

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

Bc. Radana Srncová

**Zástupce ředitele**

**možný stupeň k funkci ředitele**

Deputy Director - possible Level to the Position of Director

**Diplomová práce**

Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Management vzdělávání

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

2013

## **Prohlášení:**

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

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

V Praze dne 28. 4. 2013

.....

## Poděkování

Děkuji vedoucímu práce PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za odborné vedení a připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce. Rovněž děkuji všem respondentům, kteří mi byli nápomocni při dotazníkovém průzkumu. Děkuji i všem, kterým vděčím za to, že jsem tuto práci mohla dokončit.

Bc. Radana Srncová

## **ABSTRAKT:**

Diplomová práce se zabývá uplatňováním přístupů v současné praxi při zohledňování výkonu funkce zástupce ředitele jako vhodného či nezbytného předpokladu pro pozdější výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení. Práce zjišťuje současný stav a přístupy, které jsou uplatňovány v praxi v podmínkách zřizovatelů, ředitelů a zástupců ředitelů škol a školských zařízení.

Práce vychází ze studia dostupné odborné literatury a platných právních norem v podmínkách České republiky. Zároveň čerpá i ze zahraničních zkušeností, které jsou uplatňované v dané oblasti.

Výzkum byl proveden formou dotazníků a kromě jiného zjišťoval, jak je v praxi prováděn výběr budoucích ředitelů. Rovněž byly zkoumány názory respondentů zřizovatelů a ředitelů na zařazení podmínky výkonu funkce zástupce ředitele do konkurzních řízení. Dále byly zkoumány názory respondentů na možné získání manažerských dovedností při výkonu funkce zástupce ředitele.

Analýza výzkumu popisuje zjištěný stav a doporučuje možné řešení uvedené otázky v dalším období s důrazem na možné zvýšení kvality českého školství.

## **KLÍČOVÁ SLOVA:**

manažer

dotazník

respondenti

ředitel

zástupce ředitele

zřizovatel

škola, školské zařízení



**ABSTRACT:**

This thesis deals with the application of approaches in current practice that consider the performance of the Deputy Director as an appropriate or necessary precondition for the future performance of the school principal or the school facility. This work investigates current approaches that are applied in practice by founders, directors and deputy directors of schools and school facilities.

The work is based on the study of available literature and applicable laws in the Czech Republic. At the same time, it draws on international approaches currently applied in the field.

The research was conducted through questionnaires and investigations of implementations in the selection of future directors. In addition, respondents' views of founders and directors of the inclusion conditions of the Deputy Director of the insolvency proceedings. Also, respondents' views on the possible acquisition of management skills by the acting deputy director were examined.

The analysis of the research describes the state determined and recommends possible solutions for the questions in the next period with emphasis on the potential increase in the quality of the Czech education system.

**KEYWORDS:**

Manager

Questionnaire

Respondents

Director (Headmaster)

Deputy Director, Assistant Director

Founder

School, School facility

# Obsah

ÚVOD .....	1
<b>1 ZÁSTUPCE ŘEDITELE ŠKOLY NEBO ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ – LEGISLATIVNÍ VYMEZENÍ.....</b>	<b>3</b>
<b>2 MANAŽER – ŘEDITEL A ZÁSTUPCE ŘEDITELE.....</b>	<b>9</b>
<b>3 ŘEDITEL, ZÁSTUPCE ŘEDITELE V NĚKTERÝCH JINÝCH ZEMÍCH .....</b>	<b>13</b>
3.1    SHRNUTÍ PŘÍSTUPU K ZÁSTUPCI ŘEDITELE V JINÝCH ZEMÍCH .....	20
<b>4 ZÁSTUPCE ŘEDITELE – RŮZNÉ ÚHLY POHLEDU .....</b>	<b>22</b>
<b>5 VÝZKUMNÁ ČÁST.....</b>	<b>25</b>
5.1    CÍL VÝZKUMU .....	25
5.2    METODY VÝZKUMU .....	25
5.3    DOTAZNÍKY, VÝZKUMNÉ SOUBORY, RESPONDENTI.....	26
5.4    NÁVRATNOST DOTAZNÍKŮ.....	33
5.5    ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU - KATEGORIE ZŘIZOVATELÉ .....	37
5.5.1    Zřizovatelé - krajské úřady .....	38
5.5.2    Zřizovatelé - obecní a městské úřady.....	40
5.5.3    Zřizovatelé – celkové zobecnění výsledků výzkumu .....	44
5.6    ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU - KATEGORIE ŘEDITELÉ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ .....	46
5.6.1    Ředitelé – mateřské školy.....	47
5.6.2    Ředitelé – základní školy.....	48
5.6.3    Ředitelé – střední školy.....	50
5.6.4    Ředitelé – domy dětí a mládeže (střediska volného času).....	52
5.6.5    Ředitelé – celkové zhodnocení výzkumu.....	54
5.7    ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU - KATEGORIE ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ .....	59
5.7.1    Zástupci ředitelů – mateřské školy .....	60
5.7.2    Zástupci ředitelů – základní školy .....	61
5.7.3    Zástupci ředitelů – střední školy.....	62
5.7.4    Zástupci ředitelů – domy dětí a mládeže (střediska volného času) .....	63

5.7.5 Zástupci ředitelů – celkové zhodnocení výzkumu.....	64
<b>6 PODNĚTY A DOPORUČENÍ PRO MOŽNÉ ZMĚNY KVALIFIKAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO VÝKON FUNKCE ŘEDITELE ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ .....</b>	<b>66</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>

## Úvod

Po listopadu 1989 došlo v oblasti československého a následně českého školství k rozsáhlým změnám. Již na podzim roku 1990 byl přijat Zákon č. 564/1990 Sb., O státní správě a samosprávě ve školství, kterým bylo zavedeno odvětvové řízení školství. Podle tehdejšího zákona samosprávu ve školství vykonávaly obce a nově zřízené školské úřady. Pro připomenutí lze uvést, že školské úřady zajišťovaly školám a školským zařízením v okruhu své působnosti veškerý potřebný servis, umístování nových pedagogů, další vzdělávání, konkurzní řízení, mzdovou agendu, bezpečnost práce, realizaci investic a další. Zákonem č. 284/2002 Sb., bylo ale odvětvové řízení škol a školských zařízení zrušeno. Tehdy převládl politický názor, že je potřeba poskytnout školám větší autonomii a stát dál nebude tolik regionální školství jako takové řídit. V souvislosti s reformou státní správy, uvedeným zákonem přešla správa škol na obecní a krajské úřady. Navíc Zákonem č. 284/2002 Sb., byla obcím jako zřizovatelům určena povinnost vytvořit tzv. odpovídající právní subjektivitu škol a školských zařízení. Přijetím dalších nových navazujících zákonů a vyhlášek byla dokončena proměna systému fungování škol a školských zařízení do dnešní podoby (Zákon č. 561/2004Sb., O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání - dále jen školský zákon; Zákon č. 563/2004 Sb., v platném znění, O pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů; a související vyhlášky). Bohužel tento nový systém řízení škol prostřednictvím zřizovatelů (kraje, obce) někdy nezabezpečuje dřívější servis poskytovaný školám a školských zařízení (a především jejich ředitelům) v rámci odvětvového řízení. V porovnání se zahraničím je právě český systém řízení školství odlišný a ojedinělý

(například v porovnání s Finskem a dalšími severskými zeměmi s vysokým podílem státu na řízení školství).<sup>1</sup>

V této souvislosti se naskytá otázka: je nově nastoupivší ředitel školy nebo školského zařízení připraven v tomto českém systému vykonávat svoji funkci? Má mít nový ředitel dřívější alespoň částečné a teoretické znalosti z řízení školy získané teoretickým vzděláním v oblasti managementu a měl by mít praktické zkušenosti z řízení školy alespoň z funkce zástupce ředitele školy?

**Cílem závěrečné diplomové práce bylo zjistit, zda uplatňované přístupy v současné praxi zohledňují výkon funkce zástupce ředitele školy jako vhodný či nezbytný předpoklad pro pozdější výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení.**

Závěrečná diplomová práce byla rozdělena na dvě části. **Teoretická část** vznikla na základě prostudované odborné literatury k uvedené problematice. **Praktická část** je podložena dotazníkovým výzkumem.

---

<sup>1</sup> Učitelství č. 15/2004, Co nás stojí zrušení odvětvového řízení školství, <http://www.ucitelskenoviny.cz/index.php?archiv&clanek=3910> / 31. 3. 2013

# **1 Zástupce ředitele školy nebo školského zařízení – legislativní vymezení**

V současné době neexistuje v odborné literatuře ani v právním systému České republiky přesná a jasná charakteristika a popis funkce zástupce ředitele školy a není jasná ani jeho pracovní náplň.

