

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Životní příběhy a profesní dráhy ředitelů škol v Praze a Středočeském kraji

Life stories and career paths of school headmasters in Prague and Central  
Bohemian Region

Petra Peřinová

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Životní příběhy a profesní dráhy ředitelů škol v Praze a Středočeském kraji potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 12. 7. 2021

Děkuji vedoucímu své práce RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za cenné rady a především za jeho trpělivost při vedení mé práce. Dále bych chtěla poděkovat ředitelům, kteří se zúčastnili výzkumu za jejich ochotu a drahocenný čas, který mi věnovali.

## **ABSTRAKT**

Předkládaná teoreticko-empirická práce se zabývá profesními a životními dráhami zkušených ředitelů českých základních a mateřských škol a tím, co ředitelská profese obnáší. Teoretická část se zaměřuje na přiblížení pojmů životní a profesní dráha, sumarizací poznatků o práci ředitele školy a to včetně jeho kompetencí a manažerských dovedností, které k bezproblémovému chodu školy musí každý ředitel ovládat. V empirické části jsou prezentovány výsledky kvalitativně orientovaného šetření. Hlavní metodou sběru dat se stal hloubkový polostrukturovaný rozhovor vedený s jednotlivými řediteli, doplňková data byla získána analýzou volně dostupných dokumentů, především inspekčních zpráv a formou doplňkových rozhovorů se zástupci ředitelů nebo přímo se zřizovateli. Výzkumný vzorek je pestrý, ačkoliv jej tvoří pouze tři respondenti, skládá se z ředitele základní školy, ředitelky mateřské školy a ředitelky sloučeného subjektu jednotřídní základní a mateřské školy. Analýza dat plynoucích z hloubkových rozhovorů vede k rozklíčování nejzásadnějších osob nebo okamžiků, které je ovlivnily, při volbě povolání a pohled ředitelů, na to jak oni sami vnímají svou profesi a jak jmenování do funkce ovlivnilo a ovlivňuje jejich život po několika letech strávených v ředitelském křesle. Shrnutím výsledků práce lze konstatovat, že životní dráhy jednotlivých ředitelů vykazovaly některé společné prvky, jako nejčastější z nich lze označit vliv rodinného prostředí na výběr budoucí profese.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

ředitel školy, kompetence, manažerské činnosti, životní příběh

## **ABSTRACT**

This theoretical-empirical thesis focuses on the life and career path of experienced School Principals of Preschools and Elementary Schools in Czech Republic and what the School Principal position is about. The theoretical part brings a closer look on an explanation of life and career path, summarisation of knowledge of the work of the School Principal itself including its competence and management skills, which are necessary to provide flawless run of every school. The empiric part presents the results of qualitatively oriented research. The main method of the data collection is in-depth semi-structured interview led by the School Principals, the supplementary data were gained from the analysis of publicly accessible documents, especially inspection reports, and by supplementary interviews with Deputy School Principals or with the founders. The research sample is very wide even though it consists of only three respondents - the Principal of Elementary School, the Principal of Preschool and the Principal of school combining Preschool and a first grade of Elementary School. The analysis of the data obtained from in-deep interviews leads to finding the most fundamental persons and moments, which had a great influence on the respondents when choosing their occupation and their view on the profession itself, how the position influences their daily life after many years in practise. A summarisation of the results of this thesis leads us to the conclusion that the career path of all School Principal shows common elements - the most significant factor which affected choosing their future professional journey was a family environment.

## **KEYWORDS**

headmaster, competence, managerial skills, life stories

## 0 Obsah

0	Obsah.....	5
	Úvod.....	7
1	Ředitel školy.....	8
1.1	Kompetence .....	10
1.2	Ředitel jako vykonavatel .....	13
1.3	Ředitel jako manažer .....	14
1.3.1	Řízení pedagogického procesu .....	16
1.3.2	Plánování .....	17
1.3.3	Organizování .....	18
1.3.4	Vedení lidí .....	18
1.3.5	Kontrola a hodnocení.....	19
2	Životní dráha .....	20
2.1	Životní příběh .....	22
3	Profesní dráha.....	23
4	Výzkumná část .....	25
4.1	Metody výzkumu .....	25
4.2	Výzkumné otázky .....	27
4.3	Výzkumný vzorek.....	27
4.4	Organizace výzkumu .....	28
4.5	Analýza dokumentů .....	32
4.6	Analýza rozhovorů.....	37
4.6.1	Výzkumná otázka 1 .....	37
4.6.2	Výzkumná otázka 2 .....	41
4.6.3	Výzkumná otázka 3 .....	46

Závěr.....	49
Seznam použitých informačních zdrojů .....	51
Seznam zkratek.....	53

## Úvod

Škola tvoří jednu z vůbec nejdůležitějších částí v životě každého z nás. Ovlivňuje každého jedince od útlého věku. To, jak škola funguje, závisí především na jejím vedení. Ředitel je tou osobou, od které je očekáváno, že se stane garantem pro bezproblémový chod školy, který dokáže bravurně sjednotit zájmy veškerých skupin účastníků se výchovně vzdělávacího procesu. Ačkoliv se dnes o řediteli mluví spíše jako o manažerovi, je nadále i pedagogickým pracovníkem. Hlavním cílem ředitele je zajistit kvalitní vzdělávací činnost a pro splnění tohoto cíle je nezbytná znalost pedagogické práce, do níž spadá i vlastní pedagogická praxe ředitele. Ředitel školy i přesto, že vykonává manažerskou práci, má nadále povinnost přímé pedagogické činnosti. Proto, aby tato nemalá očekávání mohl naplnit, je důležité, aby byl nejen schopným manažerem, lídrem, ale i vykonavatelem (Plamínek, 2011).

Dle tvrzení Trojana že, „*práce ředitele školy je totiž stále komplikovanější*“, neboť jsou na něj postupně přenášeny další oblasti odpovědnosti (Trojan, 2015, s. 7) je tedy důležité, aby ředitel školy byl kompetentní a zdatný manažer, který se s takovou manažerskou výzvou vypořádá. Práci rozdělíme do dvou částí a to teoretické a praktické. Teoretická část práce se zaměří především na ředitele školy, na to co jeho práce obnáší, definuje manažerské činnosti, které jistě každý dobrý ředitel ve své práci využívá a v neposlední řadě vysvětluje pojmy životní a profesní dráhy z hlediska psychologického. Výzkumná část práce se zabývá profesními a životními dráhami ředitelů škol, jak se ke svému povolání dostali, co je ovlivnilo, inspirovalo. Cílem práce je analyzovat životní příběhy ředitelů škol, odhalit jaké faktory ovlivnily jejich rozhodnutí stát se ředitelem, zjistit, jak vnímají oni sami funkci ředitele školy a popsat dopad profese na osobní život. Cíle práce se pokusíme dosáhnout pomocí kvalitativního šetření, jako hlavní metodou pro sběr dat byl využit hloubkový rozhovor. Z veškerých rozhovorů byly pořízeny zvukové záznamy, které byly následně doslovně přepsány. Pro získání co největšího náhledu na ředitele, kvalitu jím řízené školy a pořízení doplňujících informací byla použita analýza volně dostupných dokumentů.



## 1 Ředitel školy

„Nebojme si přiznat, že prožíváme zvláštní období. Každý škole rozumí, neboť prošel jejími lavicemi a strávil v nějaké škole či školách značnou část svého života. To se nedá popřít. Avšak ani sebečastějšími jízdami vlakem nezískáme kvalifikaci strojevodce a osobní zkušenost mnoha návštěv zubařské ordinace nás neopravňuje tvrdit, že bychom lékařskou práci určitě zvládli, dokonce lépe“ (Trojanová, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 12).

To, jak škola funguje, závisí především na jejím vedení. Ředitel na místě, jež zaujímá, je tou osobou, která nese na svých bedrech zodpovědnost za výchovně vzdělávací procesy, bezproblémový chod školy a zároveň má vysokou míru autonomie, funkce ředitele školy není jednoduchá a obsahuje v sobě velké množství povinností a specifik. Dalo by se říci, že je tou nejvýznamnější osobou zodpovídající nejen za chod vzdělávacího zařízení, kvalitu vzdělávání, ale skrze své výsledky tvoří i image a prestiž školy.

Předpokládá se, že ředitel je ten, kdo bude školu udržovat v bezproblémovém chodu, nároky, které jsou na ně kladeny, jsou velké. Od ředitele se očekává, že bude ovládat aktuální právní předpisy. Díky častým změnám a novelizacím vyžaduje situace, obzvláště v dnešní době, o to více využívat moderní informační technologie. Ředitel má jasnou vizi o plánu rozvoje školy, je personalistou, který je schopen vybrat a udržet si kvalitní personál, kterému poskytuje dobré pracovní podmínky, spolupracuje s rodiči, je učitelem a především manažerem.

Dle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, se ředitelem školy může stát pedagogický pracovník splňující kvalifikační předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka a získal potřebnou praxi ve výkonu přímé pedagogické činnosti:

- pro ředitele mateřské školy je nutná délka praxe 3 roky,
- pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče musí mít být délka praxe 4 roky,

- uchazeč o pozici ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče musí splnit 5 let praxe (zákon 563/2004 Sb.).

Uchazeč, který splní výše zmíněné podmínky, musí v případě veřejných škol projít konkursem a do funkce být jmenován zřizovatelem organizace. Náležitosti konkursního řízení upravuje vyhláška č. 54/2005 Sb. o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích. Pro ředitele školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, kteří absolvovali konkurs bez náležitého manažerského vzdělání, platí povinnost do dvou let od nástupu do funkce absolvovat studium pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

V současné době řeší v České republice studium pro splnění odborné kvalifikace ředitelů škol a školských zařízení tyto dva právní předpisy: §5 odst. 2 zákona o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb. a §5 vyhlášky o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků č. 317/2005 Sb.

Z výsledků dat TALIS 2018 vyplývá, že uchazeči o pozici ředitele školy se o místo uchází, aniž by byli na funkci dostatečně připraveni. Pouhých 40% ředitelů dokončilo před nástupem do funkce školení či kurz zaměřený na administrativní vedení školy a 32% absolvovalo kurz či školení zaměřený na pedagogické vedení školy.

Začínající ředitel školy je tedy na výkon funkce připraven pouze tehdy, pokud projeví zájem on sám a zahájí vzdělávání ještě před svým jmenováním. Proto nově jmenovaní ředitelé mnohdy nemají vědomosti a dovednosti potřebné k řízení školy v oblastech jako je vedení lidí, plánování, pracovní právo, legislativa a další.

Nástup do funkce s sebou nepřináší pouze povinnost osvojit si nové vědomosti a znalosti, ale i nové role. Hlavní oblasti změn vymezuje Slavíková (2003) takto:

Společenské zařazení a hodnocení – ředitelé reprezentují a jsou vnímáni jako odpovědní činitelé.

Ředitel je najednou vždy vnímán jako autorita, čímž je zvýrazňována jistá hierarchie.

Ve vzájemných vztazích s učiteli a v atmosféře ve škole:

- Ředitel si nemůže dovolit některé učitele podporovat více, než ostatní.
- Ředitel musí být více diskrétní, protože je najednou více informovaný nejen o žácích a rodičích, ale také o zaměstnancích.
- Samozřejmě velkou změnou je i mnohem větší zodpovědnost. Nejen za sebe, ale i za práci druhých.

## 1.1 Kompetence

Vališová a Kasíková ve své knize uvádí, že školy vstupují do právních vztahů vlastním jménem a nesou za ně zodpovědnost, to znamená, že mají právní subjektivitu. Tím pádem rostou kompetence ředitelů škol, a to ve všech oblastech pedagogické, ekonomické i pracovněprávní a zvyšují se nároky na úroveň jejich řídicích činností a schopností (Vališová, Kasíková 2011).

Slovníky jako vysvětlení slova kompetence uvádí rozsah působnosti nebo činnosti, oprávnění a povinností svěřených právní normou určitého orgánu nebo organizace, funkční nebo služební pravomoc. V anglicky psané literatuře se objevují dva výrazy, překládané do češtiny jako kompetence: kromě *kompetence*, které je překládáno většinou jako znalost či dovednost, se objevuje výraz *competency*, jenž vymezuje činnost pracovníka určené organizační strukturou, tedy jeho pravomoci a odpovědnost (Trojanová, Trojan, Kitzberger, 2012).

„Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí zodpovědnost“ (Veteška, Tureckiová in Trojanová, Trojan a Kitzberger, 2012, s. 26). Podle Trojanové, Trojana a Kitzbergera je termín kompetence v současné době často používaný, proto někdy vyvolává pocit čehosi nadužívaného a zbytečně nahrazujícího původní české slova, jako je znalost, vědomost, dovednost, apod. (Trojanová, Trojan, Kitzberger, 2012).

„Svět je rychle se měnící místo a od těch, kdo jsou ve vedoucích pozicích, se očekává, že změní i svůj přístup k managementu a leadershipu. Stálý tlak konkurence nás nutí být lepšími, výkonnějšími a poskytovat lepší služby. Tlak nevychází pouze od konkurence, ale i z vlastních řad, od zákazníků a stále se stupňuje. Pokud chceme zůstat konkurenceschopní, musíme vést v 21. století.“(Carnegie 2011, s. 6).

„Kompetence, které svěřují nebo ukládají ředitelům škol právní předpisy, můžeme rozčlenit podle několika hledisek do různých skupin. Pokud bychom se na ně podívali z hlediska charakteru či tématu vykonávané činnosti, mohli bychom dělit například následovně:

1. Kompetence ředitele jako statutárního zástupce organizace, který za tuto organizaci vystupuje navenek, a dostává se tím do rozmanitých interakcí s dalšími právníckými a fyzickými osobami.
2. Kompetence ředitele jako zástupce zaměstnavatele, tj. v pracovně-právních vztazích.
3. kompetence ředitele školy jako vzdělávací instituce, ve smyslu „školských“ předpisů (do této oblasti bychom mohli zahrnout i výkon státní správy ve školství)“ (Trojanová, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 45).

