

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Veronika Ledecká

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Jmenování zástupce ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace

**Appointment of Deputy Director of the Central School of internal
resources organization**

Veronika Ledecká

Bakalářská práce

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

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2015

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

V Praze dne 30. 11. 2015

.....

podpis

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Rovněž bych chtěla poděkovat těm, kteří mě podporovali ve studiu a za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá jmenováním zástupce ředitele na středních školách z vnitřních zdrojů organizace a jejím cílem je vymezit především klady a zápory tohoto typu jmenování. Dále zjišťuje rizika, která přináší počáteční fáze po nástupu do funkce zástupce ředitele na středních školách.

Teoretická část je zaměřena především na studium odborné literatury a platných právních norem. Je zde popsán management, manažerské funkce, role a kompetence řídicích pracovníků ve škole. Praktická část byla realizována formou dotazníkového šetření a třemi rozhovory. Dotazník byl vytvořen dle odborné literatury tak, aby zachovával faktory související s rozhodováním při výběru pracovníka. Rozhovory byly uskutečněny se třemi řediteli středních škol, kteří odpovídali na otázky ve věci výběru zaměstnance na pozici zástupce ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace. Závěr práce rekapituluje celkové vyhodnocení nabytých informací v rámci kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, manažerské role, manažerské funkce, kompetence řídicích pracovníků, organizační struktura, zástupce ředitele, výběr pracovníka

ANNOTATION

Bachelor's dissertation work engages with nomination of representative of the director at secondary schools from internal resources of organization to support particularly limiting the positives and negatives of this type of nomination. Then it will find out risks that bring initial stage after entering a function of representative of the director at secondary schools. The theoretical part is focused especially on study technical literature and valid legal norms. Here is described management, manager position, role and competence of managing employees at school. The practical part was realized by questionnaire survey and by three interviews. The questionnaire was created according to technical literature in order to keep factors related to decision-making when employee is selected. Interviews were with three directors of secondary schools which answered to the questions regarding to selection of employee, for a position of representative of the director at secondary school, from the internal resources of the organization. In conclusion this resumes overall evaluation of loaded information in terms of quality and quantitative research.

KEYWORDS

management, management roles, management functions, competence of management, organizational structure, the deputy director, employee selection

Obsah

1. Úvod	8
2. Teoretická část	9
2.1 Management	9
2.1.1 Vymezení pojmu management	9
2.1.2 Pojetí managementu	10
2.1.3 Úrovně managementu	10
2.1.4 Role řídicího pracovníka	11
3. Kompetence a organizační schéma	13
3.1 Vymezení pojmu kompetence a manažerské kompetence	13
3.2 Organizační struktura	15
3.2.1 Rozdělení organizačních struktur	16
3.2.2 Organizační struktura školy	19
4. Právní normy a vznik pracovní pozice zástupce ředitele	21
4.1 Vymezení funkce zástupce ředitele	23
4.2 Výběr zástupce ředitele školy	24
4.3 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	25
4.4 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů	27
5. Výzkumná část	29
5.1 Předmět výzkumu	29
5.2 Výzkumné otázky	29
5.3 Metody výzkumu	29
5.4 Výzkumný vzorek a organizace výzkumného šetření	32
5.5 Analýza dotazníkového šetření	32
5.5.1 Graf č. 1	35
5.5.2 Graf č. 2	36

5.5.3 Graf č. 3.....	37
5.5.4 Graf č. 4.....	38
5.5.5 Graf č. 5.....	39
5.5.6 Graf č. 6.....	40
5.5.7 Graf č. 7.....	41
5.5.8 Graf č. 8.....	42
5.5.9 Graf č. 9.....	43
5.5.10 Graf č. 10.....	44
5.5.11 Graf č. 11.....	45
5.5.12 Graf č. 12.....	46
5.6 Polostrukturovaný rozhovor	47
5.6.1 Rozhovor č.1	48
5.6.2 Rozhovor č.2	50
5.6.3 Rozhovor č.3	53
6. Shrnutí praktické části a diskuse	56
7. Závěr	58
8. Seznam použitých informačních zdrojů	59
9. Seznam příloh.....	61
10. Seznam zkratk.....	62
11. Seznam obrázků.....	63
12. Seznam tabulek.....	64
13. Seznam grafů	65

1. ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá záležitostí jmenování zástupce ředitele na střední škole z vnitřních zdrojů organizace. K volbě tématu mě přivedla otázka, jakou formou ředitelé středních škol své zástupce volí. Tato tematika je velmi zajímavá i z hlediska toho jak se k ní zachová sám ředitel a jaký má na to svůj osobní názor. V dnešní legislativě se nevyskytuje právní listina, která by při výběru zástupce ředitele určila zřejmá a nesporná pravidla.

Cílem práce je vymezit výhody a nevýhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace na středních školách, a to pomocí rozhovorů a dotazníkovým šetřením. Zadáním je odhalit, zda jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace je výhodou, či nevýhodou a v čem tkví rozhodovací proces. Práce může být jistou pomocí pro ředitele středních škol při jejich rozhodování o výběru zástupce ředitele.

Práce je rozdělena na dvě výchozí části. První část bakalářské práce je teoretická. Informace jsem získávala z odborné literatury, která mi byla doporučena nebo jsem jí sama osobně vybrala dle svého uvážení.

Druhá, praktická část je zaměřená na výzkum. V této části je pomocí předem zpracovaného dotazníku osloveno 100 respondentů – ředitelů středních škol ve středočeském kraji. Výsledky dotazníků jsem zpracovala do přehledných grafů a tabulek, aby z nich bylo vidět, jak se respondenti rozhodovali v daných otázkách. Výsledky dotazníků jsou zakomponovány do této práce.

Výzkum je doplněn o tři individuální návštěvy ředitelů středních škol v okrese Praha – Východ. Ředitelé škol byli velmi vstřícní a také velmi sdílní ohledně mých otázek, které jsem jim pokládala. V osobním kontaktu s řediteli jsem získala mnoho hodnotných informací k mým položeným otázkám.

V závěru bakalářské práce jsem usilovala o velmi nestranné zpracování a zhodnocení kladů a záporů při výběru zástupce ředitele právě z vnitřních zdrojů školy na střední škole.

2. Teoretická část

2.1 Management

2.1.1 Vymezení pojmu management

Slovo management je z latinského manus, to znamená ruka. V anglickém jazyce se pak ujmul, a to v podobě manage (vést, řídit) anebo jako management (vedení, řízení). Managementem lze pojmenovat krom vedení i skupinu řídicích pracovníků - manažerů. Jednak se jedná o označení funkce a jednak jde o lidi, kteří tyto funkce vykonávají.

V literatuře domácí i zahraniční najdeme mnoho definic pojmu „management“. Není tedy jednoznačné označení tohoto pojmu.

Veber ve své knize definuje management následovně:

„Lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“

¹

Ale vyskytují se i jiné definice managementu, např. od Peter Drucker: *„Management není vědou o nic více, než je vědou medicína: v obou případech jde o praktické obory. Každý praktický obor čerpá z velkého souboru skutečných věd. Právě tak, jako medicína čerpá z biologie, chemie, fyziky a řady dalších přírodních věd, management zase čerpá z ekonomiky, psychologie, matematiky, politické teorie, historie a filozofie. Stejně jako medicína je však management zároveň samostatným oborem s vlastními předpoklady, s vlastními záměry, s vlastními výkonnostními cíli a kritérii“.*²

¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace* [online]. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. [cit. 2015-11-23]. ISBN 80-7261-029-5.

² DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 80-7261-066-x.

2.1.2 Pojetí managementu

V literatuře jak české, tak i světové je možno za konečnou desetiletou existenci vyhledat mnoho vymezení definice „management“ a jejich různých výkladů. Není tedy zřejmé porozumění tohoto pojmu.

Ve výkladu pojmu management P.F. Drucker doplňuje: „... *management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývají povinnosti*“.³

Pro příklad se udávají 3 definice pojmu management, a to za sebou podle toho na co poukazují

- *Vedení lidí - „Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných“.*
- *Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky - „Management znamená zvládnutí plánovacích organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace“.*
- *Účel a používané nástroje - „Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci k zvládnutí specifických činností, směřujících k dosažení soustavy cílů organizace“.*⁴

2.1.3 Úrovně managementu

Manažeři jsou považováni za významné činitele v řízení firem, a proto volba a vzdělání manažerů je v současném managementu rozhodující. Na kvalitě manažerů záleží stanovování podnikatelských cílů, hospodářské situace jimi řízené organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí.

V dnešní době se manažeři člení zpravidla do 3 úrovní:

³ DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 80-7261-066-x.

⁴ 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.

1) Manažeři první linie (supervisory management) – jsou vedoucími zaměstnanci, prvními v hierarchii řízení. Svým postavením jsou jen o stupínek nad výkonnými pracovníky. Jsou zodpovědní za rozdělování a kontrolu plnění práce, získávají informace od zaměstnanců a plní tak úlohu ve zpětné vazbě, přicházejí rovněž s náměty pro manažery středního stupně. Patří sem vedoucí čety, mistři, vedoucí dílen atd.

2) Střední manažeři (middle management) – početná skupina řídicích pracovníků. Hlavní součástí jejich činnosti je dosahování a dávání informací. Patří sem manažeři závodů, vedoucí odborných a funkčních útvarů.

3) Vrcholoví manažeři (TOP management) – mají specifickou pozici v důsledku těsné vazby na vlastníky podniku. Přebírají na sebe zodpovědnost za vlastníky, koordinují a usměřňují všechny činnosti podniku, vytvářejí hospodářskou politiku podniku a od jejich činnosti v podstatě závisí konečný výsledek podniku.

2.1.4 Role řídicího pracovníka

V roce 1981 Meredith Belbin prvně uveřejnil pozoruhodný výzkum o lidech, kteří jsou vhodný a nejužitečnější pro tým. Závěr výzkumu je, že konkrétní významné role, které jsou klíčové proto, aby tým pracoval tvořivou a kreativní formou. *V roce 1993 udělal 9 skupin osobnostních vlastností (myslitel, oponent, režisér, obstaravatel, pečovatel, hybatel, dolad'ovač, sjednocovatel a specialista)*⁵.

V mé práci popíši pouze základní 3 role, které uvádí J. Plamínek:

- Lídr
- Manažer
- Vykonavatel

⁵ LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 42 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.

Lídr

Lídr je osoba, která dodává vize, připravuje strategie a dlouhodobé plány, stanovuje strategické cíle. V podstatě lídr říká co se má stát. Všechny instituce vyžadují ideální zabezpečení této pozice. V opodstatnění dobří lídři neztrácejí kontrolu nad procesem naplňování stanovených cílů.

Bývalý americký prezident Harry S. Truman definoval leadera (lídra) neboli vůdce takto: „Zjistil jsem, že vynikajícím lídrem je člověk, který dokáže přimět jiné lidi k tomu, aby dělali něco, do čeho se jim nechtělo, a aby to dělali rádi.“ (Peter Urs Bender, Niterný leadership, str. 16)

Plamínek v příslušné knize Týmová spolupráce a hodnocení lidí uvádí, že „lídr je nositelem vlivu pro skupinu a jeho autorita může mít formální i neformální charakter.“⁶ Autorita, která je formální je stanovená postavením ve struktuře organizace a neformální autorita je důsledek osobnostního profilu a pochází z vyspělosti způsobilosti jedince garantovat si uznání ostatně jinak než formální cestou. Mohou se prolínat, ale nemusejí.

Manažer

Stejně tak jako u pojmu management, tak i pro pojem manažer existuje více definic.

„Je to osobitá profese, ve které pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění iniciativně uskutečňuje řídicí činnosti, kterými je opatřen náležitými způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“⁷

Manažeři mají převládající pozici v řízení organizace. Základní úlohou manažera je souvislé předkládání vizí a myšlenek lídra bezprostředně do organizace. V jeho kompetenci je zajišťování každodenního chodu, co se týká základních manažerských funkcí, správnosti komunikace s lídrem. Dále zpracovává plány rozvoje organizace a vede každodenní provozní činnost.

⁶ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s., ISBN 978-80-247-2796-7, str. 62.

⁷ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace* [online]. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. [cit. 2015-11-28]. ISBN 80-7261-029-5.

„ Dobrý manažer využívá stávající možnosti a zdroje, řídí organizaci jako bezchybný mechanismus“⁸

Vykonavatel

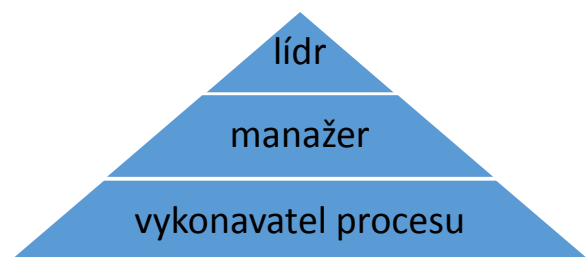
Vykonavatel dosahuje cílů a plní úkoly bezprostředně, nikoliv prostřednictvím jiných lidí.

Práci vykonavatele je užitečné vnímat jako množinu úloh a na ně vázaných kompetencí.

Úlohy vykonavatele:

- Podávat požadovaný výkon
- Pečovat o své zdroje
- Poskytování specifických zdrojů

Plamínek se své knize uvádí “ *V pracovní pozici můžeme být ve všech myslitelných rolích, ale neměli bychom v nich být současně*“⁹. My sami ale i lidé okolo nás by měli být schopní poznat, v jaké roli momentálně jsme.



Obr. č. 1 Jednotlivé úrovně rolí a jejich hierarchie

3. Kompetence a organizační schéma

3.1 Vymezení pojmu kompetence a manažerské kompetence

⁸ TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Monika PUŠKINOVÁ. *Zástupce ředitele, aneb, Život mezi mlýnskými kameny*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 135 stran. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-854-3.

⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

Pojem „kompetence“ je v odborné literatuře velmi hojným pojmem. Nejčastější definice zní „*je to souhrn znalostí, povahových vlastností a osobnostních rysů, hodnot, postojů a dovedností potřebných pro efektivní výkon určité funkce*“¹⁰

Jiní autoři vystihují definici podobně, jako např.: „*schopnosti vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Jde o soubor způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané situace. Kompetence pracovníka bývají vyjádřeny popisem jeho znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností*“.¹¹

Manažerské kompetence

„Ten, kdo chce vládnout druhým, by měl nejdříve vládnout sám sebou“.

