘ. 8,16% respondentů ale hodnotí své kompetence jako nulové. Řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků obsahuje 89,80% PN této kategorie. Část respondentů disponuje v oblasti pedagogického řízení školy pouze omezenými kompetencemi.

Shodně i respondenti ze škol se 2 ZŘ nejčastěji hodnotí delegované kompetence (53,33%) jako nejvyššího rozsahu. Výsledky obdobné jako v kategorii škol s jedním ZŘ. V 96,67% PN respondentů této kategorie je zahrnuto řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků (rozsah udělených kompetencí hodnotí jako vysoký a nejvyšší 76,66% respondentů). Část ZŘ má v oblasti pedagogického řízení delegovány pouze kompetence nižšího rozsahu.

100% respondentů ze škol s více ZŘ (nejvíce v této kategorii) označuje rozsah delegovaných kompetencí za nejvyšší (75%) nebo vysoký (25%). Jako střední až nulové je nehodnotí žádný respondent. V PN zástupců ze škol s více ZŘ je řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků zastoupeno také 100%.

**Ve skupině počet ZŘ ve škole nebyly shledány v oblasti pedagogického řízení školy výrazné rozdíly v delegování kompetencí zástupcům ředitele ve školách s 1 nebo 2 ZŘ.** Respondenti z kategorie školy s více ZŘ hodnotí udělené kompetence pouze jako nejvyššího a vysokého rozsahu.

**Oslovení ZŘ**, opět bez ohledu na jejich počet ve škole, **nejčastěji hodnotí delegované kompetence jako vysokého nebo nejvyššího rozsahu**. Shodně také ve skupině školy podle počtu ZŘ jsou opět v nejvyšší míře ŘŠ delegovány kompetence do oblasti pedagogického řízení školy, v souladu s realizací výchovně vzdělávacího procesu jako hlavní činnosti základní školy.

### **Oblast administrativního řízení**

Ve školách se 2 ZŘ hodnotí rozsah udělených kompetencí jako vysoký a nejvyšší 60% ZŘ, což je více než ve školách s 1 ZŘ (51,02%). V kategorii školy se 2 ZŘ žádný respondent nehodnotí udělené kompetence jako nulové. Ve školách s více ZŘ bylo zaznamenáno výraznější zastoupení hodnocení delegovaných kompetencí jako vysokých a nejvyšších (75%), žádný ZŘ v této kategorii nehodnotí udělené kompetence jako nízkého nebo nulového rozsahu.

Rozsah kompetencí označuje jako vysoký a nejvyšší polovina respondentů z kategorie škol s 1 ZŘ (v porovnání s ostatními kategoriemi nejméně), shodně 59,18% PN respondentů této kategorie zahrnuje sestavování statistických výkazů a hlášení. V 83,33% PN oslovených respondentů z kategorie školy se 2 ZŘ posuzovaných škol je zahrnuto sestavování statistických výkazů a hlášení, což odpovídá delegovaným kompetencím středního až nejvyšší rozsahu.

Pouze 50% PN respondentů ze škol s více ZŘ zahrnuje sestavování statistických výkazů a hlášení. Delegování vysokých kompetencí se zřejmě promítá i do administrativních činností spojených s řízením a kontrolou výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků nebo sestavováním a kontrolou dodržování rozvrhu výuky a dozorů a zajišťování suplování, které jsou zastoupeny v 100% PN respondentů této kategorie.

**V oblasti administrativního řízení školy je ve všech kategoriích škol podle počtu ZŘ shodně uváděna vysoká míra kompetencí přenesených na ZŘ.**

Delegování kompetencí, které hodnotí 51,02 – 75% oslovených jako rozsáhlé, souvisí se vzrůstajícími požadavky na administrativní činnost školy.

## **Oblast personálního řízení**

34,69% respondentů ze škol s 1 ZŘ hodnotí rozsah udělených kompetencí jako nejvyšší nebo vysoký, což je méně než ve školách se 2 ZŘ, kde 46,67% respondentů ze škol se 2 ZŘ považuje své kompetence za vysoké nebo nejvyšší. Rozsah udělených kompetencí hodnotí 75% respondentů z kategorie školy s více ZŘ (opět nejvyšší zastoupení) jako nejvyšší nebo vysoký, 25% respondentů jako středně vysoký a žádný respondent jej nehodnotí jako nízký nebo nulový.

Péče o odborný rozvoj je zastoupena v 53,06% PN respondentů škol s 1 ZŘ. Shodně také více PN respondentů ze škol se 2 ZŘ obsahuje péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (66,67%). Část dotazovaných má v této oblasti pro svoji činnost delegovány pouze omezené kompetence. Vysoké a nejvyšší kompetence jsou delegovány nejčastěji ve školách s více ZŘ (75%).

**Respondenti ze škol s 1 nebo 2 ZŘ shodně uvádí třetí v pořadí nejvyšší zastoupení kompetencí vysokého a nejvyššího rozsahu.** ŘŠ v této oblasti řízení méně delegují pravomoci na ZŘ. Činnost ZŘ bude zaměřena převážně na přípravu a zpracovávání potřebných podkladů a kontrolu pracovníků.

**Dotazovaní ze škol s více ZŘ častěji hodnotí delegované kompetence jako vysokého a nejvyššího rozsahu** (shodné hodnocení jako v oblasti ekonomického řízení a pánování), ale péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků obsahuje pouze 50% jejich PN. Delegování kompetencí středního až nejvyššího rozsahu ve školách s více ZŘ bude promítnuto i do ostatních činností souvisejících s personální prací (sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů a zajišťování suplování – zastoupeno v 100% PN).

## **Oblast ekonomického řízení a plánování**

Žádný respondent ze škol s 1 ZŘ nehodnotí delegované kompetence jako nejvyššího rozsahu. Nejméně (20,14%) respondentů ze všech kategorií ZŘ své kompetence hodnotí jako vysoké. Téměř polovina (44,90%) oslovených ZŘ je hodnotí jako nízké nebo nulové. Ve školách se 2 ZŘ hodnotí rozsah kompetencí

v této oblasti jako vysoký nebo nejvyšší 30% oslovených, což je více než ve školách s 1 ZŘ. Obdobně, jako ve školách s 1 ZŘ, 40% respondentů hodnotí rozsah udělených kompetencí jako nízký nebo nulový. Odlišně hodnotí rozsah udělených kompetencí respondenti ze škol s více ZŘ. Zde označuje 25% respondentů delegované kompetence jako nejvyššího rozsahu, 50% ZŘ je označuje jako vysoké (opět nejvyšší zastoupení, hodnocení shodné jako v oblasti personálního řízení školy). Žádný respondent nehodnotí delegované kompetence jako středně vysoké nebo nulové, ale 25% respondentů je považuje za nízké.

Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy obsahuje více PN (59,18%) respondentů kategorie školy s 1 ZŘ. Také v PN respondentů kategorie škol se 2 ZŘ je sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy zastoupeno poměrně často (76,67%). Respondenti kategorie školy s více ZŘ uvádí ve svých PN dokonce 100% sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy.

Ve školách s **1 nebo 2 ZŘ hodnotí nejméně dotazovaných** (ze všech posuzovaných oblastí řízení) delegované **kompetence jako vysokého nebo nejvyššího rozsahu**. Ze zjištěných údajů opět vyplývá, že v oblasti ekonomiky a plánování pokud jsou dílčí kompetence vysokého rozsahu ŘŠ delegovány, tak na jiné pracovníky školy. **Odlišně hodnotí rozsah udělených kompetencí** respondenti ze **škol s více ZŘ**. Častěji uvádí **kompetence vysokého nebo nejvyššího rozsahu** (výsledky shodné jako v oblasti pedagogického řízení školy).

### **Výsledky – ZŘ podle oblasti působnosti**

#### **Oblast pedagogického řízení**

ZŘ s oblastí působnosti v celé škole opět směřují nejvíce udělených kompetencí v nejvyšším rozsahu (57,69%) do této oblasti řízení školy. Delegování kompetencí nejvyššího a vysokého rozsahu je obdobné jako v kategorii ZŘ pro 1. (57,14%) a 2. stupeň (50%). Rozsah delegovaných

kompetencí jako nejvyšší označuje nejvíce respondentů (62,50%) z kategorie ZŘ uvádějících jinou oblast působení.

Opět **zaznamenán vysoký podíl účasti ZŘ všech kategorií** (podle oblasti působnosti) **na zabezpečování výchovně vzdělávacího procesu**. V 90,38% PN respondentů kategorie ZŘ s oblastí působnosti pro celou školu je zahrnuto řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků, stejnou činnost obsahuje také 85,71% PN respondentů z kategorie ZŘ pro 1. stupeň. Část respondentů z obou kategorií má pro tuto oblast delegovány kompetence nižšího rozsahu. V kategorii ZŘ pro 2. stupeň je v 100% PN respondentů obsaženo řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků, ale 1 respondent (6,25%) uvádí pro oblast pedagogického řízení školy nulové kompetence. Není tedy zřejmé, jakým způsobem se může podílet na řízení této oblasti. 100% PN oslovených respondentů kategorie ZŘ uvádějících jinou oblast působení obsahuje řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků. Shodně s výše uvedeným zjištěním, žádný ZŘ neoznačuje rozsah svých kompetencí jako nulový (1 ZŘ je hodnotí jako nízké).

**Respondenti shodně**, bez ohledu na oblast působnosti, a v souladu s hlavní činností školy, **nejčastěji hodnotí kompetence udělené v oblasti pedagogického řízení školy jako vysokého nebo nejvyššího rozsahu**.

### **Oblast administrativního řízení**

53,84% ZŘ s působností v rámci celé školy hodnotí delegované kompetence jako vysoké a nejvyšší (obdobné jako ZŘ pro 1. stupeň). V kategorii ZŘ pro 1. stupeň hodnotí 57,14% respondentů rozsah kompetencí jako nejvyšší a vysoký. Žádný respondent je nehodnotí jako nulové. 50% ZŘ pro 2. stupeň uvádí nejvyšší a vysoký rozsah udělených kompetencí, žádný respondent je nehodnotí jako nulové. 75% respondentů z kategorie ZŘ uvádějících jinou oblast

působnosti hodnotí delegované kompetence jako vysoké nebo nejvyšší (nejvíce v dané kategorii). Žádný ZŘ neuvádí nulové kompetence.

85,71% PN ZŘ pro 1. stupeň zahrnuje sestavování statistických výkazů a hlášení. Obdobně, také 81,25% PN ZŘ pro 2. stupeň obsahuje tuto činnost. Části ZŘ pro 1. a 2. stupeň jsou pro činnosti v oblasti administrativního řízení uděleny ŘŠ pouze kompetence nižšího rozsahu. 75% PN ZŘ uvádějící jinou oblast působení obsahuje sestavování statistických výkazů a hlášení (odpovídá rozsahu delegovaných kompetencí).

**V oblasti administrativního řízení školy je ve všech kategoriích podle oblasti působení ZŘ opět zjištěn vysoký podíl delegování kompetencí vysokého a nejvyššího rozsahu.**

### **Oblast personálního řízení**

38,46% ZŘ s oblastí působení pro celou školu hodnotí rozsah svých kompetencí jako vysoký nebo nejvyšší. Obdobně hodnotí udělené kompetence ZŘ pro 1. stupeň, kde je 42,86% respondentů označuje jako nejvyšší nebo vysoké. Oslovení ZŘ pro 1. stupeň uvádí také nejčastější delegování kompetencí nejvyššího rozsahu (28,57%). V kategorii ZŘ pro 2. stupeň nehodnotí rozsah udělených kompetencí žádný z respondentů jako nejvyšší, ale 43,75% respondentů je považuje za vysoké (hodnocení je obdobné jako u ZŘ uvádějících jinou oblast působení). Také žádný z respondentů uvádějících jinou oblast působnosti nehodnotí rozsah delegovaných kompetencí jako nejvyšší, 50% respondentů je považuje za vysoké a žádný ZŘ, uvádějící jinou oblast působnosti, je nehodnotí jako nulové.

Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků je zahrnuta v 55,77% PN ZŘ pro celou školu a v 57,14% PN ZŘ pro 1. stupeň. Část respondentů disponuje pro uváděnou činnost pouze kompetencemi nižšího rozsahu. Péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků obsahuje nejvíce PN (87,50%)

v kategorii jiná oblast působení ZŘ. Části ZŘ jsou tuto činnost delegovány pouze kompetence ve středně vysokém (25%) a nízkém (25%) rozsahu.

Také **respondenti**, rozdělení **podle oblasti působení ve škole, shodně uvádí třetí v pořadí nejvyšší zastoupení kompetencí vysokého a nejvyššího rozsahu** (v rozmezí 38,46% - 50%). V oblasti personálního řízení jsou také v této skupině kompetence vysokého rozsahu delegovány na ZŘ méně.

### **Oblast ekonomického řízení a plánování**

21,15% ZŘ s působností v rámci celé školy hodnotí na ně delegované kompetence v jako vysokého nebo nejvyššího rozsahu (nejméně v této kategorii). Kompetence vysokého rozsahu jsou na ZŘ pro 1. stupeň v této kategorii delegovány nejvíce (14,29%), ale také nulové kompetence uvádí nejvíce respondentů (14,29%). Žádný ZŘ pro 2. stupeň nehodnotí udělené kompetence jako nejvyššího rozsahu, ale 37,50% respondentů je označuje jako vysoké. Kompetence nejvyššího rozsahu ani nulové kompetence neuvádí žádný respondent z kategorie ZŘ s jinou oblastí působení ve škole. Delegovány jsou pouze kompetence vysokého rozsahu (37,50%), kompetence středního rozsahu (12,50%) a nejvíce dotazovaných označuje delegované kompetence jako nízké (50%). Zjištěné výsledky v hodnocení kompetencí vysokého a nejvyššího rozsahu jsou shodné s kategorií ZŘ pro 2. stupeň.

Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy je v PN respondentů zastoupeno poměrně často (v rozmezí 61,54% - 85,71%). Také vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků, uvádí většina ZŘ (v rozmezí 62,50% - 87,50%).

**Respondenti** opět **označují nejméně delegovaných kompetencí jako vysokého a nejvyššího rozsahu**. V PN zástupců bylo zaznamenáno poměrně vysoké zastoupení činností, souvisejících s touto oblastí řízení školy. Zástupce má většinou za povinnost pouze zpracovávat nutné podklady a vést evidenci.