Ředitel školy by měl vlastnit kompetence lídra, kompetence manažera, kompetence odborné, kompetence osobnostní, kompetence k řízení a hodnocení edukačního procesu. Přičemž kompetencemi lídra se rozumí strategické myšlení. Můžeme tam zařadit sestavení vize odpovídající potřebám školy, stanovení priorit, propagace a zviditelnění školy a v neposlední řadě svým působením, motivací dosahovat optimálního výkonu svého týmu. Kompetence manažera jsou zaměřené především na rozvoj organizace, patří sem strategické plánování, personální činnosti jako výběr, adaptace a péče o zaměstnance, zajišťování financí a v neposlední řadě výkon všech základních manažerských funkcí. Ředitel školy musí vlastnit i odborné kompetence, jako jsou znát právní a ekonomické předpisy, sledovat trendy ve školství, umění komunikovat nejen v mateřském, ale i cizím jazyce. Mezi kompetence osobnostní a sociální můžeme zařadit plánování osobního a pracovního času, ochota a chuť se dále vzdělávat, rozhodnost, schopnost práce pod tlakem, sestavení a práce s týmem, umění řešení konfliktů, spolupráce s partnery školy. Poslední z pětice oblastí kompetencí je kompetence řízení hodnocení edukačního procesu, kam patří

plánování a inovace ŠVP dle nejnovějších poznatků a jeho následná implementace, zabývání se zlepšením edukačního procesu (Trojanová, Trojan, Kitberger, 2012).

Základním právním předpisem, který určuje kompetence ředitele školy je zákon č. 561/2004 Sb. Školský zákon. Určujícími jsou v rámci tohoto zákona §164 a §165, které vymezují základní pravomoci, povinnosti a práva ředitele školy.

Dle § 164 ředitel:

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

Také zřizuje pedagogickou radu, k jejímž názorům ředitel ve svém rozhodování přihlíží, jakožto svůj poradní orgán, se kterým projednává veškeré zásadní dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy.

Dále dle §165

- a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.

Ředitel dále rozhoduje například o zamítnutí žádostí o individuální vzdělávací plán, odklad školní docházky, přijetí ke vzdělávání na střední škole a v mnoha dalších případech, jejichž výčet najdeme v druhém bodě §165 školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb. Školský zákon. § 164 a §165).

## 1.2 Ředitel jako vykonavatel

Pod pojmem vykonavatel je rozuměno ředitel v postavení učitele. „Koná přímou vyučovací povinnost a tím bezprostředně dosahuje výsledku – naplnění školního vzdělávacího programu. Role vykonavatele je role pro ředitele školy velmi specifická. Ocítá se v roli řadového pracovníka (učitele)“ (Trojanová, 2014, s. 10).

Ze zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících vyplývá, že každý ředitel musí mít náležitou pedagogickou praxi, každý ředitel tedy byl jednou učitelem a z části učitelem zůstává i nadále.

Ředitel tedy není pouze manažerem, ale zároveň je i pedagogickým pracovníkem, který má dle současných právních norem povinnost vykonávat přímou pedagogickou činnost, její rozsah upravuje nařízení vlády č 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků v platném znění. V našem případě se zaměříme pouze na přímou pedagogickou činnost ředitele mateřské a základní školy.

### Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti

Škola / Pedagogičtí pracovníci	Počet tříd, oddělení, studijních skupin, kurzů, výchovných skupin, nebo dětí, žáků nebo studentů ve škole	Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti
<b>Mateřská škola</b>		
<b>Ředitel</b>	1 až 2	20

	3 až 4	15
	5 až 6	12
	7 až 10	9
	11 a více	6
<b>Základní škola</b>		
<b>Ředitel základní školy s prvním stupněm</b>	1 až 6	12
	7 až 10	10
	11 a více	8
<b>Ředitel základní školy</b> <b>a) s druhým stupněm</b> <b>b) s prvním a druhým stupněm</b>	do 9	8
	10 až 18	7
	19 až 23	6
	24 a více	5

*Tabulka 1:* Rozsah týdenní přímé pedagogické činnosti ředitelů (Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.)

### 1.3 Ředitel jako manažer

Škola je jedním ze základních pilířů současné sociální společnosti. Tvoří bezesporu jednu z nejdůležitějších částí v životě každého z nás, v dětství a dospívání v pozici žáka či studenta, později v dospělosti v roli rodiče. Škola je jedinečným společenstvím dospělých a dospívajících, žáci a studenti v ní získávají nejen potřebné znalosti, dovednosti a kompetence, ale osvojují si i vzorce chování a hodnoty potřebné pro další život. Proto je pro ředitele jakožto pro manažera důležité, vytvořit jasně a dobře řízenou organizaci, která bude splňovat veškeré požadavky kvalitní školy. Ve své podstatě nezáleží na tom, jakou školu ředitel řídí, zda malou mateřskou školu či školu základní nebo střední, ale na tom jak ji řídí. Aby se škola stala kvalitní, dobře řízenou organizací, musí mít kvalitní vedení.

Na ředitele školy se hledí jako na manažera a jako manažer zodpovídá za bezproblémový chod školy. Vodáček uvádí, že „kvalita je nezbytnou a dlouhodobou podmínkou pro úspěšné podnikání a je jednou ze zásadních konkurenčních výhod. V prostředí vzdělávání je jediným rozhodčím „soutěže“ mezi školami zákazník, tj. žák a rodič“ Vodáček, Vodáčková (2013, s. 269).

Ředitel školy je brán za vrcholový management školy. Mezi ředitelem stojícím na pomyslném vrcholku pyramidy a řadovými učiteli se nachází takzvaný střední management školy.

Mezi střední management se bezesporu řadí zástupce ředitele, výchovný poradce, vedoucí školní družiny, vedoucí školní jídelny, vedoucí správního úseku. Každý z těchto pracovníků řídí určitou skupinu lidí a přitom nenese konečnou odpovědnost za chod školy. Řediteli není žádným právním předpisem stanovena povinnost funkci zástupce ředitele zřídit a není redukován ani počet případných zástupců. Pokud je funkce zřízena či zrušena, vychází ze zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a zákoníku práce. „zástupce ředitele je teoreticky, výzkumně i legislativně dosud neukotvený prvek managementu české školy“ (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2015, s. 11). Zástupcem ředitele může být zvolen i nepedagogický pracovník, například pro oblast ekonomiky, není jmenován ani schvalován zřizovatelem avšak musí být schopen zastat veškeré role ředitele (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2015, s. 11-15).

Termín střední management se ve škole příliš nepoužívá, mimo jiné proto, že vedoucí skupin učitelů nechápu svou funkci jako poradní, a to především z důvodu neznalosti řízení a vedení lidí. Zapomínají, že s novou funkcí musejí změnit i svůj úhel pohledu na kolegy, kteří se stávají jejich podřízenými a kterým musí občas i něco vytknout. (Trojanová 2014, s. 19).

Definicí pro pojem management najdeme nespočetně mnoho. Pošvář (2008) uvádí, že u pojmu management lze vymezit čtyři obsahové oblasti:

- Management je souhrn činností, jejichž hlavní náplní je koordinace a vedení lidí, a to vše směřuje k dosahování a plnění vytýčených cílů.



- Management je vnímán v širším významu, než jen vedení lidí a je charakterizován jako souhrn specifických aktivit zahrnující tzv. manažerské funkce, které vykonávají řídicí pracovníci.
- Pojem management je také používán pro označení pracovníků, kteří v organizaci vykonávají manažerské činnosti a funkce.
- Management je také vědecká disciplína, zabývající se obsahem, metodami a technikami řízení organizace.

Ředitel školy se jako manažer setkává s pojmy, jako je řízení školy a školský management.

- Řízení školy: jedná se o komplex činností, které jsou spojeny s plánováním, zajištěním chodu školy, kvalitou výchovně vzdělávacího procesu, hodnocením žáků a vnějšími vztahy školy. Ředitel má značné pravomoci a zodpovědnosti vůči škole
- Školský management: Obecně je školský management brán jako celkový systém řízení školství v zemi. V tomto slova smyslu jsou do školského managementu zahrnuty všechny činnosti a instituce, které vytvářejí nebo realizují vzdělávací politiku. V užším slova smyslu je tento termín brán jako řízení školy, označuje subjekty, které řídí provoz konkrétní škol nebo školského zařízení. Průcha (2009)

Manažerské činnosti, respektive funkce lze chápat jako činnosti, které by měl vykonávat nebo vykovává vedoucí pracovník v našem případě ředitel školy, za účelem dosažení cílů a úspěchů organizace. Aby se tak dělo a jednotlivé manažerské činnosti skutečně přispívaly k plnění hlavních cílů školy je dle Trundy a Břízy nutné dodržovat 2 pravidla:

- „Manažerské funkce musejí být ve vzájemném souladu.“
- „Struktura manažerských funkcí musí být vyvážená“ (Trunda, Bříza, 2012, s. 20-21).

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) management definují jako systematický proces zaměřený na dosažení cílů pomocí klíčových aktivit, mezi něž patří plánování, organizování, vedení a kontrola.

### **1.3.1 Řízení pedagogického procesu**

Dle Trojana (2012) je z pedagogického pohledu hlavní pracovní náplní manažerská činnost pro školství specifická a to je řízení pedagogického procesu.

Ředitel je tím kdo tento proces organizuje, plánuje, rozhoduje o jeho aktivitách a kontroluje jeho průběh. Ředitel dle rámcového vzdělávacího programu, dle typu školy vytváří závazný vzdělávací dokument, kterým je školní vzdělávací program (pozn. Na tvorbě se podílí i ostatní pedagogičtí pracovníci, ale ředitel je tím, kdo nastavuje a vyměřuje cestu). Ředitel si musí ujasnit, *co, jak, komu a s kým* poskytuje své pedagogické služby.

Musí tedy zohlednit odpovědi na několik otázek:

Otázka „co“ - v první řadě je jeho povinností vzdělávat.

Otázka „komu“ - komu bude vzdělání poskytovat.

Otázka „jak“ - podle vzdělávacího programu.

Otázka „s kým“ – jaký má k dispozici pedagogický sbor.

### **1.3.2 Plánování**

Základem bezproblémového fungování školy, ale i jakékoliv jiné organizace, je kvalitní systém plánování. Plánováním se rozumí stanovení budoucích cílů a postupů, jak stanovených cílů dosáhnout.

Armstrong (2008) uvádí, že krom jasně vytyčeného cíle patří mezi složky plánování ještě:

- 1) Program činnosti – bližší určení bodů, které je pro dosažení cíle nutné splnit.
- 2) Zdroje – co a koho k dosažení cíle budeme potřebovat.
- 3) Dopad – musíme zohlednit, jaký dopad bude mít výsledek plánu na celou organizaci.

Pro bezproblémové fungování školy je zásadní mít kvalitní systém plánování. Každému plánování by měla předcházet vize (cíl), ve školství vize školy, kterou by mělo mít především vedení a sdílet ji s ostatními zaměstnanci školy. Vizí rozumíme jasnou a konkrétní představu o budoucím stavu.

Důvody proč pracovat s vizí uvádí Prášilová (2003) :

- bezcílné řízení nemá smysl a základem dobrého řízení je konkrétní rozvojový cíl. Tou by dle ní měla být konkurenceschopná vize;
- vize pomáhá školu posouvat dál, protože stále určuje směr vývoje;

- pokud je vize dobře definovaná, pak je možná funkční kontrola práce školy, čímž je umožněno zpřesnění pro pracovníky i vedení školy, kde už jsou a kde nejsou, co umí a co ještě neumí úspěšně dělat, co by dál dělat měli a co neměli.

### **1.3.3 Organizování**

Abychom dosáhli vytyčených cílů, je organizování stěžejní činností. Organizování je další základní manažerskou činností, která se plynule navazuje na proces plánování a zabývá se realizací plánů.

„Organizování patří do tzv. organizační teorie. Podle E. Daleyho (1965) je organizování činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura. Od té doby došlo k razantním změnám a dnes pod tímto pojmem jak organizační struktury útvarové, tak i procesní, ale i novodobé sdružování organizací do strategických aliancí“ (Odcházal, 2007, s. 16).

Dle Trundy a Břízy je výsledkem organizování organizace. Hlavní podstatou této činnosti je vytvořit takovou strukturu organizace, která bude podporovat efektivní komunikaci, a stanoví kompetence i zodpovědnosti jednotlivých pracovníků (Trunda, Bříza, 2012, s. 29).

### **1.3.4 Vedení lidí**

Vedení lidí vychází z anglického a často používaného termínu „leadership“. Tento pojem bývá v literatuře definován různě. Vodáček a Vodáčková jej vysvětlují následovně: „Leadership je podstatně méně formálním a především tvůrčím vedením spolupracovníků. Leadership je pojem, který v českém manažerském jazyce dosud nemá jasný a jednoznačný překlad, ani interpretaci. Často se používá ne příliš sympatický pojem „vůdcovství“ nebo se užívá nějaký opis, jako např. „tvůrčí vedení“ spolupracovníků nebo „charismatické vedení“ apod. Představitel tohoto způsobu vedení lidí se obvykle označuje jako „lídř“ nebo „vůdčí osobnost“ nebo „vůdce“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 247).

Vedení zastává významnou roli během vyhledávání a vytváření nových příležitostí, při objevování nových možností, jakým způsobem můžeme stanovit směr budoucího vývoje organizace, a jak je možné dostat poslání její existence zejména zabezpečováním,

rozdělováním, využíváním a kontrolou zdrojů, včetně těch lidských (Tureckiová, 2007, str. 15).

Pokud tento termín přiblížím vlastními slovy, jedná se v podstatě o soubor činností, kdy ředitel školy jakožto lídr, vede své zaměstnance k efektivnímu plnění stanovených cílů. Úkolem lídra je nejen své zaměstnance dobře namotivovat k co nejlepším výkonům, ale zároveň na ně dohlížet, případně je usměrnit a ukázat jim cestu správným směrem. A toto vše by nešlo bez kvalitní komunikace.

### **1.3.5 Kontrola a hodnocení**

Kontrola a hodnocení je poslední manažerskou funkcí, slouží k získání představy o plnění cílů, plánů a podobně, jedná se jakousi zpětnou vazbu pro manažera. Kontrola by neměla probíhat nahodile, ale měla by mít svá jasná pravidla, cíle a postupy.