Philip Massinger

V této kapitole se budu zabývat pojmem manažerské kompetence. Jak jsem již výše uvedla, tak manažerské kompetence jsou souborem schopností, které přispívají rozeznat nadprůměrné pracovníky od těch průměrných. V rámci manažerského povolání nenalezneme jednotné vymezení manažerských kompetencí, jelikož v této oblasti nepřevažuje zřejmá shoda, jaké kompetence by měl manažer mít. V odborné literatuře se proto nalézají příliš definování manažerských kompetencí.

Pojem kompetence do manažerského prostředí zavedl Boyatzis, který trefně tento pojem definoval, kompetencí se rozumí „*schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a přinášet tak žádoucí výsledky*“.¹⁰ (1982, in Kubeš et al., 2004)

Kompetence proto chápeme jako mimořádný a specifický zdroj organizace a jednotlivců, kteří jimi nakládají. Kompetence tak vznikají v zásadní hodnoty z hlediska tvořivosti, myšlení, kapacit a zdrojů a také nejdůležitější zbraní, jak uspět v těžké konkurenci globalizovaného světa.

¹⁰ PITRA, Zbyněk. *Úvod do managementu*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 1992, 116 s. ISBN 80-7041-576-2.

¹¹ PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003, 199 s. ISBN 80-86723-03-8.

Prokopenko a Kubr dělí manažerské kompetence na několik složek, a to následovně (1996, s. 23-25):

- **„Znalosti** – získané a v paměti uchované informace o určitých jevech a pojmech a jejich vztazích a souvislostech.
- **Povahové rysy** – určují, jak bude manažer reagovat na určitý soubor událostí.
- **Postoje** – vyplývají z hodnot jedince, spočívají v cítění a zaujímání různých stanovisek pro a proti k různým otázkám.
- **Dovednosti** – jsou schopnosti dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí.
- **Zkušenosti** – v tomto vymezení se autoři zabývají otázkou zvyšování kvalifikace v souvislosti s délkou praxe a upozorňují na fakt, že ne vždy a všude platí, že kvalifikace se zvyšuje úměrně s délkou praxe.
- **Kompetence technické** – jedná se o technické znalosti, talent a postoje, které se týkají technologických, informačních, ekonomických a finančních aspektů práce.
- **Kompetence v jednání s lidmi** – do této oblasti patří chování a vystupování jedince, komunikativnost, asertivní styl jednání.“

V manažerských kompetencích je možné se vzdělávat a ustavičně se zdokonalovat. Jde o trvalý proces, který umožňuje velký rozsah příležitostí a zdrojů pro rozvoj kompetencí a nárůst výkonnosti manažerů.

3.2 Organizační struktura

Organizační struktura je hierarchické seřazení vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Obsahuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a uspořádává oboustranné kompetence, vazby a odpovědnost. Je nepostradatelná pro vedení velkého počtu lidí, a proto se organizační struktura nevyhne žádné organizace. Struktura nastavuje komunikační pravidla a tím spojuje individuální podnikové činnosti, procesy a lidi a utvrzuje jejich vztahy za záměrem získání stejných cílů organizace.

Není organizační struktura, která by byla ideální. Jsou jen organizační struktury, které fungují v určitých podmínkách konkrétních organizací - tedy ideálně používají

předpoklady a způsob vedení určitých manažerů a zbývajících pracovníků k získání cílů organizace.

Struktury vytvářené jen improvizovaně jsou nevhodné a mohou směřovat k množství chyb v manažerské práci. Charakteristickými příznaky bývají administrativa, nedořešené kompetence a odpovědnost, zdržování rozhodovacího procesu, počátek střetů mezi spolupracovníky.

3.2.1 Rozdělení organizačních struktur

Druhy organizačních schémat dle Trundy:

A) Liniová struktura (line structures)

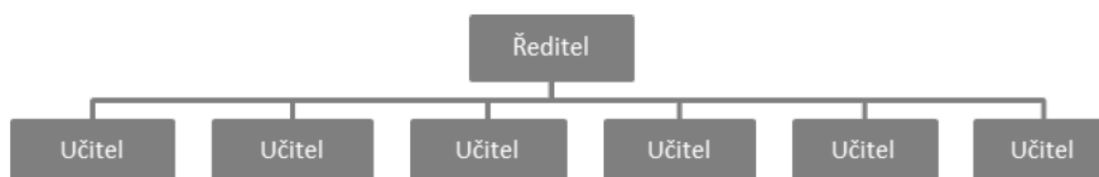
Tuto organizační strukturu využívají především malé školy a školská zařízení. Je v ní uplatňována přímá rozhodovací pravomoc. Svou činností jsou přímo zodpovědné za plnění předem vymezené soustavy cílů či úkolů, a to včetně jimi řízených strukturálních jednotek.

I přesto, že je to prostá struktura, má na rozdíl od složitějších i výhody: (Trunda, 2012)

- a) Je srozumitelná, pracovníci vědí, na koho se mohou obracet, v čele stojí jedna osoba,
- b) ke všem pracovníkům i k řediteli se dostávají stejné informace v nezkreslené podobě,
- c) ke všem pracovníkům se dostávají stejné informace od ředitele.

Nevýhody:

- a) Není možné řídit efektivně větší počet pracovníků,
- b) postavení ředitele je specifické natolik, že se organizace při jeho absenci může dostat do nesnází,
- c) v situacích kdy pracovník nemůže povýšit v hierarchii organizace, snižuje se pro něj možnost motivace,
- d) přetěžování ředitele školy.



Obr. č. 2 Liniová soustava

B) Štábní struktura (staff structures)

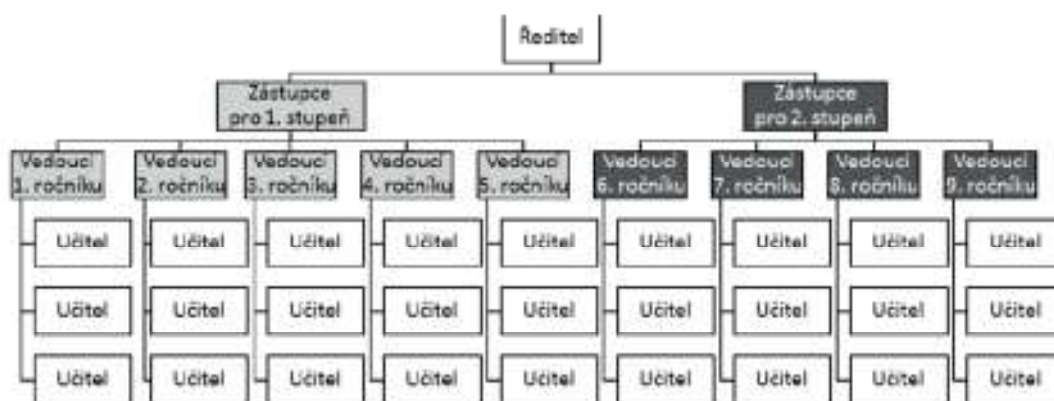
Struktura plní především poradní funkce k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniíovou pravomocí. Tyto funkce se týkají dílčích specifických úloh tvořících součást komplexní činnosti liniíových útvarů. Štábní útvary tak uplatňují své specializované znalosti odborníků pro určitou funkční oblast činnosti. Za využití a výsledky práce strukturálních jednotek, jež jejich znalosti využívají, zodpovědnost nenesou.

Hlavní nevýhody štábní struktury:

- Informace se dostávají k řediteli nepřímo přes několik úrovní, a to může vést k nechtěnému či k úmyslnému zkreslování informací,
- rozhodnutí z vedení školy se dostávají k pracovníkům přes několik úrovní, a to může způsobit efekt „tiché pošty“.

Hlavní výhody štábní struktury:

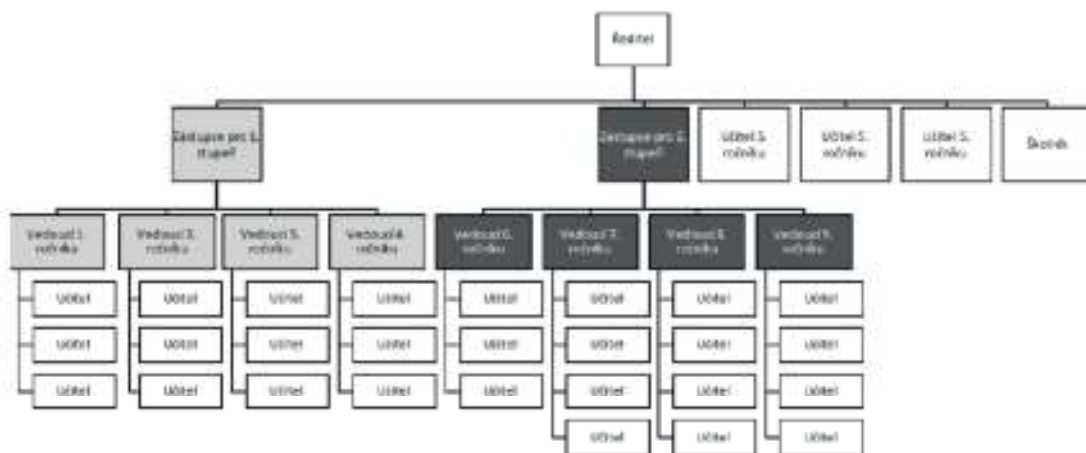
- Možnost řízení velké organizace,
- v případě správného rozdělení kompetencí mezi zástupci, pak nenastávají v případě nepřítomnosti ředitele žádné problémy,
- postup pracovníka v hierarchii je uskutečnitelný, a to zvyšuje motivační možnosti.



Obr. č. 3 Štábní soustava

C) Liniově-štábní struktury (line-staff structures)

V určitém rozměru slučují štábní a liniové funkce. Obvykle vznikají delegováním části rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na štábní strukturální jednotky. Ty pak uplatňuje delegovanou liniovou pravomoc a zodpovědnost vůči jiným útvarům, a to v jednoznačně vymezené funkční oblasti.



Obr. č. 4 Liniově - Štábní soustava

D) Funkcionálně organizační struktura

Pro strukturu je charakteristické, že vedoucí nemá pod svým vedením přímo definovanou skupinu pracovníků, ale zaměřuje se přímo na konkrétní oblast činnosti organizace.

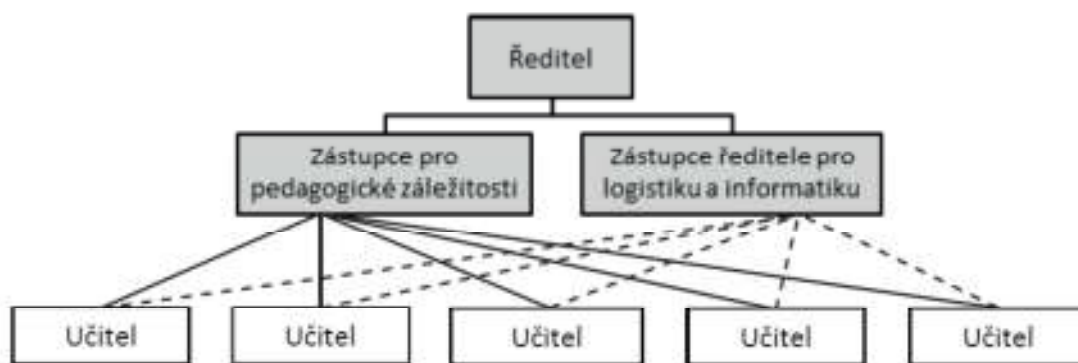
Výhody struktury:

- Vedoucí jednotlivých oblastí se mohou specializovat,
- specializací mohou dosahovat vysokou odbornou úroveň a pak přenášet do organizace a šířit mezi ostatní pracovníky.

Nevýhody struktury:

- Některé oblasti jsou kompetenčně nevyjasněné,
- pracovníci si nejsou jisti, na koho se mají obrátit s určitým problémem,
- mohou vznikat situace tzv. „mučednického kůlu“, to pak pracovník dostává od různých nadřízených odlišné příkazy.

Pokud se odstraní nedostatky, bude struktura velmi efektivní.



Obr. č. 5 Funkcionálně organizační soustava

„Struktura organizace nic nevyovídá o stylu vedení ředitele školy. Ředitel malé školy s liniovým uspořádáním může být typický demokrat i autokratický despota stejně jako ředitel složitě strukturované školy se stovkami žáků. Jde o jiné oblasti, které by bylo chybné zaměřovat.“¹²

3.3.2 Organizační struktura školy

Na školách je obvyklé, že výchozí organizační struktura je z pracovních pozic zhotovena na principu podřízenosti a pokračuje po směru nadřazenosti.

Vytváří nadcházející hierarchii:

Ředitel školy



Zástupce ředitele



Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci

Obr. 6 Vytváření hierarchií

Dle typu a druhu školy jsou pak ve výchozí struktuře částečné rozdíly. U určitých druhů škol se mohou nalézat různé podoby organizační struktury, které plynou z velikosti školy,

¹² TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Monika PUŠKINOVÁ. Zástupce ředitele, aneb, Život mezi mlýnskými kameny. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 135 stran. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-854-3.

popřípadě z rozdělených pracovišť školy anebo ze spolupráce s jinými subjekty. Schéma zachycující organizační strukturu školy je povinně uvedeno v dokumentaci školy.

„ Smyslem organizování je vytvoření srozumitelné a praktické struktury organizace, která bude podporovat efektivní komunikaci, ať už je předmětem profesní komunikace cokoliv – kontrola, zpětná vazba, vedení, rozvoj pracovníků atd. a jasně stanoví zodpovědnosti i pravomoci jednotlivých pracovníků pracovišť a úseků. “¹³

Jelikož školský zákon dovoluje řediteli uspořádat práci školy, tak jak shledá za přiměřené samozřejmě ve shodě s právními předpisy. Při zvážení konečné formy je dobré podívat se na finální verzi ze tří postojů:

1) stupeň formalizace organizace může být vysoký nebo naopak nízký, odvíjí se od toho, jak detailně jsou zpracována a platná pravidla a postupy pojednávající o tom, co má každý jednotlivec dělat.

2) stupeň centralizace organizace se týká způsobu delegování pravomocí k rozhodování i provádění prací.

3) stupeň složitosti organizace se odvíjí od počtu specifikovaných prací a počtu organizačních jednotek.¹⁴

Postoje na sebe nejsou vázané a zvážení o nejvhodnějším nastavení organizační struktury by mělo přihlídnout ke všem třem postojům. Efektem toho by pak byla organizační struktura, která bude charakterizovat jak konkrétní úroveň formalizace, centralizace, tak i složitosti.