Pozice zástupce ředitele není v naší současné legislativě téměř vůbec jasně upravená. Postavení zástupce ředitele může vycházet pouze ze Zákona číslo 262/2006 Sb. (zákoník práce). Zástupce ředitele lze považovat za zaměstnance, který vykonává svůj pracovní poměr jako vedoucí zaměstnanec, kterého lze jmenovat v souladu s § 33 uvedeného zákona. Jmenováním zástupci ředitele následně vzniká pracovní poměr.<sup>2</sup> Následně lze dovodit skutečnost, že zástupci ředitele rovněž náleží i příplatek za vedení. Předpokladem je, že organizační předpis školy upravuje rozsah zastupování ředitele. Příplatek za vedení pak zástupci přísluší podle stupně řízení a náročnosti jeho řídicí práce (nejbližší nižší stupeň řízení, než přísluší zastupovanému vedoucímu zaměstnanci - řediteli).<sup>3</sup> Na zástupce ředitele se tedy vztahují všechny povinnosti vedoucího pracovníka. Školský zákon ale nijak pozici zástupce ředitele školy neupravuje ani nedefinuje. Žádnou úpravu, nebo zmínku neobsahují ani vyhlášky pro příslušné typy škol anebo školských zařízení. Pouze v Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., v platném znění (O stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků) se jako v jediné legislativní normě poprvé přímo a jasně mluví o zástupci ředitele, který má i přesně stanovený rozsah přímé vyučovací povinnosti, odlišný (nižší) než učitel nebo jiný pedagog.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §33

<sup>3</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §124

<sup>4</sup> Nařízení vlády č. 75/2005, přílohová část – Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti.

Rovněž v odborné literatuře není postavení zástupce ředitele zcela jasně specifikované a popsáno. Autoři odborné literatury se samotnému postavení zástupce ředitele věnují pouze okrajově a odborná literatura je vždy zaměřena především na pozici ředitele školy nebo školského zařízení. V dostupné odborné literatuře neexistuje publikace, která by se zabývala jasně a výlučně funkcí zástupce ředitele. To je pravděpodobně i důvodem, proč není ani v této oblasti postavení zástupce ředitele zřetelně vymezeno. Někteří autoři řadí zástupce ředitele mezi nejvyšší, tedy TOP management, jiní naopak mezi střední management (například I. Lhotková).<sup>5</sup>

Z výše uvedeného vyplývá, že funkce zástupce ředitele nemá žádné jasné teoretické a právní zakotvení a vůbec nemusí být ve škole nebo školském zařízení tato funkce zřízena. Zástupce ředitele totiž může do funkce jmenovat výhradně ředitel školy, který kompetence a pravomoci zástupce ředitele stanovuje podle svého uvážení. Ředitel školy počet zástupců může například určit podle počtu tříd na dané škole. Na středních odborných učilištích jsou zpravidla jmenování zástupci ředitele pro jednotlivé úseky: teoretické vyučování, praktické vyučování a výchovu mimo vyučování. V domech dětí a mládeže je nejčastěji pouze jeden zástupce ředitele. Podobná praxe se vyskytuje rovněž u mateřských škol.

V rámci projektu „Cesta ke kvalitě“ byl zjišťován názor ředitelů škol na zařazení jednotlivých funkcí ve škole mezi střední management.<sup>6</sup> Podle tohoto výzkumu patří do této skupiny mimo jiné, právě zástupci ředitele. Jako vedoucí pedagogický pracovník ve škole je samozřejmě chápán ředitel školy a většinou také jeho zástupce. Projekt „Cesta ke kvalitě“ byl projektem MŠMT, pod názvem „Autoevaluace – vytváření systému a podpory škol v oblasti vlastního hodnocení“.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> LHOTKOVÁ I.: Orbis Scholae, 2011, č. 3, s. 43

<sup>6</sup> <http://www.nuov.cz/ae>

<sup>7</sup> <http://www.nuov.cz/ae>

V odborné literatuře se poměrně ojediněle a obsírněji o funkci zástupce ředitele zmiňuje například O. Obst, který uvádí: „Náplň práce zástupce ředitele stanovuje ředitel školy tím, že na něj deleguje (pověří jej) určitými pravomocemi a odpovědností za určité oblasti činnosti školy. Jejich specifikování by mělo být dáno písemně a měli by je znát všichni podřízení pracovníci. Pro ilustraci uvádíme možnou náplň práce zástupce ředitele základní školy. Zástupce ředitele vykonává úkoly převážně pedagogické - organizačního charakteru, řídí hospodářské a administrativní práce ve škole, zastupuje ředitele v době jeho nepřítomnosti. Podílí se na různých formách kontroly a hodnocení pracovníků školy. Vypracovává rozvrh hodin, zajišťuje zastupování nepřítomných učitelů, přiděluje dohled nad žáky (např. o přestávkách mezi vyučovacími hodinami). Odpovídá za řádné vedení předepsané dokumentace, pečuje o fond učebnic, učebních pomůcek a školních potřeb. Zabezpečuje doplňování školních knihoven, odběr odborných a pedagogických časopisů a jejich využívání. Řídí činnost nepedagogických pracovníků (školník, uklízečky, údržbář apod.). Ředitel školy nemůže delegovat odpovědnosti a pravomoci, které jsou zákonem dány pouze jemu.“<sup>8</sup>

Podnětné a zajímavé názory na funkci zástupce ředitele publikoval i V. Trojan: „Odborná literatura zatím většinou ponechává bokem zájmu osoby zástupců ředitelů škol..., což autor studie považuje za nesprávné. Zástupce ředitele školy má jistě odlišné postavení a kompetence ve srovnání s ředitelem školy, je jakýmsi spojovacím mostem mezi ředitelem a pedagogy, ale je třeba mít na zřeteli logický význam tohoto slova. Jde o zástupce, který v případě potřeby musí být schopen ředitele školy v plné míře zastoupit ... Nebývá to jistě standardní situace, kdy ředitel školy nemůže vykonávat svoji funkci delší dobu z důvodu

---

<sup>8</sup> OBST, O.: „Manažerské minimum pro učitele“, 1. vydání 2006, str. 52



*nemoci či jiné vážné překážky, avšak zástupce ředitele musí být na tuto situaci po všech stránkách připraven.“<sup>9</sup>*

Z uvedených skutečností je možné přiklonit se k názoru, že zástupce ředitele školy je především manažer, podobně, jako ředitel školy. Bohužel ale manažer bez pravidel a zákonem nebo alespoň vyhláškou vymezených kompetencí. Jeho postavení a pravomoci ve škole závisí pouze na rozhodnutí ředitele školy nebo daného školského zařízení. Ničím není stanovený ani požadavek na rozsah jeho praxe a vzdělání. Ředitel není ničím povinován svého zástupce jmenovat, nebo naopak si počet zástupců pro jednotlivé oblasti může zvolit sám, podle svého uvážení. Ředitel může svého zástupce z funkce kdykoliv odvolat podle svého uvážení.

Legislativně je jasně stanovena pouze pozice ředitele školy nebo školského zařízení. Pozice **ředitele školy** anebo školského zařízení je legislativně vymezena v Zákoně č. 561/2004 Sb., v platném znění (školský zákon). Do pozice ředitele může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady stanovené zákonem. Zřizovatel jej nově od roku 2012 jmenuje na základě vyhlášeného konkurzního řízení na dobu určitou (na období 6 let). Změna znamená v podstatě existenci pracovního poměru ředitele na dobu určitou a to dokonce až na dobu 6 let. Pokud zřizovatel konkurz nevyhlásí, může stávajícího ředitele jmenovat i opakovaně na období dalších 6 let. Prováděcím předpisem stanovuje MŠMT náležitosti konkurzního řízení, složení konkurzních komisí pro posuzování jednotlivých uchazečů o funkci ředitele i pravidla pro činnost a rozhodování konkurzních komisí. Školský zákon rovněž uvádí, za jakých podmínek lze ředitele odvolat z funkce v průběhu doby trvání pracovního poměru. Za důvod odvolání se považuje závažné porušení anebo neplnění povinností, úkolů a pravomocí, které zjistí zejména Česká školní inspekce anebo zřizovatel. K odvolání může rovněž dojít, pokud ředitel přestane splňovat některý z předpokladů pro

---

<sup>9</sup> TROJAN V.: Orbis Scholae, 2011, č. 3, s. 108

výkon funkce, nesplní podmínku zahájení anebo ukončení studia pro ředitele škol k získání odborné kvalifikace k získání znalostí z oblasti řízení školství. K odvolání zpravidla dochází na základě návrhu školské rady anebo České školní inspekce. K odvolání rovněž může dojít v důsledku organizačních změn vyhlášených zřizovatelem, kdy dochází k zániku (zrušení) pracovního místa ředitele.<sup>10</sup> Školský zákon rovněž vymezuje základní povinnosti a odpovědnost ředitele.<sup>11</sup>