Fáze kontroly definují Vodáček a Vodáčková (2001 s. 314)

- stanovení cílů kontroly,
- stanovení kontrolních kritérií, měřítek, standardů,
- rozbor kontrolovaných procesů a srovnání s kritérii, která byla stanovena dříve,
- vyhodnocování zjištěných odchylek,
- přijetí závěrů,
- zajištění realizace přijatých závěrů, případně nová kontrola jejich plnění či splnění.

Ve škole ředitel kontroluje průběh výchovně pedagogického procesu formou hospitací.

Hodnocení, nebo také evaluace školy, může být vnitřní nebo vnější. Při vnitřním hodnocení hodnotí škola sama sebe. Vnější hodnocení provádí Česká školní inspekce. Podle zákona č. 561/2004 Sb., zjišťuje a hodnotí informace o vzdělávání žáků i činnosti školy, sledují a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy, zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání podle příslušných vzdělávacích programů, zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího plánu a jeho soulad s předpisy a rámcovým vzdělávacím programem, vykonává státní kontrolu dodržování právních předpisů a vykonává veřejnoprávní kontrolu využívání finančních prostředků.

## 2 Životní dráha

Tato práce je nazvaná „Životní dráhy ředitelů škol“, je tedy na místě pro účely práce definovat pojem „životní dráha“. Prozkoumáme-li principy volby životní dráhy, můžeme získat jakýsi náhled na to, co je charakteristické pro určitou profesní oblast.

Životní dráha, nebo také ve stejném kontextu používaný pojem životní cyklus, je dle Havlové „sled sociálních pozic a rolí, kterými jedinec prochází během životního cyklu a které tvoří zapojení jednotlivce na sociální vztahy v sociálně historickém prostoru“ (Havlová, 1996, s. 71).

Další definici uvádí Průcha a Veteška takto:

„Životní dráha je průběh života člověka v jednotlivých věkových etapách a v různých sociálních rolích. Někteří sociologové mluví o životním cyklu. V životní dráze jednotlivců má důležité místo také vzdělávací dráha. Zkoumáním životní dráhy lidí se zabývá biodromální psychologie. Andragogika a pedagogika nahlíží na životní dráhu ve vztahu k celoživotnímu učení. V sociálních vědách se využívá analýza životní dráhy jako výzkumná metoda“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 286).

Člověk se narodí jako nepopsaný list, v průběhu života prožívá situace, které, se ho dotýkají a formují jeho osobnost. V této práci, se budeme snažit zjistit, jaké situace vedly respondenty k rozhodnutí, stát se učitelem a posléze ředitelem a sledovat další vývoj jejich životní dráhy. Každý z nás přichází na svět do určité pozice, která je odvozena od sociálního postavení své rodiny. Při procesu socializace, a to především v dětství a dospívání přejímáme sociální hodnoty, postoje a vzorce chování od společnosti, ve které žijeme. Životní dráha člověka většinou bývá velmi úzce spojena s pracovní dráhou. Často se lidé identifikují s pracovní pozicí, kterou zastávají.

Ačkoliv by se mohlo zdát, že životní dráha je čistě individuální, má u každého jedince podobný průběh. Jsou situace, které se opakují, patří mezi ně například vstup do školy, dospívání nebo stárnutí. Přesto každý z nás má svou jedinečnou životní dráhu.

„Životní dráha je pojímána jako trajektorie člověka v sociálně-historickém prostoru a čase, jako sled změn sociálního postavení a rolí jednotlivce. Vychází se běžně z toho, že životní dráha má čtyři základní dimenze: délku, šířku, výšku, význam a hodnocení. Délka je vyznačena biografickým časem (narození a smrt) a historickým časem, v němž se

individuální biografie odehrává. Šířka je vyznačena jednak fyzickým a geografickým prostorem, ve kterém člověk žije, jednak šířkou aktivit, bohatstvím znalostí, dovedností a zájmů. Výška je vyznačena umístěním člověka na konkrétní místo ve vertikální sociální diferenciaci. A konečně význam a hodnocení v průběhu života se týká sebehodnocení nebo hodnocení druhých lidí“ (Kubátová, 2010, s. 109).

Narození a úmrtí považujeme za nejdůležitější životní události ohraničujícími život jedince, životní dráha tedy spočívá v rozmezí jednoho lidského života. Zahrnuje veškeré klíčové body procesu socializace včetně změn v sociálních rolích.

Ve své knize Nový (1989) shrnuje jednotlivé životní etapy v přehledném schématu. Pro účely této práce, se zaměříme pouze na etapy 12 – 65 let. Tedy od období, kdy dochází k první pokusné volbě povolání až k odchodu do důchodu.

Věk 12 – 15 - Puberta

- V tomto období dochází k první pokusné volbě povolání, formování vztahů, vznikají problémy sociální identity.

Věk 16 – 20 - Dospívání

- Nastává počátek nezávislosti a dochází k reálné volbě povolání.

Věk 21 – 25 - Ranná dospělost

- V tomto věku vzniká finanční nezávislost, začínají se formovat životní plány a jedinec vykonává své první zaměstnání.

Věk 26 – 40 - Střední dospělost

- Dochází k redukci životních plánů, ke sladování a konfliktům rolí. Může docházet k druhé volbě povolání, dalšímu vzdělávání, kariérnímu růstu či změně specializace.

Věk 41 – 55 - Pozdní dospělost tzv. krize středního věku

- Dochází k profesní stabilizaci a výkonové exaltaci.

Věk 56 – 65 - Důchodový věk

- Jedinec se nachází na vrcholu sociálního postavení a zhodnocuje svůj dosavadní život. Pro tento věk je typický odchod do důchodu, případně práce v důchodu.

## 2.1 Životní příběh

Život nezačíná narozením, ale samotným počtím a končí smrtí, jsou to dva jasně dané mezníky, které jsou dané pro každého z nás, není možnost, jak je obejít. Při počtí se začíná psát náš životní příběh. S vyprávěním příběhů se setkáváme od nepaměti napříč celou lidskou historií. Pomocí příběhů se předávala životní moudra a zkušenosti z generace na generaci. Pokud budeme hovořit o životních příbězích, nemáme tím na mysli obyčejná sdělení vzpomínek na nějaké události nebo shrnutí životopisných údajů. Chápeme je jako kvalitativní metodologické případy, které jsou odborníky chápány jako popis a pochopení psychické a sociální lidské podstaty. Zkoumáním těchto příběhů můžeme lépe porozumět souvislostem vývoje učitele v ředitele.

Zkoumání životních příběhů je nejvhodnější metoda pro porozumění souvislostem ve vývoji jedince. Příběhem mohou jedinci předat svědectví o svých životech, o životech druhých, zlomových událostech, které zažili a ovlivnili jejich osobní popřípadě profesní život, a v neposlední řadě také to, jak oni sami vše subjektivně vnímají a hodnotí. A proto byla metoda zkoumání lidského příběhu použita v praktické části předkládané práce.

Termínem životní příběh označujeme metodu sběru informací, jejichž původcem je vyprávějící subjekt. Proto se tato metoda řadí mezi tzv. narativní metody. Může jít o prosté ústní vyprávění událostí vlastního života (autobiografická životní historie), kterou zaznamenává výzkumník, nebo jsou zdrojem informací deníky, dotazníky, analýzy dokumentů. Cílem aplikace této metody je odhalit faktory a klíčové události ovlivňující zejména profesní či vzdělávací dráhu jednotlivce, například podněty pro volbu oboru studia, formující vzory, volba profese, vstup do praxe, události profesní kariéry apod. Tímto způsobem jsou odhalovány faktory působící v životě, vzdělávání a práci lidí, které v klasickém shromažďování informací nejsou zjistitelné (Průcha, Veteška, 2012).

### 3 Profesní dráha

Palán uvádí, že profesní dráha je sled konkrétně vykonávaných profesních činností v průběhu aktivního života člověka. Profesní dráha však může také vznikat náhodně, nebo být záměrně řízena. Její průběh může být ovlivňován řadou faktorů, mezi které patří zejména školní a profesní příprava, morální a volní vlastnosti, vlohy a predispozice, schopnost celoživotního vzdělávání, ale může být ovlivněná i souhrou náhod. Přirozená je tendence profesní dráhu ovlivňovat, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany pracovníka (Palán 2002).

Profesní dráha tvoří podstatnou a jednu z nejdůležitějších etap lidského života, jejím základním smyslem je sociální a ekonomická nezávislost jedince. Mezi zásadní činitele ovlivňující směřování profesní dráhy neodmyslitelně patří rodinné zázemí. Poměrně často se stává, že na volbu pedagogické profese má zásadní vliv pedagog v rodině nebo oblíbený učitel. Pod pojmem profesní nebo také kariérová dráha můžeme podle Palána rozumět posloupné činnosti, jež jedince rozvíjí, jako je další vzdělávání, formování kvalifikace a dalších zkušeností tak, aby jedinec byl schopen vykonávat kvalifikovanější a prestižnější funkci (Palán, 2002). Profesní dráha prochází různými fázemi, které mají v jednotlivých organizacích svou specifickou podobu. V případě ředitele školy vypadá profesní dráha ve většině případů následovně: učitel - zástupce ředitele - ředitel, nebývá to však pravidlem, že každý ředitel byl nejprve na pozici zástupce. Cesta k pozici ředitele školy vede nejprve přes pozici učitele. Nabízí se tedy položit si otázku, kde vzniká motiv stát se ředitelem, zda je to již v dětství a jedinec nastupuje na pozici učitele s jasným plánem profesního růstu, nebo k tomuto rozhodnutí dojde přirozeným způsobem, kdy jedinec již nějakou dobu působí jako učitel.

Podle Havlové (1996) se dá profesní dráha rozdělit do těchto fází:

#### 1. Počáteční neboli přípravné období

Jedinec dokončuje svou profesní přípravu na výkon nějakého povolání nebo dokončuje povinnou školní docházku a hledá své první zaměstnání. Pro nekvalifikované pracovníky, kteří ukončí přípravu na povolání absolvováním povinné školní docházky, toto období začíná zhruba kolem patnáctého roku života a na druhé straně pro ty nejkvalifikovanější,



kterými jsou absolventi vysokých škol je to mezi dvacátým třetím až dvacátým šestým rokem. Absolventi se setkávají s první realitou zaměstnání a to je velice důležité pro utváření jejich další profesní dráhy. Představy jsou konfrontovány se skutečností, která je ve většině případů úplně jiná, často horší než taková jakousi budovali v předchozích letech

## 2. Zkušební období

Toto období se částečně prolíná s přípravným obdobím, protože je to období, které začíná ihned po nástupu do prvního zaměstnání a je především charakteristické svou nestabilitou. Toto období se považuje za období zkoumání, kdy člověk zjišťuje jaký druh práce nebo jaký typ zaměstnání pro ně bude vyhovující. Někdy pokud člověk nemá možnost ihned nastoupit do zaměstnání, na které aspiruje, jedná se o období nástupu do zaměstnání zástupného. V tomto období jsou změny zaměstnání normální a jedinec si jimi rozšiřuje své zkušenosti a ujasňuje své priority, kam budou směřovat jeho další kroky.

## 3. Období stabilizace

Období stabilizace u jedince tvoří podstatnou část jeho pracovního života. Toto období tvoří dlouhodobý pobyt v zaměstnání. Jedinec se usazuje a upevňuje své sociální kořeny získáním poměrně stálého zaměstnání. Získáváním nových zkušeností a znalostí, vzrůstá jedincův příjem a vážnost. Stabilizací rozumíme nalezení profesní jistoty a získání dlouhotrvajícího zaměstnání (Havlová, 1996, s. 75-76)

Ukončením profesní dráhy je odchod do důchodu.

V případě předkládané práce, kdy jejím tématem je profesní dráha ředitele školy lze dojít k závěru, že zkušenosti nasbírané v rámci výše zmíněných období ovlivňují rozhodování jedince, kudy se jeho dráha bude ubírat, zda setrvá na pozici učitele nebo se posune do funkce ředitele, případně školství opustí.

## 4 Výzkumná část

Výzkumná část práce plynule navazuje na část teoretickou, jejímž hlavním tématem je ředitel školy, nejen jeho kompetence, povinnosti, ale i role, které jakožto ředitel školy každodenně zastává. V neposlední řadě pojednává i o životní a profesní dráze a jejich meznících. Tato část práce se zabývá profesními a životními dráhami ředitelů škol, jak se ke svému povolání dostali, co je ovlivnilo, inspirovalo. Cílem výzkumu je analyzovat životní příběhy ředitelů škol, odhalit jaké faktory ovlivnily jejich rozhodnutí stát se ředitelem, zjistit, jak vnímají oni sami funkci ředitele školy a popsat dopad profese na osobní život. Porozumění širším okolnostem nejen profesního, ale i životního vývoje.

- 1) Zjistit, jaké faktory a události je inspirovaly k tomu, aby se vydali na dráhu pedagoga a později i ředitele školy.
- 2) Získat reflexi ředitelů jaký vliv měla volba jejich povolání na osobní život bezprostředně po nástupu do funkce a jaký vliv má jejich povolání po několika letech, co jej vykonávají.
- 3) Zjistit, jak ředitel vnímá svou práci, zda se cítí být více manažerem nebo učitelem.

### 4.1 Metody výzkumu

Pro výzkumnou část práce bylo zvoleno kvalitativně orientované šetření „kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založených na hlubokých datech a specifickému vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu“ (Švaříček, Roman; Šed'ová, Klára a kol. 2007, S. 17).

Pro zachycení tohoto tématu byla použita metoda výzkumu životního příběhu.