Ve škole jsou tři stupně řízení a přípitek za vedení je jak u ředitele školy, tak u jeho zástupce vyšší. Součinnost ředitele školy se zbývajícími vedoucími zaměstnanci při zařizování personálních činností je otázkou rozdělení spolupráce.

Ředitel školy může přenést pravomoci a odpovědnosti související s obstaráváním personálních činností na střední management školy, má to své výhody.

¹³ TRUNDA, Jiří, Kamil BŘÍZA a Václav TROJAN (ed.). *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012, 88 s. Školský management. ISBN 978-80-7290-541-6.

¹⁴ PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003, 164 s. ISBN 80-244-0676-4.

Janušová ve své bakalářské práci uvádí, že z pohledu ředitele školy je výhodou:

- „*Osvobození se od činností, které může vykonávat někdo jiný, kdo má k daným činnostem blíže (např. tvorba kurikula) a získávání času na jiné úkoly (např. realizace strategie, řízení projektů apod.),*
- *rozvoj vlastních schopností (např. komunikovat, koordinovat, kooperovat apod.)*
- *rozvoj, motivace a stabilizace podřízených, ostatních vedoucích zaměstnanců, vyplývající z jejich aktivního zapojení do řízení školy,*
- *jednodušší a efektivnější kontrola pedagogického procesu (přenesení části kontrolní činnosti na ostatní vedoucí zaměstnance).“¹⁵*

Z hlediska ředitele školy má přenesení pravomocí a odpovědností i určité nevýhody, samozřejmě tyto nevýhody je možno odstranit. Ředitel školy by měl být sám zevně přesvědčen o přednostech přenesení pravomocí a odpovědností a svědomitě je prosazovat.

4. Právní normy a vznik pracovní pozice zástupce ředitele

Na začátku je velmi důležité zřetelně a jasně stanovit právní status, práva a povinnosti a podmínky činnosti. Na úrovni pracovních situací školy je nutné objasnit si především následující:

- „*Podmínky, za kterých může ředitel školy zřídit a zrušit funkci zástupce ředitele,*
- *průběh pracovního poměru zástupce ředitele školy,*
- *požadavky kladené na kvalifikaci zástupce ředitele školy,*
- *oblasti činnosti zástupce ředitele školy a jejich úlohu v rámci organizačního uspořádání školy,*
- *činnosti, které může ředitel školy oprávněné od svého zástupce očekávat a na něj delegovat,*
- *týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti zástupce ředitele,*
- *některá specifika odměňování zástupce ředitele.“¹⁶*

¹⁵ JANUŠOVÁ, Lada. *Kritéria výběru zástupce ředitele*. Praha, 2014. Vedoucí práce PhDr. Václav Trojan, Ph.D. 39 s.

Školský zákon neupravuje přímo pozici zástupce ředitele. Bližší vymezení o zástupci ředitele podotýká v § 175 odst. 3 v rozsahu podzákoných právních předpisů zástupce ředitele, které uvádí jen nařízením vlády č. 75/2005 Sb.

Ani jeden z právních předpisů v této době neustanovuje povinnost zřídit funkci zástupce ředitele, popřípadě počet zástupců. Podmínky, kdy může ředitel školy zřídit či zrušit funkci zástupce ředitele se z tohoto důvodu odvozují z nařízení zákoníku práce a zákona o pedagogických pracovnících.

Jak jsem již psala výše dosti významné je definovat právní status zástupce, podmínky činnosti, práva a povinnosti zástupce. Zástupce ředitele školy je vedoucí pedagogický pracovník, kterému ředitel v organizačním řádu a pracovní náplni předává určité kompetence k řízení školy a podřízených zaměstnanců. Ředitel školy může mít takového zástupce na škole jednoho či více, ale také nemusí. Jejich počet není stanoven, neodvívá se již od velikosti školy (dříve podle počtu tříd), ale je limitován pouze rozpočtem školy na platy. Také o rozsahu svěřených kompetencí rozhoduje ředitel školy.

„Jestliže je zástupce ředitele vedoucím organizačního útvaru příspěvkové organizace, vzniká jeho pracovní poměr povinně pouze jmenováním (nikoliv uzavřením pracovní smlouvy). Za organizační útvar se považuje každý vnitřní útvar, který byl vytvořen podle organizačního předpisu (např. organizačního řádu) vydaného zaměstnavatelem. Pracovní poměr zástupce ředitele, který není vedoucím organizačního útvaru, vzniká pracovní smlouvou.“¹⁷

¹⁶ TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Monika PUŠKINOVÁ. *Zástupce ředitele, aneb, Život mezi mlýnskými kameny*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 135 stran. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-854-3.

¹⁷ TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Monika PUŠKINOVÁ. *Zástupce ředitele, aneb, Život mezi mlýnskými kameny*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 135 stran. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-854-3.

Jmenováním začíná zástupci ředitele pracovní poměr, přísluší mu příplatek za vedení dle míry náročnosti prováděné řídicí práce a rovněž musí být zahrnuto v organizačním předpisu zástupci vymezen rozsah zastupování ředitele školy.

Zástupce ředitele splňuje příznaky vedoucího pracovníka dle platného zákona č. 262/2006 Sb., § 302 tehdy, v případě, že splňuje tyto podmínky:

- 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.*¹⁸

Pokud je na zástupce ředitele pře delegována některá z výše vypsanych kompetencí, lze jej zařadit do skupiny vedoucích zaměstnanců.

Zástupce ředitele, v rámci organizační struktury zaměstnavatele vymezuje interní dokument zaměstnavatele, což je organizační řád. Organizační útvary jsou vymezeny v organizačním řádu školy popřípadě školského zařízení.

4.1 Vymezení funkce zástupce ředitele

Zástupce ředitele dodnes není zcela vymezená funkce na českých školách. Na jednu stranu má zastupovat ředitele v celém rozsahu, ale na druhé straně se nenachází v žádném zákonném předpisu vymezený rozměr jeho kompetencí, povinnost manažerských znalostí a nezbytnost následujícího rozvoje v oblasti řízení a vedení školy.

Zástupce ředitele je bezprostředním spolupracovníkem ředitele školy v průběhu řízení školy, včetně řízení a vedení ostatních pedagogických i nepedagogických pracovníků.

¹⁸ [Http://portal.pohoda.cz:pracovni-pravo/zakonik-prace-2014](http://portal.pohoda.cz:pracovni-pravo/zakonik-prace-2014) [online]. [cit. 2015-07-13].

*„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“.*¹⁹

4.2 Výběr zástupce ředitele školy

Pro ředitele školy patří mezi nejkomplicovanější personální činnosti samotný výběr svého zástupce. Tato funkce patří mezi významné postavení v struktuře školy. Zástupce ředitele působí nejen jako vedoucí pracovník, nýbrž také jako manažer. Společně s ředitelem školy vytváří vize školy. V nové pracovní pozici musí vynaložit velké úsilí, neboť si musí osvojit mnoho činností, jenž mu byly v roli učitele oddálené.

Rozhodnutí je na řediteli školy, zda si vybere zástupce ředitele z vlastního pedagogického sboru či z jiných pedagogických pracovníků kromě své školy. Jelikož se jedná o významnou funkci je zapotřebí tomu obětovat patřičnou bedlivost.

Při volbě svého zástupce musí ředitel školy zohledňovat tři faktory:

- 1. Sebe sama se svými hodnotami, znalostmi, zkušenostmi i názory na fungování spolupráce,*
- 2. situaci v pedagogickém sboru s důrazem na jednotnost názorů pedagogů,*
- 3. současný stav školy včetně jejího vnitřního i vnějšího klimatu.*²⁰

Jak uvádí Babková ve své bakalářské práci *„Dle těchto faktorů je tedy nutné, aby to byl člověk loajální, kreativní, samostatný, spolehlivý, člověk schopný analytického myšlení, empatický, upřímný a komunikativní. Zástupce ředitele školy musí být zároveň člověk operativní, flexibilní, odolný vůči stresu a emočním projevům.“*²¹

Mezi vedením školy a pedagogickými pracovníky je zapotřebí zabezpečit i správný přenos sdělení. Ideálním východiskem je zvolit si zástupce, který bude prostředníkem mezi ředitelem a pedagogickým sborem, bude pohotový a flexibilní.

¹⁹ THUMSOVÁ, M.: Řízení školy, 2013 č. 1., s. 33

²⁰ www.magistrřízeníškoly.cz. [online]. [cit. 2014-05-16].

²¹ BABKOVÁ, Jaroslava. *Jmenování zástupce ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace* [online]. 2015, 2015-11-22 [cit. 2015-11-22]. 66 stran. Vedoucí práce Irena Trojanová.

Rovněž tak významným kritériem je zvolit zástupce, který způsobuje vyrovnanost a kolegiální prostředí na pracovišti, sjednocuje kolektiv, a co se týká provozu, tak zvládá nastalé situace s rozvahou.

V momentě, kdy si ředitel školy zvolí svého zástupce měl by jasně nastavit pravidla oboustranného spolupůsobení, a to uvedla Babková ve své bakalářské práci *„Velice důležité je, aby si tyto dvě osoby rozuměly, a to jak po lidské stránce z hlediska vzájemné důvěry, respektu a tolerance, tak i z hlediska vedení a rozvoje organizace. Proto je potřeba vymezit odpovědnost, pravomoci a kompetence z funkce vyplývající.*

Cílem ředitele školy a zástupce ředitele školy je vzájemně se informovat a společně naplňovat stanovenou vizi.“²²

4.3 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Pracovníci, kteří jsou obsazeni na pracovní místo jako z vnitřních zdrojů, mají větší spjatost se školou, důkladně znají pracovní podmínky, své spolupracovníky a také ředitel má o těchto uchazečích dosti údajů a lze tak příznivěji zamezit hrozbě nevhodnému výběru. Jednodušeji se přizpůsobí, pozice jsou defacto ihned zabrané. Pracovníci jsou podněcováni, jelikož mají možnost jak osobního růstu, tak i rozvoj osobní kariéry. V odborné literatuře je běžně poukazováno, že pokud je to možné, tak v první řadě, se má nejdříve zvážit obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů organizace. (Kociánová, s. 82)

Koubek v příslušné knize „Řízení lidských zdrojů“ spatřuje výhodu získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jakožto hodnotnější vratnost investic, které organizace investovala do pracovníků, kvalitnější použití zkušeností, jenž pracovníci dosáhli v organizaci.

Nevýhodu vnímá v rivalitě o povýšení, což může nepříznivě ovlivňovat kázeň a mezilidské vztahy.

Dosahování pracovníků z vnitřního prostředí poskytuje kromě výhod i nevýhody, na které je třeba přihlížet při výběru pracovníků.

²² BABKOVÁ, Jaroslava. *Jmenování zástupce ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace* [online]. 2015, 2015-11-22 [cit. 2015-11-22]. 66 stran. Vedoucí práce Irena Trojanová.

Mezi nevýhody vnitřních zdrojů patří vymezená skutečnost volby, zatížení jistými pracovními stereotypy, rutinou, nedostatek nových myšlenek a nápadů, možné negativní dopady na mezilidské vztahy. (Fuková, 2010)

Dle Kociánové patří k dalším nevýhodám:

- „Provozní slepota“ dlouholetých kamarádů,
- často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj,
- v případě povýšení pracovníka: zklamání a rivalita kolegů, „automatické povyšování se“, pracovníka, který byl dlouholetým kolegou, může skupina v pozici vedoucího odmítat, „Peterův princip“ lidé často stoupají v hierarchii organizace až do úrovně, pro kterou již nemají schopnosti.

Přeložení na vyšší postavení žádá větší zodpovědnost a také větší dovednosti. Takovéto povýšení by mělo být hodnoceno ve spojitosti s dovednostmi daných pracovníků tak, aby nebyli povýšeni nad úroveň svých schopností.

Motivaci manažerů rozlišujeme na vnitřní (pozitivní pocit z dosažení výsledků vlastními silami) a vnější (uspokojení z výsledků lidí, které manažer vede). Je lepší mít dobré specialisty než špatné manažery. Úspěšní manažeři musí umět vytvářet a udržovat prostředí, v němž je talent jednotlivých lidí co nejvíce využit ve prospěch organizace i jich samých. V případě volby vnitřních zdrojů je tedy nutné znát nejen dovednosti a schopnosti pracovníků, ale i jejich aspirace, plány osobní kariéry a motivaci. Z tohoto důvodu je důležité vedení pravidelných hodnocení a soustavná péče o jejich kvalifikace. (Fuková, 2010).

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů podle Kociánové (2010, s. 83):

- Znalost uchazeče,
- možnost postupu pro pracovníka,
- uvolnění místa pro vlastní zaměstnance (výraz personální politiky organizace),
- posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci,
- možná regulovatelnost personálními plány,
- pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků (vybíraných i dalších pracovníků),
- uchazeč zná organizaci,
- uchazeč zná spolupracovníky,

- nízké náklady na proces získávání pracovníků,
- udržení mzdové úrovně (povýšený pracovník bývá „levnější“ než pracovník z vnějších zdrojů),
- rychlejší obsazení místa
- návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků.

4.4 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Při volbě pracovníků z vnějších zdrojů je možno pokládat za paletu možností z širší nabídky uchazečů a eventuálně si zvolit pracovníka dle potřeb určitého místa. Je možné vyhledat pracovníka, který bude dostatečně vzdělaný a poskytne moderní názory, které umožní řešení dlouhodobých problémů. Mezi nevýhody patří neznalost nového prostředí a časové zatížení pracovníků, kteří se věnují novému kolegovy. Mezi rizika patří i nesprávná volba pracovníka a může nastat i odchod ve zkušební době. Je třeba brát v úvahu i delší dobu obsazování místa.

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů podle Kocianové (2010, s. 84):

- Širší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa,
- příchozí pracovník bývá spíše „uznán“ na pracovním místě (než povýšený spolupracovník),
- nový pracovník zpravidla mívá velké pracovní nasazení („nové koště lépe mete“),
- noví pracovníci jsou zdrojem „know-how“, mohou přinést organizaci nové impulsy, neotřelý pohled na chronické problémy.