Základní předpoklady aby se uchazeč mohl stát ředitelem, vymezuje Zákon č. 563/2004 Sb., v platném znění (O pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů). Za základ se považuje splnění obecných předpokladů pro výkon činnosti pedagogického pracovníka. Konkrétně je zmíněna způsobilost k právním úkonům, odborná pedagogická kvalifikace, bezúhonnost a zdravotní způsobilost, a znalost českého jazyka.<sup>12</sup> Právní úprava klade dále důraz zejména na to, aby uchazeč o pozici ředitele měl určitou praxi z přímé pedagogické anebo obdobné řídicí či výzkumné činnosti. Jejich délka je odstupňovaná podle typu školy či školského zařízení. Od praxe 3 let (uchazeč o pozici ředitele mateřské školy) až po 5 let (uchazeč o pozici ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře anebo vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy a středisek výchovné péče). Zákon tedy nepovažuje za důležitý předpoklad jakékoliv předcházející vzdělání a praxi v oblasti řízení školství před nástupem do funkce. Znamená to, že na pozici ředitele může nastoupit pedagog, který se ve školství pracuje požadovaný počet let, bez jakýchkoliv aktivních (nebo teoretických) zkušeností z oblastí řízení školy. Zákon teprve do 2 let od nástupu do funkce ukládá novému řediteli absolvovat studium pro ředitele škol zaměřené na oblast řízení školství v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Tato povinnost se ovšem vůbec netýká ředitelů soukromých a církevních škol a rovněž se netýká

---

<sup>10</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., Školský zákon, § 166

<sup>11</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., Školský zákon, § 164 a § 165

<sup>12</sup> § 3 Zákona č. 563/ 2004 Sb., v platném znění (O pedagogických pracovnících a změně některých zákonů).

ředitelů vykonávajících svoji funkci více než 10 let. Znamená to, že ředitelé, kteří vykonávali své funkce v době nabytí účinnosti zákona déle, než 10 let neměli povinnost a nemusí ani dodatečně uvedené vzdělávání vůbec absolvovat.<sup>13</sup> Rovněž nikde není stanovena povinnost ředitelů ani zástupců ředitelů se dále průběžně vzdělávat. Česká republika se tak řadí k zemím, které bohužel legislativně nepovažují za důležité, aby uchazeč o post ředitele již před nástupem do funkce měl předcházející praxi v řízení školství (například z výkonu funkce zástupce ředitele) anebo alespoň minimální manažerské vzdělání. V tomto směru je důraz kladený pouze na pedagogické vzdělání a pedagogickou praxi budoucího ředitele. Na druhou stranu ale ředitel v České republice má nebývalý rozsah povinností, kompetencí a pravomocí (z oblasti ekonomické, právní, pedagogické, apod.) v porovnání s většinou evropských zemí.

V současné době je postavení ředitele školy dané a legislativně vymezené, ale pozice zástupce ředitele je stále fakticky nejasná, jak je výše podrobně popsáno. Je zajímavé ale, že v době před listopadem 1989 bylo v naší republice **vzdělání ředitelů i zástupců ředitele** řešeno vyhláškou. Ředitel školy musel mít vzdělání příslušné pro daný typ a druh školy, většinou vysokoškolské nebo nahrazující studium uvedené ve Vyhlášce Ministerstva školství č. 59/1985 Sb., O odborné a pedagogické způsobilosti pedagogických pracovníků. Ředitel musel mít nejméně sedm let pedagogické praxe a musel absolvovat funkční studium, které trvalo zpravidla dva roky a bylo ukončeno závěrečnou zkouškou před zkušební komisí. Ředitel se ke studiu musel přihlásit nejpozději do dvou let po nástupu do funkce, jeho absolvování poskytovalo způsobilost pro výkon řídicí funkce.<sup>14</sup> Podíváme-li se ještě podrobněji na Sbírku zákonů vydanou 14. 8. 1985, můžeme se v § 7, Vyhlášky č. 61 Sb., O dalším vzdělávání pedagogických pracovníků

---

<sup>13</sup> § 5, § 24, §33 Zákona č. 563/2004 Sb., v platném znění (O pedagogických pracovnících a změně některých zákonů).

<sup>14</sup> SLAVÍKOVÁ, KARABEC, MURDEN, NICOLAIDOU, DERING: „Ředitel školy – leader i manažer“, Praha – Manchester 2003, str. 9

dočíst: (1) „**Funkční studium ředitelů, jejich zástupců**“ a kádrových rezerv, škol a školských zařízení, které odborně vedou okresní národní výbory, organizují krajské pedagogické ústavy ve spolupráci s Ústředním ústavem, vysokými školami a odvětvovými vzdělávacími zařízeními....

(3) Funkční studium trvá zpravidla dva roky. Uchazeč o studium se přihlašuje z podnětu organizace, k níž je v pracovním poměru, nejpozději do dvou let po nástupu do funkce....o absolvování studia se vydává osvědčení.“<sup>15</sup>

Je tedy zřejmé, že vzdělání a vzdělávání řídicích pracovníků (ředitelů a současně i jejich zástupců) bylo řešeno již před rokem 1989. Ve vyhlášce z roku 1985 bylo tedy obsaženo funkční studium nejen ředitelů, ale i zástupců ředitelů škol a školských zařízení. Bohužel i tenkrát se funkční studium mohlo začít studovat až v době výkonu funkce. Přesto je zajímavé, že se funkční studium nevyžadovalo pouze u ředitelů, ale i bylo stanoveno i pro jejich zástupce. Je důležité zmínit, že v té době neměli ředitelé ani jejich zástupci takový rozsah pravomocí a kompetencí jako mají dnes.

## **2 Manažer – ředitel a zástupce ředitele**

Ředitel školy i jeho zástupce jsou z hlediska dnešního obsahu jejich práce především manažeři. Přestože jejich náplň práce, je z větší části věnována řízení, není jejich povinností mít jakékoliv manažerské vzdělání ani praxi před nástupem do funkce. Ředitel má později povinnost získat manažerské vzdělání do dvou let po nástupu do funkce. Tedy v době, kdy už prakticky vykonává vysokou manažerskou funkci. U pracovní pozice zástupce ředitele není ale ničím stanoveno získat jakékoliv manažerské vzdělávání. U ředitele i zástupce ředitele rovněž není před nástupem do funkce vyžadována jakákoliv

---

<sup>15</sup> Sbírka zákonů ČSSR, 14. 8. 1985.

manažerská praxe. U ředitele je ze zákona vyžadována pouze praxe pedagogická.

Od osmdesátých a devadesátých let 20. století se situace v oblasti vzdělávání řídicích pracovníků ve školství výrazně posunula a zlepšila. Dramaticky se zvýšila míra odpovědnosti ředitele v mnoha oblastech. Při komparaci odpovědností, které měl ředitel v roce 1989 a které má v roce 2012, nabývá autorka práce dojmu, že lze hovořit o zcela jiném charakteru práce ředitele ale i zástupce ředitele. Přitom v rozporu s nárůstem odpovědnosti ubylo pomocných nástrojů, o které se ředitel mohl opřít. Jako příklad lze uvést dřívější existenci školských úřadů, školské správy či pedagogického centra v blízkém okolí. Není mnoho zemí ve světě, které daly ředitelům tak velikou míru odpovědnosti jak je tomu v naší republice, ale zároveň bez možnosti využití jakéhokoliv „nápomocného servisu“ z vně školy.<sup>16</sup>

Ředitel i jeho zástupce bezpochyby patří do kategorie manažerů. Existuje mnoho formulací pojmu manažer, existuje ještě více odborných publikací na toto téma, které například říkají, že manažer je ten, kdo řídí organizaci. Manažera lze charakterizovat jako vedoucího zaměstnance, který řídí a koordinuje činnost druhých k dosažení cílů organizace. Manažer je rovněž lídr. Lídr vede, stanovuje směr a vyvolává v lidech touhu se jím vydat. Dokáže popsat svou vizi a vysvětlit důvody, proč se dát do práce. Jeho hlavním zájmem je rozvoj mezilidských vztahů. Umí dodat energii, když je cíl příliš vzdálený a lidé přestávají mít vůli za tímto cílem jít. Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. K tomu řídí a organizuje svoji i jejich práci. Stanovují konkrétní cíle. Zodpovídají za to, že lidé vědí, jak jich dosáhnout.<sup>17</sup>

V souvislosti s manažerskou činností se také hovoří o dilematu „dělání“ versus řízení. Manažerská činnost přesahuje výkon původní

---

<sup>16</sup> LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN V. a KITZBERGER J.: “Kompetence řídicích pracovníků ve školství“, str. 12

<sup>17</sup> JINDRA, J.: „Abeceda managementu“, Kladno 15. září 2008

profese, respektive často odvádí pracovníka od jejího přímého výkonu, a směřuje jej k ovlivňování profesních činností pracovníků v řízené pracovní skupině.<sup>18</sup> *„Management školy ve smyslu personifikovaného vedení tvoří ředitel, zástupce ředitele a u větších škol ještě pracovník vyčleněný na oblast hospodaření školy. Školní management řídí organizaci s nízkým stupněm úrovně organizační hierarchie, v podmínkách relativní autonomie (ekonomické, správní a pedagogické) podle určených pravidel. Vedení školy je v pozici vrchového managementu s řadou atributů příslušejícím této úrovni řízení. Ve své činnosti zohledňuje velikost školy, její odborné zaměření, cíle příslušné pro danou kategorii školy, utváří či ovlivňuje organizační kulturu školy, v níž se projevuje kvalita vnitřních vztahů i vztahů k okolnímu prostředí.“*<sup>19</sup> Zástupce ředitele je i zde řazen mezi vrcholové manažery, s přesně vymezenými kompetencemi a pravomocemi, které vždy stanoví ředitel školy.