Rozhodující kompetence zůstávají ŘŠ a potřebné dílčí kompetence jsou uděleny ekonomickým pracovníkům školy.

### **Činnosti zástupce ředitele vymezené jeho pracovní náplní**

Konkrétní činnosti obsažené v pracovní náplni vyžadují určité kompetence (ve smyslu pravomocí) přenesené ředitelem na zástupce. Získané odpovědi byly vyhodnoceny podle velikosti základních škol (počet žáků), počtu ZŘ ve škole a oblasti působnosti ZŘ.

### **Zjištěné výsledky – školy podle velikosti**

PN zástupců ředitele v posuzovaném vzorku ve **všech kategoriích škol** rozdělených podle velikosti **shodně obsahují** nejčastěji tyto činnosti:

**Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti** (uvádí 87,50 – 100% respondentů). Od průměru se nejvíce odlišují odpovědi ZŘ z velkých škol. 23 respondentů (95,83%) z velkých škol uvádí, že jsou ustanoveni statutárním zástupcem ŘŠ. Jejich ustanovení zřejmě není promítnuto do PN a bude vyplývat pouze z příslušného organizačního předpisu. Tyto školy mají ve většině případů více zástupců a zastupování ŘŠ může být v kompetenci jiného zástupce. Respondenti ze škol středně velkých uvádí 100% zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti. Za statutárního zástupce ředitele se ale označilo pouze 82,22% respondentů. V malých školách z posuzovaného vzorku má ve své PN zahrnuto zastupování ŘŠ 92,86% zástupců. Za statutárního zástupce ŘŠ se opět označilo méně oslovených (85,71%).

**Řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků** (uvádí 88,89 – 100% respondentů)

**Sestavování a kontrolu dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování** (uvádí 88,89 – 100% respondentů)

**Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků** (uvádí 75 - 88,89 % respondentů)



**Zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí** (uvádí 78,57 - 93,33% respondentů)

PN respondentů v kategorii škol podle velikosti se **odlišují**:

**Školy malé** (do 200 žáků) – nižší zastoupení sestavování statistických výkazů a hlášení (42,86% PN), spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (50%), péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (42,86% PN) a řízení metodických orgánů (42,86% PN).

**Školy střední velikosti** (200 – 500 žáků) – v této kategorii respondentů bylo v PN zaznamenáno nejvyšší zastoupení spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (80% PN), dále řízení a kontroly zájmové činnosti (71,11% PN), péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (64,44%) a řízení metodických orgánů (60% PN).

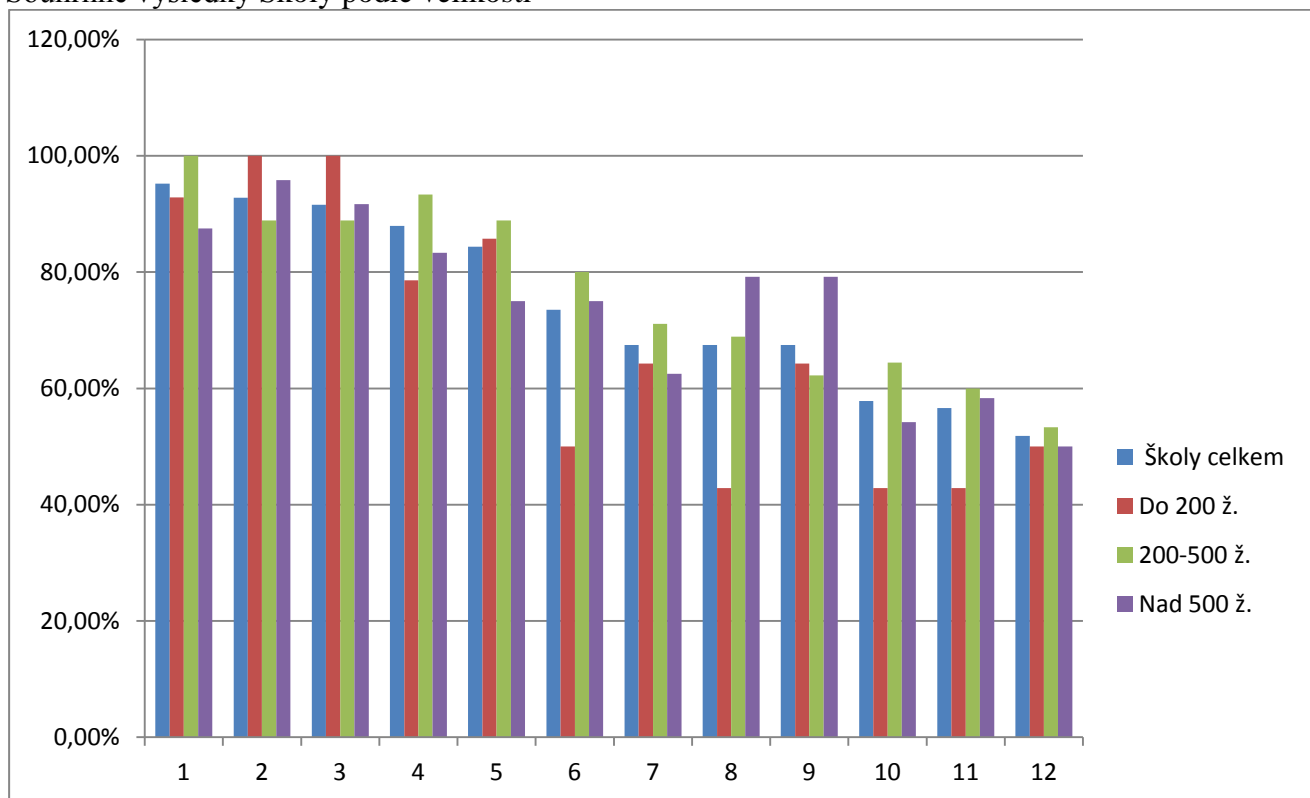
**Školy velké** (nad 500 žáků) – v této kategorii uvádí ZŘ ve svých PN nejvyšší zastoupení sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (79,17%PN) a sestavování statistických výkazů a hlášení (79,17%PN).

Ze zjištěných výsledků v posuzovaném vzorku základních škol bez ohledu na jejich velikost, vyplývá, **že hlavní činnost ZŘ** (vedle případného zastupování ŘŠ) **je převážně směřována do oblasti pedagogického řízení školy**. Pro tuto činnost (viz otázka číslo 6) jsou mu ŘŠ delegovány příslušné kompetence.

Ostatní činnosti, které PN obsahují méně často, jsou odrazem konkrétních potřeb a podmínek každé školy.

## Činnosti v pracovní náplni ZŘ

Souhrnné výsledky Školy podle velikosti



Graf č. 8

### Legenda grafu

1. Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti
2. Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků
3. Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování
4. Zabezpečení personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí
5. Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků
6. Spolupráce se zák. zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány
7. Řízení a kontrola zájmové činnosti školy
8. Sestavování statistických hlášení a výkazů
9. Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy
10. Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků
11. Řízení metodických orgánů
12. Zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvíjení tradic školy

### **Zjištěné výsledky – ZŘ podle oblasti působnosti**

PN v posuzovaném vzorku ZŘ ve všech oblastech působení **shodně obsahují** nejčastěji tyto činnosti:

**Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti** (uvádí 85,71 – 100% respondentů)  
Nejvíce se odlišují odpovědi ZŘ pro 2. stupeň. 14 respondentů (87,50%) uvádí v PN zastupování ŘŠ, ale 100% respondentů této kategorie se zároveň označilo jako statutární zástupci ŘŠ. Jejich ustanovení zřejmě není promítnuto do PN a bude vyplývat pouze z příslušného organizačního předpisu. 42 ZŘ s oblastí působnosti v celé škole (80,77%) uvádí, že jsou ustanoveni statutárním zástupcem ŘŠ. V PN ale uvedlo 51 ZŘ (98,08%) zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti. 6 ZŘ pro 1. stupeň (85,71%) uvádí ustanovení statutárním zástupcem ŘŠ a stejný počet (6 respondentů) má ve své PN zahrnuto zastupování ŘŠ. 8 ZŘ uvádějících jinou oblast působnosti (100%) se označilo jako statutární zástupce ŘŠ a opět všichni shodně uvádí zastoupení této činnosti v PN.

**Řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků** (uvádí 85,71 – 100% respondentů)

**Sestavování a kontrolu dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování** (uvádí 75 – 94,23% respondentů)

**Zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí** (uvádí 75 – 90,38% respondentů)

PN v kategorii ZŘ podle oblasti působnosti se **odlišují**:

**ZŘ pro celou školu** – shodně, jako ZŘ uvádějících jinou oblast působení, vyšší zastoupení řízení a kontroly zájmové činnosti školy (71,15% PN). Nižší zastoupení spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (v 69,23% PN) a sestavování statistických výkazů a hlášení (61,54%PN). Obě činnosti jsou opět hodnoceny shodně s respondenty uvádějícími jinou oblast působení. Nižší zastoupení než v ostatních kategoriích uvádí respondenti také v sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (61,54%PN).

**ZŘ pro 1. stupeň** – nejvíce PN v této skupině obsahuje sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (85,71%), vysoké zastoupení má spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (85,71%PN). V dané skupině nejméně PN obsahuje řízení metodických orgánů (42,86%).

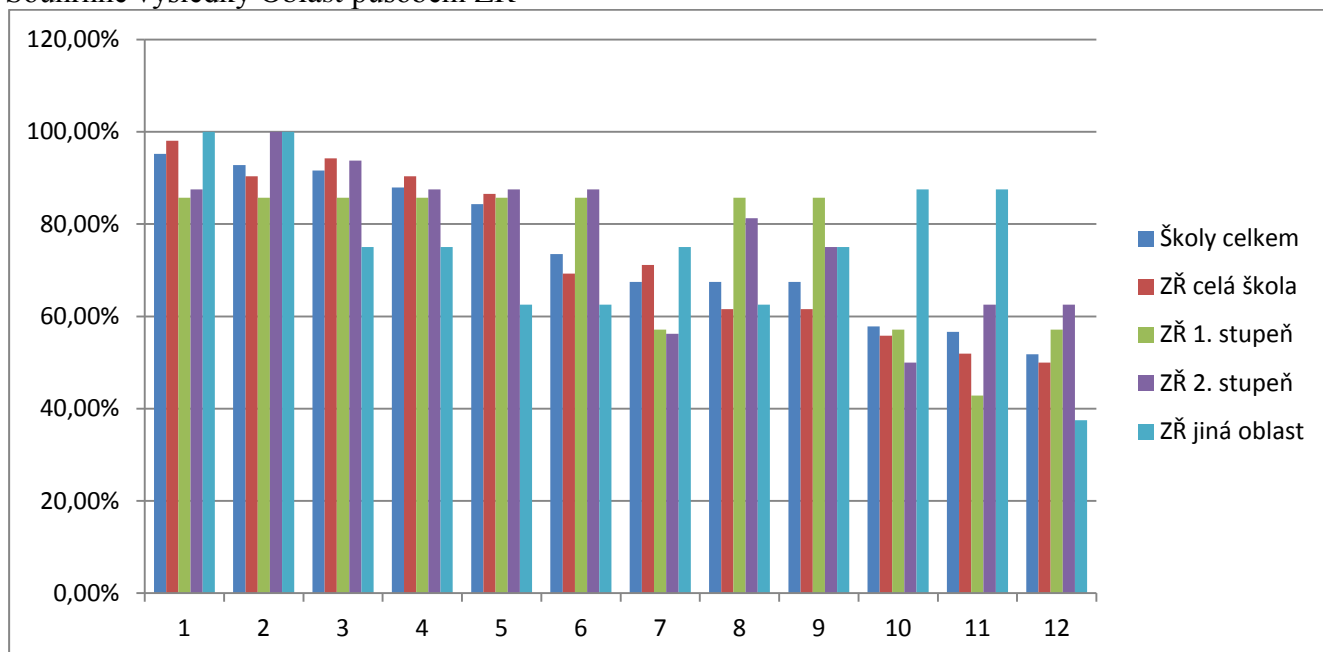
**ZŘ pro 2. stupeň** – nejméně PN (50%) obsahuje péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků. Více PN obsahuje (obdobně jako v kategorii ZŘ pro 1. stupeň) sestavování statistických výkazů a hlášení (81,25%). Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků (87,50%), spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (87,50%) a zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy (62,50%) je v PN v této skupině zastoupeno nejvíce.

**ZŘ uvádějící jinou oblast působnosti** – nejnižší zastoupení vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků (62,50%PN), spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (62,50%PN) a zodpovědnosti za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy (37,50%PN) v dané skupině. Nejvíce respondentů v této kategorii má v PN zahrnuje řízení a kontrolu zájmové činnosti školy (75%), péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (87,50%) a řízení metodických orgánů (87,50%).

Ze zjištěných výsledků bez ohledu na oblast působnosti ZŘ, vyplývá, že **hlavní činnost ZŘ** (vedle případného zastupování ŘŠ) zahrnuje **opět oblast pedagogického řízení školy**. Z odpovědí ZŘ podle oblasti působnosti ve škole na otázku číslo 6 vyplývá, že ŘŠ deleguje do této oblasti řízení školy svému zástupci potřebné kompetence. Ostatní činnosti, které obsahuje méně PN, jsou odrazem požadované konkrétní práce ZŘ v jeho oblasti působnosti (**největší odlišnosti** byly zaznamenány v PN u **ZŘ uvádějících jinou oblast působnosti** ve škole).

## Činnosti v pracovní náplni ZŘ

Souhrnné výsledky Oblast působení ZŘ



Graf č. 9

### Legenda grafu

1. Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti
2. Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků
3. Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování
4. Zabezpečení personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí
5. Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků
6. Spolupráce se zák. zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány
7. Řízení a kontrola zájmové činnosti školy
8. Sestavování statistických hlášení a výkazů
9. Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy
10. Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků
11. Řízení metodických orgánů
12. Zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvíjení tradic školy

### Zjištěné výsledky – počet ZŘ ve škole

PN v kategorii počet ZŘ ve všech oblastech působení **shodně obsahují** nejčastěji tyto činnosti:

**Řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků** (uvádí 89,80 – 100% respondentů)

**Sestavování a kontrolu dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování** (uvádí 83,33 – 100% respondentů)

**Zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí** (uvádí 83,33 – 100% respondentů)

**Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků** (uvádí 75 – 87,76% respondentů)

PN v kategorii podle počtu ZŘ se **odlišují**:

**Školy s 1 ZŘ** – v PN je nejméně v této skupině zastoupena spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány řízení (67,35%) a sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (59,18%).