K nevýhodám získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří (Kocianová, 2010, s. 84):

- Vyšší náklady na proces získávání,
- obsazení vedoucího míst trvá zpravidla déle,
- noví pracovníci přicházejí často s většími finančními požadavky (než by měli vlastní pracovníci),
- blokuje se možnost postupu vlastních pracovníků,
- zvyšuje se fluktuace,

- nový pracovník nezná organizaci a spolupracovníky (adaptace si vyžaduje čas a peníze, po dobu adaptace pracovník nepodává stoprocentní výkon),
- stres pracovníka z přechodu na nové působiště,
- zátěž pro stávající pracovníky, kteří se musejí novému kolegovi věnovat,
- přijetí nového pracovníka je vždy spojeno s určitou mírou rizika (riziko nesprávné volby).

5. Výzkumná část

5.1 Předmět výzkumu

Vybraným výzkumným problémem bylo vymezit, zda by měl být zástupce ředitele zvolen z vnitřních či z vnějších zdrojů organizace na střední škole. Cílem výzkumu je zjistit, jaké výhody a jaké nevýhody má zvolení zástupce z vnitřních zdrojů. Výzkum se uskutečnil na středních školách středočeského kraje.

5.2 Výzkumné otázky

Cílem v praktické části je vymezit výhody a nevýhody při jmenování zástupce ředitele na střední škole z vnitřních zdrojů organizace a srovnat výsledky s odbornou literaturou.

Výzkumná otázka zní:

Jaké jsou výhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace na středních školách?

5.3 Metody výzkumu

Při vymezení stanovených kladů a záporů jmenování zástupce ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace je použitý smíšený výzkum, který bude proveden na vzorku ředitelů středních škol, jak formou elektronického dotazníku, tak formou polostrukturovaného rozhovoru. Podrobně bude zpracovaný výzkumný problém a výzkumné otázky. Blíže jsou objasněny výzkumné metody, výzkumný vzorek, uspořádání výzkumu, sběr a posouzení získaných dat.

Kvantitativní výzkum byl aplikován jako počáteční, jelikož dovoluje oslovit rozsáhlý počet respondentů a v rozmezí krátkého času zpracovat nezbytná data. *“ Kvantitativní výzkum v sociálních vědách v mnohém napodobují metodologii přírodních věd. Předpokládá se, že lidské chování můžeme do jisté míry měřit a předpovídat. Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběru, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Konstruované koncepty zjišťujeme pomocí měření, v dalším kroku získaná*

data analyzujeme statistickými metodami s cílem explorovat je, popisovat, případně ověřovat pravdivost našich představ o vztahu sledovaných proměnných.“²³

Výhody a nevýhody kvantitativního výzkumu dle Hendla (2012, s. 47)

Výhody:

- Testování a validizace teorií.
- Lze zobecnit na populaci.
- Výzkumník může konstruovat situace tak, že eliminuje působení rušivých proměnných a prokázat vztah příčinná – účinek.
- Relativně rychlý a přímočarý sběr dat.
- Poskytuje přesná, numerická data.
- Relativně rychlá analýza dat (využití počítačů).
- Výsledky jsou relativně nezávislé na výzkumníkovi.
- Je užitečný při zkoumání velkých skupin.

Nevýhody:

- Kategorie a teorie použité výzkumníkem nemusí odpovídat lokálním zvláštnostem.
- Výzkumník může opomenout fenomény, protože se soustřeďuje pouze na určitou teorii a její testování a ne na rozvoj teorie.
- Získaná znalost může být příliš abstraktní a obecná pro přímou aplikaci místních podmínek.
- Výzkumník je omezen reduktivním způsobem získávání dat.

Dále byl uskutečněn kvalitativní výzkum, kdy jsem použila polostrukturovaný rozhovor se třemi řediteli středních škol, v průběhu kterých jsem se tázala, které okolnosti jsou pro ně klíčové při jmenování svých zástupců. Rozhovory probíhaly na místech, které si vybrali ředitelé škol, a na výslovné přání ředitelů nebyl veden audiozáznam z rozhovoru, ale pečlivě jsem si zapisovala poznámky a jejich odpovědi na otázky. Ředitele škol jsem předem upozornila, že rozhovory budou anonymní, určené jen pro zpracování mé bakalářské práce.

²³ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

Metodolog Creswell popsal kvalitativní výzkum takto: „ *Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“²⁴

Výhody a nevýhody kvalitativního výzkumu dle Hendla (2012, s. 50)

Výhody:

- Získává podrobný popis a vzhled při zkoumání jedince, skupiny, událostí a fenoménu.
- Zkoumá fenomén v přirozeném prostředí.
- Umožňuje studovat procesy.
- Umožňuje navrhopat teorie.
- Dobře reaguje na místní situace a podmínky.
- Hledá lokální (idiografické) příčinné souvislosti.
- Pomáhá při počáteční exploraci fenoménu.

Nevýhody:

- Získaná znalost nemusí být zobecnitelná na populaci a do jiného prostředí.
- Je těžké provádět kvantitativní predikce.
- Je obtížnější testovat hypotézy a teorie.
- Analýza dat i jejich sběr jsou často časově náročné etapy.
- Výsledky jsou snadněji ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi.

²⁴ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

5.4 Výzkumný vzorek a organizace výzkumného šetření

Do výzkumného souboru bylo zařazeno 80 respondentů ze středočeského kraje. S ohledem na velikost škol a jejich odborné zaměření byly ve většině škol dva zástupci ředitele. Vzorek škol, kde probíhal výzkum, byl vybrán na základě náhodného výběru ze základního souboru.

Je zapotřebí podotknout, že respondenti, které jsem oslovila, jsou převážně zkušení a dlouholetí ředitelé škol a svou funkci zastávají delší dobu.

Výzkum probíhal na středních odborných školách v okrese Praha-východ, ve středočeském kraji kvůli lepší časové flexibilitě a dopravě. Nejdříve jsem se věnovala dotazníkovému šetření, které jsem doplnila o polostrukturovaný rozhovor. Během výzkumu se projevila forma rozhovoru jako nejvhodnější k získání zpřesňujících dat. Upřednostnila jsem polostrukturovaný rozhovor, jelikož bylo zapotřebí přímého kontaktu s řediteli škol, což mi umožnilo opakovaně je posléze oslovit, když mi nebylo něco zcela jasné. Velmi jsem si vážila ochoty, kterou projevili, jelikož v dnešní době plné spěchu a stresu je velmi obtížné si najít chvílku času.

Na závěr se potvrdilo, že kombinace metody rozhovoru a dotazníku mi umožnila získat dostatek kvantitativních i kvalitativních dat, což mi umožnilo proniknout hlouběji do zkoumané problematiky. Samotná dotazníková metoda by mi toto nedovolovala.

Dříve než jsem požádala ředitele škol o rozhovory a odpovědi na mnou kladené otázky, tak jsem si nastudovala odbornou literaturu, která zmiňuje témata zástupce ředitele školy, personální činnosti anebo kompetence řídicích pracovníků. Studium odborné literatury mi pomohlo lépe formulovat otázky v rozhovoru a dotazníku, čímž jsem výzkum mohla založit na faktech a ne domněnkách. S řediteli středních škol jsem osobně vedla rozhovor, který se skládal z jasně kladených a zřetelných otázek.

5.5 Analýza dotazníkového šetření

Výzkum proběhl v podobě elektronického dotazníku vytvořeného na webových stránkách www.surveymonkey.com. Tato pomůcka pomáhá uživatelům zhotovit kvalitně vyhlížející

dotazník. Dotazník celkem zahrnoval 12 uzavřených otázek. Od otázky jedna až po otázku sedm je dotazník vyhodnocen koláčovými grafy. Od otázky osm až po otázku třináct je dotazník vyhodnocen sloupcovými grafy, které byly pro tyto otázky vhodnější k zobrazení. V dotazníku byly otázky číslo jedna a dva zaměřeny na ředitele školy, kdežto otázky devět, deset, jedenáct a dvanáct jsou zaměřeny přímo na výběr zástupce. Je v nich uvedeno jaké riziko a jaké klady vidí ředitel, když se bude zástupce vybírat z vnitřních zdrojů a z vnějších zdrojů organizace.

Ředitelé mohli na samotné otázky bez meškání odpovídat. Dotazník byl sestaven převážně na výběru jedné odpovědi. Od otázky č. 1 po otázku č. 7 se odpovídalo pouze výběrem jedné odpovědi ale od otázky číslo 8 až po otázku číslo 12 bylo na výběr z více odpovědí. Pro zjednodušení tudíž stačilo pouze kliknout a nemuseli vkládat komentáře k jednotlivým otázkám. Způsob byl vybrán vědomě, jelikož bylo v této době odesíláno větší množství rozdílných dotazníků a ne všichni ředitelé byli ochotni se jim naplno věnovat. Vyplňování dotazníku pomocí webu bylo zcela anonymní.

Uznané odpovědi byly vypracovány a dle toho zhotoveny uspořádané grafy. Ze 100 obeslaných respondentů bylo vyplněno 80 odpovědí, čili vratnost dotazníků byla 80%. Shromažďování dat se konalo ve dnech od 1.8. 2015 do 30.10. 2015. Největší návratnost byla koncem října, kdy byly rozeslány e-maily s prosbou o vyplnění dotazníku a náhodně byly obvolány střední školy.

Rozhovory s řediteli středních škol se odehrávali v prvním týdnu v listopadu 2015.

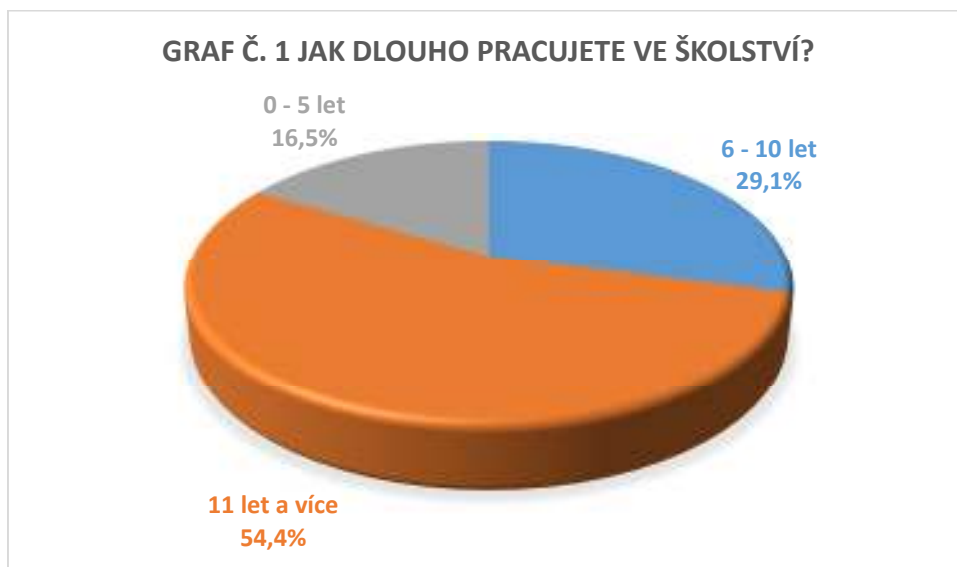
Cílem dotazníku je „přesná formulace konkrétního cíle a úlohy dotazníku ve vztahu ke zvolenému problému je základní podmínkou účelného koncipování dotazníku. Přispívá k cílevědomému obsahovému zaměření dotazníku i k jasnému zaměření jednotlivých položek na uzlové momenty. Naproti tomu nepřesné anebo příliš povrchní vymezení problému vede obyčejně k neujasněnosti celkové obsahové koncepce dotazníku a k orientaci na náhodné, nepodstatné stránky při shromažďování dat.“²⁵

²⁵ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

G. Kreislová napsala ve své bakalářské práci, že „*hlavní výhodou tohoto typu dotazování jsou jeho nízké náklady. Nemusíme budovat síť tazatelů a přitom máme možnost adresně oslovit okruh respondentů na širokém území. Některé vrstvy obyvatelstva jsou dokonce tímto způsobem dotazování snadněji dosažitelné. Nepřítomnost tazatele nepřináší jen finanční a organizační úspory, ale také odstraňuje jeho vliv na odpovědi respondenta a zvyšuje upřímnost dotazovaného. Na zodpovězení otázek si respondent může vyhradit dostatek času a věnovat jim tak víc péče. Největší nevýhodou písemného dotazování je často velice nízká návratnost dotazníků. Na návratnost má vliv především průvodní dopis, dotazník (jeho forma, rozsah, obsah), způsob výběru, motivace respondenta a téma samotného výzkumu.*“²⁶

²⁶ KREISLOVÁ, Gabriela. *Dotazníkové šetření*. Plzeň, 2008. Bakalářská práce. 80 stran. Vedoucí práce Ing. Kateřina Vokáčová.

5.5.1 Graf č. 1 Jak dlouho pracujete ve školství?



Tabulka č. 1 Jak dlouho pracujete ve školství?

Možnosti odpovědí	Počet hlasů respondentů	Podíl
0 - 5 let	13	16,5%
6 - 10 let	23	29,1%
11 let a více	43	54,4 %

Z následujícího grafu vyplývá to, že lidé zaměstnaní v oblasti školství, jsou velmi stabilní zaměstnanci. Více jak polovina pracuje ve své profesi déle než 11 let (obvykle to bývá celý profesní život). Nejspíše to patrně bude způsobeno specializací těchto lidí v oblasti školství a omezenou možností zapojit se do jiných pracovních oblastí. Téměř 30% pracuje v oblasti více jak 6 let. Obecně z toho lze vyvodit, že člověk, který jednou nastoupí jak pedagog, setrvá na svém působišti z více jak 80% dlouhodobě, nemění místo svého působení a je „věrný“ své profesi (ať ho k tomu vedou jakékoliv důvody – existenční, seberealizační atd.)

5.5.2 Graf č. 2 Jak dlouho jste ve funkci ředitele/ředitelky školy?



Tabulka č. 2 Jak dlouho jste ve funkci ředitele/ředitelky školy?