Peter F. Drucker ve své knize „Efektivní vedoucí“ říká, že *„Schopní vedoucí pracovníci se navzájem liší ve stejně široké míře jako lékaři, středoškolští učitelé či houslisté. Liší se od sebe stejně výrazně, jako se liší neschopní vedoucí pracovníci, a také je nelze od těchto druhých odlišit co do typu, osobnosti a nadání. Co však všichni tito schopní vedoucí pracovníci mají společného, jsou metody praktické práce, které činí efektivním, cokoli tito lidé dělají.“*<sup>20</sup>

Manažer musí dokázat vhodným způsobem analyzovat situaci organizace, rozhodnout o směřování, její strategii a k tomu zvolit vhodnou strukturu organizace. Musí umět nastavit procesy a pravidla organizace. K tomu musí dokázat sestavit vyškolené efektivní týmy, které umí řídit a koučovat, aby dosáhli společně určených cílů. V těchto týmech funguje jako facilitátor, lektor a kouč zároveň. Z toho vyplývá, že

---

<sup>18</sup> RYNEŠ, M.: „Řízení školy“, Woters Kluwer ČR, a.s., 2010, 12/2012, str. 28 - 30

<sup>19</sup> PRŮCHA, J.: „Pedagogická encyklopedie“, Praha 2009, Portál

<sup>20</sup> DRUCKER, P.: *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press, 1994

ředitel školy musí vědět v každém okamžiku, co chce dokázat a kam chce pod svým vedením organizaci dovést.<sup>21</sup>

Manažer má tedy dost podrobně a zřetelně popsáno a pojmenováno, co by měl umět ovládat, jaké vlastnosti a dovednosti by měl zvládat. Bohužel řídicí pracovník ve školství má pouze částečnou povinnost tyto dovednosti získat. Je povinen je získat až v okamžiku, kdy funkci vysokého manažera již zastává. Zástupce tohoto vysokého manažera vůbec nemá za povinnost manažerské dovednosti získat. Zpravidla pak začátky práce ředitele i jeho zástupce jsou někdy poznamenané uplatňováním systému pokus – omyl. Znalosti v oblasti řízení školství získává ředitel až po nástupu do funkce absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Manažerské studium (tzv. znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci vzdělávání pedagogických pracovníků – viz str. 8)<sup>22</sup> může nově nastoupivší ředitel absolvovat v rámci celoživotního vzdělávání 100 hodinovým akreditovaným kurzem, zakončeným závěrečnou prací a její obhajobou. Nebo taky studiem na vysoké škole. Například Univerzita Karlova v Praze nabízí na katedře Centra školského managementu bakalářské studium, obor „Školský management“ a nově i navazující magisterské studium „Management vzdělávání“. Autorka práce zmíněné bakalářské studium již absolvovala. Toto studium zahrnuje několik modulů a obsahově je zaměřené zejména na teorii a praxi školského managementu, právo, ekonomiku a finanční management, řízení pedagogického procesu a vedení lidí. Mezi důležité moduly patří i manažerské praxe ve školách, krajských úřadech, České školní inspekci ale i v komerčních organizacích mimo oblast školství. Problémem bohužel je, že i když nově nastoupivší ředitel toto studium zahájí, nesplní podmínku zákona, tj. absolvovat a ukončit studium do dvou let od nástupu do funkce. V zákoně se ovšem hovoří o řediteli,

---

<sup>21</sup> JINDRA, J.: „Abeceda managementu“, Kladno, 15. září 2008

<sup>22</sup> Zákon č. 563/2004 Sb., Zákon o pedagogických pracovnících, § 5, odstavec 3)

nikoli o zástupci ředitele. V posledních letech ale mezi studenty tohoto oboru patří i zástupci ředitelů, kteří ovšem většinou studují obor školský management pouze z vlastního rozhodnutí a vzhledem k vlastnímu zájmu o danou problematiku. Není to tedy studium, které by absolvovali z legislativní povinnosti. Vzdělání a další vzdělávání zástupců ředitelů je zpravidla pouze jejich soukromá záležitost, pokud je k tomu nevedou jejich ředitelé. V případě zástupců ředitelů se legislativně zapomnělo na jejich vzdělání i jejich další profesní rozvoj formou vzdělávání (pokud pomineme to zásadní, že zákon nijak o jejich existenci nehovoří). Dá se tedy shrnout, že manažerské vzdělání a praxe pro pracovní pozice zástupců ředitelů jsou v České republice do jisté míry podceněny a nejsou nijak legislativně či jiným způsobem určeny a ani řešeny. Závisí tedy pouze na řediteli dané školy, zda funkci zástupce zřídí, jakého zástupce si vybere a jakou pozornost bude věnovat jeho manažerskému vzdělání a praxi. Tato praxe se ale dost zásadně liší od praxe některých evropských i jiných zemí.

### **3 Ředitel, zástupce ředitele v některých jiných zemích**

#### **Francie**

Ve francouzském vzdělávacím systému jsou do kategorie řídicích pracovníků zahrnutí ředitelé škol (directeur, principal, proviseur), inspektoři – akademičtí, školští a výchovní poradci. **Ve Francii není možné, aby se na pozici řídicího pracovníka ve školství dostal člověk bez praxe a potřebného manažerského vzdělání.** Na rozdíl od ředitele a zástupce ředitele v České republice, nemá francouzský ředitel ani jeho zástupce stanovenou žádnou vyučovací povinnost a věnují se pouze řízení školy. Na funkci ředitele musí mít uchazeč nejen titul professeuragrège, ale nejméně pět let praxe s povinnou přípravou před nástupem do funkce. To znamená, že **než se stane ředitelem**



**školy, musí si povinně projít praxí zástupce ředitele**, kde načerpá potřebné znalosti, získá praxi a zároveň se také vzdělává v některém specializovaném odborném vzdělávacím centru v regionu. Základní rozdíl mezi francouzským a českým ředitelem je tedy v tom, že ve Francii je v první řadě kladen důraz na kvalitní **přípravu před nástupem do funkce ředitele**, než na přípravu probíhající až po nástupu do funkce ředitele nebo zástupce ředitele.<sup>23</sup>

## **Norsko**

Vzdělání pro všechny je základním pravidlem norské školské politiky. Ředitelé jsou obvykle zaměstnáváni na dobu neurčitou. V roce 2009 byla zahájena nabídka vzdělávání pro ředitele norských škol. Noví ředitelé musí získat **formální vzdělávání**, a to ještě **před nástupem do funkce**, anebo vzdělávání kombinující studium a práci. Vytvořením ředitelské školy je v Norsku historicky poprvé stanoven požadavek absolvovat formální vzdělání pro všechny, kteří budou nastupovat do řídicí pozice.<sup>24</sup> Vedoucí pracovník školy je povinen řídit se usnesením školské rady nebo nadřízeného. Vedoucí pracovníci (ředitelé a zástupci ředitele) mají mimo administrativních úkolů také vyučovací povinnost.

## **Řecko**

Ředitel školy je do funkce ustanoven až po několikaleté pedagogické praxi, musí mít i další kvalifikaci, tj. absolvovat akademickou a pedagogickou výuku, mít dobré pracovní a učitelské zkušenosti, administrativní a řídicí schopnosti, vykazovat společenské aktivity, mít zkušenosti z účasti na jednání výborů. Za pedagogickou kvalifikaci učitelů odpovídají v Řecku místní univerzity, zvláště pak jejich pedagogické fakulty. Ředitelé **před jmenováním do funkce neprocházejí žádným speciálním školením**. Až po jmenování

---

<sup>23</sup> SLAVÍKOVÁ, KARABEC, MURDEN, NICOLAIDOU, DERING: „Ředitel školy – leader i manažer“, Praha – Manchester 2003

<sup>24</sup> Norská perspektiva. Masarykova universita, Brno 2009

absolvují další vzdělávání při zaměstnání. Nemají povinnost projít funkcí zástupce ředitele.<sup>25</sup>

## **Finsko**

Finsko je jednou z mála zemí, kde se snaží vytvořit systém přípravy řídicích pracovníků ve školství. Ale ani ve Finsku **není nutným předpokladem pro funkci ředitele školy předchozí pozice zástupce ředitele**. Pro funkci ředitele školy není dokonce ani požadovaná pedagogická praxe. Je ale zajímavé, že **finský systém vyžaduje pro řídicí funkci diplom o absolvování kurzů školského managementu se zaměřením na administrativu**. Výjimka může nastat pouze, když není dostatek kvalifikovaných uchazečů na místo ředitele. Další způsoby přijímání a doba, na níž je ředitel jmenován, jsou dány pravidly jednotlivých obcí.<sup>26</sup>