Nejvíce PN obsahuje vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků (87,76%).

**Školy se 2 ZŘ** – dotazovaní uvádí nejvyšší zastoupení sestavování statistických výkazů a hlášení (83,33%PN) a řízení metodických orgánů (70%PN). Nejméně v této skupině mají ve svých PN zastoupenou zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy (30% PN).

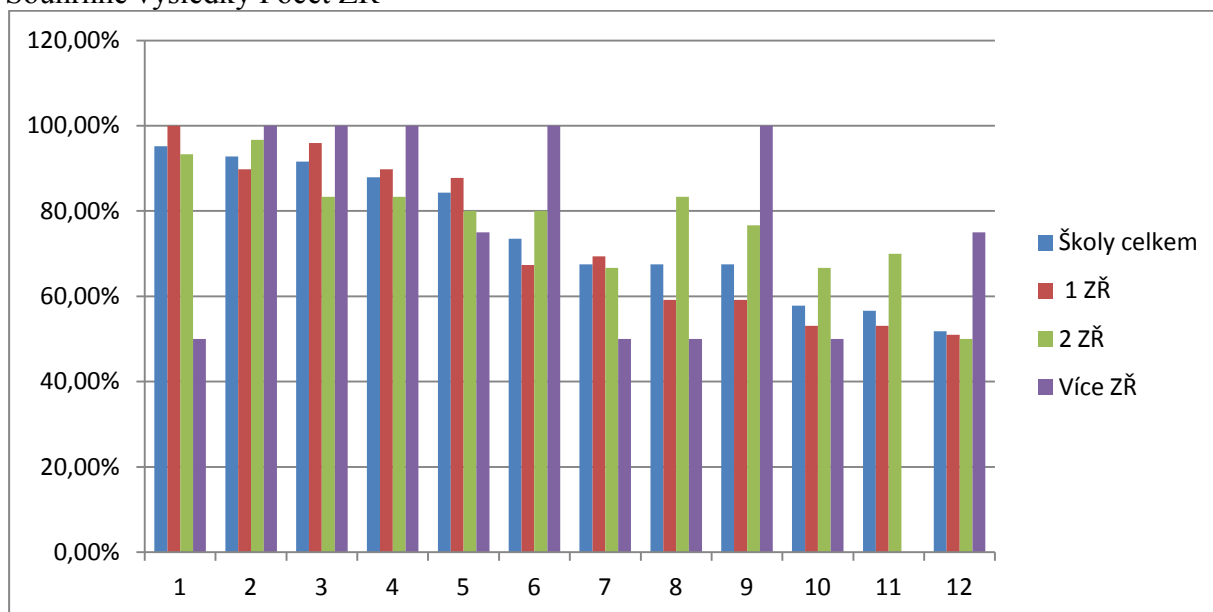
**Školy s více ZŘ - pouze 50%** respondentů z této kategorie má v PN uvedeno **zastupování ŘŠ** (je pověřen jiný ZŘ), řízení a kontrolu zájmové činnosti školy a péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (nejnižší zastoupení ve skupině). **PN žádného respondenta z kategorie školy s více ZŘ nezahrnuje řízení metodických orgánů. 100% PN respondentů této kategorie obsahuje řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků, sestavování a kontrolu dodržování rozvrhu výuky a dozorů a zajišťování**

suplování, zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí, spolupráci se zákonnými zástupci, zřizovatelem a dalšími orgány a sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy. Nejvíce PN (75%) dotazovaných z této kategorie obsahuje zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy.

Z vyhodnocení výsledků v této skupině, je zřejmé, že **nejvíce se odlišují PN dotazovaných respondentů ze škol s více ZŘ**. Bez ohledu na počet ZŘ ve škole, bylo zjištěno, že **hlavní činností ZŘ** je opět **účast na pedagogickém řízení školy**. Pro realizaci činností v této oblasti jsou mu ŘŠ delegovány potřebné kompetence (viz otázka číslo 6). Odlišné zastoupení dalších činností v PN je odrazem požadované konkrétní práce ZŘ podle potřeb školy, tak jak mu byla ŘŠ vymezena.

### Činnosti v pracovní náplni ZŘ

Souhrnné výsledky Počet ZŘ



Graf č. 10

## Legenda grafu

1. Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti
2. Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků
3. Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování
4. Zabezpečení personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí
5. Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků
6. Spolupráce se zák. zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány
7. Řízení a kontrola zájmové činnosti školy
8. Sestavování statistických hlášení a výkazů
9. Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy
10. Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků
11. Řízení metodických orgánů
12. Zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvíjení tradic školy

### Názor zástupců ředitele na vymezení a právní zakotvení jejich funkce

Zajímavý a jistě i podnětný pro další činnost (kariérní řády, legislativní úpravy) je názor ZŘ. Jak reflektují na dosavadní nedostatečné vymezení a neukotvení své pracovní pozice.

49 respondentů (59,04%) vyjádřilo **kladný postoj** k případnému jasnému vymezení funkce ZŘ

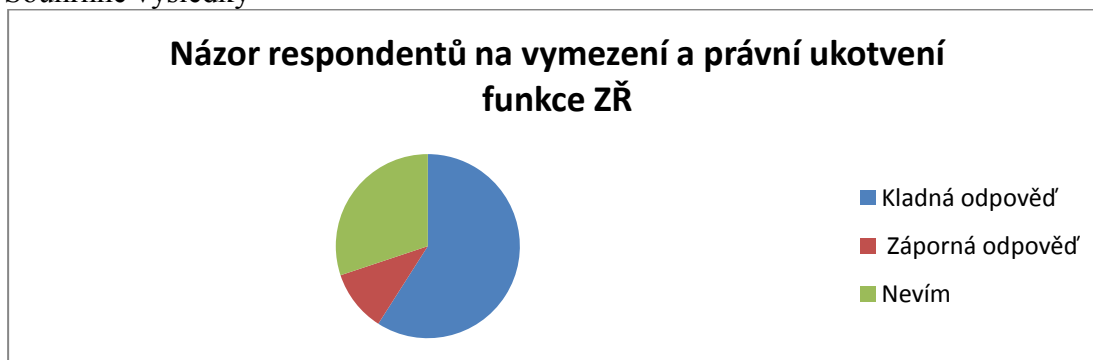
9 respondentů (10,84%) uvádí **zápornou odpověď**

25 respondentů (30,12%) **nemá vyhraněný názor** (nevím)

Pro nadpoloviční většinu oslovených (59,04%) je vymezení a právní zakotvení funkce, kterou vykonávají, v současné době aktuální.

### Názor respondentů na vymezení a právní ukotvení funkce ZŘ

Souhrnné výsledky



Graf č. 11



#### 6. 4. 5. Shrnutí výsledků výzkumného šetření

- Dotazníkového šetření se **zúčastnili 83 respondenti** ze 170 oslovených.
- **Návratnost** všech dotazníků byla **48,82%**, **nejméně** odpovědí bylo získáno v **kategorii malých škol** (do 200 žáků) – 14 respondentů.
- Ve **49 školách** je ustanoven **jeden ZŘ**, ve **30 školách** jsou ustanoveni **dva ZŘ**, **4 školy** mají **více ZŘ**.
- **52 ZŘ** působí v **rámci celé školy**, **7** respondentů působí **na 1. stupni**, **16** respondentů působí **na 2. stupni**, **8** respondentů **uvádí jinou oblast působnosti**.
- **72 ZŘ** je ustanoveno **statutárním zástupcem RŠ**, **11** respondentů **uvádí** jako statutárního zástupce **ŘŠ jinou osobu**.
- **39** respondentů **neabsolvovalo studium managementu**, **37** respondentů **je absolventy**, **7** respondentů v současné době **studuje**.
- Ve **všech posuzovaných skupinách** (školy podle velikosti, počet ZŘ ve škole a oblast působení ZŘ) jsou **delegovány nejčastěji kompetence v nejvyšším rozsahu pro oblast pedagogického řízení školy** (respondenti kategorie školy s více ZŘ hodnotí udělené kompetence pouze jako nejvyššího a vysokého rozsahu).
- Respondenti ve **všech posuzovaných skupinách** (školy podle velikosti, počet ZŘ ve škole a oblast působení ZŘ) shodně **uvádí vysoký podíl delegování kompetencí vysokého a nejvyššího rozsahu do oblasti administrativního řízení školy**.
- **Kromě kategorie školy s více ZŘ**, v ostatních posuzovaných skupinách dotazování shodně **uvádí třetí pořadí zastoupení vysokého a nejvyššího rozsahu delegovaných kompetencí v oblasti personálního řízení školy**.
- **Kromě kategorie školy s více ZŘ**, ostatní dotazování **hodnotí v oblasti ekonomického řízení a plánování nejméně delegovaných kompetencí jako vysokého a nejvyššího rozsahu**.

- Ve školách s více ZŘ uvádí respondenti **stejné zastoupení kompetencí** vysokého (50%) a nejvyššího rozsahu (25%) v oblasti **ekonomického řízení a plánování a personálního řízení školy**.

- **Zastupování ŘŠ** v době jeho nepřítomnosti zjištěno téměř **shodné zastoupení v PN** respondentů ve skupině **školy podle velikosti** (v rozmezí 87,50 – 100%) a **ZŘ podle oblasti působnosti** v rozmezí (85,71 – 100%).

- Ve skupině **školy podle počtu ZŘ** uvádí respondenti ze škol s více ZŘ **zastupování ŘŠ pouze v 50% PN**.

- V PN respondentů **všech posuzovaných skupin** (školy podle velikosti, počet ZŘ ve škole a oblast působení ZŘ) jsou **nejčastěji zastoupeny** tyto činnosti: **Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování**

**Zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí**

- PN respondentů ze skupiny **školy podle velikosti se odlišují:**

**školy malé** - nižší zastoupení sestavování statistických výkazů a hlášení (42,86% PN), spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (50%), péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (42,86% PN) a řízení metodických orgánů (42,86% PN).

**školy střední velikosti** - nejvyšší zastoupení spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (80% PN), řízení a kontroly zájmové činnosti (71,11% PN), péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (64,44%) a řízení metodických orgánů (60% PN).

**školy velké** - nejvyšší zastoupení sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (79,17%PN) a sestavování statistických výkazů a hlášení (79,17%PN).

- PN respondentů ze skupiny **oblast působnosti ZŘ se odlišují:**

**ZŘ pro celou školu** – oproti ZŘ pro 1. nebo 2. stupeň vyšší zastoupení řízení a kontroly zájmové činnosti školy (71,15% PN), nižší zastoupení spolupráce se

zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (v 69,23% PN) a sestavování statistických výkazů a hlášení (61,54%PN). Tyto činnosti hodnoceny shodně s respondenty uvádějícími jinou oblast působení. Nejnižší zastoupení sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (61,54%PN).

**ZŘ pro 1. stupeň** – nejvíce PN v této skupině obsahuje sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy (85,71%), vysoké zastoupení má spolupráce se zákonými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (85,71%PN). V dané skupině nejméně PN obsahuje řízení metodických orgánů (42,86%).

**ZŘ pro 2. stupeň** – nejméně PN (50%) obsahuje péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků. Více PN obsahuje (obdobně jako v kategorii ZŘ pro 1. stupeň) sestavování statistických výkazů a hlášení (81,25%). Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků (87,50%), spolupráce se zákonými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (87,50%) a zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy (62,50%) je v PN v této skupině zastoupeno nejvíce.

**ZŘ uvádějící jinou oblast působnosti** – nejnižší zastoupení vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků (62,50%PN), spolupráce se zákonými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány (62,50%PN) a zodpovědnosti za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy (37,50%PN) v dané skupině. Nejvíce respondentů v této kategorii má v PN zahrnuto řízení a kontrolu zájmové činnosti školy (75%), péči o odborný rozvoj pedagogických pracovníků (87,50%) a řízení metodických orgánů (87,50%).

• PN respondentů ze skupiny **školy podle počtu ZŘ se odlišují:**

**Školy s 1 ZŘ** – nejméně zastoupena spolupráce se zákonými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány řízení (67,35%) a sestavování návrhů na nákup

učebnic, pomůcek a vybavení školy (59,18%). Nejvíce obsaženo vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků (87,76%).

**Školy se 2 ZŘ** – nejvyšší zastoupení sestavování statistických výkazů a hlášení (83,33%PN) a řízení metodických orgánů (70%PN). Nejméně zastoupena zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy (30% PN).

**Školy s více ZŘ** – nejméně zastoupeno řízení a kontrola zájmové činnosti školy a péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků. PN **nezahrnují řízení metodických orgánů**. Nejvíce PN (75%) zahrnuje zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy.

- Nejvíce **odlišností** bylo zjištěno v PN respondentů ze **škol s více ZŘ** (určité činnosti mohou být obsaženy v PN jiného ZŘ) a v **PN ZŘ uvádějících jinou oblast působnosti** ve škole (činnost ZŘ není vykonávána v tradičním pojetí – viz otázka číslo 3).

- **49** respondentů se **přiklání k jasnému vymezení funkce ZŘ**, **9** respondentů **odpovídá záporně**, **25** respondentů **nemá vyhraněný názor**

#### **6. 4. 6. Vyhodnocení zvolených výzkumných předpokladů**

##### **Rozsah kompetencí, které deleguje ŘŠ na svého zástupce je ovlivněn velikostí školy**

Výzkumný předpoklad **nebyl potvrzen** - ve skupině školy podle velikosti **nebyly zjištěny výrazné rozdíly** v delegování kompetencí zástupcům ředitele.

**Kompetence** označované respondenty jako nejvyššího a vysokého rozsahu jsou **shodně v nejvyšší míře delegovány do oblasti pedagogického řízení školy**, což plně odpovídá potřebám realizace výchovně vzdělávacího procesu.

Výsledky provedeného dotazníkového šetření prokázaly, že v posuzované skupině školy podle velikosti, také **v ostatních oblastech řízení školy bylo zjištěno shodné pořadí** v zastoupení delegovaných **kompetencí** hodnocených respondenty jako **vysokého a nejvyššího rozsahu**.