Možnosti odpovědí	Počet hlasů respondentů	Podíl
1 - 5 let	35	44,3 %
6 - 15 let	22	27,9 %
16 let a více	22	27,9 %

Graf názorně ukazuje a také potvrzuje výše uvedené (viz Graf č. 1), že obor školství je v rámci fluktuace velmi nezajímavý, naopak, že se jedná o velmi stabilní obor. Pokud člen pedagogického sboru dosáhne postu ředitele, setrvá tam z více jak 55% déle než 6 let, z téměř 30% po dobu 16 a více let. Jedná se o pozici, která je velmi stabilní. Pokud daný ředitel/ředitelka zvládne fungování školy po všech praktických stránkách, je schopen/schopna setrvat velmi dlouho, úspěšně na jednom působišti a jedné pozici. Nutno též podotknout, že na pozici ředitele je nutno mít jak pedagogické znalosti, tak i ekonomické, právní a sociální povědomí, jinak by funkce nemohla být dlouhodobě funkčně zastávána jedním člověkem. Takže i to nám poukazuje na jiný faktor: ředitelé musí odborně pokrýt nejen oblast pedagogickou, ale i management školy.

5.5.3 Graf č. 3 Kolik máte zástupců/zástupkyň ředitele na Vaší škole?



Tabulka č. 3 Kolik máte zástupců/zástupkyň ředitele na Vaší škole?

Možnosti odpovědí	Počet hlasů respondentů	Podíl
Jednoho	36	45,6 %
Dva a více	40	50,6 %
Žádného	3	3,8 %

Z výše uvedeného grafu je jasně patrné, že ředitelé mají zástupce. Jedná se o majoritu – v podstatě 96% respondentů potvrdilo, že má zástupce. Nepatrně více ředitelů volí variantu jednoho zástupce, ostatní preferují dva a více. Důvody mohou být různé. Jak problematika ekonomiky školy, tak stále rostoucí potřeba integrace žáků s různým handicapem (což je procesně náročná činnost), tak i legislativní změny atd. Patrně to bude záviset i na velikosti školy. Tento dotaz nebyl předmětem dotazníku.

5.5.4 Graf č. 4 Jak často probíhají porady mezi Vámi a zástupcem/zástupkyní?



Tabulka č. 4 Jak často probíhají porady mezi Vámi a zástupcem/zástupkyní?

Možnosti odpovědí	Počet hlasů respondentů	Podíl
Jednou týdně	28	35,4 %
Jednou měsíčně	13	16,5 %
Dle potřeby	38	48,1 %

Graf č. 4 poukazuje na aktivitu komunikace ředitele/ky se zástupcem/kyní. Je zcela jasné, že mají pracovní vztah více otevřený a dle potřeby se probíhají porady (což reflektuje téměř 50% respondentů). Část ředitelů, konkrétně 35,4%, bude preferovat týdenní bázi (patrně formou týdenní porady). Pouze 16,5% funguje na měsíční bázi. Dle respondentů jsem pochopila, že jednou měsíčně je oficiální porada ale běžně se scházejí kdy je třeba. Obecně nám to potvrzuje pravidelnou spolupráci mezi ředitelem/kou a zástupem/kyní.

5.5.5 Graf č. 5 Akceptujete připomínky svého zástupce/zástupkyně při řešení problémů?



Tabulka č. 5 Akceptujete připomínky svého zástupce/zástupkyně při řešení problémů?

Možnosti odpovědí	Počet hlasů respondentů	Podíl
Ano akceptuji	68	86,1 %
Ne neakceptuji	11	13,9 %

Graf č. 5 potvrzuje Graf č. 4, tedy úzkou spolupráci mezi oběma pozicemi. Pro ředitele bude dle tohoto grafu velmi důležité, jaký názor má jeho zástupce/kyně. Patrně to bude souviset i s rozdělením kompetencí v rámci školy. Standardně je na zástupce/kyni delegována určitá část zodpovědnosti, ať už se jedná o věci ohledně organizace školy, tak i integrace a pedagogická stránka fungování.

5.5.6 Graf č. 6 Kdyby bylo na výběr, vybral byste zástupce/zástupkyni z vnitřních nebo vnějších zdrojů?



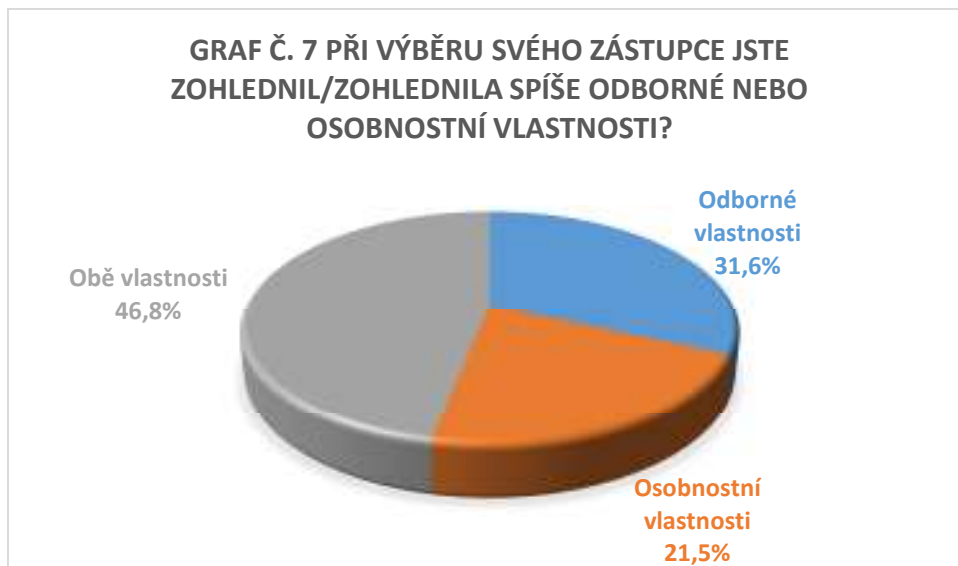
Tabulka č. 6 Kdyby bylo na výběr, vybral byste zástupce/zástupkyni z vnitřních nebo vnějších zdrojů?

Možnosti odpovědí	Počet hlasů respondentů	Podíl
Vnitřní zdroje	56	70,9 %
Vnější zdroje	23	29,1 %

Graf č. 6 majoritně ukazuje, že by ředitel/ka vybrala zástupce/kyni z vlastních zdrojů. Jedná se podle mne o zcela logický krok, jelikož vybírám někoho, kdo školu zná, funguje tam nějakou dobu, prokázal nějaké znalosti a zkušenosti. Pouze necelých 30% by sáhlo k externím zdrojům. Důvody mohou být různé: např.

- Nový ředitel bude chtít někoho známého (např. minulého kolegu).
- Stávající ředitel chce nové nápady a vize, hledá „novou krev“ a inovaci.

5.5.7 Graf č. 7 Při výběru svého zástupce jste zohlednil/zohlednila spíše odborné nebo osobnostní vlastnosti?



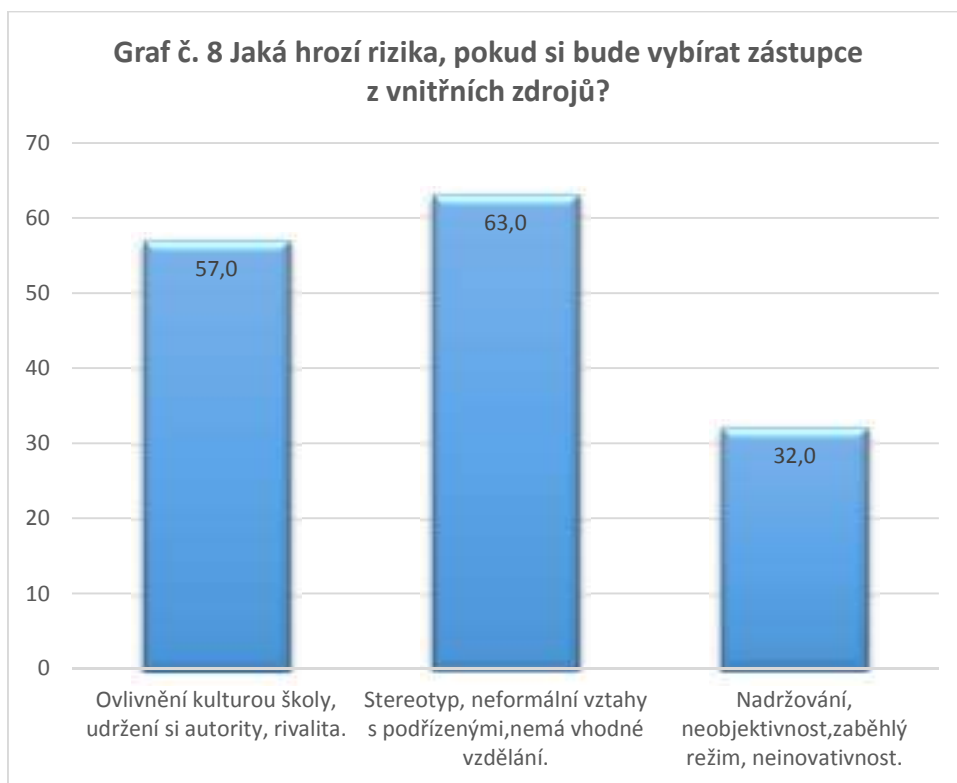
Tabulka č. 7 Při výběru svého zástupce jste zohlednil/zohlednila spíše odborné nebo osobnostní vlastnosti?

Možnosti odpovědí	Počet hlasů respondentů	Podíl
Odborné vlastnosti	25	31,7 %
Osobnostní vlastnosti	17	21,5 %
Obě vlastnosti	37	46,8 %

Graf č. 7 prezentuje, že ředitelé/ky vybírají standardně jako v jiných oborech, a to kombinaci odborných a osobnostních vlastností. Vždy je nutné najít zaměstnance, který vykazuje přednosti v obou oblastech, neboť pokud by někdo byl pouze odborně zdatný a nevykazoval i osobnostní předpoklady (jako např. empatii, pochopení, toleranci, schopnost aklimatizovat se a současně být důsledný a korektní), neměl by předpoklady uspět na takto významné pozici. Oblast školství je majoritně zaměřená na práci s lidským rozumem a částečně i citem. Proto je velmi důležité, aby dotýčný zástupce vykazoval jak pedagogické, tak i osobnostní předpoklady. Jako druhá vychází potřeba odborného vzdělání, což je

vzhledem k oboru logické. Majoritně je školství o vzdělávání. Samostatně přihlíží pouze k osobnosti pouze 21,5% respondentů.

5.5.8 Graf č. 8 Jaká hrozí rizika, pokud si bude vybírat zástupce z vnitřních zdrojů?
(Respondenti měli možnost volby onačit libovolný počet odpovědí)



Tabulka č. 8 Jaká hrozí rizika, pokud si bude vybírat zástupce z vnitřních zdrojů?

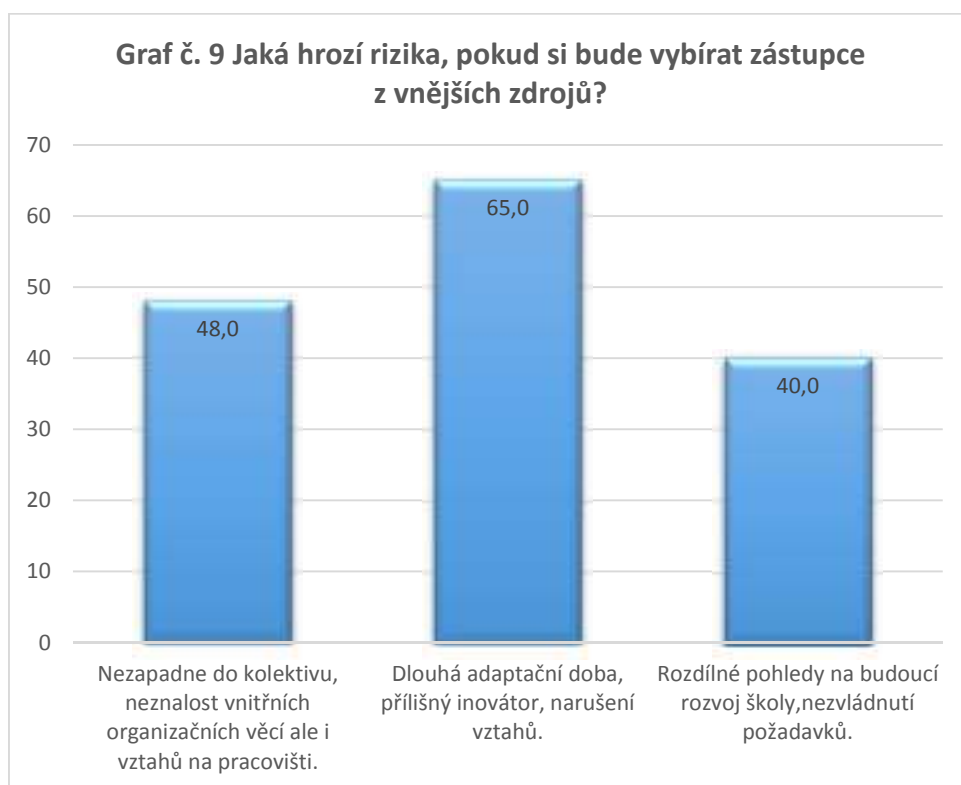
Možnosti odpovědí	Počet hlasů respondentů
Ovlivnění kulturou školy, udržení si autority, rivalita.	57
Stereotyp, neformální vztahy s podřízenými, nemá vhodné vzdělání.	63
Nadržování, neobjektivnost, zaběhlý režim, neinovativnost.	32

Jak je patrné z výše uvedených údajů jak v grafu, tak v tabulce, největší rizika vnímají ředitelé paradoxně ze znalosti školy potenciálním zástupcem/kyní, který je po letech již ovlivněn stávajícím chodem školy, má tam přátelské vztahy a nemusí být vnímán jako

autorita. Nejméně hlasů bylo při obavě z nadržování a neobjektivnosti. Zajímavé zde je, že řada ředitelů vybírá z interních zdrojů právě proto, že daný zástupce/kyně danou školu zná, je s procesy interně dobře seznámen, a to čeho se dle výše uvedeného grafu obávají, je vnímáno jako přednost. Je proto nutno přihlídnout, jak moc je daný zástupce ve škole zaběhlý, zda má někde nadstandardní vazby, zda je příliš stereotypní atd. K tomu všemu samozřejmě pomáhá, že daného potenciálního zástupce zná ředitel/ka již delší dobu, zná lépe jeho chování, silné slabé stránky.