## **Velká Británie**

Školský systém Velké Británie je řízen decentralizovaně. Odpovědnost za vzdělávání mají nejen ministerstva školství jednotlivých unijních zemí, ústřední vláda, místní správa, ale i církve a řídicí orgány daných škol. Pokud má někdo zájem stát se ředitelem školy, **je mu doporučeno absolvovat studium Národní odborné kvalifikace pro ředitele** – The National Professional Qualification for Headship (NPQH). Uchazeč o post ředitele školy by měl absolvovat uvedené studium ještě před tím, než se bude ucházet o místo ředitele. Studium trvá od 6 do 18 měsíců a je vyžadovaná podpora a doporučení od stávajícího vedení školy (National Professional Qualification for Headship). V roce 2004 britská vláda zavedla povinné vzdělání National Professional

---

<sup>25</sup> SLAVÍKOVÁ, KARABEC, MURDEN, NICOLAIDOU, DERING: „Ředitel školy – leader i manažer“, Praha – Manchester 2003, str. 35

<sup>26</sup> Improving School Leadership, Finland [online]. Praha: 2013 Dostupné na [www: <http://www.oecd.org/finland/38529249.pdf](http://www.oecd.org/finland/38529249.pdf)

Qualification for Headship, avšak v současnosti je toto vzdělání doporučováno jen jako dobrá příprava pro budoucí ředitele.<sup>27</sup>

## **Slovensko**

Nejbližší školský systém našemu je školský systém Slovenské republiky. Je velice zajímavé a inspirativní sledovat jak se Slovensko a Česká republika (dále jen ČR) od sebe odchýlily za posledních 20 let, kdy již neexistuje společný stát. Přesto ČR i Slovensko spolu stále úzce spolupracují. Spolupráce probíhá na všech úrovních, od ministerské, přes regionální až po vztahy jednotlivých měst i škol. Velký krok udělalo Slovensko ve vzdělávání svých řídicích pracovníků. **Ředitel školy, ale i jeho zástupce je povinen absolvovat funkční studium.** Podle § 5, Zákona 596/2003, O štátnej správe v školstve a školskej samospráve „(9) Riaditeľ a **ostatní vedúci pedagogickí zamestnanci** sú povinní absolvovať prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov, ktorú začnú najneskôr do jedného roka od vymenovania do funkcie a skončia ju najneskôr do troch rokov od obsadenia funkcie“.<sup>28</sup> Nařízení vlády také řeší stanovení rozsahu přímě pedagogické činnosti ředitele školy i jeho zástupce. Je tedy zřejmé, že **Slovensko řeší ve své legislativě nejenom manažerské – řídicí vzdělání ředitele školského zařízení, ale i jeho zástupce** (až po nástupu do funkce).

## **Irsko**

Školství v Irské republice je velmi centralizované, na místní úrovni jsou pravomoci jen malé. Úloha ředitele na jednotlivých školách se liší, neexistuje pro tuto funkci žádná celostátně přijatá definice. Pro ředitele základních škol není sice další povinné vzdělávání při zaměstnání, pořádá se však pro ně celá řada kurzů. Ale především v době prázdnin. Střední školy jsou v kompetenci útvaru kvalifikačního rozvoje

---

<sup>27</sup> SLAVÍKOVÁ, KARABEC, MURDEN, NICOLAIDOU, DERING: „Ředitel školy – leader i manažer“, Praha – Manchester 2003, str. 24

<sup>28</sup> Ministerstvo školství, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky: Zákon č. 596/2003 z 5. novembra 2003

na Ministerstvu školství a vědy. Pořádá a podporuje vzdělávání při zaměstnání u všech pedagogických pracovníků ve vedoucích funkcích. V posledních letech se v Irsku zvyšuje pozornost, která je věnovaná úloze ředitele školy. Důraz se klade především na jeho interpersonální a komunikační schopnosti. Z výše uvedeného je patrné, že ani v Irsku **není pozice zástupce ředitele nijak legislativně zakotvena** a pro funkci ředitele není žádné předchozí manažerské vzdělání nutné.<sup>29</sup>

## **Švédsko**

Za kvalitu švédského vzdělávání nesou odpovědnost obce - takzvané municipaly. Ředitel školy se stará o své zaměstnance a aktivně vede a koordinuje vzdělávací činnost. Za vyhledávání a jmenování ředitelů škol, včetně vyhlášení výběrového řízení, nesou odpovědnost obce, které si podle místních podmínek stanovují požadavky týkající se potřebné odborné praxe. **Základním požadavkem je vysokoškolské vzdělání v oboru výuky v kombinaci s manažerskými dovednostmi.** Předpokladem pro jejich jmenování je dobrá pedagogická úroveň získaná prostřednictvím výcviku a praktických zkušeností. Obec zajišťuje rozvoj kompetencí ředitele školy. Po svém jmenování a po předchozí konzultaci se svým zřizovatelem ředitel absolvuje (i s podporou státních fondů Švédské národní agentury pro vzdělávání) počáteční školní program manažerského vzdělávání organizovaný vysokými školami. Vzdělávání probíhá formou seminářů, pobytových kurzů a řízené praxe, studium musí být ukončeno do čtyř let po jmenování do funkce.<sup>30</sup> Ani **ve Švédsku není určeno vzdělávání a legislativní postavení zástupce ředitele.**

---

<sup>29</sup> SLAVÍKOVÁ, KARABEC, MURDEN, NICOLAIDOU, DERING: „Ředitel školy – leader i manažer“, Praha – Manchester 2003, str. 30

<sup>30</sup> JEŽKOVÁ, V., DVOŘÁK, D., GREGER, D., DAUN, H.: Školní vzdělávání ve Švédsku. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2011, str. 190

## Německo

Přestože Německo je České republice hodně blízkou zemí, jejich vzdělávací systém se hodně liší od vzdělávacího systému u nás. Německo má 16 vzdělávacích systémů podle jednotlivých spolkových zemí a jejich školský systém je velice nejednotný a různorodý. Na pozici ředitele je požadováno diplomované vzdělání na příslušnou úroveň školy, několik let praxe a i manažerské zkušenosti.<sup>31</sup> Vzhledem k tomu, že ředitel školy je státní zaměstnanec, nemůže tedy stejně jako ostatní pedagogové o svoje místo přijít v případě rušení nebo slučování škol. V případě, že dojde nutným personálním změnám, musí být řediteli nabídnuta práce na stejné pozici a za stejných platových podmínek anebo alespoň místo zástupce ředitele na jiné škole (ale za srovnatelných podmínek jako měl na předchozí škole). Z toho vyplývá, že pozice **zástupce ředitele je zde obsazována především těmi, kteří mají manažerskou praxi i vzdělání.**

## Nizozemí

Pro zřizování a fungování škol v Holandsku je důraz kladen na svobodný přístup ke vzdělávání a vysokou autonomii škol. Školy mohou být zřizovány jakýmkoli zájmovými skupinami a organizacemi (náboženskými, s konkrétním pedagogickým zaměřením apod.) a stát financuje 100% nákladů všech škol – veřejných i soukromých. Způsoby, metody výuky, časový plán i nakládání s prostředky školy je plně v kompetenci škol (ředitele školy, který je odpovědný radě školy). Zájemci o řídicí pozici (tedy ředitel nebo zástupce ředitele) musí doložit potvrzení o tom, že splňuje požadavky, které jsou všeobecně stanoveny. Dá se tedy říci, že v Nizozemsku je manažerské vzdělání důležitou

---

<sup>31</sup> WALTEROVÁ, E.: „Struktura vzdělávacího systému v Německu“  
<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/510/STRUKTURA-VZDELAVACIHO-SYSTEMU-V-NEMECKU.html>

součástí vzdělání vedoucích pracovníků ve školství. **Pozice zástupce ředitele je brána jako výhoda při obsazování ředitelského postu.**<sup>32</sup>

## **Rakousko**

V Rakousku mají na starosti vzdělávání hned dvě ministerstva.<sup>33</sup> V rakouském vzdělávacím systému ale **není přesně legislativně zakotvena pozice zástupce ředitele**. Nicméně z povinností řídicích pracovníků a podmínek pro jejich kompetence se dají odvodit stanovené standardy, podle nichž jsou vedoucí pracovníci vybíráni. Vedení rakouské školy má především stanovené povinnosti při dohlížení na kvalitu pedagogického procesu, budování a zachování dobrého jména školy a péči o její správný vývoj. Kompetence řídicích pracovníků jsou především pedagogické.<sup>34</sup>