## **Rozsah kompetencí zástupce ředitele (ve smyslu pravomocí), se zvyšuje úměrně s velikostí školy**

Výzkumný předpoklad **nebyl potvrzen** - ve skupině školy podle velikosti **nebylo zjištěno** výrazné zvyšování rozsahu kompetencí delegovaných na zástupce ředitele (ve smyslu pravomocí) v závislosti na velikosti školy.

Ze zjištěných výsledků v posuzovaném vzorku základních škol bez ohledu na jejich velikost, vyplývá, **že činnost ZŘ** (kromě případného zastupování ŘŠ v době nepřítomnosti) je nejvíce směřována do **oblasti pedagogického a administrativního řízení školy**. Pro požadovanou konkrétní činnost mu ŘŠ deleguje potřebné kompetence, které nejvíce oslovených ZŘ ve skupině školy podle velikosti označuje jako vysokého a nejvyššího rozsahu. **Také v ostatních oblastech řízení školy bylo zjištěno obdobné hodnocení rozsahu delegovaných kompetencí.**

Také PN respondentů ze skupiny škol podle velikosti nejčastěji shodně obsahují činnosti související s řízením těchto oblastí školy:

**Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků**  
**Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování**

**Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků**

**Zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí**

Ostatní činnosti (pro které ŘŠ udílí svému zástupci potřebné kompetence), obsažené v PN méně často, souvisí s konkrétními podmínkami a potřebami každé školy a nemají přímou souvislost s velikostí školy.

## **Kompetence zástupců ředitele školy se liší podle počtu zástupců**

Výzkumný předpoklad **byl potvrzen** jen částečně - **pouze pro školy s více ZŘ**. Zde se výsledky realizovaného dotazníkového šetření v otázce číslo 6 (rozsah kompetencí ZŘ) a v otázce číslo 7 (činnosti v PN ZŘ) odlišují od

ostatních posuzovaných skupin. Školy s jedním nebo dvěma ZŘ nevykazují výrazné rozdíly v delegování kompetencí potřebných pro účast na řízení školy.

V kategorii školy s více ZŘ (*odpovídali pouze 4 respondenti*) **hodnotí** oslovení respondenti udělené **kompetence častěji jako vysokého a nejvyššího rozsahu**. Bylo zaznamenáno **stejné zastoupení kompetencí** vysokého (50%) a nejvyššího rozsahu (25%) v oblasti **ekonomického řízení a plánování a personálního řízení školy**. Delegované **kompetence pro oblast pedagogického řízení školy** respondenti kategorie školy s více ZŘ hodnotí pouze jako **nejvyššího a vysokého rozsahu**. Také PN respondentů ze škol s více ZŘ se nejvíce **odlišují**. Posuzované činnosti, které oslovení respondenti ze škol s více ZŘ, nemají obsaženy v PN může RŠ požadovat od ostatních ZŘ ve škole. Z tohoto důvodu **zastupování RŠ** uvádí tito respondenti pouze v **50% PN**.

### **Na velkých školách plní ZŘ funkci prostředníka mezi ředitelem a pedagogickým sborem**

Výzkumný předpoklad **byl potvrzen** jen částečně – z výsledků realizovaného výzkumu vyplývá, že se **ZŘ** bez ohledu na velikost školy, vždy nejvíce podílí **na pedagogickém řízení školy**. V této oblasti jsou mu delegovány potřebné kompetence a také většina PN oslovených respondentů ze všech skupin zahrnuje řízení a kontrolu výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků.

Hlavní činnost ZŘ, tedy spočívá v každodenním podílu na zajišťování průběhu a organizace výchovně vzdělávacího procesu. ZŘ, jak dokládají zjištěné výsledky (viz otázky číslo 6 a 7), ve všech školách bez ohledu na velikost, počet ZŘ nebo oblast jejich působnosti, musí být v neustálém styku s pedagogickými pracovníky.

#### **6. 4. 7. Obecný model kompetencí**

Do řídicí práce většiny ZŘ ve zkoumaném vzorku škol se shodně promítají určité konkrétní činnosti, které vyžadují konkrétní kompetence. Na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření byl vytvořen základní model delegovaných kompetencí ZŘ.

- Kompetence plného rozsahu, pokud je ZŘ pověřen zastupováním ŘŠ v době jeho nepřítomnosti (statutární zástupce).
- Kompetence velmi vysokého rozsahu pro oblast pedagogického řízení školy (kontrola a hodnocení výchovně vzdělávací činnosti, sestavování rozvrhu, zajišťování suplování, zajišťování školních akcí, řízení a kontrola zájmové činnosti).
- Kompetence vysokého rozsahu pro oblast administrativního řízení školy (sestavování statistických výkazů a hlášení, vedení pedagogické dokumentace).
- Kompetence středního rozsahu pro oblast personálního řízení školy (péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků, sestavování úvazků).
- Kompetence nižšího rozsahu pro oblast ekonomického řízení a plánování (podíl na zpracovávání plánů školy, návrhy na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy).

V našich podmínkách je funkce ZŘ pojata různým způsobem. Ředitel každé školy, pokud tuto funkci obsadí, si pro činnost svého zástupce určuje vlastní pravidla. Při své činnosti ve škole je ZŘ vždy především nejbližším spolupracovníkem ŘŠ, připravuje mu veškeré potřebné podklady a je realizátorem jeho záměrů. Rozhodující kompetence ale vždy musí zůstat pouze ŘŠ, který je plně zodpovědný za provoz celé školy.

Z názorů oslovených respondentů (otázka číslo 8) vyplývá, že více než polovina respondentů by přivítala vymezení své pozice. Proto předkládám následující návrh pro řešení stávající situace:

- Stanovit základní podmínky pro vstup do funkce – délka předchozí pedagogické praxe na příslušném typu školy a povinnost předchozí zkušenosti s vedením týmu v rámci středního managementu školy (vedoucí metodických orgánů, koordinátor).
- Vymezit podmínky pro odvolání z funkce (obdobně jako u ŘŠ).
- Pro výkon funkce ZŘ, stejně jako pro ŘŠ, stanovit povinnost manažerského vzdělání a průběžného dalšího vzdělávání.
- Zahrnout podmínku výkonu funkce ZŘ do kariérního systému ředitele školy jako povinný předstupeň (období před nástupem do funkce).



## 7. Závěr

Cílem práce bylo zjistit, jakými kompetencemi ZŘ základních škol disponují a ověřit, zda se kompetence mění v závislosti na daných podmínkách. Zda rozsah jejich činnosti ovlivňuje velikost školy a případný počet zástupců. Na vybraném vzorku základních škol z celé České republiky byla zkoumána a následně popsána současná situace z hlediska delegování kompetencí v základních oblastech řízení školy. Potřebné údaje byly získány prostřednictvím internetového prostředí. Zejména díky možnostem jejich dalšího zpracování byl zvolený způsob naprosto optimální.

Cíl závěrečné práce, vytýčený v osnově ideového projektu, se podařilo naplnit. Výsledky výzkumu zachycují, jaké kompetence a v jakém rozsahu mají ZŘ v základních školách a jaké činnosti nejčastěji obsahují jejich pracovní náplně. Nedostatkem práce je, že zkoumaný vzorek zahrnuje malé množství respondentů. V kategorii malých škol, kategorii ZŘ s jinou oblastí působnosti, kategorii ZŘ pro 1. stupeň a kategorii více ZŘ ve škole odpovídalo jen několik dotazovaných. Zpracované údaje jsou spíše pohledem na činnost zástupce ředitele a nelze z nich vyvozovat obecné závěry.

V úvodní části práce byla vymezena funkce zástupce ředitele v tradičním pojetí. S využitím odborné literatury a dostupných zdrojů byla určena jeho pozice v rámci managementu školy, popsány kompetence a činnost. Zkoumáním příslušných právních předpisů bylo zjištěno, že zákony pokrývající oblast školství se pozicí zástupce ředitele vůbec nezabývají. Zřízení funkce zástupce ředitele, začlenění do organizační struktury školy i náplň práce závisí pouze na rozhodnutí ředitele školy.

Realizovaný výzkum prokázal, že **kompetence nejvyššího rozsahu** bez ohledu na velikost školy, počet ZŘ nebo oblast jejich působnosti ve škole jsou ŘŠ nejčastěji **delegovány do oblasti pedagogického řízení** školy.

Ve skupině škol posuzovaných **podle velikosti** (počet žáků) bylo zaznamenáno **shodné pořadí** v zastoupení **delegovaných kompetencí** hodnocených respondenty jako vysokého a nejvyššího rozsahu také v **ostatních oblastech řízení** školy. V souvislosti s velikostí školy **nebylo zjištěno žádné** podstatné **zvyšování** rozsahu kompetencí delegovaných na zástupce ředitele.

Výsledky realizovaného dotazníkového šetření (viz otázka číslo 6 a 7) se **odlišují** od ostatních posuzovaných skupin pouze v kategorii **školy s více ZŘ**. Oslovení respondenti **hodnotí** udělené **kompetence častěji** jako **vysokého a nejvyššího rozsahu**. Školy s **jedním** nebo **dvěma ZŘ** **nevykazují** výrazné **rozdíly** v delegování kompetencí potřebných pro účast na řízení školy.

V realizovaném dotazníkovém šetření byly odpovědi respondentů navíc vyhodnoceny ještě **z hlediska** jejich **působnosti ve škole** (ZŘ pro celou školu, první nebo druhý stupeň a jiná oblast působnosti). Také v této skupině **nebyly** shledány podstatné **rozdíly v delegování kompetencí** ve vysokém a nejvyšším rozsahu do posuzovaných oblastí řízení školy. Odlišnosti byly zaznamenány pouze v PN respondentů uvádějících jinou oblast působnosti ve škole, což souvisí s požadovanou konkrétní činností ZŘ v jeho oblasti působnosti.

Původní záměr byl rozšířen o zjišťování názorů oslovených respondentů na případné **vymezení funkce ZŘ** a podílu **absolventů** a studujících oboru **školského managementu** mezi ZŘ. Zjištěné výsledky jednoznačně dokládají, že **nadpoloviční většina** oslovených respondentů by uvítala **jasné vymezení funkce ZŘ**. Výzkum dále potvrdil, že více než polovina **ZŘ**, přestože nemají

tuto povinnost stanovenou, **si uvědomují důležitost a nezbytnost manažerského vzdělání** pro výkon své funkce a dané studium absolvovali nebo studují.

Z vyhodnocení získaných odpovědí vyplývá, že v posuzovaném vzorku základních škol je vždy nejvíce požadovanou činností ZŘ aktivní účast v **oblasti pedagogického** a také administrativního **řízení školy**. Pro realizaci potřebných aktivit v těchto oblastech řízení školy ŘŠ delegují svým zástupcům nejčastěji kompetence ve vysokém a nejvyšším rozsahu. Ostatní činnosti, pro které ŘŠ udílí svému zástupci potřebné kompetence, se odvíjí od konkrétních potřeb a podmínek každé školy.

## Literatura a zdroje

### Literatura:

BACÍK, František, Jiří KOTÁSEK a Jaroslav KALOUS. *Příprava řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1997, 152 s. ISBN 80-210-1679-5.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

GOLD, Anne. *Řízení současné školy*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2005, 164 s. ISBN 80-902614-4-2.

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. ISBN 978-80-7357-899-2.

NANTL, Jiří. *Česká republika potřebuje dlouhodobou vizi vzdělávací politiky, Řízení školy*, 2013, č. 3, 45 s. ISSN 1214-8679.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995, 292 s. ISBN 80-7178-029-4.

SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2003, 39 s. ISBN 80-7290-133-8.

SOLFRONK, Jan. *Kapitoly ze školského managementu*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002, 89 s. ISBN 80-7083-655-5.

STIBŮREK, Šimon. *Jak se posunulo české školství za posledních šest let?*, *Řízení školy*, 2012, č. 6, 41 s. ISSN 1214-8679.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. ISBN 978-80-7357-901-2.

THUMSOVÁ, Martina. *Rozdělení činností zástupce ředitele školy a jejich role v řízení školy*, *Řízení školy*, 2013, č. 1, 41 s. ISSN 1214-8679.

TROJAN, Václav. *Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky*, *Orbis Scholae*, 2011, roč. 5, č. 3, 144 s. ISSN 1802-4637

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

EGER, Ludvík. *Efektivní školský management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 224 s. ISBN 80-7082-430-1.

#### **Použité zdroje:**

<http://info.edu.cz/cs/node/28870>

MIKÁČ, JAN. 2014. [www.janmikac.cz/pracovni\\_napl\\_napln.](http://www.janmikac.cz/pracovni_napl_napln/) /Online/ 2014.

[http://katalog.nsp.cz/poziceOdbornySmer.aspx?kod\\_smeru=11](http://katalog.nsp.cz/poziceOdbornySmer.aspx?kod_smeru=11) /On line/ 2014.

<http://portal.pohoda.cz/zakony/pracovni-pravo/zakonik-prace-2014/> /Online/ 2014.