Životní příběh lze chápat jako narativní zachycení událostí, lidí nebo míst, které měly a také mají pro jedince nějaký význam. Není neměnným vyjádřením postojů a očekávání jedince, ale je neustále tvořen vzájemným ovlivňováním člověka s celým okolním sociálním kontextem. Smysl, který je jedincem přikládán všemu, co jej ovlivnilo, není

pouhým zaznamenáváním a odrazem reality, ale její neustálou interpretací, záměrem je dosáhnout komplexního vnímání narativní identity neboli specifík osobního příběhu. Prostřednictvím příběhu můžeme lépe porozumět podstatě jedinceva vlastního života, ale i roli, kterou jedinec zastává v širším kontextu společnosti. Životní příběhy nám pomáhají zachytit nejen významné etapy života, ale i ty méně výrazné zvraty. Je lidskou přirozeností své zkušenosti předávat a sdílet informace s ostatními jedinci ve svém okolí a právě k bližšímu popsání prožitého využíváme příběhů. Vypravěč sám rozhoduje o tom, kolik informací bude s posluchačem sdílet, má tedy celé vyprávění plně pod svou kontrolou. Zároveň si během vyprávění plní svou potřebu sdílet a reflektovat své zkušenosti. Příběh se ovšem nespokojí s pouhým chronologickým přehledem událostí, naopak je rozvíjí a doplňuje více či méně důležitými dějovými odbočkami. V psychologii bývá metoda zkoumání životního příběhu označována jako funkční způsob získávání dat pro kvalitativní výzkumy zabývající se vývojem lidského života. To, jak vypravěč popisuje svou cestu životem, vykresluje jeho podrobný obraz (Atkinson, 1998).

Jako hlavní technika sběru dat je využíván hloubkový rozhovor s respondenty. Mezi metody sběru dat patří strukturované, nestrukturované a polostrukturované rozhovory. Pro tuto práci byly zvoleny polostrukturované rozhovory. Tato metoda umožňuje držet se připravených témat, ale zároveň poskytuje respondentům prostor pro jejich odpovědi a vyprávění. Díky této technice sběru dat má výzkumník možnost u témat, která mu připadají zajímavá, pokládat doplňující otázky a získat tak širší škálu odpovědí a tím pádem i bohatší analytickou část.

Je to metoda, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i umožňuje i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů (Gavora, 2000).

Vlastní interview vychází z předem připravených otázek, avšak neznamená to, že byly kladeny pouze tyto otázky, protože vhodně vedený hloubkový rozhovor má vlastní (nepřipravenou, nenaplánovanou a snad i nenaplánovatelnou) dynamiku a komplexitu, v níž se komunikační role obou partnerů mohou střídát.

Byla využita i možnost doplňkových rozhovorů s nejbližšími spolupracovníky respondentů, což ve většině případů jsou zástupci ředitele, na které je delegováno nejvíce činností, a proto s řediteli musí být takřka v denním kontaktu. Pro získání širšího spektra informací byla využita i analýza volně dostupných dokumentů škol.

Cílem kvalitativního šetření je snaha zjistit důvody a motivy stojící za jednáním osob, nikoliv testování hypotéz. Snaží se o všestranný, intenzivní a podrobný popis konkrétního případu či události. Závěry kvalitativního výzkumu obvykle není možné zobecnit, týkají se zkoumané skupiny či jednotlivce.

Dle Švaříčka (2007) panuje velká terminologická různorodost v definování kvalitativního přístupu. V podstatě každá definice zdůrazňuje jiný znak kvalitativního výzkumu. Můžeme najít definice, které staví na metodě sběru dat, na použité metodě usuzování, na typu dat a na způsobu analýzy. Avšak přesto podává definici kvalitativního přístupu, která se snaží zohlednit veškeré důležité charakteristiky tohoto přístupu.

## **4.2 Výzkumné otázky**

- 1) Jaké faktory či osoby ovlivnily rozhodnutí stát se učitelem a posléze ředitelem?
- 2) Jaký dopad měla profese ředitele školy na osobní život po nástupu do funkce a jak jej ovlivňuje nyní?
- 3) Jak ředitelé vnímají svou práci, cítí se být více manažery nebo učiteli?

## **4.3 Výzkumný vzorek**

Kvalitativní výzkum si neklade za cíl sbírat velké množství informací a posléze je zpracovávat pomocí statistických metod, jako tomu bývá u výzkumu kvantitativního. Jeho úkolem je vžít se do příběhů jednotlivých respondentů a posléze tyto příběhy popsat. Proto pro potřeby kvalitativního výzkumu není třeba velké množství účastníků, proto pro náš výzkum postačí tři respondenti, ačkoliv osloveno bylo více potenciačních respondentů.

Výzkumný vzorek tvoří celkem tři ředitelé z Prahy a Středočeského kraje v zastoupení jednoho muže a dvou žen. Kritéria pro výběr respondentů byla následující:

- Zkušený ředitel či ředitelka působící na území hlavního města Prahy nebo Středočeského kraje;
- Respondent řídí mateřskou či základní školu;
- Délka praxe v řídicí funkci minimálně 10 let.

K hledání vhodných respondentů byly použity tyto zdroje:

- Rejstřík škol a školských zařízení;
- Vlastní známosti a kontakty;
- Osobní doporučení.

Jméno ředitele / ředitelky	Olga	Miroslav	Irena
Věk	55	61	55
Počet let ve funkci	18	27	15
Typ školy	Sloučený právní subjekt ŽŠ a MŠ (jednotřídní ZŠ, jednotřídní MŠ a školní družina)	ZŠ	MŠ
Počet žáků	ZŠ 15 MŠ 22	733	164
Počet pedagogických zaměstnanců	2 učitelky ZŠ 2 učitelky MŠ	51 učitelů 8 asistentů pedagoga 9 vychovatelek školní družiny	13 učitelek (včetně ředitelky) 1 chůva 1 asistent pedagoga

**Tabulka 2:** Přehledná charakteristika výzkumného vzorku.

#### 4.4 Organizace výzkumu

Potencionální respondenti výzkumu byli nejprve osloveni e-mailem, pro tento způsob komunikace se výzkumník rozhodl z důvodu několika neúspěšných telefonických pokusů zastihnout ředitele školy na školním telefonu ve své kanceláři. E-mail obsahoval krátké představení autora práce, stručný popis tématu, kterým se bude výzkum zabývat a žádost o spolupráci na výzkumu k bakalářské práci. Potencionální respondent byl také seznámen se skutečností, že z případného rozhovoru bude pořízen zvukový záznam na diktafon. Zpětnou vazbou ředitele tak získáme předběžný souhlas s pořízením zvukového záznamu.

Takto bylo osloveno patnáct ředitelů z Prahy a Středočeského kraje, z nichž deset na e-mail vůbec nezareagovalo, zbylých pět naopak odpovědělo téměř okamžitě. Po obdržení zpětné vazby od respondentů se souhlasem s účastí na výzkumu, byli ředitelé požádáni o schůzku a konkrétní termín, kdy by se měl rozhovor uskutečnit. Dva ředitelé na tento email již neodpověděli. Se zbylým třemi respondenty došlo k předání telefonních kontaktů, kdy dva z nich poskytli soukromá čísla svých mobilních telefonů, a časových údajů, kdy může proběhnout telefonický hovor pro bližší domluvu. Se všemi oslovenými řediteli škol se podařilo domluvit termín schůzek v relativně blízkém časovém horizontu. Telefonický rozhovor zároveň obsahoval další upozornění o pořízení zvukového záznamu rozhovoru a v neposlední řadě poděkování za ochotu zúčastnit se výzkumu. Na úplný závěr telefonátu byla respondentům nabídnuta možnost zaslání předem připravených podkladů k rozhovoru. Všichni tři výše zmínění respondenti této možnosti využili. Byl jim tedy zaslán textový soubor předem připravených otázek pro polostrukturovaný rozhovor. Později dva z respondentů přiznali, že možnost nahlédnout do podkladů zmírnila nervozitu a obavy z nadcházejícího setkání.

Otázky byly sestaveny tak, aby co nejvíce korespondovaly s tématem výzkumu a zároveň mohly poskytnout našim respondentům tolik potřebný prostor pro jejich osobní sdělení.

Zde je uveden jejich přehled.

- 1) Než přejdeme k samotnému rozhovoru, můžete se prosím krátce představit a říci pár vět o Vaší škole?
- 2) Kdy poprvé Vás napadlo, že byste se mohl/a stát učitelem?
- 3) Dokážete si vzpomenout, kdo nebo co pro Vás bylo, tím nejzásadnějším impulsem kdy jste si řekl/a „Tak, a bude ze mě učitel.“?
- 4) Plánoval/a jste už jako učitel/učitelka, že se budete jednoho dne chtít vydat na dráhu ředitele?
- 5) Kdy podle Vás nastal ve Vašem životě ten skutečně zlomový okamžik a poprvé jste reálně začal/a uvažovat o profesní dráze ředitele/ředitelky školy, případně jaké okolnosti nebo osoby ovlivnily Vaše rozhodování o tom, zda se zúčastníte konkurzu či ne. Jednalo se o vlastní rozhodnutí, kdy motivací mohla být chuť něco

- ve škole změnit, kariérní postup nebo Vás oslovil někdo jiný z okolí, či se jednalo o souhru více okolností?
- 6) Popíšete mi prosím Vaší profesní dráhu před nástupem do funkce? Například jak dlouho jste před tím působil/a ve školství, případně kolik let ve funkci zástupce.
  - 7) Jaká byla Vaše představa o výkonu ředitelské profese a o tom, jak nástup do funkce ředitele/ředitelky školy ovlivní Váš dosavadní život, jak osobní tak pracovní?
  - 8) Jak jej skutečně ovlivnil?
  - 9) Měl podle Vás nástup do funkce ředitele/ředitelky dopad na vztahy s kolegy a vůbec atmosféru ve škole?
  - 10) Do jaké míry ovlivňuje Váš život po několika / po více jak deseti letech ve funkci.
  - 11) Co pro Vás bylo nejnáročnější při nástupu do funkce a po jak dlouhé době jste si začal/a být jistý/á tím, co děláte?
  - 12) Co (nebo kdo) Vám pomohlo toto období překlenout?
  - 13) Co shledáváte jako nejnáročnější na povolání ředitele nyní, když jste již několik let ve funkci, jaká úskalí si myslíte, že má tato profese?
  - 14) A naopak, co máte na své práci nejraději?
  - 15) Jakým činnostem ve své práci věnujete nejvíce času a energie, cítíte se být více učitelem nebo manažerem?
  - 16) Jak se dále vzděláváte?
  - 17) Jaké si myslíte, že jsou Vaše silné a slabé stránky?
  - 18) Můžete mi ještě prozradit silné a slabé stránky Vaší školy?
  - 19) Jaké by bylo Vaše doporučení začínajícím ředitelům?
  - 20) Na závěr našeho rozhovoru Vám položím možná trochu záludnou otázku. Kdyby jste měl/a nyní možnost se znovu rozhodnout, vyberete si znovu toto povolání?

Rozhovory proběhly v předem domluvených termínech, ředitel Miroslav si na schůzku vyhradil zhruba dvě hodiny času, pak musel jít učit, ale k dispozici pro výzkumníka byl jeho zástupce, ředitelka Irena si na schůzku uvolnila celé dopoledne, zbyl tedy čas i na prohlídku školy. V případě Ředitelky Olgy byla schůzka uskutečněna v odpoledních hodinách po konci vyučování, díky tomu, že nás netlačil čas, proběhla prohlídka školy

včetně bývalého muzea starožitných předmětů, a o jehož znovuoobnovení se paní ředitelka nyní snaží. Atmosféra schůzek se odehrávala v přátelské a uvolněné atmosféře, ačkoliv v prvních chvílích byla ze strany výzkumníka i respondentů cítit nervozita, ta však během chvíle opadla.

Byl kladen důraz na zachování soukromí a anonymity, proto se všechny rozhovory konaly v soukromí ředitelken pouze mezi čtyřma očima. Aby nedošlo k poškození jakéhokoliv účastníka výzkumu, nebyly žádné informace sdělovány ostatním respondentům a skutečná jména i názvy řízených škol byly pro účel výzkumu pozměněny následovně:

- Ředitelka Olga – Červená škola
- Ředitel Miroslav – Oranžová škola
- Ředitelka Irena – Zelená škola.

Veškeré rozhovory byly nahrávány na diktafon, kde je zaznamenán i výslovný souhlas s pořízením zvukové nahrávky rozhovoru, o který byli respondenti požádáni na úvod rozhovoru. Díky hloubkovému rozhovoru se nám podařilo zachytit vyprávění respondentů v přirozené podobě a získat tak nejen cenné informace, ale díky osobnímu kontaktu se nám naskytla možnost se zaměřit i na nonverbální sdělení, tzv. „řeč těla“. Pro navýšení hodnoty výzkumu a objemu dat byly provedeny doplňující rozhovory se zainteresovanými osobami. V našem případě se jedná o dva rozhovory se zástupcem ředitele a jeden rozhovor se zřizovatelem. Dále byly prostudovány webové stránky škol, inspekční zprávy, ŠVP, plán rozvoje školy a výroční zprávy.

Po uskutečnění rozhovorů následovala etapa převádění zvukových nahrávek do písemné podoby, tato část výzkumu se stala časově nejnáročnější. Avšak psaná forma rozhovorů je pro výzkumníka přehlednější, rychleji a lépe se v ní orientuje. Časový harmonogram výzkumu se podařilo dodržet, byl nastaven následovně:

Činnost	Realizace
Výběr respondentů	12/2019
Realizace rozhovorů a sběr dat	01 – 02/2020
Přepis zvukových záznamů	03 – 10/2020



Analýza dat z rozhovorů a doplňujících dokumentů	10/2020 – 01/2021
Sepsání práce	01 – 06/2021

**Tabulka 3:** Časový harmonogram výzkumu.

#### 4.5 Analýza dokumentů

Pro získání co největšího náhledu na ředitele a získání doplňujících informací byly shromážděny a prostudovány volně přístupné dokumenty. Přehled získaných dokumentů:

Ředitelka Olga – Červená škola	ŠVP, CV ředitele, výroční zprávy 2016/17, 2017/18, 2018/19, 2019/2020, inspekční zprávy 2009, 2015, webové stránky školy
Ředitel Miroslav – Oranžová škola	ŠVP, inspekční zprávy 2006, 2013, 2019, evaluace školy, webové stránky školy
Ředitelka Irena – Zelená škola	ŠVP, inspekční zprávy 2010, 2017, výroční zprávy 2017/18, 2018/19, plán rozvoje školy, webové stránky školy

**Tabulka 4:** Přehledná tabulka dokumentů.

Po pečlivém prostudování získaných dokumentů byly za nejvýznamnější pramen informací zvoleny Inspekční zprávy České školní inspekce. Sledována byla především kvalita manažerské práce ředitele, kvalita školy jako celku, tedy její silné, ale i slabé stránky.