## **Hongkong**

Hongkong je zvláštní správní oblast Čínské lidové republiky. Je významným ekonomickým a obchodním centrem. Patří mezi nejhustěji osídlené oblasti světa (má téměř 7 milionů obyvatel) a má vysokou míru autonomie. Jenom za mezinárodní politiku a ozbrojené síly zodpovídá centrální vláda v Pekingu. Jeho politický a ekonomický systém je zcela odlišný od Číny a má rovněž vlastní ústavu. Oblast školství je v Hongkongu charakteristická skutečností, že **většina uchazečů o post ředitele je z řad stávajících zástupců ředitelů škol** (každá škola má zpravidla dva zástupce ředitele). V naprosté většině se některý ze zástupců ředitele stává ředitelem na škole, kde působil jako zástupce. Musí ovšem před nástupem do funkce ředitele získat „Certifikát funkce ředitele“. Tato povinnost v Hongkongu platí od roku 2004. Certifikát získají, pouze pokud se zúčastní 9 hodinového

---

<sup>32</sup> [www.euroskop.cz](http://www.euroskop.cz)

<sup>33</sup> Walterová, E.; Ježková, V.: „Vzdělávání v zemích Evropské Unie“. Praha. UK-PedF 1997

<sup>34</sup> Austria: Management Staff for Early Childhood and School Education. [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Austria:Management\\_Staff\\_for\\_Early\\_Childhood\\_and\\_School\\_Education](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Austria:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education)

semináře o analýze potřeb, absolvují 75 hodinový kurz, vypracují projekt rozvoje školy a vedou si portfolio profesního rozvoje. V roce 2010 se v Hongkongu uskutečnil výzkum, který se zabýval pouze zástupci ředitelů středních škol a především otázkou proč na pozice ředitelů škol je nedostatečný počet vhodných a kvalifikovaných zájemců. Mezi zajímavé poznatky výzkumu patří skutečnost, že se plně prokázalo, že zástupci ředitelů, kteří ze své pozice mají větší zkušenosti z oblasti řízení (je jim ředitelem umožněno řídit) mají větší ambice stát se později ředitelem školy. Určitě zajímavým faktem je i skutečnost, že pouze 5% hongkongských škol je řízeno vládou a v zemi platí pravidlo, že výběr a jmenování ředitelů náleží do pravomoci orgánů, které danou školu financují. Těchto orgánů, které zřizují školy a financují jejich provoz, je v Hongkongu více než 330 a řídí celkem přes 1 300 škol.<sup>35</sup> Zkušenost z Hongkongu je zajímavá v tom, že pracovní pozice zástupců ředitelů škol je jasně vymezena včetně jejich povinností. Důležitý je i fakt, že právě **z pozice zástupců ředitele je největší počet uchazečů na pozici ředitele** a uchazeč, před nástupem do funkce ředitele, musí projít kurzem a získat certifikát aby pozici ředitele mohl vůbec zastávat.

### ***3.1 Shrnutí přístupu k zástupci ředitele v jiných zemích***

Pokud se podíváme na kvalifikační předpoklady pro řídicí pracovníky ve školství v některých jiných zemích, zjistíme, že neexistuje jeden identický model. Každá země přistupuje rozdílně k řídicím pracovníkům ve školství, tedy v tomto případě k zástupcům ředitele. Záleží na tradicích dané země a systému vzdělávání. V některých zemích se může přístup k řídicím funkcím lišit i v rámci jedné země. Mnohdy mají kraje a obce velkou pravomoc a samostatnost, a záleží tedy i na jejich přístupu a rozhodnutí jak ke vzdělávání a praxi řídicích pracovníků přistupují. Obecně by se dalo shrnout, že ve většině výše vybraných zemích se ředitelé škol začínají vzdělávat až v době, kdy již

---

<sup>35</sup> Studia pedagogica, č. 2, 2010: [www.phil.muni.cz/wupv/casopis](http://www.phil.muni.cz/wupv/casopis)

funkci vykonávají. Na manažerskou přípravu před nástupem do funkce ředitele není před nástupem do funkce kladen důraz a zřídka se vyžaduje povinná manažerská praxe. Požadavky na zástupce ředitele (mimo pedagogické praxe) nejsou zpravidla specifikovány a to ani před nástupem do funkce a většinou ani v době výkonu funkce.

Z výše vybraných zemí se na manažerské vzdělávání a praxi řídicích pracovníků ve školství nejvíce zaměřuje **francouzský systém a systém uplatňovaný v Hongkongu**. Zde považují funkci zástupce ředitele za důležitý a nutný stupeň pro pozdější vykonávání funkce ředitele. Ve Francii je funkce zástupce ředitele před nástupem na ředitelskou pozici povinná. V Hongkongu je povinné i získání předepsaného manažerského vzdělání a certifikátu.

Zajímavý je i finský model, kde sice není praxe zástupce ředitele povinná, ale pracovník v řídicí funkci musí absolvovat kurz školského managementu rovněž před nástupem do funkce ředitele.

Ve Švédsku je základním požadavkem vysokoškolské vzdělání v oboru management. Bohužel se to týká ale pouze ředitele. Zástupce ředitele žádné manažerské vzdělání pro svoji funkci nemusí absolvovat.

Stejně tak Německo dává přednost na řídicí pozici těm, kteří mají manažerské vzdělání.

Slovensko je pro nás nejbližší země, co se týče podobných systémů i tradic. Přesto slovenské školství je ve vzdělávání řídicích pracovníků o krok před Českou republikou. Sice studium může probíhat až v době výkonu funkce, přesto musí ředitel školy a jeho zástupce povinně absolvovat funkční studium.

Situace ve vzdělávání řídicích pracovníků ve většině zemí se sice každým rokem zlepšuje, přesto je zřejmé, že se většina vzdělávacích systémů zaměřuje především na funkce ředitelů škol a školských zařízení. Začínající zástupce ředitele se teprve dostává do pozice manažera a tudíž je stále více zřejmé, že i on by manažerské vzdělání pro výkon funkce zástupce potřeboval. Nejvýrazněji je to zřejmé ve Francii a na Slovensku. Zde manažerské vzdělání mají předepsané



i zástupci ředitele. Uvedená povinnost je stanovena zákonem nebo vyhláškou ve školské legislativě.

## **4 Zástupce ředitele – různé úhly pohledu**

*„Měl by být uchazeč o funkci ředitele školy nejdříve zástupcem?“*

Toto je pravděpodobně základní otázka k pohledu na funkci zástupce ředitele. *„Právě tato funkce, bez odpovědnosti za chod školy, ale přesto s příslušnými pravomocemi, umožňuje rozvoj manažerských kompetencí. Pak by k přetížení nemuselo docházet.“*<sup>36</sup> Je to jeden z pohledů na funkci zástupce ředitele. Je mnoho kompetencí, dovedností i všech povinností a očekávání, které se po nástupu do funkce po řediteli vyžadují a očekávají. Znalosti ze všech oblastí řízení, vedení lidí, organizování, řízení pedagogického procesu, právnícké i ekonomické znalosti. Po řediteli je požadováno plnění úkolů jasně daných a formulovaných zákony a vyhláškami, případně jasná pravidla a pravomoci stanoví zřizovatel. Naopak zástupce ředitele má své povinnosti i pravomoci definovány pouze od svého přímého nadřízeného, tj. ředitele dané školy nebo školského zařízení. Povinnosti zástupce ale nemusí být vždy jasné a zřetelně formulované v písemné anebo ústní podobě. I proto na funkci zástupce ředitele můžeme pohlížet z různých úhlů. Z hlediska řízení školy, z hlediska leadershipu nebo třeba z hlediska kultury školy. Také kompetence zástupce ředitele nejsou vždy jasné a zřetelné.

Pokud posuzujeme zástupce ředitele z hlediska firemní kultury školy, tak východiskem je především organizační struktura a perspektiva dané školy. Oblast řízení školy je zásadní. Organizační perspektiva vede k tomu, že lze na oblast řízení školy nahlížet jako na soubor specifických aktivit, které mohou iniciovat lidé z vedení školy a cíleně je zaměřovat k vizi školy. Ke zvládnutí rozmanitých, do jisté míry protichůdných a často pouze dílčích úkolů by měl být dobrý ředitel

---

<sup>36</sup> LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J.: „Kompetence řídicích pracovníků ve školství“, Wolters Kluwer ČR a.s., 2012, str. 43

vybaven odbornými i všeobecnými kompetencemi<sup>37</sup>. V definici se hovoří pouze o řediteli jako základním nositeli kultury školy, stylu řízení. Přestože zástupce ředitele je zpravidla považován také za manažera a sehrává důležitou roli v oblasti kultury školy, není jeho role ani v této oblasti považována za jednu ze zásadních v životě školy.