<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-predskolnim-zakladnim-strednim-vyssim-odbornem-a-jinem-vzdelavani-skolsky-zakon/uplne/#cast1>

<http://www.atlasskolstvi.cz/zakladni-skoly>

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/novela-narizeni-vlady-o-mire-vyuovaci-povinnosti>

<http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich>

# PŘÍLOHY

## Použité zkratky

<b>PN</b>	pracovní náplň
<b>ŘŠ</b>	ředitel školy
<b>ZŘ</b>	zástupce ředitele
<b>ZŠ</b>	základní škola

## Seznam tabulek

- Tabulka č. 1 **Návratnost dotazníků** Souhrnné výsledky Školy celkem
- Tabulka č. 2 **Zastoupení jednotlivých kategorií škol v realizovaném dotazníkovém šetření**
- Tabulka č. 3 **Počet zástupců ředitele v jednotlivých kategoriích škol**
- Tabulka č. 4 **Oblast působnosti zástupce ředitele** Velikost školy
- Tabulka č. 5 **Statutární zástupce ředitele školy** Velikost školy
- Tabulka č. 6 **Statutární zástupce ředitele školy** Oblast působnosti ZŘ
- Tabulka č. 7 **Manažerské vzdělání ZŘ** Velikost školy
- Tabulka č. 8 **Manažerské vzdělání ZŘ** Oblast působnosti ZŘ
- Tabulka č. 9 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Souhrnné výsledky
- Tabulka č. 10 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Velikost školy
- Tabulka č. 11 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Malé školy
- Tabulka č. 12 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Středně velké školy
- Tabulka č. 13 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Velké školy
- Tabulka č. 14 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Počet ZŘ
- Tabulka č. 15 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Školy s jedním ZŘ
- Tabulka č. 16 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Školy se dvěma ZŘ
- Tabulka č. 17 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Školy s více ZŘ
- Tabulka č. 18 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** ZŘ pro celou školu
- Tabulka č. 19 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** ZŘ pro 1. stupeň
- Tabulka č. 20 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** ZŘ pro 2. stupeň
- Tabulka č. 21 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** ZŘ jiná oblast působení
- Tabulka č. 22 **Zastoupení jednotlivých činností v pracovní náplni ZŘ** Souhrnné výsledky  
Velikost školy
- Tabulka č. 23 **Zastoupení jednotlivých činností v pracovní náplni ZŘ** Souhrnné výsledky  
Počet ZŘ ve škole
- Tabulka č. 24 **Zastoupení jednotlivých činností v pracovní náplni ZŘ** Souhrnné výsledky  
Oblast působení ZŘ
- Tabulka č. 25 **Názory respondentů na vymezení a právní zakotvení funkce ZŘ** Souhrnné  
výsledky
- Tabulka č. 26 **Názory respondentů na vymezení a právní zakotvení funkce ZŘ** Velikost  
školy
- Tabulky 1 – 26, zdroj: autorka

## Seznam grafů

- Graf č. 1 **Návratnost dotazníků** Souhrnné výsledky Školy celkem
- Graf č. 2 **Zastoupení jednotlivých kategorií škol** Velikost školy
- Graf č. 3 **Počet zástupců ve škole** Souhrnné výsledky Velikost školy
- Graf č. 4 **Oblast působnosti ZŘ** Velikost školy
- Graf č. 5 **Statutární zástupce ředitele školy** Velikost školy
- Graf č. 6 **Manažerské vzdělání ZŘ** Školy celkem
- Graf č. 7 **Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení** Souhrnné výsledky
- Graf č. 8 **Činnosti v pracovní náplni ZŘ** Souhrnné výsledky Velikost školy
- Graf č. 9 **Činnosti v pracovní náplni ZŘ** Souhrnné výsledky Oblast působení ZŘ
- Graf č. 10 **Činnosti v pracovní náplni ZŘ** Souhrnné výsledky Počet ZŘ
- Graf č. 11 **Názor respondentů na vymezení a právní ukotvení funkce ZŘ** Souhrnné výsledky
- Graf č. 12 **Statutární zástupce ředitele školy** Oblast působení ZŘ
- Graf č. 13 **Kompetence ZŘ v oblasti pedagogického řízení** Velikost školy
- Graf č. 14 **Kompetence ZŘ v oblasti ekonomiky a plánování** Velikost školy
- Graf č. 15 **Kompetence ZŘ v oblasti administrativního řízení** Velikost školy
- Graf č. 16 **Kompetence ZŘ v oblasti personálního řízení** Velikost školy
- Graf č. 17 **Kompetence ZŘ v oblasti pedagogického řízení** Počet ZŘ
- Graf č. 18 **Kompetence ZŘ v oblasti ekonomiky a plánování** Počet ZŘ
- Graf č. 19 **Kompetence ZŘ v oblasti administrativního řízení** Počet ZŘ
- Graf č. 20 **Kompetence ZŘ v oblasti personálního řízení** Počet ZŘ
- Graf č. 21 **Kompetence ZŘ v oblasti pedagogického řízení** Oblast působnosti ZŘ
- Graf č. 22 **Kompetence ZŘ v oblasti ekonomiky a plánování** Oblast působnosti ZŘ
- Graf č. 23 **Kompetence ZŘ v oblasti administrativního řízení** Oblast působnosti ZŘ
- Graf č. 24 **Kompetence ZŘ v oblasti personálního řízení** Oblast působnosti ZŘ
- Graf č. 25 **Názor na vymezení a právní ukotvení funkce ZŘ** Velikost školy
- Grafy 1-25, zdroj: autorka

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 **Příklad jednostupňového řízení základní školy**

Obrázek č. 2 **Příklad dvoustupňového řízení základní školy**

Obrázek č. 3. **Příklad třístupňového řízení školy**

Obrázky 1-3, zpracováno podle: SOLFRONK, J., :*Kapitoly ze školského managementu*. 2002, s. 21-22



## Dotazník

Vážené kolegyně a kolegové,

jsem zástupkyní ředitele základní školy v Praze a současně také studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia PF UK v Praze obor Management vzdělávání.

Pro svoji diplomovou práci jsem si zvolila téma Kompetence zástupce ředitele základní školy. Moc Vás prosím o vyplnění dotazníku, který je určen pro zástupce ředitele. Není dlouhý, má pouze osm otázek a jeho vyplnění Vám nezabere mnoho času. Všechny Vámi poskytnuté údaje jsou anonymní a budou využity pouze pro účely mé práce. Děkuji za pochopení a spolupráci.

Milena Kreisingerová

Pro vyplnění dotazníku použijte tento odkaz.

<http://www.surveio.com/survey/d/T2P3M1H3V2E3Y7M0A>

### Dotazník

Kompetence zástupce ředitele základní školy

#### 1. Velikost školy\*

- Do 200 žáků
- 200 - 500 žáků
- Nad 500 žáků

#### 2. Počet zástupců ředitele ve škole\*

- Jeden
- Dva
- Více

#### 3. Oblast Vaší působnosti\*

- Zástupce ředitele pro celou školu (1. i 2. stupeň)
- Zástupce ředitele pro 1. stupeň
- Zástupce ředitele pro 2. stupeň
- Jiná (jaká)

#### 4. Statutárním zástupcem ředitele ve Vaší škole je\*

- Zástupce ředitele
- Jiný zaměstnanec (jaký)

**5. Absolvoval(a) jste manažerské vzdělání?\***

- Ano
- Ne
- Studuji

**6. Ohodnořte svoje pravomoci (kompetence) v jednotlivých oblastech (5 - nejvyšší, 1 - žádná)\***

	1	2	3	4	5
Oblast pedagogická	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblast ekonomiky a plánování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblast administrativy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblast personálního řízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Označte všechny činnosti, které patří do Vaší pracovní náplně\***

- Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků
- Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování
- Zastupování ředitele v době jeho nepřítomnosti
- Vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků pro mzdové účely
- Řízení a kontrola zájmové činnosti školy
- Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků
- Řízení metodických orgánů
- Sestavování statistických hlášení a výkazů
- Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy
- Zabezpečení personálního a bezpečnostního zajištění akcí pořádaných školou
- Zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvíjení tradic školy
- Spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány

**8. Uvítal(a) byste jasné vymezení a právní zakotvení funkce zástupce ředitele?\***

- Ano
- Ne
- Nevím

Odeslat dotazník

## Tabulky

### Zastoupení jednotlivých kategorií škol v realizovaném dotazníkovém šetření

Kategorie respondentů (velikost školy)	Vyplněno dotazníků (počet)	Podíl odpovědí (%)
Do 200 žáků	14	16,87
200 – 500 žáků	45	54,22
Nad 500 žáků	24	28,92
<b>Celkem</b>	<b>83</b>	<b>100,00</b>

Tabulka č. 2

### Počet zástupců ředitele v jednotlivých kategoriích škol

Velikost školy	1 ZŘ	Zastoupení (%)	2 ZŘ	Zastoupení (%)	Více ZŘ	Zastoupení (%)
Do 200 žáků	13	92,86	0	0	1	7,14
200 – 500 žáků	34	75,56	10	22,22	1	2,22
Nad 500 žáků	2	8,33	20	83,33	2	8,33
<b>Celkem</b>	<b>49</b>	<b>59,04</b>	<b>30</b>	<b>36,14</b>	<b>4</b>	<b>4,82</b>

Tabulka č. 3

### Oblast působnosti zástupce ředitele

#### Velikost školy

Velikost školy	Působnost celá škola	Zastoupení (%)	Působnost 1. stupeň	Zastoupení (%)	Působnost 2. stupeň	Zastoupení (%)	Působnost jiná	Zastoupení (%)
Do 200 žáků	13	92,86	1	7,14	0	0	0	0
200-500 žáků	35	77,78	2	4,44	5	11,11	3	6,67
Nad 500 žáků	4	16,67	4	16,67	11	45,83	5	20,83
<b>Celkem</b>	<b>52</b>	<b>62,65</b>	<b>7</b>	<b>8,43</b>	<b>16</b>	<b>19,28</b>	<b>8</b>	<b>9,64</b>

Tabulka č. 4

### Statutární zástupce ředitele školy

#### Velikost školy

Velikost školy	Statut. zást. ŘŠ - ZŘ	%	Statut. zást. ŘŠ - jiný	%
Do 200 žáků	12	85,71	2	14,29
200 – 500 žáků	37	82,22	8	17,78
Nad 500 žáků	23	95,83	1	4,17
<b>Školy celkem</b>	<b>72</b>	<b>86,75</b>	<b>11</b>	<b>13,25</b>

Tabulka č. 5

**Statutární zástupce ředitele školy**

Oblast působnosti ZŘ

Oblast	Statut. zást. ŘŠ - ZŘ	%	Statut. zást. ŘŠ - jiný	%
ZŘ celá škola	42	80,77	10	19,23
ZŘ 1. stupeň	6	85,71	1	14,29
ZŘ 2. stupeň	16	100	0	0
Jiná působnost	8	100	0	0
<b>Celkem školy</b>	<b>72</b>	<b>86,75</b>	<b>11</b>	<b>13,25</b>

Tabulka č. 6

**Manažerské vzdělání ZŘ**

Velikost školy

Velikost školy	Absolvent	%	Neabsolvoval	%	Studuje	%
Do 200 žáků	5	35,71	9	64,29	0	0
200 -500 žáků	21	46,67	19	42,22	5	11,11
Nad 500 žáků	11	45,83	11	45,83	2	8,33
<b>Celkem</b>	<b>37</b>	<b>44,58</b>	<b>39</b>	<b>46,99</b>	<b>7</b>	<b>8,43</b>

Tabulka č. 7

**Manažerské vzdělání ZŘ**

Oblast působnosti ZŘ

Oblast působ.	Absolvent	%	Neabsolvoval	%	Studuje	%
ZŘ celá škola	23	44,23	25	48,08	4	7,69
ZŘ 1. stupeň	3	42,86	3	42,86	1	14,29
ZŘ 2. stupeň	6	37,50	8	50	2	12,50
Jiná působnost	5	62,50	3	37,50	0	0
<b>Celkem</b>	<b>37</b>	<b>44,58</b>	<b>39</b>	<b>46,99</b>	<b>7</b>	<b>8,43</b>

Tabulka č. 8

**Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení**

Velikost školy

Rozsah kompetence	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5
Velikost školy	Do 200ž.	200-500ž.	Nad 500ž.	Do 200ž.	200-500ž.	Nad 500ž.	Do 200ž.	200-500ž.	Nad 500ž.	Do 200ž.	200-500ž.	Nad 500ž.	Do 200ž.	200-500ž.	Nad 500ž.
Oblast pedagog. %	7,14	6,67	8,33	0	8,89	4,17	7,14	13,33	8,33	21,43	20	16,67	64,29	51,11	62,50
Oblast ekon. a plánování %	14,29	11,11	12,50	21,43	28,89	37,50	35,71	31,11	29,17	21,13	26,67	20,83	7,14	2,22	0
Oblast administr. %	0	2,22	0	0	13,33	16,67	42,86	26,67	33,33	35,71	31,11	45,83	21,43	26,67	4,17
Oblast person. %	0	2,22	12,50	14,29	24,44	16,67	42,86	33,33	29,17	21,43	28,89	33,33	21,43	11,11	8,33

Tabulka č. 10

### Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

#### Malé školy

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	1	7,14	0	0	1	7,14	3	21,43	9	64,29
Oblast ekonomiky a plánování	2	14,29	3	21,43	5	35,71	3	21,43	1	7,14
Oblast administrativy	0	0	0	0	6	42,86	5	35,71	3	21,43
Oblast personálního řízení	0	0	2	14,29	6	42,86	3	21,43	3	21,43

Tabulka č. 11

### Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

#### Středně velké školy

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	3	6,67	4	8,89	6	13,33	9	20	23	51,11
Oblast ekonomiky a plánování	5	11,11	13	28,89	14	31,11	12	26,67	1	2,22
Oblast administrativy	1	2,22	6	13,33	12	26,67	14	31,11	12	26,67
Oblast personál. řízení	1	2,22	11	24,44	15	33,33	13	28,89	5	11,11

Tabulka č. 12

### Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

#### Velké školy

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	2	8,33	1	4,17	2	8,33	4	16,67	15	62,50
Oblast ekonomiky a plánování	3	12,50	9	37,50	7	29,17	5	20,83	0	0
Oblast administrativy	0	0	4	16,67	8	33,33	11	45,83	1	4,17
Oblast personálního řízení	3	12,50	4	16,67	7	29,17	8	33,33	2	8,33

Tabulka č. 13

### Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

Počet ZŘ

Rozsah kompetence	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5
Počet ZŘ	1 ZŘ	2 ZŘ	Více ZŘ	1 ZŘ	2 ZŘ	Více ZŘ	1 ZŘ	2 ZŘ	Více ZŘ	1 ZŘ	2 ZŘ	Více ZŘ	1 ZŘ	2 ZŘ	Více ZŘ
Oblast pedagog. %	8,16	6,67	0	6,12	6,67	0	12,24	10	0	16,33	23,33	25	57,14	53,33	75
Oblast ekon. a plánování %	14,29	10	0	30,61	30	25	34,69	30	0	20,41	26,67	50	0	3,33	25
Oblast administr. %	2,04	0	0	10,20	16,67	0	36,73	23,33	25	30,61	46,67	25	20,41	13,33	50
Oblast person. %	4,08	6,67	0	22,45	20	0	38,78	26,67	25	22,45	36,67	50	12,24	10	25

Tabulka č. 14

### Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

Školy s jedním ZŘ

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	4	8,16	3	6,12	6	12,24	8	16,33	28	57,14
Oblast administrativy	1	2,04	5	10,20	18	36,73	15	30,61	10	20,41
Oblast personálního řízení	2	4,08	11	22,45	19	38,78	11	22,45	6	12,24
Oblast ekonomiky a plánování	7	14,29	15	30,61	17	34,69	10	20,41	0	0

Tabulka č. 15

### Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení

Školy se dvěma ZŘ

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	2	6,67	2	6,67	3	10	7	23,33	16	53,33
Oblast administrativy	0	0	5	16,67	7	23,33	14	46,67	4	13,33
Oblast personálního řízení	2	6,67	6	20	8	26,67	11	36,67	3	10
Oblast ekonomiky a plánování	3	10	9	30	9	30	8	26,67	1	3,33

Tabulka č. 16

**Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení  
Školy s více ZŘ\***

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
Oblast administrativy	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50
Oblast personálního řízení	0	0	0	0	1	25	2	50	1	25
Oblast ekonomiky a plánování	0	0	1	25	0	0	2	50	1	25

Tabulka č. 17

\*Poznámka autorky – zkoumaný vzorek kategorie školy s více ZŘ je reprezentován pouze čtyřmi respondenty.

**Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení  
ZŘ pro celou školu**

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	4	7,69	3	5,77	6	11,54	9	17,31	30	57,69
Oblast ekonomiky a plánování	7	13,46	16	30,77	18	34,62	10	19,23	1	1,92
Oblast administrativy	1	1,92	5	9,62	18	34,62	17	32,69	11	21,15
Oblast personálního řízení	2	3,85	11	21,15	19	36,54	12	23,08	8	15,38

Tabulka č. 18

**Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení  
ZŘ pro 1. stupeň\***

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	1	14,29	0	0	1	14,29	1	14,29	4	57,14
Oblast ekonomiky a plánování	1	14,29	1	14,29	3	42,86	1	14,29	1	14,29
Oblast administrativy	0	0	2	28,57	1	14,29	2	28,57	2	28,57
Oblast personálního řízení	1	14,29	1	14,29	2	28,57	1	14,29	2	28,57

Tabulka č. 19

\*Poznámka autorky – zkoumaný vzorek kategorie ZŘ pro 1. stupeň je reprezentován pouze sedmi respondenty.

**Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení**  
ZŘ pro 2. stupeň

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	1	6,25	1	6,25	2	12,50	4	25	8	50
Oblast ekonomiky a plánování	2	12,50	4	25	4	25	6	37,50	0	0
Oblast administrativy	0	0	2	12,50	6	37,50	6	37,50	2	12,50
Oblast personálního řízení	1	6,25	3	18,75	5	31,25	7	43,75	0	0

Tabulka č. 20

**Kompetence ZŘ v jednotlivých oblastech řízení**  
ZŘ jiná oblast působení \*

Rozsah kompetence	1	Zastoupení (%)	2	Zastoupení (%)	3	Zastoupení (%)	4	Zastoupení (%)	5	Zastoupení (%)
Oblast řízení										
Oblast pedagogická	0	0	1	12,50	0	0	2	25	5	62,50
Oblast ekonomiky a plánování	0	0	4	50	1	12,50	3	37,50	0	0
Oblast administrativy	0	0	1	12,50	1	12,50	5	62,50	1	12,50
Oblast personálního řízení	0	0	2	25	2	25	4	50	0	0

Tabulka č. 21

\*Poznámka autorky – zkoumaný vzorek kategorie ZŘ s jinou oblastí působnosti je reprezentován pouze osmi respondenty.



## Zastoupení jednotlivých činností v pracovní náplni ZŘ

### Souhrnné výsledky Velikost školy

Školy celkem/velikost školy	Školy celkem	(%)	Do200 žáků	(%)	200-500 žáků	(%)	Nad 500 žáků	(%)
Činnost								
Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti	79	95,18	13	92,86	45	100	21	87,50
Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků	77	92,77	14	100	40	88,89	23	95,83
Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování	76	91,57	14	100	40	88,89	22	91,67
Zabezpečení personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí	73	87,95	11	78,57	42	93,33	20	83,33
Vedení přehledů přesčas. práce, výkazů proměn. složek platů a absence ped. prac.	70	84,34	12	85,71	40	88,89	18	75
Spolupráce se zák. zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány	61	73,49	7	50	36	80	18	75
Řízení a kontrola zájmové činnosti školy	56	67,47	9	64,29	32	71,11	15	62,50
Sestavování statistických hlášení a výkazů	56	67,47	6	42,86	31	68,89	19	79,17
Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy	56	67,47	9	64,29	28	62,22	19	79,17
Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků	48	57,83	6	42,86	29	64,44	13	54,17
Řízení metodických orgánů	47	56,63	6	42,86	27	60	14	58,33
Zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvíjení tradic školy	43	51,81	7	50	24	53,33	12	50

Tabulka č. 22

## Zastoupení jednotlivých činností v pracovní náplni ZŘ

### Souhrnné výsledky Počet ZŘ ve škole

Školy celkem/počet ZŘ	Školy celkem	(%)	1 ZŘ	(%)	2 ZŘ	(%)	Více ZŘ	(%)
Činnost								
Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti	79	95,18	49	100	28	93,33	2	50
Řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků	77	92,77	44	89,80	29	96,67	4	100
Sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování	76	91,57	47	95,92	25	83,33	4	100
Zabezpečení personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí	73	87,95	44	89,80	25	83,33	4	100
Vedení přehledů přesčas. práce, výkazů proměn. složek platů a absence pedagogických pracovníků	70	84,34	43	87,76	24	80	3	75
Spolupráce se zák. zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány	61	73,49	33	67,35	24	80	4	100
Řízení a kontrola zájmové činnosti školy	56	67,47	34	69,39	20	66,67	2	50
Sestavování statistických hlášení a výkazů	56	67,47	29	59,18	25	83,33	2	50
Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy	56	67,47	29	59,18	23	76,67	4	100
Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků	48	57,83	26	53,06	20	66,67	2	50
Řízení metodických orgánů	47	56,63	26	53,06	21	70	0	0
Zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvíjení tradic školy	43	51,81	25	51,02	15	50	3	75

Tabulka č. 23

## Zastoupení jednotlivých činností v pracovní náplni ZŘ Souhrnné výsledky Oblast působení ZŘ

Oblast činnosti ZŘ	Školy celkem	(%)	ZŘ celá škola	Podíl v %	ZŘ 1.st.	Podíl v %	ZŘ 2.st.	Podíl v %	ZŘ jiná obl.	Podíl v %
Činnost										
Zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti	79	95,18	51	98,08	6	85,71	14	87,50	8	100
Rízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků	77	92,77	47	90,38	6	85,71	16	100	8	100
Sestavování, kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů, zajišťování suplování	76	91,57	49	94,23	6	85,71	15	93,75	6	75
Zabezpečení personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí	73	87,95	47	90,38	6	85,71	14	87,50	6	75
Vedení přehledů přesčas. práce, výkazů proměnlivých složek platů a absence pedagogických pracovníků	70	84,34	45	86,54	6	85,71	14	87,50	5	62,50
Spolupráce se zák. zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány	61	73,49	36	69,23	6	85,71	14	87,50	5	62,50
Rízení a kontrola zájmové činnosti školy	56	67,47	37	71,15	4	57,14	9	56,25	6	75
Sestavování statistických hlášení a výkazů	56	67,47	32	61,54	6	85,71	13	81,25	5	62,50
Sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy	56	67,47	32	61,54	6	85,71	12	75	6	75
Péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků	48	57,83	29	55,77	4	57,14	8	50	7	87,50
Rízení metodických orgánů	47	56,63	27	51,92	3	42,86	10	62,50	7	87,50
Zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvíjení tradic školy	43	51,81	26	50	4	57,14	10	62,50	3	37,50

Tabulka č. 24

## Názory respondentů na vymezení a právní zakotvení funkce ZŘ Souhrnné výsledky

Odpověď	Kladná	Zastoupení (%)	Záporná	Zastoupení (%)	Nevím	Zastoupení (%)
Počet respondentů	49	59,04	9	10,84	25	30,12

Tabulka č. 25

## Názory respondentů na vymezení a právní zakotvení funkce ZŘ Velikost školy

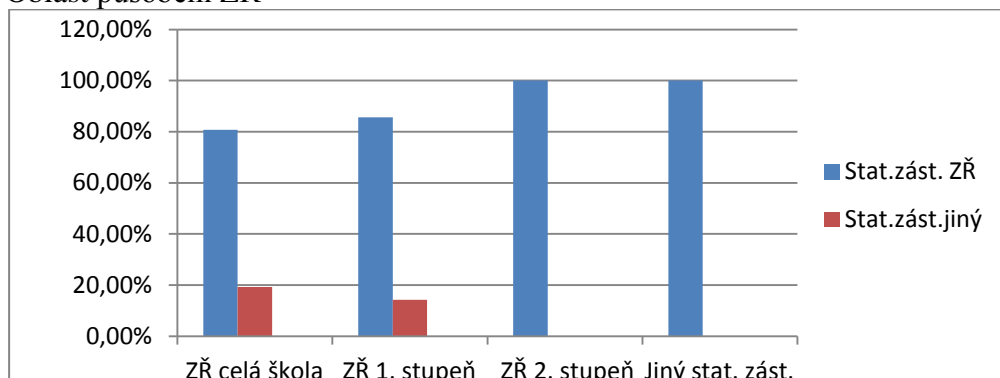
Odpověď	Kladná	Zastoupení (%)	Záporná	Zastoupení (%)	Nevím	Zastoupení (%)
Velikost školy						
Nad 500 žáků	13	54,17	2	8,33	9	37,50
200 – 500 žáků	27	60	4	8,89	14	31,11
Do 200 žáků	9	64,29	3	21,43	2	14,29