#### Červená škola – ředitelka Olga

V této škole byla provedena inspekční činnost ČŠI celkem čtyřikrát (v letech 1999, 2003, 2009, 2015). V našem případě byly prostudovány pouze dvě poslední inspekční zprávy a to z let 2009 a 2015. V obou případech se jednalo o inspekční činnost plánovanou. Předmětem inspekční činnosti bylo zjišťování a hodnocení naplnění ŠVP, hodnocení průběhu, podmínek a výsledků vzdělávání, hodnocení personálních podmínek a materiálně technických podmínek vzdělávání.

Z hodnocení manažerských činností ředitele vyplývá, že:

- Vedení školy dosahuje požadované úrovně.
- Mezi oběma druhy škol probíhá oboustranná a efektivní komunikace.
- Při řízení ředitelka respektuje názory učitelek.
- Organizační struktura školy je funkčně stanovena.
- Účinný systém hodnocení pracovníků.
- Vhodně delegované kompetence na další pedagogické pracovníky.
- Funkční informační systém.
- Přátelské sociální klima.
- V porovnání s předchozími léty je patrný pozitivní posun v řízení školy.

Z hodnocení školy vyplývá:

- Školní vzdělávací program (dále jen ŠVP) pro základní vzdělávání navazuje na ŠVP pro předškolní vzdělávání a je v souladu s RVP.
- Zajišťuje rovnoprávný přístup ke vzdělávání.
- Materiální a prostorové podmínky ve škole je spíše nadprůměrné.
- Škola podněcuje aktivní učení a zvyšuje motivaci žáků ke vzdělávání a osobnostnímu rozvoji.
- Budovy ZŠ i MŠ prošly významnou rekonstrukcí.
- Dobrá podpora rozvoje gramotnosti žáků, prevence sociálně patologických jevů a individuální přístup.
- Velmi dobrý vztah se zřizovatelem.
- Škola čerpá hospodárně finanční prostředky přidělené ze státního rozpočtu.

ČŠI shledala následující nedostatky:

- Úbytek žáků.
- Ředitelce se dlouhodobě nedaří sehnat kvalifikovaného pedagoga, ačkoliv o to prokazatelně usiluje.
- Formální nedostatky v administrativních náležitostech ZŠ.
- Nedostatečná hospitační činnost.

Souhrnná zjištění:

ČŠI hodnotí školu pozitivně. Výše uvedené nedostatky týkající se administrativy se podařilo odstranit ještě v době inspekční činnosti. Negativně byla hodnocena nedostatečná kontrolní činnost ředitelky. Naopak vyzdvihována je spolupráce ředitelky se zřizovatelem, pedagogy i zákonnými zástupci a velmi efektivní komunikace. Nejslabší stránkou školy je chybějící odborná kvalifikace některých pedagogických pracovníků, které se nedaří i přes prokazatelně opakovanou snahu sehnat. Proto je ředitelkou kladen velký důraz na další vzdělávání pedagogických pracovníků. Druhým problémem školy je úbytek žáků. Bohužel ani díky výbornému materiálně technickému vybavení a rozsáhlé rekonstrukci budov základní i mateřské školy se tento trend nedaří zvrátit.

### **Oranžová škola – ředitel Miroslav**

V této škole byla provedena inspekční činnost ČŠI celkem pětkrát (v letech 1999, 2003, 2006, 2013, 2019). V našem případě byly prostudovány pouze dvě poslední inspekční zprávy a to z let 2013 a 2019. V roce 2013 byla inspekční činnost vykonána na podnět, který se týkal oblasti prevence vzniku sociálně patologických jevů. V roce 2019 s jednalo o inspekční činnost plánovanou. Předmětem bylo zjišťování a hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání. Hodnocení souladu učebních dokumentů s právními předpisy. Získání informací o vzdělávání žáku s odlišným mateřským jazykem (dále jen OMJ) a jejich analýza.

Z hodnocení manažerských činností ředitele vyplývá, že:

- Vedení školy dosahuje požadované úrovně.
- Úzce spolupracuje se svými zástupci.
- Systematicky vede pedagogy k naplňování vize školy.
- Nastavil funkční organizační strukturu vymezující řízení a kontrolu jednotlivých činností.
- Vytvořené kontrolní mechanismy účinně monitorují kvalitu poskytovaného vzdělávání.
- Podporuje profesní rozvoj další vzdělávání pedagogů.
- Zvolil vhodnou motivaci pedagogických i nepedagogických pracovníků školy – systém odměn.
- Při řídicích procesech se opírá o koncepci rozvoje školy.

- Koncepční způsob řízení se pozitivně projevuje ve fungování školy jako celku.
- Využívá společné reflexe učitelů a vzájemného sdílení.

Z hodnocení školy vyplývá:

- Činnost preventivního týmu napomáhá eliminaci sociálně patologických jevů.
- Průběh vzdělávání dosahoval dobré kvality.
- Škola systematicky identifikuje individuální potřeby žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a OMJ.
- Ve škole je stabilizovaný pedagogický sbor.
- Ve škole proběhla celková rekonstrukce a zkvalitnění materiálně technického zázemí.
- V období mezi lety 2013 a 2019 došlo k navýšení žáků o třetinu.
- Klade důraz na spolupráci se zákonnými zástupci.
- Pořádá řadu mimoškolních aktivit a sportovní akce pro ostatní školy.
- Ve škole vládne příznivé sociální klima.
- Účinný vnitřní i vnější informační systém.

ČŠI shledala následující nedostatky:

- Pomalé zavádění poznatků a dovedností získaných z DVPP do vyučovacího procesu u některých pedagogů.

#### Souhrnná zjištění:

ČŠI jako jedinou slabou stránku školy shledala pomalé zavádění poznatků a moderních postupů do vyučování, a to zejména u starších pedagogů. Naopak je vyzdvihována manažerská práce vedení školy, kdy je jasně nastavená vize systematicky naplňována i díky vhodnému delegování činností ředitelem na své zástupce. Jako další silnou stránku bychom mohli označit vhodně zvolený motivační systém, výbornou komunikaci a v neposlední řadě přátelské klima školy, které je bez pochyb též velmi důležité. Celkově tedy inspektoři ČŠI hodnotí školu velmi kladně.

**Zelená škola – ředitelka Irena**

V této škole byla provedena inspekční činnost ČŠI celkem třikrát (v letech 2002, 2010, 2017). V našem případě byly prostudovány pouze dvě poslední inspekční zprávy a to z let 2010 a 2017 v obou případech se jednalo o inspekční činnost plánovanou. A byla zaměřena zjišťování a hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání.

Z hodnocení manažerských činností ředitelky vyplývá, že:

- Splňuje požadavky pro výkon funkce.
- Zkušenosti s řízením vhodně využívá pro zajištění efektivního chodu školy.
- Vytváří přátelské pracovní klima.
- Přiměřeně a efektivně deleguje řídicí úkoly na ostatní pedagogické pracovníky.
- Podporuje profesní růst a další vzdělávání pedagogických pracovníků.
- Vedení školy díky osobnosti ředitelky zabezpečuje optimální pracovní klima a jednotný vzdělávací styl.
- Systematicky naplňuje strategii i dlouhodobé záměry školy.
- Průběžně kontroluje chod školy i kvalitu vzdělávání.
- Analyzuje a hodnotí výsledky vzdělávání.
- Při řízení vychází z platných právních norem.

Z hodnocení školy vyplývá:

- ŠVP je v plném rozsahu s RVP pro PV.
- Škola poskytuje rovné příležitosti ke vzdělávání a zohledňuje individuální možnosti každého dítěte.
- Průběh a zejména výsledky vzdělávání dosahují velmi dobré úrovně.
- Vzdělávací nabídka je vhodně rozšířena o další aktivity.
- Účelné a dobré vybavení tříd a heren, které je průběžně obnovováno.
- V roce 2014 bylo otevřeno odloučené pracoviště (2 třídy).
- Pestré aktivity ve spolupráci s partnery školy.
- Rozsáhlá nabídka zájmových aktivit.
- Plně kvalifikovaný pedagogický sbor.

ČŠI shledala následující nedostatky:

- Nedostatečná metodická podpora méně zkušených učitelek.
- Formální nedostatky v pedagogické diagnostice.

#### Souhrnná zjištění:

Z inspekčních zpráv je patrné, že ředitelka díky svým manažerským dovednostem, vhodnému delegování činností a především lidskému a individuálnímu přístupu k jednotlivým zaměstnancům, vytvořila školu s výbornými výsledky a přátelským až rodinným sociálním klimatem. Což dokazuje i velká stabilita pedagogického sboru.

Ze zpráv školních inspektorů se můžeme dozvědět, že oceňují empatický a vlídný přístup učitelek.

## **4.6 Analýza rozhovorů**

### **4.6.1 Výzkumná otázka 1**

Jaké faktory či osoby ovlivnily rozhodnutí stát se učitelem a posléze ředitelem?

Tuto otázku jsem si dovolila pro analýzu odpovědí rozdělit na dvě dílčí části. A to následujícím způsobem, jako první nalézt odpověď na otázku co ovlivnilo respondenty k rozhodnutí stát se učitelem a posléze zjistit odpověď na druhou dílčí část otázky a to, co respondenty přivedlo k rozhodnutí stát se ředitelem školy.

#### **Výběr učitelské profese**

##### **Olga**

Olga o výběru učitelské profese měla jasno již od dětství. Jak sama říká, vždy byla vůdčí typ „*možná teď budu znít nostalgicky, ale už od základní školy jsem věděla, že chci být učitelka a jednoho dne i ředitelka od dětství jsem byla vůdčí typ.*“

Olga přisuzuje největší vliv rodinnému prostředí a dále vypráví, kdo byl jejím největším vzorem „*Velkým vzorem mi byl můj dědeček, který byl ředitelem na stejné škole jako nyní já. Vyrůstala jsem s rodiči v Praze, ale každé prázdniny jsem trávila u dědečka na venkově. Dědeček byl kantor a ředitel tělem i duší, brával mě s sebou do školy, kterou pravidelně chodil kontrolovat. Prováděl mě školou i muzeem historických předmětů, které se tam tehdy nacházelo, vyprávěl příběhy a já tyhle naše společné chvíle milovala a naprosto mě to jako dítě fascinovalo.*“ Po základní škole nastoupila na gymnázium a poté vystudovala učitelství druhého stupně s aprobací matematika-fyzika, ale dle jejích slov „*to mě úplně*

*nebavilo, měla jsem jinou představu, tak jsem při mateřské vystudovala učitelství pro první stupeň“ po ukončení rodičovské dovolené tedy nastoupila jako třídní učitelka na prvním stupni „a to už bylo to, co jsem si představovala“.*

### **Miroslav**

*„Já nad tímhle asi nikdy nepřemýšlel co mě nebo kdo mě ovlivnil. Ale když se zamyslím, tak určitě rodiče.“* Miroslav dále vypráví *„Pocházím z učitelské rodiny, moje matka byla učitelkou na prvním stupni, otec na druhém a pak se z něj stal ředitel“.* Přiznává, že profese jeho rodičů ovlivnila jeho dětství a část dospívání *„takže velkou část dětství jsem trávil ve škole. Maminka mě sebou brávala na školní výlety, školy v přírodě a různé akce a já si připadal hrozně důležitý a bavilo mě to a chtěl jsem být pan učitel a rodiče byli jen rádi“*, ale v dospívání se jeho plán stát se učitelem změnil *„pak jsem nastoupil na gympl, tam mě to opustilo a po maturitě jsem šel na ČVUT ani nevím proč, možná z nějakého vzdoru“* ovšem jak sám říká nebylo to správné rozhodnutí *„no a už v prváku jsem zjistil, že mě to nebaví“* Miroslav ovšem stále byl nablízku dětem, jezdil jako vedoucí na tábory a v té době se rozhodl, že skutečně chce být učitelem. Vystudoval tedy učitelství druhého stupně s aprobací fyzika a tělocvik *„tou dobou jsem jezdil jako vedoucí na tábory a to mě bavilo a díky tomu se ve mně začala rodit opět ta samá myšlenka, že bych mohl jít učit.“*

### **Irena**

*„Víte, abych byla upřímná já vlastně ani učitelka být nechtěla.“* To jsou první slova, která zazní z jejích úst a jak sama trefně přirovnává *„dostala jsem se k tomu jak slepá k houslím“* Irena na konci základní školy neměla jasnou představu o svém budoucím povolání *„Když jsem ke konci základky přemýšlela, co budu dělat dál, tak jsem vlastně moc nevěděla co bych měla jít dělat, bavilo mě kreslit, zpívat, chodila jsem do dramaťáku, ale abych se tím živila, nepřipadalo v úvahu.“* První impuls přišel ze strany matky *„Až jednoho dne přišla maminka s nápadem, co kdybych zkusila pedák a já si řekla, že to vlastně není tak špatný nápad.“* Z odpovědí je však jasné, že svého rozhodnutí stát se učitelkou mateřské školy nikdy nelitovala, protože jak ona sama říká *„mohla jsem se realizovat a dělat co mě baví.“*

### Dílčí zjištění:

Vlivy ovlivňující rozhodnutí stát se učitelem se u dvou respondentů dají sledovat zhruba ke konci povinné školní docházky, u ředitelky Olgy ještě dále do dětských let. Olga si díky vzoru v rodině byla již od základní školy jistá, že chce být učitelkou, byla to její vysněná práce. Z odpovědí ředitele Miroslava je jednoznačné, že ho k volbě povolání motivovali rodiče.

Ředitelka Irena jako dva zásadní impulsy k tomu, aby se vydala na dráhu učitelky mateřské školy, bere podnět ze strany matky a touhu se seberealizovat.