5.5.9 Graf č. 9 Jaká hrozí rizika, pokud si bude vybírat zástupce z vnějších zdrojů?

(Respondenti měli možnost volby onačit libovolný počet odpovědí)



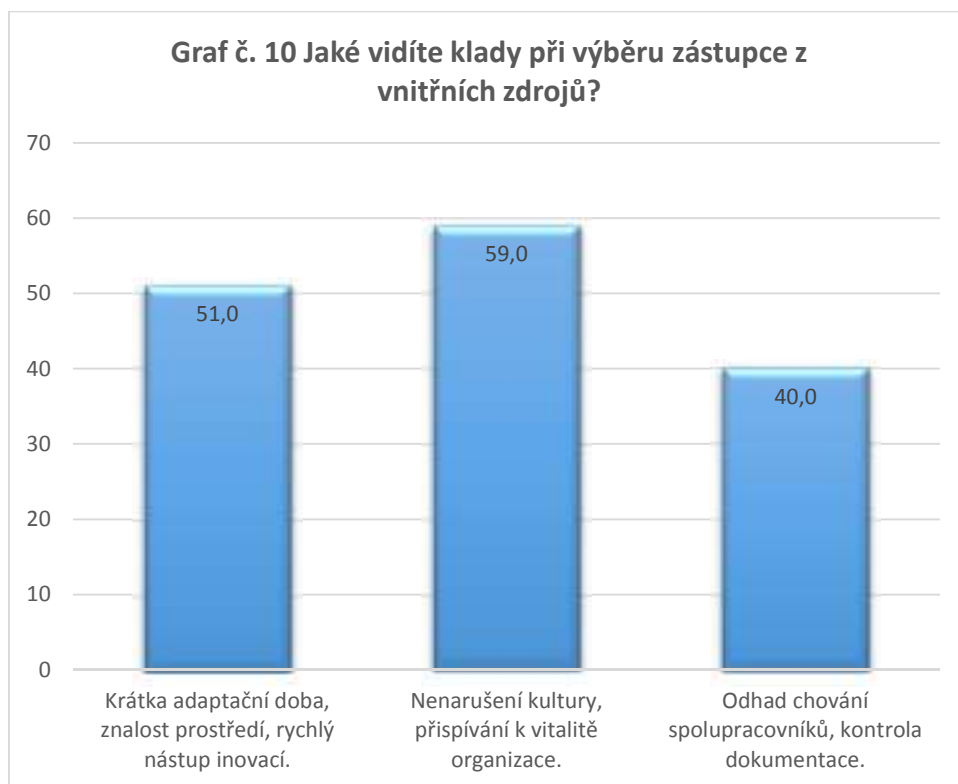
Tabulka č. 9 Jaká hrozí rizika, pokud si bude vybírat zástupce z vnějších zdrojů?

Možnosti odpovědí	Počet hlasů respondentů
Nezapadne do kolektivu, neznalost vnitřních organizačních věcí ale i vztahů na pracovišti.	48
Dlouhá adaptační doba, přílišný inovátor, narušení vztahů.	65
Rozdílné pohledy na budoucí rozvoj školy, nezvládnutí požadavků.	40

Z těchto údajů vyplývá největší riziko z délky adaptace zástupce/kyně a riziko rozbití stávajících (i funkčních) vztahů. Samozřejmě obava z nezapadnutí do kolektivu a neznalost obecně chodu školy je též významným rizikovým faktorem. Na pohovoru, byť často několika kolovém, se nemusí zcela projevit, jak se bude zástupce/kyně chovat, jestli jsou názory, které kandidát přednáší na pohovorech totožné s jeho opravdovým přesvědčením. Standardní „nové koště dobře mete“ nemusí být vždy pravdou.

5.5.10 Graf č. 10 Jaké vidíte klady při výběru zástupce z vnitřních zdrojů?

(Respondenti měli možnost volby onačit libovolný počet odpovědí)

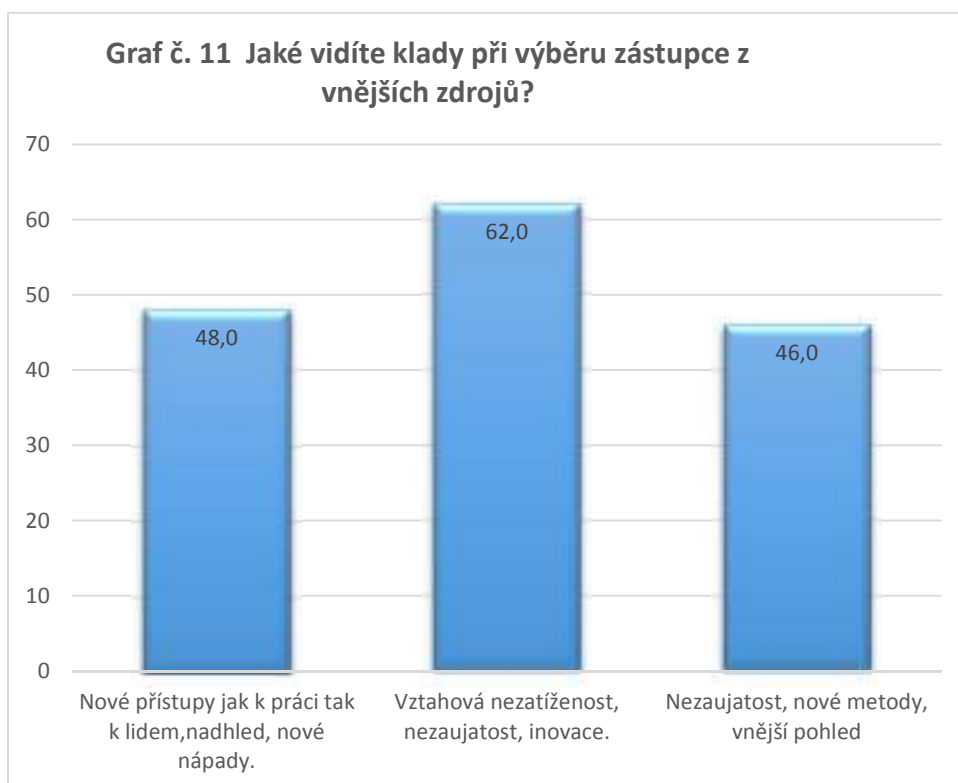


Tabulka č. 10 Jaké vidíte klady při výběru zástupce z vnitřních zdrojů?

Možnosti odpovědí	Počet hlasů respondentů
Krátká adaptační doba, znalost prostředí, rychlý nástup inovací.	51
Nenarušení kultury, přispívání k vitalitě organizace.	59
Odhad chování spolupracovníků, kontrola dokumentace.	40

Z výše uvedeného je patrné, že velkou přidanou hodnotou je, že daný zástupce/kyně školu zná, nenaruší příliš její chod a snadno může reagovat. Krátká adaptační doba je dalším významným pozitivním faktorem. Je zcela logické, že dotyčný zástupce/kyně nebude potřebovat žádnou adaptační fázi, aby školu poznal. Vše je mu již velmi dobře známo a své nápady a podněty může snáze a rychleji realizovat. Také bude lépe seznámen s celým kolektivem, kdo jak funguje/nefunguje, kde jsou úzká místa (je s tím již seznámen z praxe, jelikož jako zaměstnanec má vlastní zkušenosti, byl a je toho součástí). Stále je ale nutno mít v patnosti negativa, která plynou z toho, že je z interních zdrojů.

5.5.11 Graf č. 11 Jaké vidíte klady při výběru zástupce z vnějších zdrojů?
(Respondenti měli možnost volby onačit libovolný počet odpovědí)



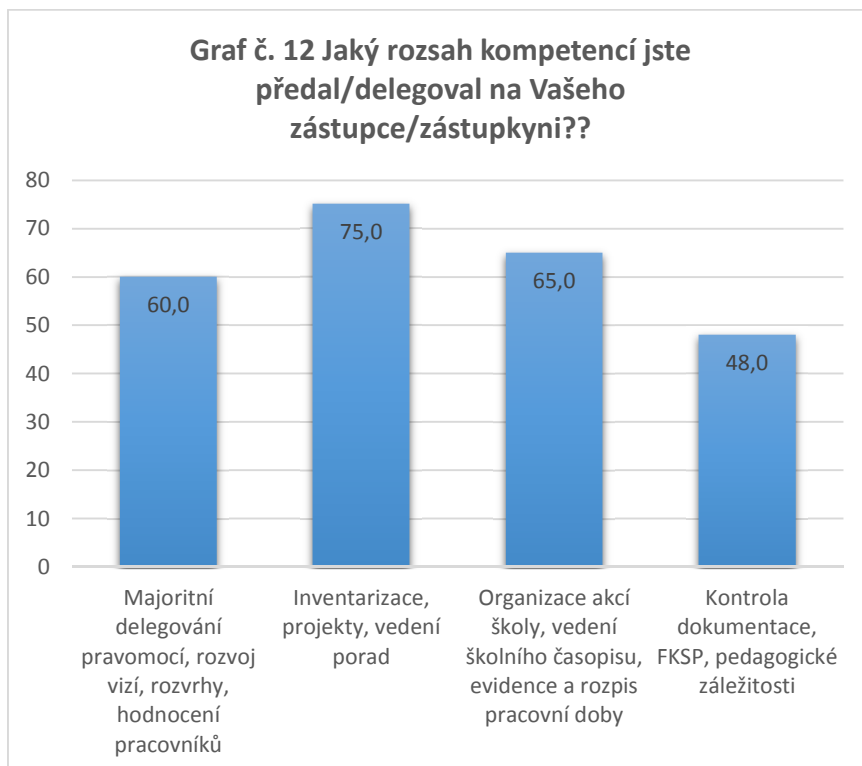
Tabulka č. 11 Jaké vidíte klady při výběru zástupce z vnějších zdrojů?

Možnosti odpovědí	Počet hlasů respondentů
Nové přístupy jak k práci, tak k lidem, nadhled, nové nápady.	48
Vztahová nezátíženost, nezaujatost, inovace.	62
Nezaujatost, nové metody, vnější pohled	46

Podle výsledku dotazníků je majoritní pozitivum kandidáta z vnějších zdrojů jeho vztahová nezátíženost a snadnější přístup k inovacím. Základním předpokladem je, aby kandidát chtěl nejdříve školu poznat, identifikovat funkční a nefunkční oblasti a poté začal případně měnit věci v rámci své kompetence a odpovědnosti. Jako další pozitivum jsou vnímány nové nápady, které externí kandidát může přinést. Má zkušenosti z jiných působišť, takže může významně přispět k progresivnímu vývoji. A naposled, ale rozhodně ne poslední, je jeho nezaujatost. Není nijak ovlivněn tím, co v rámci dané školy bylo nebo je.

5.5.12 Graf č. 12 Jaký rozsah kompetencí jste předal/delegoval na Vašeho zástupce/zástupkyni?

(Respondenti měli možnost volby onačit libovolný počet odpovědí)



Tabulka č. 12 Jaký rozsah kompetencí jste předal/delegoval na Vašeho zástupce/zástupkyni?

Možnosti odpovědí	Počet hlasů respondentů
Majoritní delegování pravomocí.	50
Inventarizace, projekty, vedení porad.	59
Organizace akcí školy, vedení školního časopisu, evidence a rozpis pracovní doby.	54
Kontrola dokumentace, FKSP, pedagogické záležitosti.	37

Dle tohoto grafu najdeme tři hlavní směry, jak jsou zástupci/kyně zaměřeni. První je vlastní provoz školy (od inventarizací, vedení porad, řešení samostatných projektů, které v každé škole jsou). Je to spíše manažerské zaměření s menším podílem pedagogických aspektů. Jako druhé je dle mého názoru tzv. duch školy – tedy akce, časopis a věci, které přímo s vlastním chodem školy nesouvisí, ale dávají jí určité zaměření a orientaci. Zde je již více potřeba vnímat školu ne z pohledu vlastního fungování (jako je i u jiných organizací a firem), ale z pohledu udání směru školy. Ne přímo pedagogicky, ale spíše v rámci volnočasových aktivit, podpory studentů nad rámec výuky atd. Jako třetí je převedení pravomocí z ředitele na zástupce. Budou to jak personální věci, tak i chod školy. Zde je požadavek na pedagogické i manažerské schopnosti. Patrně zde bude i problematika integrace studentů s nějakým handicapem. Nejméně hlasů připadlo spíše papírové práci, administrativě. Takto je pozice zástupce spíše jako funkce asistenta/ky (sekretářky). Méně o odborné manažerské pozici.

5.6 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor je *“ u kterého se respondentovi nabídnou alternativy odpovědí, ale potom se ještě od respondenta žádá objasnění anebo vysvětlení. Podle situace se rozhovor může blížit více polostrukturovanému rozhovoru nebo naopak nestrukturované formě. Nároky na výzkumníka jsou při takovém rozhovoru dost vysoké a vzhledem na dvojí formu rozhovoru se může dopouštět chyb“*.²⁷ V rámci kvalitativního výzkumu byly provedeny polostrukturované rozhovory se třemi řediteli středních škol.

²⁷ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

Rozhovor je komplikovanější a časově náročnější výzkumná metoda nežli dotazník. Mezi jeho silné stránky patří rozsáhlé možnosti a flexibilní přizpůsobení ke vzniklým situacím. Avšak na druhou stranu si žádá bezprostřední interpersonální kontakt s respondentem a vyžaduje připravenost a obratnost ze strany výzkumníka.

Rozhovor byl zaměřen na klady a zápory výběru zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace. Ředitelům byly kladeny otevřené otázky, které vycházely z dotazníkového šetření. Výzkumná otázka zněla: „Jaké jsou výhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace.“

T - tazající

Ř - ředitel

5.6.1 Rozhovor č. 1

Rozhovor poskytl muž ve věku 45 let, který je na pozici ředitele střední odborné školy od roku 2003. Má jednoho zástupce ředitele školy a vybíral ho z vlastních zdrojů.

Rozhovor s ředitelem proběhl přímo v ředitelně školy, probíhal v přátelské a klidné atmosféře. Ředitel byl velmi vstřícný a sympatický. Rozhovor byl orientován na zjištění výhod jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace na střední škole.

Položené otázky zněly:

T: 1. Jak dlouho jste ve funkci ředitele?

Ř: Jsem ve funkci ředitele od roku 2003.

T: 2. Svého zástupce jste si vybíral z vlastních zdrojů?

Ř: Ano, svého zástupce jsem si po dlouhé úvaze vybíral z vlastních zdrojů.

T: 3. V čem spatřujete výhody a nevýhody, pokud je zástupce zvolen z vlastních zdrojů?