Podíváme-li se na vývoj, kterým v posledních letech školy procházejí, jsou patrné zásadní změny. Rámcové vzdělávací programy, školní vzdělávací programy, financování a další. Čím dál tím více se hovoří o kariérním systému, standardech učitelské profese. Stále se řeší otázka vzdělávání a dalšího vzdělávání ředitelů a pedagogů obecně. Bohužel ale otázky týkající se konkrétní pozice zástupce ředitele nadále zůstávají bez povšimnutí a zatím nejsou aktuální. *„Podpora učitelů je tradičně zaměřena především na jejich práci ve třídě. Učitelé se však setkávají s řadou situací, které výuku přesahují. Jde o rozmanité záležitosti – otázky vztahové, práci s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami, angažovanost v záležitostech chodu školy jako celku, plánování vlastního kariérového růstu a mnoho jiných. Nemálo z těchto situací přitom nemá jednoznačné řešení a podpora učitelů při jejich zvládnutí může být pozitivním prvkem.“*<sup>38</sup> Větší část řešení těchto problémů je v kompetenci zástupce ředitele školy, který často musí být tím hlavním mantinelem mezi rodiči, studenty a na druhé straně i pedagogy. K řediteli se mnohdy dostávají pouze problémy, které již vyžadují zásadnější řešení a někdy i řešení ve správním řízení. Zástupce ředitele se většinou snaží problémy ve škole (někdy i vztahové, uvnitř pedagogického i nepedagogického sboru) řešit s lepší znalostí poměrů ve škole než samotný ředitel školy.<sup>39</sup>

Další pohled na práci zástupce ředitele může být tentokrát z hlediska manažerské funkce – organizování: *„Zástupce ředitele je jmenován ředitelem školy. Počet zástupců je dán velikostí školy. Náplň*

---

<sup>37</sup> POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., ZOUNEK, J.: “Kultura školy“, Masarykova univerzita Brno 2006, str. 62 - 63

<sup>38</sup> POL, M.: „Škola v proměnách“, Masarykova univerzita 2009, str. 134

<sup>39</sup> POL, M.: „Škola v proměnách“, Masarykova univerzita 2009, str. 134

*práce zástupce ředitele stanovuje ředitel školy tím, že na něj deleguje (pověří) určité odpovědnosti a pravomoci. Jejich rozdělení by mělo být dáno písemně a měli by je znát všichni podřízení pracovníci.“ V závislosti na rozsahu pravomocí se může zástupce ředitele „podílet na různých formách kontroly a hodnocení pracovníků školy. Vypracovává rozvrh hodin, zajišťuje zastupování nepřítomných učitelů, přiděluje dozory nad žáky. Odpovídá za řádné vedení předepsané dokumentace, pečuje o fond učebnic, učebních pomůcek a školních potřeb. Řídí činnost nepedagogických pracovníků (školník, uklízečky, údržbář apod.)“.<sup>40</sup>*

Z hlediska leadershipu, je nepochybná role zástupce ředitele jako pracovníka v rozvoji kvality organizace:

*„Vrcholný management:*

- *Koncipuje poslání a strategické záměry rozvoje organizace v souladu s vývojem vnějšího prostředí – udává směr,*
- *Identifikuje a prosazuje firemní kulturu – symboly, způsoby jednání, životní představy,*
- *Komunikuje informace o záměrech, hodnotách a požadavcích zákazníků po celé organizaci – zaměstnanci vědí, o co jde,*
- *Deleguje odpovědnosti a pravomoci – všichni vědí, co mají dělat,*
- *Vytváří prostředí pro aktivní zapojení a rozvoj schopností zaměstnanců“<sup>41</sup>*

Funkce zástupce ředitele je zajímavá i z úhlu pohledu samotného ředitele. Zásadní otázkou je, zda: „...má smysl vychovávat si svého „nástupce“? „Když tuto otázku položíte ředitelům škol, tak se rázem názorově rozdělí na dvě části. Ta jedna tvrdí, že ne, protože stejně není jisté, koho nakonec konkurzní komise do čela školy vybere. Druzí připouštějí, že to je sice pravda, ale na druhé straně, že si připadají jistější, když mají vedle sebe člověka schopného je v případě jakéhokoli výpadku zastoupit.“ Samotní ředitelé tedy připouští, že příprava zástupce ředitele, jako eventuálního nástupce, je důležitá. Jestliže bude

---

<sup>40</sup> OBST, O.: „Manažerské minimum pro učitele“, Olomouc 2006, str. 52

<sup>41</sup> TROJAN, V. a kolektiv: „Pedagogický proces a jeho řízení“, Praha 2012, str. 96

zástupce nějakou dobu řídit školu společně se svým ředitelem, bude připraven ho kdykoli zastoupit. Třeba v okamžiku jeho dlouhodobého onemocnění. Rodiče žáků i učitelé, tak budou mít určitou záruku, že škola půjde směrem, na který jsou zvyklí a kterým jim vyhovuje.<sup>42</sup> Z tohoto hlediska je zřejmé, že funkce zástupce ředitele má velký význam pro samotný chod školy nebo školského zařízení.

## **5 Výzkumná část**

### **5.1 Cíl výzkumu**

Výzkum měl za cíl zjistit, zda respondenti považují výkon funkce zástupce ředitele za nutný nebo vhodný stupeň k tomu, aby se později stali řediteli školy nebo školského zařízení. Byl zkoumán i názor respondentů - zřizovatelů.

### **5.2 Metody výzkumu**

Ve výzkumu byla použita **dotazníková metoda**. Byl použit kvantitativně orientovaný výzkum.

K měření postojů a názorů respondentů byla v některých otázkách použita Likertova škála (výrok a stupnice vyjádření souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem). Stejněho typu dotazníku a metody autorka použila i v předchozí bakalářské práci na jiné téma.

**Předvýzkum** byl uskutečněn na malém počtu respondentů, kteří se vyjadřovali k jednotlivým otázkám. Úkolem v předvýzkumu bylo zjistit, zda respondenti otázkám rozumějí, zda jsou správně a jednoznačně formulovány, zda mají jasné možnosti při volbě odpovědi. Dotazníky předvýzkumu byly rozeslány náhodně vybraným respondentům ze všech kategorií respondentů. Autorkou práce a

---

<sup>42</sup> UČITELSKÉ NOVINY, Praha 1, ročník 115, 12. 6. 2012, str. 10

výzkumu byli zejména osloveni spolužáci z 2. ročníku managementu vzdělávání a kolegové v práci.

Návratnost těchto dotazníků předvýzkumu byla 100 %.

### **5.3 Dotazníky, výzkumné soubory, respondenti.**

**Dotazníky** pro samotný výzkum byly vytvořeny na [www.google.com](http://www.google.com). Podařilo se vytvořit uživatelsky příjemné prostředí pro respondenty, kteří mohli ihned odpovídat na jednotlivé otázky. Vždy stačilo pouze jednoduché kliknutí na zvolenou odpověď. Tento způsob byl zvolen záměrně, protože v současné době je rozesíláno emailem velké množství dotazníků a respondenti (především ředitelé, zástupci ředitele a vedoucí pracovníci) zpravidla již nejsou příliš ochotni vyplňovat množství přichozích dotazníků. Z tohoto důvodu byla zvolena i kratší délka jednotlivých dotazníků. Výstižný a krátký byl i průvodní text e-mailu žádající o vyplnění dotazníku (znění průvodního dopisu viz Příloha č. 3 a 5). Zpracování dotazníků přímo na webu <http://google.com> bylo naprosto anonymní, bez možnosti zjištění, jak konkrétní respondenti odpovídali. Při výběru některých kategorií respondentů byl využitý generátor náhodných čísel, který „...je zařízení nebo procedura, která generuje čísla, která opravdu jsou nebo jen připomínají čísla náhodná. Vstupní parametry mohou být, od jaké hodnoty náhodné číslo začíná, jakou hodnotu náhodné číslo nesmí překročit a někdy i maximální rozpětí mezi vygenerovanými čísly.“<sup>43</sup>

Výzkumná část vycházela z existence několika kategorií respondentů z hlediska svého funkčního zařazení v oblasti školství a z hlediska konkrétního typu zřizovatele škol a školských zařízení.

■ **Respondenti: zřizovatelé škol a školských zařízení - vedoucí odboru školství nebo starostové, jejich zástupci a radní pro oblast školství.**

---

<sup>43</sup>[http://cs.wikipedia.org/wiki/Gener%C3%A1tor\\_n%C3%A1hodn%C3%BDch\\_%C4%8D%C3%ADsel](http://cs.wikipedia.org/wiki/Gener%C3%A1tor_n%C3%A1hodn%C3%BDch_%C4%8D%C3%ADsel)

Dotazník pro zřizovatele škol a školských zařízení obsahoval pouze 7 otázek (dotazník viz Příloha č. 2). Přímou v žádosti o vyplnění dotazníku byl umístěn přímý, aktivní odkaz do prostředí [http: google.com](http://google.com), který umožňoval okamžité vyplňování dotazníků, bez nutnosti stahování souboru dotazníku a opětovného odesílání vyplněného dotazníku formou e-mailu. Tento dotazník byl v e-mailu na aktivním odkazu: <https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dGhyYXNEdEdvd0pueUZZdIVkdFhiNEE6MQ>.