### **Posun do ředitelského křesla**

#### **Olga**

*„Já to tak měla naplánované.“* Dozvídáme se, že byla vždy velmi cílevědomá a vůdčí typ, chtěla dělat věci podle svého. Dalším impulsem byly dvě její nadřizené. V jednom případě se jednalo o negativní zkušenost, kdy nesouhlasila se stylem vedení, *„ona byla jak jen to říct, příliš direktivní, k dětem neměla vztah a měla hodně konfliktů“*, už v té době věděla, že ona by takto nejednala a představovala si, jak by v určitých situacích reagovala ona sama. V druhém případě se jednalo o pravý opak, *„lepší nadřizenou jsem si přát nemohla, naučila jsem se od ní vlastně skoro všechno, co teď umím“*, zaznívá z jejích úst. Pak už se jednalo o přirozený proces. Osm let ve škole pracovala jako učitelka, čerpala zkušenosti a informace, byla v mnoha záležitostech stávající ředitelce, jako ona říká *„k ruce“*. Již v té době měla dobré vztahy se zřizovatelem: *„To víte, vesnice.. Tehdejší pan starosta tak nějak počítal s tím, že to tady převezmu.“* Trpělivě počkala, až její předchůdkyně půjde do důchodu, protože nechtěla nikam dojíždět a, jak říká: *„tahle škola je moje srdcová záležitost“*, a s pomocí zřizovatele a již zmíněné ředitelky se připravila na konkurs.

#### **Miroslav**

*„Já nikdy neplánoval, že budu ředitel, spíš naopak.“* V tomto případě byl Miroslav ovlivněn otcem, který sám vykonával funkci ředitele a věděl, jak je tato práce psychicky i časově náročná. Na pozici ředitele se dostal díky nespokojenosti se stavem vedení školy. *„Místo toho abychom fungovali jako tým a ředitel respektoval i naše názory a připomínky, tak vlastně o veškerém dění ve škole rozhodoval on a jeho zástupce. Jejich nejoblíbenější*



*činnost byla chodit po škole a jak na nás učitele, tak na děti pouštět hrůzu. Nebyl přístupný naprosto žádným změnám a inovacím, informační systém ve škole neexistoval, takže nikdo nic nevěděl. Dělali jsme si srandu, že to není škola, ale vězení.“* V době, kdy se ředitel chystal do důchodu, začal zcela reálně uvažovat o tom, že by mohl zkusit konkurz, protože jako jediný adept na funkci ředitele byl jeho zástupce, který měl na řízení školy taktéž zcela odlišný názor než Miroslav. Dostala se mu podpor ze strany rodiny i několika málo kolegů, kterým tuto zprávu oznámil. Jak dodává „*pak už to šlo ráz na ráz.*“

### **Irena**

V případě Ireny se jednalo o další logický krok v kariérním žebříčku. Po ukončení střední pedagogické školy nastoupila jako učitelka mateřské školy, vystřídala tři, než se na stálo usadila v nynější škole. Nejprve byla učitelkou, pak se z ní stala vedoucí učitelka a po odchodu zástupkyně ředitelky nahradila její místo právě ona. A v té době začala o místě ředitelky uvažovat. „*Vedle ve školce hledali ředitelku a ostatní mi říkali, jdi to zkusit, ty jsi schopná, ale já když viděla, jak je ta práce náročná a co zodpovědnosti člověk má, tak jsem si to rozmyslela a řekla si, že jsem spokojená tak, jak to je.*“ Ještě několik let strávila jako zástupkyně ředitelky, do doby, než nastala ta vhodná doba. Tehdejší ředitelka se chystala na odchod do důchodu a na Irenu byl vyvíjen tlak od kolegyň. „*Ony říkaly: „Přece tady nechceš někoho cizího“, a já nechtěla.*“ Ačkoliv si svým rozhodnutím nebyla jistá, bála se, že to nezvládne, rozhodla se konkurz zkusit a stala ředitelkou, která svou školu úspěšně vede již 15 let. „*Ale bez podpory manžela a blízkých bych to nedokázala*“, dodává. Její současná zástupkyně o ní hovoří jako o výborné, skromné a pozitivní ředitelce a právě Irena ji motivuje k tomu, aby i ona se stala ředitelkou mateřské školy.

### Dílčí zjištění

V případě Olgy posun do ředitelského křesla přišel díky přirozenému vývoji její profesní kariéry a touze splnit si své sny. Osoby, které nasměrovaly její profesní kariéru, byla tehdejší ředitelka a rodina.

V případě Miroslava byl impulsem stát se ředitelem touha změnit chod školy.

Irenu k posunu na ředitelské křeslo přivedl tlak z jejího okolí, ačkoliv ona sama o tomto rozhodnutí přesvědčená nebyla.

## Souhrnné zjištění

Faktory ovlivňující respondenty při výběru povolání jsou ve všech výše zmíněných případech téměř shodné. Nejvíce naše respondenty ovlivnilo rodinné prostředí. Ovšem dobu, kdy toto rozhodnutí přišlo, nelze zařadit do jedné časové osy. Irena označila konec základní školy, Olga, ačkoliv věděla již od raného dětství, že chce být učitelka, stále až do posledního ročníku gymnázia neměla jasno, jakou aprobaci si vybere. Miroslav prvotně zvolil pro své studium vysoké školy jiný technický obor, který po prvním ročníku opustil a začal studovat Pedagogickou fakultu.

Faktorem, který se často opakuje a jeví se jako nejdůležitější pro start profesní dráhy ředitele, neboť se vyskytoval u všech respondentů, bylo stabilní rodinné zázemí, podpora partnera, kolegů nebo osob blízkých.

U našich respondentů byl nejvýznamnějším faktorem majícím vliv na jejich rozhodnutí, stát se ředitelem, odchod stávajícího ředitele, avšak motivy se různí. Pro Olgu bto byl předem naplánovaný kariérní posun, osobní ambice a zájem o manažerskou práci. V případě Ireny byl hlavním motivem tlak okolí a obava z budoucnosti škol, ale i kariérní postup z funkce zástupkyně, impuls může dodat i dlouhodobá nespokojenost s vedením školy, jako tomu bylo v případě Miroslava.

### **4.6.2 Výzkumná otázka 2**

#### **Jaký dopad měla profese ředitele školy na osobní život po nástupu do funkce a jak jej ovlivňuje nyní?**

Otázku číslo dvě jsem si také dovolila pro větší přehlednost rozčlenit do dvou částí. Jako první se pokusím zodpovědět, jaký dopad měla práce ředitele na osobní život po nástupu do funkce, v části druhé to, jak je tomu nyní po několika letech ve funkci.

#### **Dopad na osobní život po nástupu do funkce**

##### **Olga**

Nástup do ředitelské funkce není jednoduchý. „*Když budu mluvit otevřeně, tak mi to otočilo život naruby*“. Olga jako většina ředitelů nastupovala do funkce bez potřebného

vzdělání a jak sama přiznává, bylo to náročné období. „*Po nástupu do funkce jsem absolvovala roční studium pro ředitele škol, učila jsem se být ředitelka, učitelka, matka a manželka. Bohužel na to poslední už mi nezbývala energie a to vedlo k rozpadu mého manželství.*“ Z jejich odpovědí vyplývá, že si tuto profesi trochu idealizovala. Nejtěžší pro ni bylo ovládnout právní předpisy, veškerou školní agendu a plánování vlastního času. Olga ve svých odpovědích zmiňuje nejen chybějící podporu partnera, ale i nedostatečnou podporu začínajících ředitelů. „*Začátky byly nejtěžší, byla jsem neustále ve stresu, unavená, bezradná, na nic jsem neměla čas, ani na rodinu a koníčky, moc jsem si tuhle práci idealizovala. Naštěstí Boženka (bývalá ředitelka) mi se vším pomáhala a já jsem jí za to vděčná dodnes. Tohle nepěkné období už je naštěstí pryč.*“

### **Miroslav**

Ani pro Miroslava začátky nebyly jednoduché, jeho předchůdce opustil školu zanedbanou, především co se týče školní agendy a financí. „*Bylo to náročné období, hodili mě do vody a plav.*“ I zde se opakuje ten samý scénář, Miroslav nastupoval do funkce bez potřebného vzdělání a i pro něj bylo obtížně skloubit práci, rodinu a studium. „*Trénoval jsem kluky fotbal a tohohle svého koníčku jsem se musel z časových důvodů vzdát.*“ V této nelehké životní etapě, kdy se sám musel učit spoustu nového, tak mu další starosti přidělávala závist některých kolegů. „*Některý lidi v mém okolí mi to moc nepřáli a nechovali se zrovna pěkně, třeba například zástupce mého předchůdce na mě poslal pár kontrol*“ což pro začínajícího ředitele, který si ve své funkci ještě není vůbec jistý, je přinejmenším nelehké. „*Ale nakonec jsem za to rád*“, dodává. „*Nebýt otce ředitele a mé chápající manželky, nevím, jak bych vše zvládl.*“ Miroslavův zástupce o něm hovoří jako o houževnatém a vytrvalém sportovci, který vždy dosáhne svých cílů, ať už ve sportu nebo škole. A Miroslav to svým příběhem jen potvrdil, i přes nemálo překážek vytrval a jeho škola prosperuje.

### **Irena**

Do funkce nastupovala bez ředitelského vzdělání, a i když několik let působila ve škole jako zástupkyně ředitelky, byl to pro ni „šok“ usednout do ředitelského křesla. Zaskočilo

ji, kolik času najednou musí v práci trávit, jak je obtížné vžít se do role matky, manželky, ředitelky, studentky a ještě ke všemu i učitelky. Irena si i přes podporu rodiny a blízkých připadala chvílemi osamocená a bezradná, jakožto začínající ředitelce jí chyběl někdo, na koho se mohla se svými nejistotami obrátit. „*I když jsem jako zástupkyně spoustu věcí už dělala, přece jen přibylo věcí pro mě neznámých, byla jsem v té době hodně ve stresu, nejvíc asi z té strašné zodpovědnosti.*“ Pro Irenu bylo náročné se do nové role takzvaně vžít, největší potíže jí dělalo být více direktivní ke svým teď již podřízeným a sdělování nepříjemných zpráv, jako zástupkyně se spíše věnovala administrativě, rozpisům služeb a konečné slovo měla vždy ředitelka. Díky tomu, že není direktivní typ, jak potvrzuje i její zástupkyně, bylo pro ni těžké naučit se, že někdy ředitel příkazy použít musí. Bála se, že její nástup do funkce ovlivní vztahy ve škole. Jak sama říká, „*i když jsme s děvčaty byly sehraný tým, ze začátku byla atmosféra trochu zvláštní*“. Po letech, kdy se svými podřízenými byla dle jejích slov „*na jedné lodi*“ nevěděla, jak se k nim nyní chovat a naopak. Tato fáze byla ovšem pouze přechodná a klima ve škole se nijak nezměnilo, a pokud ano, tak pouze k lepšímu.

#### Dílčí zjištění:

Všichni respondenti svorně tvrdí, že po nástupu do funkce bylo nejtěžší skloubit práci, kde jim přibyly nové povinnosti, s rodinou, koníčky a studiem. Olga přiznala, že nástup do funkce měl podíl na rozpadu jejího manželství. Miroslav se musel vzdát svého koníčku a setkal se i se závistí z řad svých kolegů. Irenu nejvíce zaskočila a stresovala velká zodpovědnost a obavy o klima školy.

#### **Dopad na osobní život po několika letech ve funkci**

##### **Olga**

Ve funkci ředitelky je již osmnáct let a i po tolika letech věnuje své práci hodně času. Díky tomu, že se naučila vhodně delegovat některé činnosti na ostatní, „*a to jak ve škole, tak doma*“, nastala velká úspora jejího času a zbývá jí čas i na její koníčky. První dva roky po nástupu trávila v práci někdy i dvanáct hodin denně. Problém ovšem nastává, když někdo z jejích zaměstnanců „*vypadne*“, při tak malém počtu zaměstnanců většinou není nikdo, kdo by ho mohl zastoupit. „*Když mi vypadne uklízečka, jsem to já, kdo vezme do ruky*

*hadr*“. Z části ji práce připravila o soukromí, na vesnici, kde se téměř všichni znají a každý ví, že je ředitelkou místní školy, není jednoduché žít i pracovat. Zažila už i případy, že si někdo přišel stěžovat až k ní domů, ale zároveň jí to přineslo určité společenské postavení. Ona o sobě tvrdí, že je workoholik a někdy si práci bere i domů nebo na dovolenou. Zřizovatel o Olze hovoří jako o neskutečně cílevědomé osobě, pro kterou nic není problém a práce je jí jejím koníčkem.

### **Miroslav**

Tvrdí, že každá práce má určitý dopad na osobní život, ale myslí si, že ten jeho se víceméně vrátil do starých kolejí a dopad na jeho osobní život je minimální, i když v práci tráví více času než jako učitel. *„Ted' už to skloubit dokážu, práci, rodinu i své zájmy bez problému.“* K některým svým zájmům se vrátil, ale přibyly i nové. Práce je nedílnou součástí jeho života a postupem času se stala jeho koníčkem. Zajímá se o stav školství v ostatních státech Evropské unie, vyhledává nové možnosti a postupy, které se snaží aplikovat do své praxe. Přiznává, že i když začátky nebyly lehké, nyní by neměnil. Přesvědčil se o charakteru některých lidí ve svém okolí a nyní si je víceméně jistý, že kolem sebe má lidi, kterým může důvěřovat.

### **Irena**

Slabou stránkou je neschopnost *„vypnout“* a to se také odráží na jejím osobním životě, práci tráví hodně času. Pracuje i o víkendech a práci si sebou bere i na dovolenou. *„I o víkendech, dovolených musím pořád něco řešit jako třeba vyřizovat telefony, e-maily, prostě pořád něco“*. Ráda vymýšlí různé mimoškolní aktivity pro děti a největší odměnou jí je, vidět děti šťastné. Hodně času věnuje i vymýšlením aktivit na utužení kolektivu pro své zaměstnance *„spokojení zaměstnanci jsou alfou a omegou dobře fungující školy“*. I tato aktivita se jí daří a důkazem toho je velmi stálý a dobře fungující kolektiv zaměstnanců. Rodina už si na její pracovní nasazení zvykla a má pochopení, manžel i děti jí někdy dokonce vypomáhají. Její slova *„možná je to moje hloupost, že neumím vypnout i když jsem doma, pořád je část mě ve školce, ale dělám to ráda a baví mě to“* jen potvrzují, že i když práci tráví mnoho volného času, dělá to ráda. Irenina zástupkyně o své nadřazené hovoří jako o člověku, který je neustále v pohybu a plný entuziasmu.