Ř: Myslím si, že je to velká výhoda, protože tento člověk zná chod školy a má vybudovaný vztah s kolegy a tím pádem se může naplno věnovat své práci a nemusí vkládat energii na

seznamování s novými kolegy a nároky na výuku, s chodem školy, s principem výuky a známkování, s komunikací s rodiči a podobně, což se u středních škol různě odlišuje.

T: 4. Zástupce jmenovaný z vnitřních zdrojů se lépe adaptuje a dříve zvládá svou funkci.

Podle Vás je tomu tak?

Ř: Ano, myslím si, že to určitá výhoda je, ale nemusí tomu tak být pokaždé. Záleží, jak se ve své nové funkci cítí a dokáže se rychle adaptovat. Někteří učitelé jsou výborní adeпти na tuto pozici, a jakmile nastane tato změna, nemůžou se adaptovat a nakonec z důvodu malého sebevědomí tuto pozici opustí a vrací se raději do řad učitelů, kde nejsou na ně kladeny takové manažerské nároky a raději se plně věnují výuce studentů. I takovou mám zkušenost.

T: 5. Je to dle Vás rychlejší obsazení funkce z vnitřních zdrojů?

Ř: Já osobně si myslím, že tomu tak je, pokud se Vám podaří vytipovat správného adepta na toto místo.

T: 6. Jak Vy vnímáte výhody jmenování zástupce z vnitřních a z vnějších zdrojů?

Ř: Z vnitřních zdrojů je to za prvé rychlejší, dále se rychleji adaptuje, zná problematiku školy a hlavně ředitel svého zástupce zná a ví, co od něj může čekat.

Z vnějších zdrojů – nemohu posoudit, vždy jsem měl zástupce z vnitřních zdrojů. Ale výhoda nového zástupce je v tom, že přináší novou vizi školy, nové strategie a není ovlivněn stávajícím prostředím.

T: 7. Přichází nový zástupce se zlepšením nebo má zažité strategie školy?

Ř: Nový člověk může přinést novou atmosféru do provozu školy, která může ulehčit pedagogickým pracovníkům. Mnohdy přinese nejen nové nápady, ale i seznámí s možností využívání nových prostředků pro výuku.

T: 8. Pokud je zástupce z vnitřních zdrojů, je to lepší pro osobní vazby s ostatními zaměstnanci?

Ř: Preferuji přístup pedagogů v rodinné a přátelské atmosféře z důvodu toho, že se líp dají řešit vzniklé situace a lidi se snáze domluví. Zatím se mi vždy dařilo tuto atmosféru mezi

pedagogickým sborem udržet a řekl bych, že i mezi studenty vládne tato atmosféra. Je to velice důležité, protože seto velice odráží i na důvěře mezi pedagogy a studenty.

T: 9. Mají zaměstnanci „problém“ s uznáním a přijetím nového zástupce?

Ř: Díky tomu, že se na naší škole to již stalo, zástupce byl přijat velmi vřele. Důvodem vřelého přijetí i bylo nové zjednodušení chodu školy a ulehčení práce pedagogů s výukou a hodnocením žáků.

T:10. Zavedl Váš zástupce po nástupu nějaké změny? Pokud ano, osvědčily se?

Ř: Jak jsem již uvedl v předešlé odpovědi pomohl nám vyřešit zavedení elektronických vstupů do specializovaných učeben výpočetní techniky, jazykových učeben a knihoven.

T:11. Absolvoval zástupce po nástupu nějaké vzdělávací kurzy?

Ř: Ne, zatím to nebylo zapotřebí.

T:12. Bere svou novou funkci jako kariérní postup?

Ř: Omlouvám se, ale na tuto otázku Vám nedokážu adekvátně odpovědět. Nikdy jsem se svého zástupce neptal.

T:13. Jaké kritérium je pro Vás při výběru zástupce důležité?

Ř: Největší kritérium pro mě je aby nový zástupce se sebevzdělával, měl vize a integritu, nebránil se novým věcem a naopak se snažil přinést do školství nového, moderního ducha. Snažil se přiblížit studentům a spolupracoval s rodiči.

T:14. Jaké kritérium je pro Vás při výběru zástupce méně důležité?

Ř: Méně důležité je pro mě pokud dotyčný nemá řidičské oprávnění.

T: 15. Jak dlouho je Váš zástupce ve funkci?

Ř: Můj zástupce je ve funkci od roku 2005. A naše spolupráce z mé strany je opravdu kladně hodnocena.

5.6.2 Rozhovor č. 2

Rozhovor poskytl muž ve věku 56 let, který je na pozici ředitele střední odborné školy od roku 2008. Má jednoho zástupce ředitele školy a vybíral ho z vlastních zdrojů.

Rozhovor s ředitelem proběhl v zasedací místnosti školy, probíhal v klidném duchu. Ředitel byl optimistický a k mým dotazům měl kladný přístup. Rozhovor byl orientován na zjištění výhod jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace na střední škole.

Položené otázky zněly:

T: 1. Jak dlouho jste ve funkci ředitele?

Ř: Jsem ve funkci ředitele od roku 2008.

T: 2. Svého zástupce jste si vybíral z vlastních zdrojů?

Ř: Ano, svého zástupce jsem si vybíral z vlastních zdrojů, protože dosavadní zástupce nedokázal plnit mé představy o pozici zástupce ředitele.

T: 3. V čem spatřujete výhody a nevýhody, pokud je zástupce zvolen z vlastních zdrojů?

Ř: Mezi výhody patří například znalost svých zaměstnanců. Rychlejší adaptace pracovníka v nové pozici, rychlá orientace v problematice školy, spolu soudržnost s pedagogickým sborem i se studenty. Za nevýhodu bych uvedl, že někdy může nastat špatná spolupráce bývalých kolegů.

T: 4. Zástupce jmenovaný z vnitřních zdrojů se lépe adaptuje a dříve zvládá svou funkci. Podle Vás je tomu tak?

Ř: Ano, máte pravdu v tom, že se lépe adaptuje z vnějších zdrojů ale každý člověk k tomu má vlastní postoj a pokud dojde k pomoci od ředitele školy, tak adaptace je rozhodně jednodušší.

T: 5. Je to dle Vás rychlejší obsazení funkce z vnitřních zdrojů?

Ř: Dle mých zkušeností je to vhodnější volba.

T: 6. Jak Vy vnímáte výhody jmenování zástupce z vnitřních a z vnějších zdrojů?

Ř: Děkuji, že se ptáte. Trochu se budu opakovat, ale shrnu to. Výhoda jmenování z vlastních zdrojů je v tom, že je to člověk, který zná zdejší prostředí, chod školy, učitelského sboru a zaměstnanců. Nemusí se zdlouhavě zaškolovat.

Je pravda, že jmenování z vnějších zdrojů má výhodu v tom, že nový člověk je ambiciózní a má nové nápady, které vnáší do chodu zařízení.

T: 7. Přichází nový zástupce se zlepšením nebo má zažité strategie školy?

Ř: Zástupce, který přichází na nové místo, tak si ho snaží přizpůsobit své osobě. Je pravda, že to zlepšení situace, a někdy to i tak nemusí být. Řekl bych, že je to spíš o člověku, který funkci vykonává a dovednosti a způsobu, jak toto zlepšení dokáže uvést v praxi a přiblížit lidem.

T: 8. Pokud je zástupce z vnitřních zdrojů, je to lepší pro osobní vazby s ostatními zaměstnanci?

Ř: Tahle otázka je dost choulostivá, protože jak jsem už jednou řekl je to spíš o člověku, který funkci vykonává. Zažil jsem variantu, kdy člověk přinesl uklidnění učitelského sboru a zlepšení vazeb mezi ostatními zaměstnanci.

T: 9. Mají zaměstnanci „problém“ s uznáním a přijetím nového zástupce?

Ř: Pokud budu soudit přijetí a uznání vždy proběhlo v klidu. Nový zástupce se vždy snažil, aby do kolektivu školy zapadl a nebyl rušivým elementem spíš pomocník. Myslím, že i pedagogický sbor byl velmi na vysoké úrovni a nového zástupce velice přátelsky přijal. Myslím si, že dobrý začátek je velice důležitý pro klidný chod celé školy.

T:10. Zavedl Váš zástupce po nástupu nějaké změny? Pokud ano, osvědčily se?

Ř: Náš zástupce zavedl spoustu změn. Pro příklad uvedu evidenci elektronické třídní knihy, dále to bylo vzdálená zpráva pro učitele na suplování. Tohle se nám hodně osvědčilo, ušetřilo to mnoho času pro učitele, lepší přehled o studentech a tím i lepší spolupráci s rodiči.

T:11. Absolvoval zástupce po nástupu nějaké vzdělávací kurzy?

Ř: Můj zástupce je velmi vzdělaný. I přesto absolvoval nové kurzy, jak počítačové tak i jazykové.

T:12. Bere svou novou funkci jako kariérní postup?

Ř: Hrozně rád bych Vám na tuto otázku odpověděl, ale sám neznám odpověď.

T:13. Jaké kritérium je pro Vás při výběru zástupce důležité?

Ř: Chtěl jsem zástupce, který umí jednat s lidmi, vyslechne je, a je nápomocen, má nové nápady a umí je uvést do praxe pro zlepšení. Hlavně člověka, který se nebojí stát si za svým názorem. A myslím si, že se mi to povedlo – že můj výběr byl dobrý.

T:14. Jaké kritérium je pro Vás při výběru zástupce méně důležité?

Ř. Řekl bych, že není pro mě úplně důležité, jestli zástupce bude žena či muž.

T: 15. Jak dlouho je Váš zástupce ve funkci?

Ř: Mého zástupce jsem si zvolil v roce 2009 a nemůžu si ho vynachválit.

5.6.3 Rozhovor č. 3

Rozhovor poskytl muž ve věku 49 let, který je na pozici ředitele střední odborné školy od roku 2010. Má dva zástupce ředitele školy a vybíral je z vlastních zdrojů.

Rozhovor s ředitelem proběhl v místní kavárně, i přesto, že prostředí bylo velmi příjemné a klidné, ředitel na mě působil velmi nevrle a nejistě. Ředitel na rozdíl od předešlých ředitelů k mým dotazům neměl na první pohled úplně kladný přístup. Rozhovor stejně jako v předešlých případech byl zaměřen na zjištění výhod jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace na střední škole.

Položené otázky zněly:

T: 1. Jak dlouho jste ve funkci ředitele?

Ř: Jsem ve funkci ředitele od roku 2010.

T: 2. Svého zástupce jste si vybíral z vlastních zdrojů?

Ř: Ano, vybíral jsem oba své zástupce z vlastních zdrojů. Myslím si, že funkci jsem obsadil kvalitně a hlavně rychle. Podobným způsobem bych se nejspíše rozhodoval i pro příště. Tento postup se mi osvědčil.

T: 3. V čem spatřujete výhody a nevýhody, pokud je zástupce zvolen z vlastních zdrojů?

Ř: Ve výhodách spatřuji, že na 100% znají organizaci, systém a strukturu školy a hlavně pracovníky. Mohli by přinést některé změny, a to v tom smyslu, že jako běžnému pedagogickému pracovníkovi jim přišlo, že struktura organizace práce byla pro některé situace zdoluhavá a složitá, a proto mají nyní možnost udělat nápravu ve zjednodušení a zefektivnění práce. Jako další výhodu vidím v tom, že vím, co od nich můžu očekávat.

Mezi nevýhody patří, že člověk, který přijde z kolektivu, tak se mu může stát, že kolegové mu práci začnou stěžovat. Určitá rivalita mezi pedagogy není v dnešní době nic výjimečného.

T: 4. Zástupce jmenovaný z vnitřních zdrojů se lépe adaptuje a dříve zvládá svou funkci. Podle Vás je tomu tak?

Ř: Ano, máte pravdu v tom, že se lépe adaptují, svojí funkci také zvládají velmi rychle, až jsem z toho mile překvapen, ale velice záleží na jedinci.

T: 5. Je to dle Vás rychlejší obsazení funkce z vnitřních zdrojů?

Ř: Když navážu na předchozí otázku musím uznat po zkušenostech nejenom, že je to rychlejší ale má to i spoustu výhod jak pro mne, jako ředitele, tak pro celkový chod školy.

T: 6. Jak Vy vnímáte výhody jmenování zástupce z vnitřních a z vnějších zdrojů?

Ř: Tuto zkušenost jsem vyzkoušel za celou svoji kariéru poprvé, a když jsem si vybíral, zda jmenovat z vlastních nebo vnějších zdrojů, tak volba nebyla jednoduchá a rozhodl jsem se pro jednodušší variantu, a to z vlastních zdrojů.

T: 7. Přichází nový zástupce se zlepšením nebo má zažité strategie školy?

Ř: Ze začátku to vypadalo, že mají zažité strategie ze starého zaměstnání, ale postupem času jsem zjistil, že cesta vedla správným směrem k nápravám a inovacím. Každý ze zástupců dal něco svého a celkově to vždy přineslo škole prospěch.

T: 8. Pokud je zástupce z vnitřních zdrojů, je to lepší pro osobní vazby s ostatními zaměstnanci?

Ř: Musím uznat ze své zkušenosti, že ano.

T: 9. Mají zaměstnanci „problém“ s uznáním a přijetím nového zástupce?

Ř: Dle mne by měl být zástupce nestranný, spravedlivý, objektivní a loajální. Důvěrné vazby k určitému zaměstnanci by mohly narušit kolektiv. Zda u něj důvěrné vazby přetrvávají, měl by svou funkci vykonávat profesionálně.

T:10. Zavedl Váš zástupce po nástupu nějaké změny? Pokud ano, osvědčily se?

Ř: Ano, vnesli vylepšení komunikace mezi žákem, učitelem a rodičem. Bylo to zjednodušení a díky tomu se nám povedlo zlepšit prospěch žáků.

T:11. Absolvovali zástupci po nástupu nějaké vzdělávací kurzy?

Ř: Prozatím neabsolvovali. Toto zatím nechávám čistě na úvaze svých zástupců.

T:12. Bere svou novou funkci jako kariéerní postup?

Ř: Doufám, že ano.

T: 13. Jaké kritérium je pro Vás při výběru zástupce důležité?

Ř: Dle mne záleží na individuálních lidech a jejich tvořivosti. Každý je svůj originál a přínosem pro školu.

T: 14. Jaké kritérium je pro Vás při výběru zástupce méně důležité?

Ř: Méně důležité je pro mě, že zcela nemusí ovládat některé nastavbové systémy.

T: 15. Jak dlouho je Váš zástupce ve funkci?