Tabulka č. 26

## Grafy

### Statutární zástupce ředitele školy

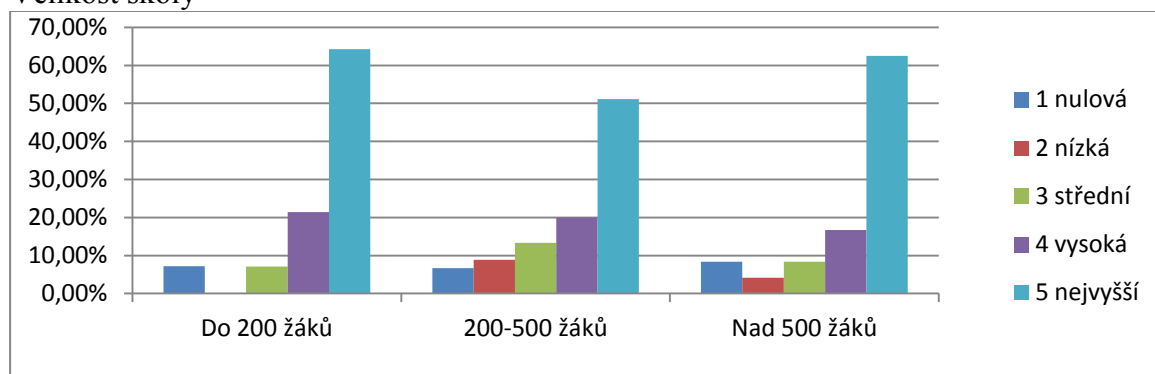
Oblast působení ZŘ



Graf č. 12

### Kompetence ZŘ v oblasti pedagogického řízení

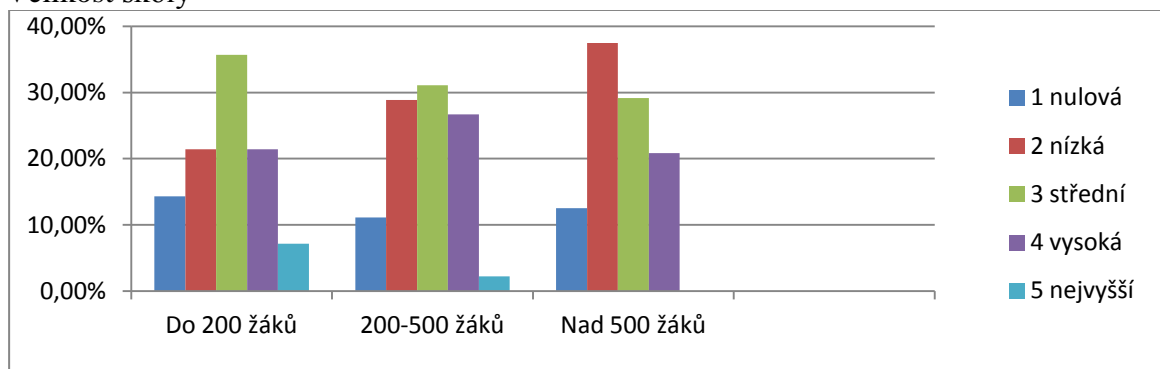
Velikost školy



Graf č. 13

### Kompetence ZŘ v oblasti ekonomiky a plánování

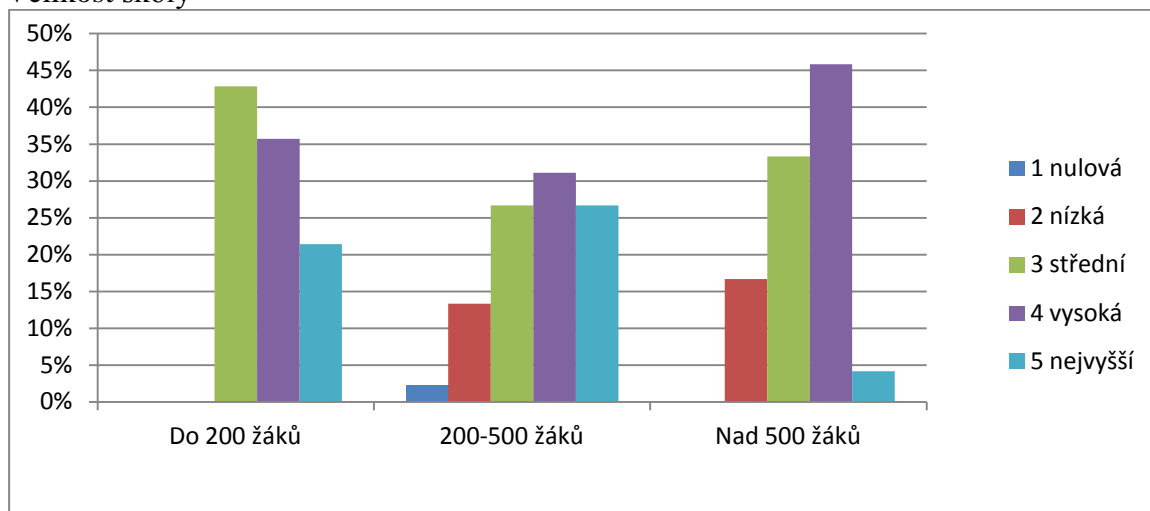
Velikost školy



Graf č. 14

### Kompetence ZŘ v oblasti administrativního řízení

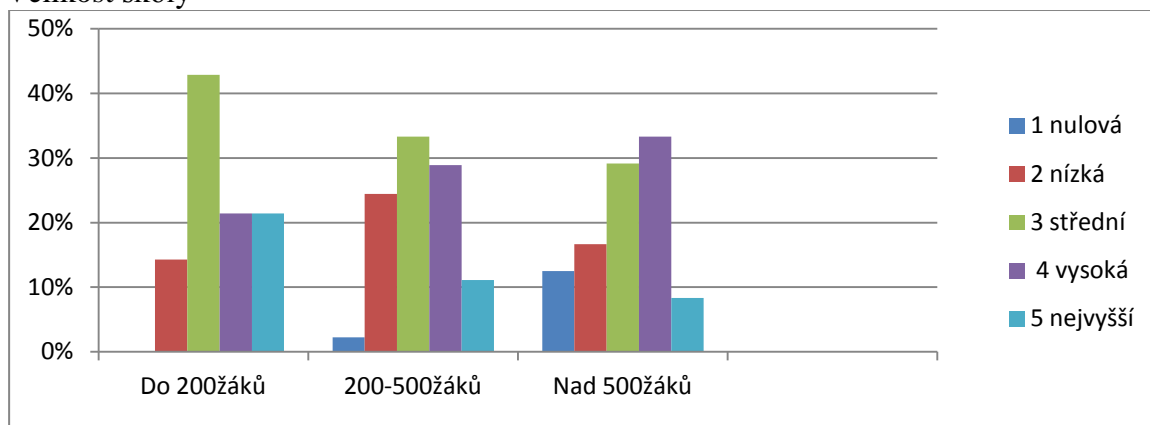
Velikost školy



Graf č. 15

### Kompetence ZŘ v oblasti personálního řízení

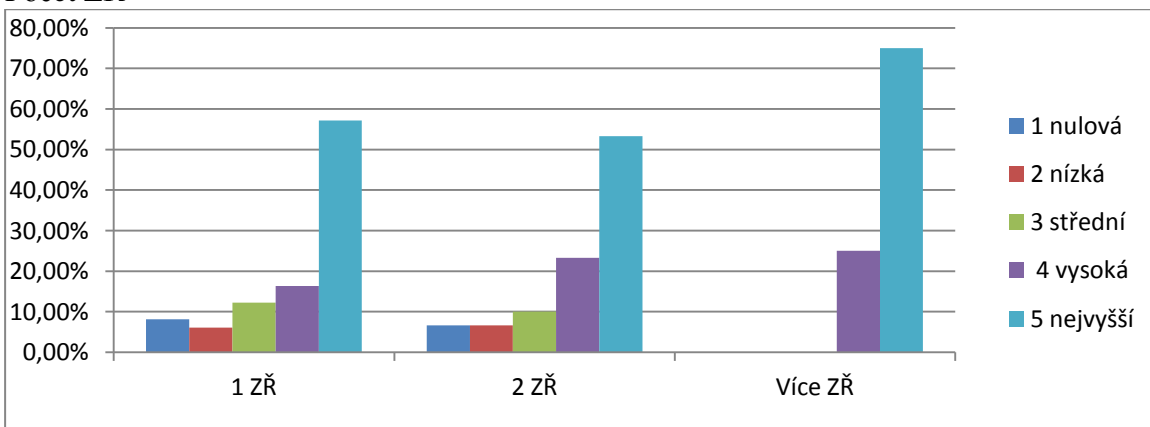
Velikost školy



Graf č. 16

### Kompetence ZŘ v oblasti pedagogického řízení

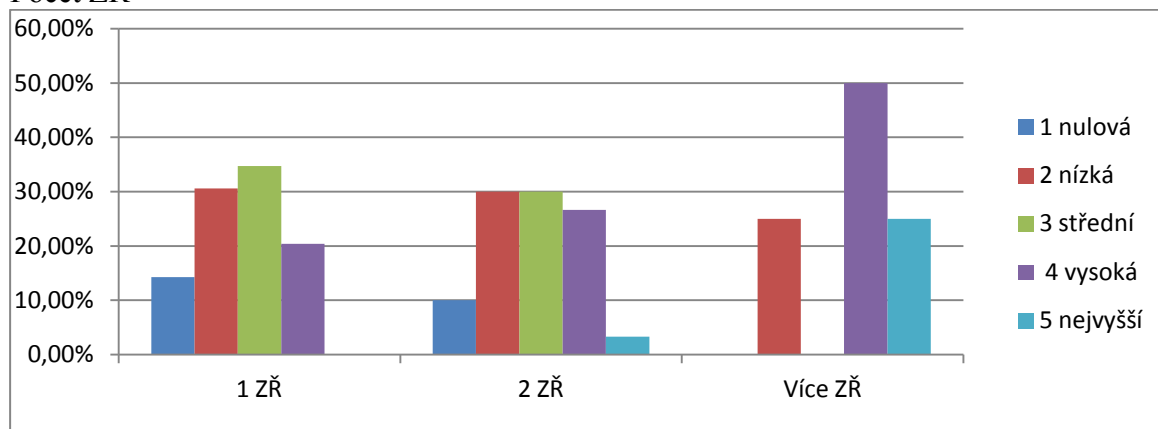
Počet ZŘ



Graf č. 17

### Kompetence ZŘ v oblasti ekonomiky a plánování

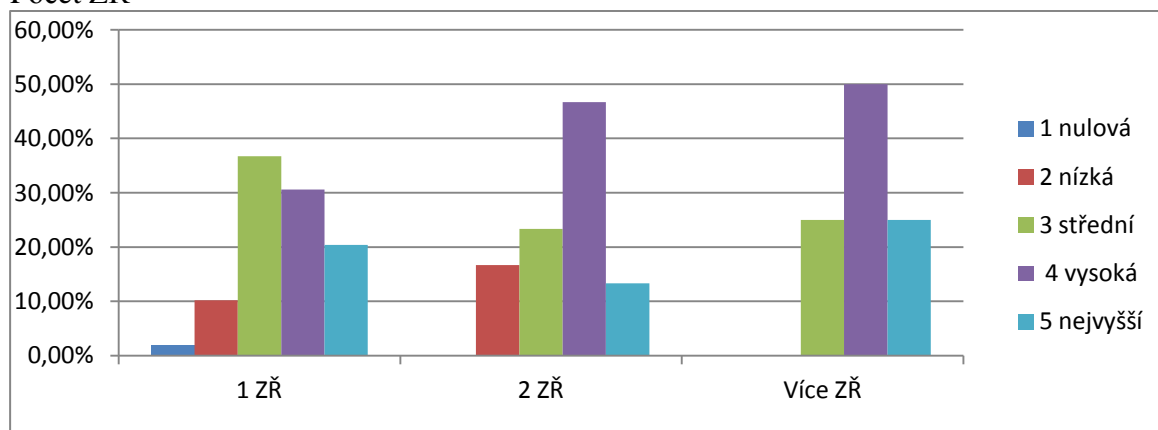
Počet ZŘ



Graf č. 18

### Kompetence ZŘ v oblasti administrativního řízení

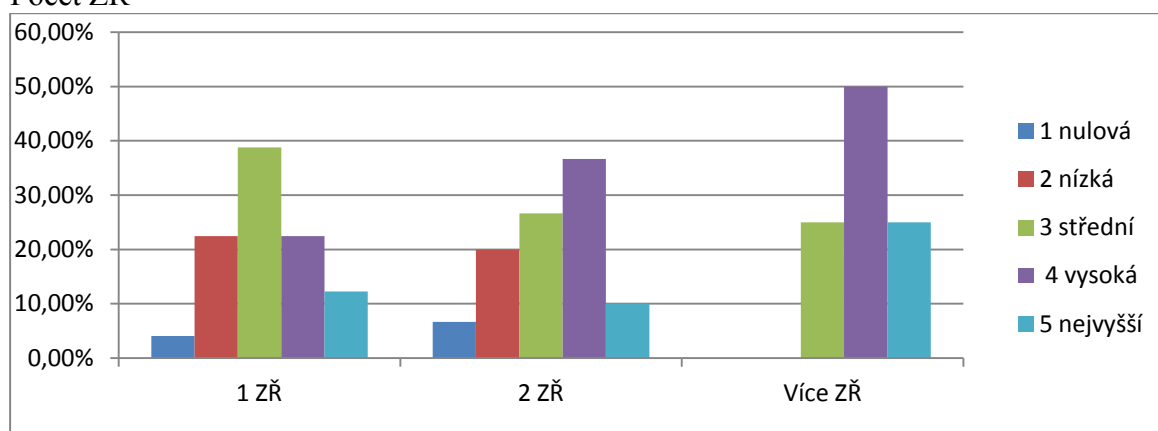
Počet ZŘ



Graf č. 19

### Kompetence ZŘ v oblasti personálního řízení

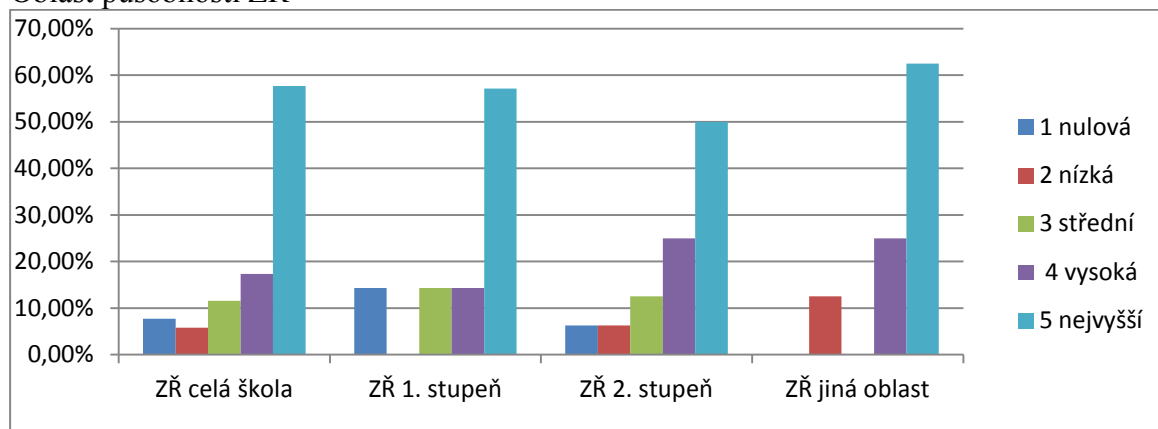
Počet ZŘ



Graf č. 20

### Kompetence ZŘ v oblasti pedagogického řízení

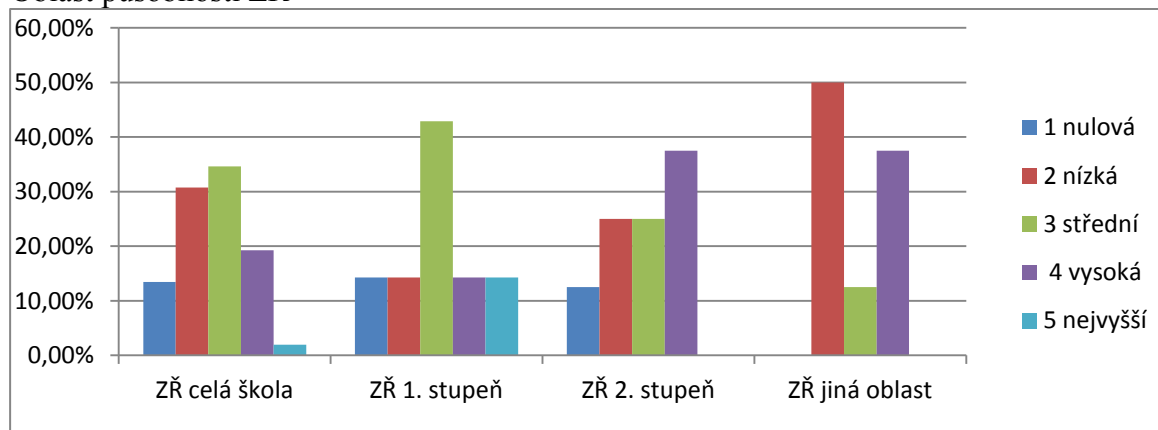
Oblast působnosti ZŘ



Graf č. 21

### Kompetence ZŘ v oblasti ekonomiky a plánování

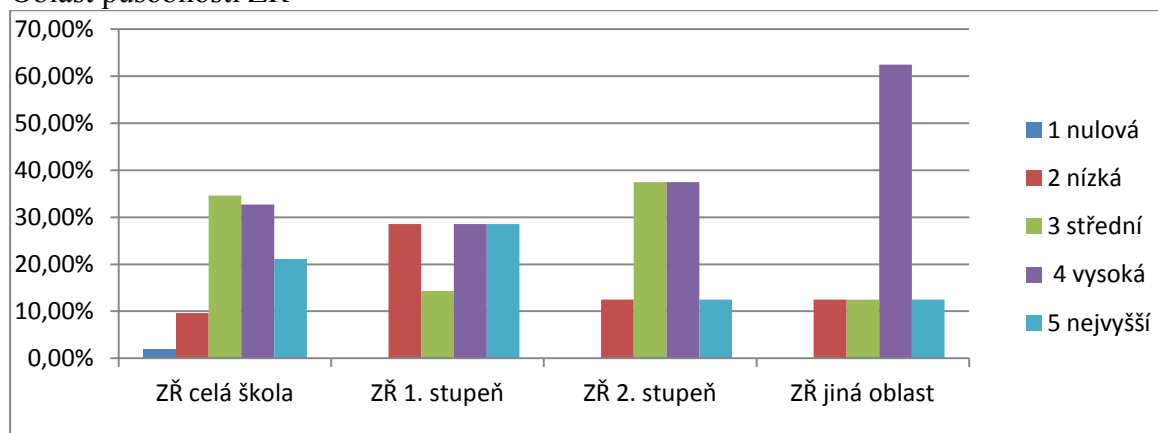
Oblast působnosti ZŘ



Graf č. 22

### Kompetence ZŘ v oblasti administrativního řízení

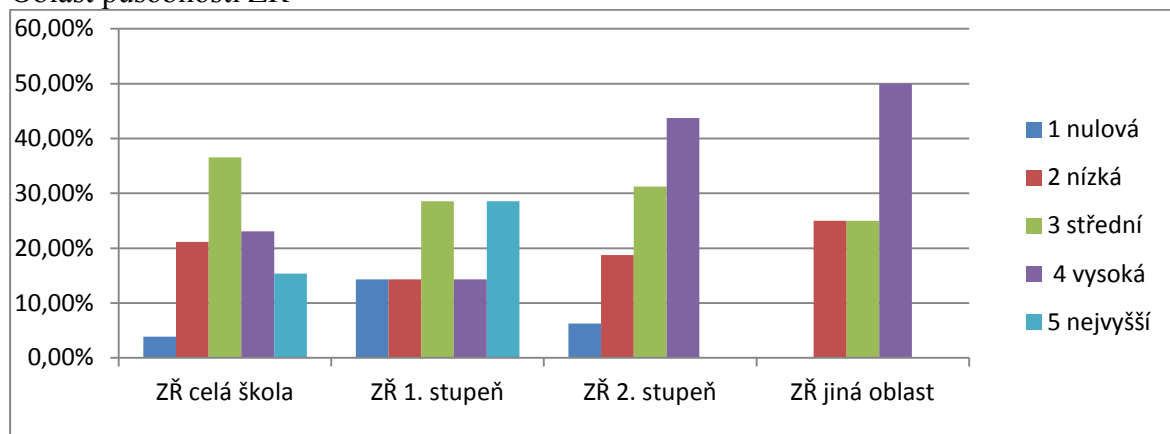
Oblast působnosti ZŘ



Graf č. 23

## Kompetence ZŘ v oblasti personálního řízení

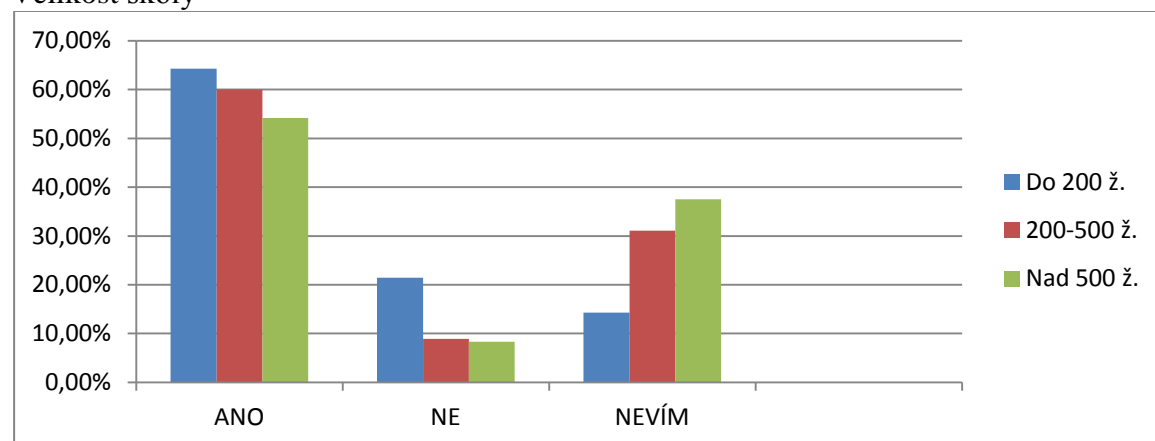
Oblast působnosti ZŘ



Graf č. 24

## Názor na vymezení a právní ukotvení funkce ZŘ

Velikost školy



Graf č. 25

## **Činnosti obsažené v pracovní náplni ZŘ**

(vyhodnocení odpovědí na otázku číslo 7)

### **Zjištěné výsledky – školy podle velikosti**

V závorce je uvedeno celkové pořadí činnosti v dané kategorii.

#### **1. zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti**

Školy celkem 95,18% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

Školy malé 92,86% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

Školy středně velké 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

Školy velké 87,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

#### **2. řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků**

Školy celkem 92,77% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

Školy malé 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1- 2.)

Školy středně velké 88,89% respondentů uvádí kladnou odpověď (3- 5.)

Školy velké 95,83% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

#### **3. sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů a zajišťování suplování**

Školy celkem 91,57% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

Školy malé 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1- 2.)

Školy středně velké 88,89% respondentů uvádí kladnou odpověď (3 - 5.)

Školy velké 91,67% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

#### **4. zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí**

Školy celkem 87,95% respondentů uvádí kladnou odpověď (4.)

Školy malé 78,57% respondentů uvádí kladnou odpověď (5.)

Školy středně velké 93,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

Školy velké 83,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (4.)

#### **5. vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků**

Školy celkem 84,34% respondentů uvádí kladnou odpověď (5.)

Školy malé 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (4.)



Školy středně velké 88,89% respondentů uvádí kladnou odpověď (3 - 5.)

Školy velké 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (7 - 8.)

6. spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány

Školy celkem 73,49% respondentů uvádí kladnou odpověď (6.)

Školy malé 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (8 - 9.)

Školy středně velké 80% respondentů uvádí kladnou odpověď (4.)

Školy velké 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (6.)

7. řízení a kontrola zájmové činnosti školy

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7 - 9.)

Školy malé 64,29% respondentů uvádí kladnou odpověď (6.)

Školy středně velké 71,11% respondentů uvádí kladnou odpověď (7.)

Školy velké 62,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (9.)

8. sestavování statistických výkazů a hlášení

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7 - 9.)

Školy malé 42,86% respondentů uvádí kladnou odpověď (10 - 12.)

Školy středně velké 68,89% respondentů uvádí kladnou odpověď (8.)

Školy velké 79,17% respondentů uvádí kladnou odpověď (5 - 6.)

9. sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7 - 9.)

Školy malé 64,29% respondentů uvádí kladnou odpověď (6. - 7.)

Školy středně velké 62,22% respondentů uvádí kladnou odpověď (10.)

Školy velké 79,17% respondentů uvádí kladnou odpověď (5. - 6.)

10. péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků

Školy celkem 57,83% respondentů uvádí kladnou odpověď (10.)

Školy malé 42,86% respondentů uvádí kladnou odpověď (10. - 12.)

Školy středně velké 64,44% respondentů uvádí kladnou odpověď (9.)

Školy velké 54,17% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)

### 11. řízení metodických orgánů.

Školy celkem 53,63% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)

Školy malé 42,86% respondentů uvádí kladnou odpověď (10. - 11.)

Školy středně velké 60% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)

Školy velké 58,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (10.)

### 12. zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy

Školy celkem 51,81% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

Školy malé 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. - 9.)

Školy středně velké 53,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

Školy velké 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

### Zjištěné výsledky - oblast působnosti ZŘ

V závorce je uvedeno celkové pořadí činnosti v dané kategorii.

#### 1. zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti

Školy celkem 95,18% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

ZŘ pro celou školu 98,08% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1 - 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 87,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

ZŘ s jinou oblastí působení 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. -2.)

#### 2. řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků

Školy celkem 92,77% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

ZŘ pro celou školu 90,38% respondentů uvádí kladnou odpověď (3. – 4.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. – 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)

ZŘ s jinou oblastí působení 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. -2.)

3. sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů a zajišťování suplování

Školy celkem 91,57% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

ZŘ pro celou školu 94,23% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1- 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 93,75% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

ZŘ s jinou oblastí působení 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (6. - 8.)

4. zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí

Školy celkem 87,95% respondentů uvádí kladnou odpověď (4.)

ZŘ pro celou školu 90,38% respondentů uvádí kladnou odpověď (3 – 4.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. - 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 87,50% respondentů uvádí kladnou odpověď 3. - 6.)

ZŘ s jinou oblastí působení 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (5. -8.)

5. vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků

Školy celkem 84,34% respondentů uvádí kladnou odpověď (5.)

ZŘ pro celou školu 86,54% respondentů uvádí kladnou odpověď (5.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. - 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 87,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (3. - 6.)

ZŘ s jinou oblastí působení 62,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (9. – 11.)

6. spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány

Školy celkem 73,49% respondentů uvádí kladnou odpověď (6.)

ZŘ pro celou školu 69,23% respondentů uvádí kladnou odpověď (7.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. – 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 87,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (3. – 6.)

ZŘ s jinou oblastí působení 62,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (9. – 11.)

7. řízení a kontrola zájmové činnosti školy

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7. - 9.)

ZŘ pro celou školu 71,15% respondentů uvádí kladnou odpověď (6.)

ZŘ pro 1. stupeň 57,14% respondentů uvádí kladnou odpověď (9. – 11.)

ZŘ pro 2. stupeň 56,25% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)

ZŘ s jinou oblastí působení 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (4. – 8.)

8. sestavování statistických výkazů a hlášení

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7. – 9.)

ZŘ pro celou školu 61,54% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. - 9.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. – 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 81,25% respondentů uvádí kladnou odpověď (7.)

ZŘ s jinou oblastí působení 62,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (9. – 11.)

9. sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7 – 9.)

ZŘ pro celou školu 61,54% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. – 9.)

ZŘ pro 1. stupeň 85,71% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. - 8.)

ZŘ pro 2. stupeň 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. – 9.)

ZŘ s jinou oblastí působení 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (5. – 8.)

10. péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků

Školy celkem 57,83 % respondentů uvádí kladnou odpověď (10.)

ZŘ pro celou školu 55,77% respondentů uvádí kladnou odpověď (9.)

ZŘ pro 1. stupeň 57,14% respondentů uvádí kladnou odpověď (9. – 11.)

ZŘ pro 2. stupeň 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

ZŘ s jinou obl. působení 87,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

### 11. řízení metodických orgánů

- Školy celkem 56,63% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)
- ZŘ pro celou školu 51,92% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)
- ZŘ pro 1. stupeň 42,86% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)
- ZŘ pro 2. stupeň 62,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (9. – 10.)
- ZŘ s jinou oblastí působení 87,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (3. – 4.)

### 12. zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy

- Školy celkem 51,81 % respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)
- ZŘ pro celou školu 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)
- ZŘ pro 1. stupeň 57,14% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)
- ZŘ pro 2. stupeň 62,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (10.)
- ZŘ s jinou obl. působ. 37,50% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

### Zjištěné výsledky – počet ZŘ ve škole

V závorce je uvedeno celkové pořadí činnosti v dané kategorii.

#### 1. zastupování ŘŠ v době jeho nepřítomnosti

- Školy celkem 95,18% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)
- Školy s 1 ZŘ 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)
- Školy se 2 ZŘ 93,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)
- Školy s více ZŘ 50% respondentů uvádí kladnou odpověď 8. – 11.)

#### 2. řízení a kontrola výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků

- Školy celkem 92,77% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)
- Školy s 1 ZŘ 89,80% respondentů uvádí kladnou odpověď (4.)
- Školy se 2 ZŘ 96,67% respondentů uvádí kladnou odpověď (1.)
- Školy s více ZŘ 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. – 5.)

3. sestavování a kontrola dodržování rozvrhu výuky a dozorů a zajišťování suplování

Školy celkem 91,57% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

Školy s 1 ZŘ 95,92% respondentů uvádí kladnou odpověď (2.)

Školy se 2 ZŘ 83,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (3. – 5.)

Školy s více ZŘ 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. – 5.)

4. zabezpečování personálního a bezpečnostního zajištění školních akcí

Školy celkem 87,95% respondentů uvádí kladnou odpověď (4.)

Školy s 1 ZŘ 89,80% respondentů uvádí kladnou odpověď (3.)

Školy se 2 ZŘ 83,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (3. – 5.)

Školy s více ZŘ 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. – 5.)

5. vedení přehledů přesčasové práce, výkazů proměnlivých složek platů a sledování absence pedagogických pracovníků

Školy celkem 84,34% respondentů uvádí kladnou odpověď (5.)

Školy s 1 ZŘ 87,76% respondentů uvádí kladnou odpověď (5.)

Školy se 2 ZŘ 80% respondentů uvádí kladnou odpověď (6. – 7.)

Školy s více ZŘ 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (6. – 7.)

6. spolupráce se zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem a dalšími orgány

Školy celkem 73,49% respondentů uvádí kladnou odpověď (6.)

Školy s 1 ZŘ 67,35% respondentů uvádí kladnou odpověď (7.)

Školy se 2 ZŘ 80% respondentů uvádí kladnou odpověď (6. – 7.)

Školy s více ZŘ 100% respondentů uvádí kladnou odpověď 1. – 5.)

7. řízení a kontrola zájmové činnosti školy

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7. - 9.)

Školy s 1 ZŘ 69,39% respondentů uvádí kladnou odpověď (6.)

Školy se 2 ZŘ 66,67% respondentů uvádí kladnou odpověď (10. -11.)

Školy s více ZŘ 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. – 11.)

#### 8. sestavování statistických výkazů a hlášení

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7. – 9.)

Školy s 1 ZŘ 59,18% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. – 9.)

Školy se 2 ZŘ 83,33% respondentů uvádí kladnou odpověď (2. – 5.)

Školy s více ZŘ 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. – 11.)

#### 9. sestavování návrhů na nákup učebnic, pomůcek a vybavení školy

Školy celkem 67,47% respondentů uvádí kladnou odpověď (7 – 9.)

Školy s 1 ZŘ 59,18% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. – 9.)

Školy se 2 ZŘ 76,67% respondentů uvádí kladnou odpověď (8.)

Školy s více ZŘ 100% respondentů uvádí kladnou odpověď (1. – 5.)

#### 10. péče o odborný rozvoj pedagogických pracovníků

Školy celkem 57,83 % respondentů uvádí kladnou odpověď (10.)

Školy s 1 ZŘ 53,06% respondentů uvádí kladnou odpověď (10. – 11.)

Školy se 2 ZŘ 66,67% respondentů uvádí kladnou odpověď (10. – 11.)

Školy s více ZŘ 50% respondentů uvádí kladnou odpověď (8. – 11.)

#### 11. řízení metodických orgánů

Školy celkem 56,63% respondentů uvádí kladnou odpověď (11.)

Školy s 1 ZŘ 53,06% respondentů uvádí kladnou odpověď (10. – 11.)

Školy se 2 ZŘ 70% respondentů uvádí kladnou odpověď (9.)

Školy s více ZŘ 0% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

#### 12. zodpovědnost za estetický vzhled tříd a chodeb a rozvoj tradic školy

Školy celkem 51,81 % respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

Školy s 1 ZŘ 51,02% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

Školy se 2 ZŘ 30% respondentů uvádí kladnou odpověď (12.)

Školy s více ZŘ 75% respondentů uvádí kladnou odpověď (6. -7.)