#### Dílčí zjištění:

Olga tvrdí, že díky své práci přišla do velké míry o soukromí a přesvědčila se o své cílevědomosti. Miroslav se díky nástupu do funkce ujistil o charakteru některých lidí ve svém okolí a nyní tvrdí, že v jeho blízkosti zbyli už jen lidé, kterým se dá důvěřovat.

Irena jako nejzásadnější dopad na osobní život bere fakt, že nikdy neumí vypnout a i ve volném čase je myšlenkami ve škole.

#### Souhrnné zjištění:

Ředitelka Irena si ve svých začátcích příliš nevěřila a nebyla si jistá, jak má se svými, teď již podřízenými jednat, bála se o změnu klimatu školy. Olga hodnotí nástup do funkce jako největší krizi svého života, především díky rozpadu manželství jí chyběla tak potřebná podpora rodiny a i přes pomoc bývalé ředitelky hodnotí podporu začínajících ředitelů v době, kdy nastupovala do funkce, jako naprosto nedostatečnou. Pro Miroslava bylo nejtěžší se vyrovnat se závistí některých kolegů. Všichni respondenti se shodují, že po nástupu do funkce nejvíce ovlivnil jejich osobní život nedostatek času na rodinu a své koníčky. Z odpovědí ale lze vyčíst, že tato fáze je pouze přechodná. Čím déle ve funkci jsou, tím lépe umí plánovat a delegovat činnosti. V tom jak ovlivňuje jejich život práce po několika letech, se všichni dotazovaní ředitelé shodli na tom, že práci nebo v práci tráví více času než jako učitelé. Miroslav vidí dopad na svůj osobní život jako minimální, dokáže skloubit práci, rodinu i koníčky a to především díky tomu, že práce mu je i koníčkem. Ireny osobní život nejvíce ovlivňuje neschopnost vypnout a to, že práci žije, nebere to ovšem jako negativum. Olgu nástup do funkce připravil o část soukromí, ale zároveň ji přinesl určité společenské postavení. Sumarizací odpovědí tedy zjistíme, že nejnáročnější období zažívali naši respondenti těsně po jmenování do funkce, nejobtížnější bylo „naučit se být ředitelem“, skloubit pracovní a osobní život, a právě v této době zaznamenávali největší dopad na svůj život. S délkou praxe a přibývajícím jistotou se tento trend vytrácí, ačkoliv i zde panuje shoda v tom, že i ředitelé s dlouholetou praxí, tráví více času v práci než jako učitelé, ale zároveň dokáží práci skloubit s osobním životem.

#### Vedlejší zjištění výzkumu:

Při analýze rozhovorů zaznívá z úst respondentů často se opakující slovní spojení „nedostatečná podpora začínajících ředitelů škol“.

### 4.6.3 Výzkumná otázka 3

Jak ředitel vnímá svou práci, cítí se být více manažerem nebo učitelem?

#### **Olga**

Řídí opravdu malou školu s celkem šesti stálými zaměstnanci, čtyři učitelé včetně ředitelky a dva provozní zaměstnanci. Mohlo by se tedy zdát, že má méně práce než ředitelé větších školy, ale opak je prý pravou. Podle Olgy to, co je velkou výhodou, je zároveň i velkou nevýhodou. Kolektiv ve škole je pro ni něco jako druhá rodina, všichni se dokonale znají, komunikace je jednodušší, ale zároveň je pro ni málo zaměstnanců i problém. V případě, že některý ze zaměstnanců onemocní, zastává ve velké většině případů jeho funkci ona. Především záležitosti týkající se mateřské školy deleguje na vedoucí učitelku, jinak vše ostatní dělá sama. A jak sama podotýká: „*i když jsme malá škola, administrativy máme stejně jako velká*“. Nejvíce času jí zabírá přibývající administrativa, plánování a záležitosti týkající se chodu školy. Školní inspekcí ji byla vytknuta nedostatečná hospitační činnost především v mateřské škole, proto se nyní i více zaměřila na kontrolu. Na své práci má ráda flexibilitu a různorodost, každý den je jiný, rodinné klima školy a vytváření podnětného prostředí pro děti. O ředitelské práci říká: „*je to práce náročná, ale krásná*“. Sama sebe vidí spíše jako manažerku, i když učení má stále ráda. *:Děti i učení mám stále ráda, je to moje forma psychohygieny*“.

#### **Miroslav**

Cítí se být manažerem a lídrem, při vyučovací povinnosti 5 hodin týdně, to prý ani jinak nejde. I když má dva zástupce, ekonoma a hodně činností deleguje na ostatní zaměstnance, věnuje řízení školy a administrativě většinu svého času. „*Pořád rád učím, ale tý v uvozovkách úředničiny je mnohem víc*.“ V současné době mu největší problémy dělá přibývající dokumentace a nalézt vhodné provozní zaměstnance. „*Nikdo se do toho za ty peníze moc nehrne*“. Baví ho posouvat školu někam dál, vymýšlet nové projekty a komunikovat s lidmi, protože jak o sobě on sám tvrdí, vždy byl velice komunikativní. Miroslav sebevědomě tvrdí, že svou práci dělá dobře a hlavně s láskou.

## **Irena**

Cítí se být „ředitelkou, nebo podle Vašich slov manažerkou.“ Na otázku proč Irena odpovídá následovně: „*Neustále musím řešit záležitosti ohledně chodu školky, ať už se jedná o požadavky ze strany zřizovatele, rodičů nebo zaměstnanců, je to prostě pořád něco, a i když jsem ředitelka, tak bych se někdy vrátila do role učitelky.*“ Nejvíce svého času věnuje administrativě, provozním záležitostem a pomáhá dvěma začínajícím ředitelkám mateřských škol v okolí, které se na ní kdykoliv mohou obrátit s prosbou o pomoc. Láska k dětem i učení jí také zůstala, „*je to pro mě vlastně takový relax, kdy od vší té administrativy uteču a trochu vypnu.*“ Je tedy za povinnost přímé pedagogické činnosti ředitelů ráda i díky tomu je schopná být líže svým zaměstnancům a lépe rozumět jejich potřebám. Během týdne vystřídá téměř všechny třídy a tímto způsobem může kontrolovat kvalitu vzdělávání, třídní dokumentaci nebo materiální potřeby. „*Takže i když učím, pořád jsem ředitelka.*“ Na své práci má nejraději spokojené děti i jejich rodiče, čínorodé učitelky a dělat si věci po svém. U Ireny je zřejmé, že svou práci dělá ráda a potvrzují to i její slova: „*tuhle práci musí člověk dělat rád, kdybych to ráda nedělala, byla bych už dávno vyhořelá*“.

### Souhrnné zjištění:

Všichni respondenti se shodují, že manažerským činnostem a administrativě věnují rozhodně více času než učení a i proto se cítí být více manažery než učiteli. A stejně tak jsme mohli z odpovědí našich respondentů vyčíst, že učení je stále baví a berou ho jako jakýsi druh odpočinku od ředitelské práce. Ředitelka Irena se spíše než manažerkou nazývá ředitelkou a kladně hodnotí povinnost přímé pedagogické činnosti ředitele, protože při jejím plnění může kontrolovat úroveň pedagogické práce a třídní administrativu svých podřízených. Miroslav, který řídí velkou základní školu, se cítí být především manažerem, jako negativum své práce shledává přibývající administrativu. Olga jakožto ředitelka jednotřídní základní školy, také věnuje většinu energie manažerským činnostem, díky malému počtu zaměstnanců nemá většinu činností na koho delegovat, a proto ona sama zastává ve škole téměř vše. O ředitelské profesi říká, že je náročná, ale krásná a dělá jí ráda.



Všichni dotazovaní ředitelé na otázku, zda by si toto povolání vybrali znovu, odpověděli ano.

Vedlejší zjištění:

Jako vedlejší zjištění výzkumu vyplynulo z odpovědí respondentů, že se cítí být přetěžováni administrativou.

## **Závěr**

Předkládaná bakalářská práce je zaměřena na profesní a životní dráhu ředitele základní a mateřské školy. Cílem práce bylo prozkoumat a popsat životní příběhy tří ředitelů škol, zjistit jaké faktory a události je inspirovaly k tomu, aby se vydali na dráhu pedagoga a později i ředitele školy. Získat reflexi ředitelů jaký vliv měla volba jejich povolání na osobní život bezprostředně po nástupu do funkce a jaký vliv má jejich povolání po několika letech co jej vykonávají. Zjistit, zda se ředitel školy cítí být více manažerem nebo učitelem. Porozumění širším okolnostem nejen profesního, ale i životního vývoje. Pro dosažení cíle práce byl zvolen kvalitativně orientovaný přístup. Životní příběhy jsou do takové míry jedinečné, že by mohly být kvantifikovány jen velmi obtížně. I díky jedinečnosti každého příběhu se výsledky šetření nedají zobecnit. Všichni tři oslovení ředitelé vedou své školy kvalitně, znamená to tedy, že jsou i kvalitními manažery, což potvrdila analýza dokumentů, zejména inspekčních zpráv.

Analýzou polostrukturovaných rozhovorů se podařilo získat odpovědi na všechny výzkumné otázky. A i přesto, že je životní příběh každého z nás naprosto jedinečný a neopakovatelný, podařilo se nalézt společné prvky pro všechny ředitele a to bez ohledu na velikost, umístění nebo typ školy. Prvek, který spojuje všechny naše respondenty, je provázanost pracovního a rodinného rámce života, kdy jsme se mohli přesvědčit, že tyto dvě sféry se ovlivňují navzájem. Nejprve ovlivnilo rodinné prostředí jejich profesní dráhu, kdy měla rodina největší vliv na výběr povolání. A s odstupem času ovlivnil výběr profese jejich rodinný život a to zejména v adaptačním období po nástupu do funkce ředitele, především díky přibývajícím povinnostem a nedostatku času. Dozvídáme se, že v počáteční fázi ředitele školy je velmi důležitá podpora rodiny, partnera a blízkých osob. Osobní život však ovlivňuje i délka praxe, a to pozitivně. Čím déle jsou ředitelé ve funkci, tím menší dopad má na jejich osobní život, ačkoliv jak se ukázalo práce a osobní životy našich respondentů jsou úzce spjaty, práce se stala jejich součástí. Mezi hlavní impulsy pro posun z role učitele do role ředitele se ukázal odchod stávajícího ředitele či nespokojenost s vedením školy. Ředitelé své povolání hodnotí kladně, oceňují především flexibilitu, různorodost, komunikaci s lidmi a posouvání školy směrem dopředu. Z analýzy rozhovorů

vyplynula dvě vedlejší zjištění. V prvním případě se ředitelé cítí být přespříliš zatěžováni administrativou a v případě druhém je dle nich v České Republice nedostatečná podpora začínajících ředitelů škol.

Přínosem práce pro školství lze považovat přímo samotné téma, kdy hlavním předmětem výzkumu byl často opomíjený ředitel školy a můžeme tak nahlédnout na problematiku této profese očima aktérů. Zjištěná fakta mohou pomoci začínajícím ředitelům i učitelům, kteří uvažují o kariérním růstu ve fázích vývoje jejich profesní dráhy, mohou se tak vyvarovat různých potenciálních problémů v profesi jako je idealizování profese.

Doporučení pro další výzkum je zaměřit se na profesní a životní dráhy začínajících ředitelů škol a zaměřit se na jejich podporu. Protože jak jsme zjistili z odpovědí respondentů, toto období pro ně bylo nejobtížnější. Jako vedlejší zjištění šetření se ukázalo, že ředitelé se cítí být přetěžováni přemírou administrativy, proto by bylo vhodné věnovat pozornost právě této problematice a zacílit se na podporu ředitele, především v administrativních záležitostech.

## Seznam použitých informačních zdrojů

### Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: GradaPublishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

ATKINSON, Robert.: *The Life Story Interview*. University of Southern Main, London: Sage Publications, 1998. ISBN: 978-07-6190-428-1.

BĚLOHLÁVEK, František et al.: *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

CARNEGIE, DALE. *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat*. Praha: Práh, 2011. ISBN 978-80-7252-333-7.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6.

HAVLOVÁ, Jitka. *Profesní dráha ve 20. století: úvod do sociologie povolání*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-220-6.

KUBÁTOVÁ, Helena. *Sociologie životního způsobu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2456-0.

NOVÝ, Lubomír. *Životní dráha jako sociologický problém*. Brno: Univerzita J.E.Purkyně, 1989. ISBN 80-210-0187-9

ODCHÁZEL, Jiří, DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje - Výkladový slovník*. Praha: Academia 2002. ISBN 80-200-0950-7.

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

POŠVÁŘ, Zdeněk. *Management I*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. ISBN 978-80-7375-231-6.

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

- PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. Praha, Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-503-5.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
- SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Řízení školy a pedagogického procesu*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7315-057-3.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol.: *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TROJAN, Václav.: *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: PedF UK 2012. ISBN 978-80-7290-543-0.
- TROJAN, Václav. *Ředitel současné školy: pět aktuálních situací a jejich řešení*. Praha: Raabe, 2015. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-211-0.
- TROJAN, V., I. TROJANOVÁ a M. PUŠKINOVÁ. *Zástupce ředitele, aneb, Život mezi mlýnskými kameny*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-854-3.
- TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0591-3.
- TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3.
- TROJANOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (WoltersKluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.
- TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA, TROJAN, Václav. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. Školský management. ISBN 978-80-7290-541-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- VALIŠOVÁ, Alena, KASÍKOVÁ, Hana. *Pedagogika pro učitele – 2., rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: GradaPublishing a. s., 2011, ISBN: 978-80-247-3357-9

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

### **Právní předpisy**

561/2004 Sb. ZÁKON ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

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

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

Vyhláška č. 54/2005 Sb. Vyhláška o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích.

### **Ostatní zdroje**

<http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/profesni-draha>

<http://www.csicr.cz/cz/dokumenty/inspekci-zpravy>

<http://www.csicr.cz/aktuality/vysledky-mezinarodniho-sestreni-TALIS-2018>

### **Seznam zkratk**

Cv – curriculum vitae

Čvut – České vysoké učení technické

Dvpp – další vzdělávání pedagogických pracovníků

Švp – školní vzdělávací program

Rvp – rámcový vzdělávací program

Pv – předškolní vzdělávání

Zv – základní vzdělávání

Omj – odlišný mateřský jazyk

Ppč – přímá pedagogická činnost.