Ř: Moji zástupci jsou ve funkci od roku 2011.

6. Shrnutí praktické části a diskuze

V dotazníkovém šetření jsem se nejdříve zaobírala otázkou: Kdyby bylo na výběr, vybral byste si zástupce či zástupkyni z vnitřních nebo vnějších zdrojů? Z 80 respondentů 70,9% odpovědělo, že by si vybrali zástupce z vnitřních zdrojů a jen 29,1% dotazovaných odpovědělo, že dávají přednost zástupci z vnějších zdrojů. Dle mne se jedná o logický krok, že si vyberu člověka, kterého znám, který zná školu, zná chod školy a prokázal dostatečné znalosti a zkušenosti na pozici zástupce ředitele. Samozřejmě tato volba je možná pouze za předpokladu, že se v rámci učitelského sboru vhodný kandidát/kandidátka nacházejí.

Dále jsem pokračovala otázkou: Jaká hrozí rizika, pokud si bude vybírat zástupce z vnitřních zdrojů? Z grafu je jasně patrné, že největší rizika vnímají ředitelé se znalostí školy s potenciálním zástupcem, jelikož může být po letech již ovlivněn stávajícím chodem školy, zcela jasně má přátelské vztahy na pracovišti, a zřejmě nemusí být vnímán jako autorita. Dle mého názoru řada ředitelů nevybírá z vnitřních zdrojů právě proto, že daný zástupce/zástupkyně bude mít interní vazby natolik silné, že budou limitem jeho práce. Samozřejmě záleží na kompetencích, které plánuje ředitel na zástupce/zástupkyni delegovat.

Graf číslo 9 poukazuje na otázku: Jaká hrozí rizika, pokud si vybíráme zástupce z vnějších zdrojů? Z velké části se shodli respondenti na odpovědi, že riziko je adaptace nového zástupce a samozřejmě obavy z nezapadnutí do kolektivu a rozbití stávajících funkčních vztahů, avšak největším rizikovým faktorem je zřejmě neznalost chodu školy a nového prostředí. Dle mého názoru řada ředitelů dává přednost zástupci z vnitřních zdrojů právě proto, že daný zástupce školu zná a rychleji se adaptuje v nové funkci.

V otázce, jaké vidíte klady při výběru zástupce z vnitřních zdrojů byla nejpreferovanější odpověď, že zástupce jmenovaný z vnitřních zdrojů nenaruší plynulý chod školy a může snadno a hned reagovat na problematiku školy. Mezi další pozitivní faktory patří krátká adaptační doba, jak už již jednou bylo zmíněno v předešlé otázce. Jako velkou výhodu spatřuji v tom, že zná celý kolektiv a má vlastní zkušenosti s ním a i s celou organizací školy.

V další položené otázce: Jaké vidíte klady při výběru zástupce z vnějších zdrojů? Respondenti se shodli na odpovědi, že velké pozitivum je v tom, že je vztahově nezatížený a je to pro něj snadnější přístup k inovacím. Má zkušenosti z jiných pracovišť, které může aplikovat v novém prostředí. Dle mého názoru je obrovský klad v tom, že není ovlivněn prostředím školy a je nezájatý. Bylo uvedeno i výše u jiných otázek. Vše se tedy „do kříže“ vzájemně potvrzuje. Jak je patrné ze všech grafů.

Při vyhodnocení výzkumného šetření jsem si uvědomila, že by bylo vhodné analyzovat data dle věku, pohlaví a délky praxe. Jedná se o proměnné, které možná mohou ovlivnit volbu zástupce ředitele vnitřních zdrojů organizace. Pokud bych měla realizovat podobné výzkumné šetření, rozšířila bych dotazník o tyto osobní údaje respondentů.

Drobným nedostatkem výzkumného šetření byla velká časová zaneprázdněnost ředitelů středních škol. Přesto, že jsem o rozhovor ředitele požádala s časovým předstihem, byli vytíženi administrativními úkony, což do určité míry mohlo ovlivnit jejich výpovědi. Kdybych měla možnost realizovat další výzkumné šetření v této problematice, nejspíše bych některé otázky více konkretizovala (např. Otázku č. 7 Při výběru svého zástupce jste zohlednil/zohlednila spíše odborné nebo osobnostní vlastnosti? Tuto otázku bych doplnila, o které odborné a osobnostní vlastnosti preferujete?).

Bakalářská práce na téma výběr zástupce ředitele byla pro mě velmi zajímavá nejenom z hlediska získávání výzkumných dat ale taktéž z hlediska teoretického studia této problematiky. Při psaní bakalářské práce jsem často čerpala z knihy Trojana, TROJANOVÁ a PUŠKINOVÁ (2015), která svojí otevřeností a chutí popsat zástupce ředitele v současné škole z různých pohledů mi pomohla pochopit celý problém výběru zástupce ředitele jak z profesního, tak z lidského hlediska.

7. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vymežit výhody a nevýhody při jmenování zástupce ředitele na střední škole z vnitřních zdrojů organizace a porovnat výsledky s informacemi v odborné literatuře.

Ředitelé, s kterými jsem se osobně setkala, si zvolili zástupce během svého působení ve funkci z příslušníků pedagogického sboru. Neproběhla tedy žádná výběrová řízení pro veřejnost, ale volili si mezi svými podřízenými.

Z rozhovorů s oslovenými řediteli středních škol je zřejmé, že preferují výběr zástupců z vnitřních zdrojů organizace. Tato preference volby zástupce z vnitřních zdrojů je v dotaznících odůvodněna následujícími výhodami: zástupci jsou znalí poměrů, znají chod školy, mají vybudovaný vztah ke škole, lépe se adaptují, znají problematiku školy a mají osobní vztahy s ostatními pedagogy.

Na otázku, proč si nevybírají zástupce z vnějších zdrojů, mi také odpověděli dosti podobně, a to, že nový zástupce se adaptuje delší dobu a hrozí od nich narušení vztahů s ostatními pedagogy.

V odborné literatuře, bylo uvedeno, že ředitelé škol preferují výběr zástupce z vnitřních zdrojů. Toto tvrzení se mi na základě mého šetření potvrdilo, jelikož z dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru vyplynulo, že odpovědi ředitelů si byly velmi podobné a ředitelé ve všech případech preferují zástupce z vnitřních zdrojů. Na základě mého výzkumu bylo stanoveného cíle v bakalářské práci dosaženo. Výzkumným šetřením bylo prokázáno, že respondenti, tak dotázaní ředitelé se shodují, že při jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace, převažují výhody nad nevýhodami. Zástupce ředitele zná chod školy, slabé a silné stránky v organizaci, zná vztahy na pracovišti a může se tak rychleji adaptovat do své nové funkce a případné konflikty řešit efektivněji.

Přínosem pro mě bylo sledovat typologii ředitelů v souvislosti s odborným zaměřením střední školy. V případě, že bych byla v pozici ředitelky, tak bych si dle výsledků výzkumného šetření také vybrala zástupce z vnitřních zdrojů organizace.

8. Seznam použitých informačních zdrojů

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace* [online]. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. [cit. 2015-11-23]. ISBN 80-7261-029-5.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 80-7261-066-x.

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.

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 42 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.

TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Monika PUŠKINOVÁ. *Zástupce ředitele, aneb, Život mezi mlýnskými kameny*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 135 stran. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-854-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

PITRA, Zbyněk. *Úvod do managementu*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 1992, 116 s. ISBN 80-7041-576-2.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003, 199 s. ISBN 80-86723-03-8.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003, 164 s. ISBN 80-244-0676-4.

THUMSOVÁ, M.: *Řízení školy*, 2013 č. 1., s. 33

www.magistrřízeníškoly.cz. [online]. [cit. 2014-05-16].

BABKOVÁ, Jaroslava. *Jmenování zástupce ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace* [online]. 2015, 2015-11-22 [cit. 2015-11-22]. 66 stran. Vedoucí práce Irena Trojanová.

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

KREISLOVÁ, Gabriela. *Dotazníkové šetření*. Plzeň, 2008. Bakalářská práce. 80 stran. Vedoucí práce Ing. Kateřina Vokáčová.

JANUŠOVÁ, Lada. *Kritéria výběru zástupce ředitele*. Praha, 2014. Vedoucí práce PhDr. Václav Trojan, Ph.D. 39 s.

[Http://portal.pohoda.cz: pracovni-pravo/zakonik-prace-2014](http://portal.pohoda.cz/pracovni-pravo/zakonik-prace-2014) [online]. [cit. 2015-07-13].

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

Zákony

Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovně, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko – psychologické činnosti pedagogických pracovníků

9. Seznam příloh

Příloha 1 – Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor

Příloha 2 – Seznam otázek pro elektronický dotazník

10. Seznam zkratk

FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
ŠVP	Školní vzdělávací systém
ZŘ	Zástupce ředitele

11. Seznam obrázků

Obr. č. 1 Jednotlivé úrovně rolí a jejich hierarchie

Obr. č. 2 Liniová soustava

Obr. č. 3 Štábní soustava

Obr. č. 4 Liniově - Štábní soustava

Obr. č. 5 Funkcionálně organizační soustava

Obr. 6 Vytváření hierarchií

12. Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Jak dlouho pracujete ve školství?

Tabulka č. 2 Jak dlouho jste ve funkci ředitele/ředitelky školy?

Tabulka č. 3 Kolik máte zástupců/zástupkyň ředitele na Vaší škole?

Tabulka č. 4 Jak často probíhají porady mezi Vámi a zástupcem/zástupkyní?

Tabulka č. 5 Akceptujete připomínky svého zástupce/zástupkyně při řešení problémů?

Tabulka č. 6 Kdyby bylo na výběr, vybral byste zástupce/zástupkyni z vnitřních nebo vnějších zdrojů?

Tabulka č. 7 Při výběru svého zástupce jste zohlednil/zohlednila spíše odborné nebo osobnostní vlastnosti?

Tabulka č. 8 Jaká hrozí rizika, pokud si bude vybírat zástupce z vnitřních zdrojů?

Tabulka č. 9 Jaká hrozí rizika, pokud si bude vybírat zástupce z vnějších zdrojů?

Tabulka č. 10 Jaké vidíte klady při výběru zástupce z vnitřních zdrojů?

Tabulka č. 11 Jaké vidíte klady při výběru zástupce z vnějších zdrojů?

Tabulka č. 12 Jaký rozsah kompetencí jste předal/delegoval na Vašeho zástupce/zástupkyni?

13. Seznam grafů

5.5.1 Graf č. 1 Jak dlouho pracujete ve školství?

5.5.2 Graf č. 2 Jak dlouho jste ve funkci ředitele/ředitelky školy?

5.5.3 Graf č. 3 Kolik máte zástupců/zástupkyň ředitele na Vaší škole?

5.5.4 Graf č. 4 Jak často probíhají porady mezi Vámi a zástupcem/zástupkyní?

5.5.5 Graf č. 5 Akceptujete připomínky svého zástupce/zástupkyně při řešení problémů?

5.5.6 Graf č. 6 Kdyby bylo na výběr, vybral byste zástupce/zástupkyni z vnitřních nebo vnějších zdrojů?

5.5.7 Graf č. 7 Při výběru svého zástupce jste zohlednil/zohlednila spíše odborné nebo osobnostní vlastnosti?

5.5.8 Graf č. 8 Jaká hrozí rizika, pokud si bude vybírat zástupce z vnitřních zdrojů?

5.5.9 Graf č. 9 Jaká hrozí rizika, pokud si bude vybírat zástupce z vnějších zdrojů?

5.5.10 Graf č. 10 Jaké vidíte klady při výběru zástupce z vnitřních zdrojů?

5.5.11 Graf č. 11 Jaké vidíte klady při výběru zástupce z vnějších zdrojů?

5.5.12 Graf č. 12 Jaký rozsah kompetencí jste předal/delegoval na Vašeho zástupce/zástupkyni?

Příloha č. 1 Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor

1. Jak dlouho jste ve funkci ředitele?
2. Svého zástupce jste si vybíral z vlastních zdrojů?
3. V čem spatřujete výhody a nevýhody, pokud je zástupce zvolen z vlastních zdrojů?
4. Zástupce jmenovaný z vnitřních zdrojů se lépe adaptuje a dříve zvládá svou funkci. Podle Vás je tomu tak?
5. Je to dle Vás rychlejší obsazení funkce z vnitřních zdrojů?
6. Jak Vy vnímáte výhody jmenování zástupce z vnitřních a z vnějších zdrojů?
7. Přichází nový zástupce se zlepšením nebo má zažité strategie školy?
8. Pokud je zástupce z vnitřních zdrojů, je to lepší pro osobní vazby s ostatními zaměstnanci?
9. Mají zaměstnanci „problém“ s uznáním a přijetím nového zástupce?
10. Zavedl Vás zástupce po nástupu nějaké změny? Pokud ano, osvědčily se?
11. Absolvoval zástupce po nástupu nějaké vzdělávací kurzy?
12. Bere svou novou funkci jako kariérní postup?
13. Jaké kritérium je pro Vás při výběru zástupce důležité?
14. Jaké kritérium je pro Vás při výběru zástupce méně důležité?
15. Jak dlouho je Váš zástupce ve funkci?

Příloha č. 2 Seznam otázek pro elektronický dotazník

- 1 Jak dlouho pracujete ve školství?
- 2 Jak dlouho jste ve funkci ředitele/ředitelky školy?
- 3 Kolik máte zástupců/zástupkyň ředitele na Vaší škole?
- 4 Jak často probíhají porady mezi Vámi a zástupcen/zástupkyní?
- 5 Akceptujete připomínky svého zástupce/zástupkyně při řešení problémů?
- 6 Kdyby bylo na výběr, vybral byste zástupce/zástupkyni z vnitřních nebo vnějších zdrojů?
- 7 Při výběru svého zástupce jste zohlednil/zohlednila spíše odborné nebo osobnostní vlastnosti?
- 8 Jaké má mít dle Vás dovednosti, aby zvládl vztahy mezi svými podřízenými?
- 9 Jaká hrozí rizika, pokud si budete vybírat zástupce z vnitřních zdrojů?
- 10 Jaká hrozí rizika, pokud si budete vybírat zástupce z vnějších zdrojů?
- 11 Jaké vidíte klady při výběru zástupce z vnitřních zdrojů?
- 12 Jaké vidíte klady při výběru zástupce z vnějších zdrojů?
- 13 Jaký rozsah kompetencí jste pře delegoval na Vašeho zástupce/zástupkyni?