## **Seznam příloh**

Tabulka 1: Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti.

Tabulka 2: přehledná charakteristika výzkumného vzorku.

Tabulka 3: časový harmonogram výzkumu.

Tabulka 4: přehledná tabulka dokumentů.

Tabulky 5 – 24: shrnutí odpovědí respondentů na základě přepisu zvukových záznamů.

### ***Tabulka 5.***

Než přejdeme k samotnému rozhovoru, můžete se prosím krátce představit a říci pár vět o Vaší škole?

Olga	55 let, 30let ve školství z toho 18 jako ředitelka sloučeného právního subjektu ZŠ a MŠ ve vesnici se zhruba 450 obyvateli. Ve škole působí celkem 4 učitelky a to včetně ředitelky.
Miroslav	61 let, 33 let ve školství z toho jako ředitel 27let, celých 31 let působí ve stejné ZŠ, která se nachází v jedné z okrajových městských částí hlavního měst Prahy. S počtem 733žáků se jedná o poměrně velkou školu.
Irena	55 let, 35 let ve školství z toho 15 jako ředitelka jedné z pražských MŠ s počtem 164 žáků a odloučeným pracovištěm.

#### **Tabulka 6**

Kdy poprvé Vás napadlo, že byste se mohl/a stát učitelem?

Olga	V dětství u prarodičů na prázdninách.
Miroslav	Na základní škole, rodiče učitelé, velkou část dětství a dospívání trávil ve škole a tam se začala rodit myšlenka být učitelem.
Irena	Na konci základní školy při volbě povolání.

#### **Tabulka 7**

Dokážete si vzpomenout, kdo nebo co pro Vás bylo tím nejzásadnějším impulsem kdy jste si řekl/a „Tak, a bude ze mě učitel.“?

Olga	Největší vliv příkládá dědečkovi, který byl sám učitelem a ředitelem, poté ji ovlivnila třídní učitelka na druhém stupni, atraktivita učitelké profese a láska k dětem.
Miroslav	Rodiče učitelé, matka učitelka na prvním stupni, otec na druhém a později se z něj stal ředitel, dospívání v prostředí školy, nevhodně zvolená VŠ, radost práce s dětmi.
Irena	Učitelkou se stala v podstatě náhodou, nikdy o tomto povolání neuvažovala,



	první impuls byl od matky, touha realizovat se.
--	---

<b>Tabulka 8</b>	
Plánoval/a jste už jako učitel/učitelka, že se budete jednoho dne chtít vydat na dráhu ředitele?	
Olga	Ano, plánovala v podstatě již od dětství, byl to přirozený posun v kariérním žebříčku, plnění snu.
Miroslav	Neplánoval, psychicky i časově náročná práce, velká zodpovědnost.
Irena	Ano i ne, tato funkce ji lákala, i proto se stala zástupkyní ředitelky, když zjistila, co vše tato práce obnáší, názor změnila.

<b>Tabulka 9</b>	
Kdy podle Vás nastal ve Vašem životě ten skutečně zlomový okamžik a poprvé jste reálně začal/a uvažovat o profesní dráze ředitele/ředitelky školy, případně jaké okolnosti nebo osoby ovlivnily Vaše rozhodování o tom, zda se zúčastníte konkurzu, či ne. Jednalo se o vlastní rozhodnutí, kdy motivací mohla být chuť něco ve škole změnit, kariérní postup, nebo Vás oslovil někdo jiný z okolí či se jednalo o souhru více okolností?	
Olga	Odchod ředitelky do důchodu, zřizovatel, kariérní postup, dosažení vytyčeného cíle.
Miroslav	Dlouhodobá nespokojenost se stavem školy, odchod ředitele do důchodu, problémy se zástupcem, který měl nastoupit na místo ředitele, podpora rodiny.
Irena	Odchod ředitelky do důchodu, tlak ze strany kolegyň, podpora rodiny, cílevědomost, výzva.

<b>Tabulka 10</b>	
Popíšete mi prosím Vaší profesní dráhu před nástupem do funkce? Například jak dlouho	

jste před tím působil/a ve školství, případně kolik let ve funkci zástupce.	
Olga	Nikdy nepracovala v jiném oboru, od ukončení VŠ kromě doby na rodičovské dovolené působila jako učitelka, vystudovala dvě vysoké školy a to učitelství pro 2. stupeň s aprobací matematika – fyzika, ale zjistila, že ji mnohem více baví práce s menšími dětmi a proto vystudovala učitelství pro 1. stupeň, přestěhovala se z města na vesnici, kde nastoupila do „školy svého dědečka“ jak ona sama říká, kde působí dodnes. Oficiálně zástupkyní ředitele jmenovaná nebyla, ale ředitelka na ní postupem času delegovala velké množství činností.
Miroslav	Nastoupil na ČVUT, již v prvním ročníku však zjistil, že ho tento obor nebaví, proto se rozhodl pro studium učitelství 2. stupně s aprobací fyzika – tělocvik. Po ukončení studia začal učit ve škole, kde byl ředitelem jeho otec, kvůli atmosféře ve škole byl nucen místo opustit a nastoupil ve škole, kde je nyní ředitelem. Ve funkci zástupce nikdy nebyl, s přípravou na konkurz mu pomohl otec.
Irena	Po ukončení střední pedagogické školy nastoupila jako učitelka mateřské školy, kterých vystřídala několik, usadila se ve škole, kde nyní působí již 15 let jako ředitelka a před nástupem do funkce 5 let jako zástupkyně.

### **Tabulka 11**

Jaká byla Vaše představa o výkonu ředitelské profese a toho, jak nástup do funkce ředitele/ředitelky školy ovlivní Váš dosavadní život, jak osobní, tak pracovní?

Olga	Ředitelskou profesi si idealizovala a nepřipouštěla si nějaký dopad na osobní život, ale tušila, že v oblasti pracovní jí přibudou povinnosti a starosti.
Miroslav	Od otce ředitele věděl, co tato práce obnáší, proto mu bylo jasné, že nástupem do funkce mu ubude čas a přibudou povinnosti, nespokojenost některých lidí, zodpovědnost.
Irena	Díky funkci zástupkyně získala určité povědomí o náročnosti tohoto

	povolání, takže tušila, co vše jí čeká – studium, zodpovědnost, možné konflikty, mnoho povinností.
--	--

<b>Tabulka 12</b>	
Jak jej skutečně ovlivnil?	
Olga	Nedostatek času na sebe i rodinu způsobil rozpad manželství. V té době dle jejích slov prožívala největší krizi jak v pracovním, tak v osobním životě, únava, nedostatečná podpora ředitelů.
Miroslav	Méně času na rodinu a koníčky, konflikty s některými kolegy, kteří sympatizovali s druhým uchazečem o post ředitele, vypětí sil, když v začátcích ve svém adaptačním období musel řešit kontroly, které někdo do školy posílal. I Miroslav zmiňuje absenci podpory začínajících ředitelů.
Irena	Ačkoliv jako zástupkyně mnoho věcí znala, přibylo dvakrát tolik neznámých, zaskočila ji velká míra zodpovědnosti za vše, neschopnost ani doma přestat myslet na práci, obtížnost skloubit rodinu, práci a studium.

<b>Tabulka 13</b>	
Měl podle Vás nástup do funkce ředitele/ředitelky dopad na vztahy s kolegy a vůbec atmosféru ve škole?	
Olga	Nezměnila, a pokud ano, tak jen k lepšímu. Škola má pouze ředitele, 3 další pedagogy a dva provozní zaměstnance, proto tam panuje téměř rodinná atmosféra.
Miroslav	S některými ano, ale ti postupem času všichni školu opustili a dle vlastních slov se takzvaně „vyčistil“ vzduch, v ostatních případech se vztahy ještě prohloubily a zlepšily a Miroslav nyní tvrdí, že kolem sebe má skutečně spolehlivý tým lidí, kterým může plně důvěřovat.
Irena	Po jmenování do funkce trochu ano, zaměstnanci nevěděli, jak se mají chovat

	v přítomnosti nové ředitelky, která byla do nedávna jejich kolegyně a nyní je jejich nadřízenou, po nějaké době se vše vrátilo do pořádku.
--	--

**Tabulka 14**

Do jaké míry ovlivňuje Váš život po několika po více jak deseti letech ve funkci?

Olga	Postupem času se naučila delegovat některé činnosti, a jak se smíchem říká, tak nejen v práci, ale i doma, lépe si vše plánovat, ale prací stále tráví mnoho času a rodině se snaží čas strávený v práci vynahradit o prázdninách. Na malé vesnici tato skutečnost ovlivňuje osobní život ve všech směrech, oslovování paní ředitelko, vyšší společenské postavení než jako učitel.
Miroslav	Dopad na osobní život shledává minimální. Dle jeho slov, má každé zaměstnání nějaký dopad na osobní život, v jeho případě jde o méně času, i když s přibývajícím roky ve funkci je to lepší a lepší.
Irena	Méně času, neschopnost vypnout, řešení pracovních telefonů i o víkendech a dovolených.

**Tabulka 15**

Co pro Vás bylo nejnáročnější při nástupu do funkce a po jak dlouhé době jste si začal/a být jistý/á tím co děláte?

Olga	Skloubit rodinu, práci a studium, vše nové, téměř nulová podpora. Olga si začala být jistá po první návštěvě ČŠI, dodalo jí sebevědomí, že nenašli téměř žádné nedostatky.
Miroslav	Administrativa, chování některých zaměstnanců, spousta nových povinností. Jistý si začal být po zhruba třech letech.
Irena	Skloubit rodinu a práci, administrativa, právní předpisy, organizace času, sdělování nepříjemných věcí, zorientovat se. Jistota přišla v době, kdy její škola začala mít tolik zájemců, že nemohla všechny přijmout a i díky tomu,

	se jí podařilo zřídit odloučené pracoviště.
--	---

<b>Tabulka 16</b>	
Co (nebo kdo) Vám pomohlo toto období překlenout?	
Olga	Kolegové, bývalá ředitelka, zřizovatel.
Miroslav	Rodina, kolegové.
Irena	Rodina, bývalá ředitelka.

<b>Tabulka 17</b>	
Co shledáváte jako nejnáročnější na povolání ředitele nyní, když jste již několik let ve funkci, jaká úskalí si myslíte, že má tato profese?	
Olga	Zodpovědnost za žáky, zaměstnance, velká administrativní zátěž, neustálý přehled v novelách zákonů a vyhlášek týkajících se školské legislativy, hygienické předpisy. Malá škola – málo zaměstnanců, pokud někdo onemocní, zastává vše ředitelka.
Miroslav	Personalistika – najít vhodné zaměstnance, přibývajících dokumentace.
Irena	Nesmyslné požadavky rodičů dětí, přemíra administrativy, časté legislativní změny.

<b>Tabulka 18</b>	
A naopak, co máte na své práci nejraději?	
Olga	Flexibilitu, děti, vytváření podnětného prostředí, práci v téměř rodinném prostředí.
Miroslav	Pozitivní zpětnou vazbu, práci v dobrém kolektivu, vědomí že může školu posunout dál, učení.

Irena	Spokojené děti i jejich rodiče, dělat si věci po svém, čínorodé paní učitelky, pořádání mimoškolních akcí.
-------	--

<b>Tabulka 19</b>	
Jakým činnostem ve své práci věnujete nejvíce času a energie, cítíte se být více učitelem nebo manažerem?	
Olga	Administrativě, plánování. Cítí se být spíše manažerkou.
Miroslav	Administrativě, organizaci, celkově chodu školy. Je více manažerem a lídrem.
Irena	Administrativě, provozním záležitostem, přípravě na vyučování, pomocí nově začínajícím ředitelkám v mém okolí. Dle svých slov je „prostě ředitelka“.

<b>Tabulka 20</b>	
Jak se dále vzděláváte?	
Olga	Samostudium, semináře organizované MŠMT, VISKem i dalšími organizacemi.
Miroslav	Akademie Libchavy – různé kurzy, samostudium, kurzy, semináře.
Irena	Semináře, literatura, konference, kurz koučingu.

<b>Tabulka 21</b>	
Jaké si myslíte, že jsou Vaše silné a slabé stránky?	
Olga	Silné stránky: dlouholetá praxe, touha se nadále vzdělávat, kurz výchovného poradenství, cílevědomost. Slabé stránky: wokroholimus, prokrastinace osobních potřeb.

Miroslav	Silné stránky: pracovitost, dlouhá praxe, cílevědomost. Slabé stránky: nedočkavost, upřímnost.
Irena	Silné stránky: cílevědomost, vytrvalost, férové jednání. Slabé stránky: neschopnost vypnout a odpočívat, zbytečné stresování se.

<b>Tabulka 22</b>	
Můžete mi ještě prozradit silné a slabé stránky Vaší školy?	
Olga	Silné stránky: rodinné prostředí školy, úzká spolupráce s rodiči i zřizovatelem. Slabé stránky: konkurence úplných škol, umístění školy, nemožnost zájmových kroužků, ubývající žáci.
Miroslav	Silné stránky: týmová práce, sdílení vize, vysoké nasazení všech zaměstnanců. Slabé stránky: málo prostoru pro odborné učebny.
Irena	Silné stránky: stoprocentní kvalifikovanost učitelek, prostory, příjemné prostředí, velký výběr kroužků. Slabé stránky: nedostatek provozního personálu.

<b>Tabulka 23</b>	
Jaké by bylo Vaše doporučení začínajícím ředitelům?	
Olga	Nic se nejí tak horké, jak se uvaří. Vydržet, časem se vše zlepší.
Miroslav	Neztrácejte hlavu. Co nejvíce se účastnit kurzů a seminářů, nejen kvůli získání nových znalostí, ale i kontaktů a nebát se toho.
Irena	Nebát se ptát, najít si zkušeného ředitele ve svém okolí a bude ochotný dělat mentora.

**Tabulka 24**

Na závěr našeho rozhovoru Vám položím možná trochu záludnou otázku. Kdyby jste měl/a nyní možnost se znovu rozhodnout, vyberete si znovu toto povolání?

Olga	Ano.
Miroslav	Ano.
Irena	Ano.