#### **Kategorie respondentů:**

- **zřizovatel kraj**
- **zřizovatel obec**

U kategorie respondentů zřizovatel **kraj** lze za základní soubor považovat všechny kraje v ČR. Pro účel zpracování diplomové práce byl osloven celý základní soubor respondentů – zřizovatel kraj. Dotazník formou e-mailové pošty byl rozeslán na všech 14 krajských úřadů České republiky. Oslovení byli vždy v rámci každého kraje dva respondenti (vedoucí odboru školství a vždy jeden z vedoucích oddělení odboru školství nebo jeho zástupce). Tento výběr respondentů byl poměrně jednoduchý a zahrnoval celý základní soubor respondentů. Zobecnění výsledků výzkumu této kategorie respondentů – zřizovatel kraj se tedy bude týkat celé ČR.

Celkem bylo respondentům - zřizovatelům této kategorie rozesláno:

- 28 dotazníků (všechny krajská města a hlavní město Praha).

U kategorie zřizovatel **obec** lze za základní soubor považovat všechny obce v celé ČR. Pro účel zpracování diplomové práce nebylo reálné oslovit a následně vyhodnotit výsledky celého základního souboru. Výběr respondentů této kategorie byl tedy složitější. Proto byl zvolen:  
- výběrový soubor respondentů, který byl vybrán s využitím metody stratifikovaného výběru. Jednalo se sestavení náhodného výběru respondentů (obcí) podle počtu obyvatel obce.<sup>44</sup> Pro konkrétní výběr této

---

<sup>44</sup>GAVORA, P.: "Úvod do pedagogického výzkumu", 2010 Paido, Brno, str. 77

kategorie respondentů byl použitý seznam všech obcí České republiky, který je uveden na webových stránkách Ministerstva vnitra.<sup>45</sup> Zobecnění výsledků výzkumu této kategorie respondentů – zřizovatel obec se tedy bude týkat celé ČR. Výběrový soubor lze označit za reprezentativní, neboť všichni potenciální respondenti obcí měli rovnocennou možnost dostat se do výběrového souboru.<sup>46</sup>

S pomocí generátoru náhodných čísel bylo z celé ČR vybráno:

a) 65 obecních úřadů u obcí do 2 tisíc obyvatel

Celkem bylo osloveno v této kategorii obcí 65 úřadů z 13 krajů (mimo hlavní město Praha). Zde byli vždy osloveni starostové, místostarostové nebo tajemníci obecních úřadů. Na všech těchto obecních úřadech nemají speciální oddělení nebo odbor školství. Většinou oblast školství má v těchto případech na starosti starosta, místostarosta nebo někdo z jiných úředníků obecního úřadu. Tyto obce někdy zřizují pouze jednu nebo dvě školy.

b) 65 obecních (městských) úřadů u obcí (měst) do 20 tisíc obyvatel.

K této kategorii respondentů bylo postupováno stejným způsobem jako v bodě a). Osloveno bylo celkem 65 úřadů z celé ČR. Zde byli osloveni starostové, místostarostové, tajemníci úřadu nebo vedoucí oddělení školství (pokud měl daný obecní úřad zřízeno oddělení školství). Vždy byl osloven jeden respondent, který měl ve své kompetenci oblast školství (podle webových stránek obcí).

c) Všechny (50) odbory školství u měst nad 20 tisíc obyvatel.

U této kategorie respondentů byly osloveny všechny odbory školství uvedených měst, protože těchto měst je v České republice pouze padesát (dle citovaného seznamu Ministerstva vnitra). U této kategorie byl tento způsob výběru zvolený z důvodu vyváženosti

---

<sup>45</sup> <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>

<sup>46</sup> GAVORA, P.: „Úvod do pedagogického výzkumu“, 2010 Paido, Brno, str. 75

oslovených počtů respondentů obcí (měst) podle velikosti z toho důvodu, že menších měst a obcí je daleko více.

U této kategorie (bez krajských měst a hlavního města Prahy) bylo osloveno celkem 50 městských úřadů z celé ČR. Zde byl formou e-mailu rozeslán dotazník vždy 1x (vedoucímu odboru školství nebo jeho zástupci, případně vedoucímu oddělení daného městského úřadu).

d) V případě kraje Praha byl osloven pouze Magistrát hlavního města (zřizovatel kraj).

Celkem bylo respondentům, kategorie zřizovatelé (město, obec) rozesláno:

- 65 dotazníků – obce do 2 tisíc obyvatel
- 65 dotazníků – obce (města) do 20 tisíc obyvatel
- 50 dotazníků – města nad 20 tisíc obyvatel (bez krajských měst)

Celkem u kategorie zřizovatelé škol a školských zařízení bylo odesláno 208 dotazníků. Jednalo se o kategorie respondentů obcí, měst a krajských úřadů. Uvedený počet respondentů byl zvolený vzhledem k reálným možnostem odeslání a zpracování výsledků výzkumu.

■ **Kategorie respondentů: současní ředitelé škol a školských zařízení:**

- **mateřské školy**
- **základní školy**
- **střední školy**
- **domy dětí a mládeže - střediska volného času.**

Dotazník pro uvedené kategorie respondentů obsahoval pouze 7 otázek, které byly o jednu otázku rozšířeny u kategorie respondentů – ředitelů, kteří před nástupem do funkce vykonávali funkci zástupce ředitele. Jedna otázka byla otevřená s možností volné odpovědi - číselný údaj o délce výkonu funkce na pozici ředitele školy nebo školského zařízení (dotazník viz Příloha č. 4). Přímou v žádosti o vyplnění dotazníku byl umístěn přímý, aktivní odkaz do prostředí [http: google.com](http://google.com), který umožňoval okamžité vyplňování dotazníků, bez nutnosti stahování a



opětovného odesílání vyplněného dotazníku formou e-mailu. Tento dotazník byl v e-mailu na aktivním odkazu:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dFM5UXpnSXVZbXktRGFzLU1Kb244TIE6MQ> .

Dotazník pro ředitele mateřských škol (dále jen MŠ), základních škol (dále jen ZŠ), středních škol (dále jen SŠ) a domů dětí a mládeže - středisek volného času (dále jen DDM) byl rozeslán rovněž formou e-mailu (průvodní dopis viz Příloha č. 5).

U kategorie této kategorie respondentů – ředitelů MŠ, ZŠ a SŠ lze za základní soubor respondentů považovat všechny existující školy v celé ČR. Pro účel zpracování diplomové práce ale nebylo reálné oslovit a následně vyhodnotit výsledky tak velkého základního souboru. Vzhledem k vysokému počtu škol a školských zařízení v ČR byl při výběru respondentů z jednotlivých škol použitý výběrový soubor respondentů, při kterém byla rovněž použita metoda stratifikovaného výběru a náhodného výběru. Za použití generátoru náhodných čísel byly vybrány tři kraje ČR.<sup>47</sup> U vybraných krajů, podle údajů na www stránkách (zpravidla krajské odbory školství) bylo vygenerováno vždy 50 MŠ, 50 ZŠ, 50 SŠ. Takto bylo postupováno ve všech třech vygenerovaných krajích. Generátorem náhodných čísel byly zvoleny tři kraje:

- Kraj Zlínský
- Kraj Ústecký
- Kraj Královehradecký.

Rovněž k výběru konkrétních škol u každého z 3 krajů byla opět zvolena metoda náhodného výběru s využitím generátoru náhodných čísel. Zobecnění výsledků výzkumu této kategorie respondentů se tedy bude týkat pouze základního souboru respondentů vybraných 3 krajů, které se výzkumu zúčastnili. Za základní soubor respondentů lze v tomto případě považovat všechny ředitele MŠ, ZŠ a SŠ ve Zlínském, Ústeckém

---

<sup>47</sup><http://www1.sysnet.cz/projects/env.web/zamest.nsf/defc72941c223d62c12564b30064fdcc/0272d6c744baaa93c1256b49002b5d4e?OpenDocument>

a Královehradeckém kraji. Výběrový soubor i v tomto případě lze označit za reprezentativní, neboť všichni potenciální respondenti všech škol uvedených krajů měli rovnocennou možnost dostat se do výběrového souboru.

U výběru kategorie respondentů ředitelů školských zařízení bylo vzato v úvahu, že v celé ČR je v současné době celkem 295 domů dětí a mládeže (středisek volného času). Na základě „Adresáře středisek volného času“ v databázi Národního institutu dětí a mládeže ČR<sup>48</sup> bylo vygenerováno generátorem náhodných čísel 50 konkrétních respondentů DDM, kterým byl dotazník rozeslán. Osloveno tedy bylo 19,3% všech DDM v ČR.

U kategorie DDM lze za základní soubor považovat všechny DDM v ČR. Pouze u této kategorie respondentů – ředitelů byl za základního souboru vybrán výběrový soubor z celé ČR. Zobecnění výsledků výzkumu této kategorie respondentů - ředitelů DDM se tedy bude týkat celé ČR. Výběrový soubor lze označit za reprezentativní, neboť všichni respondenti DDM v ČR měli rovnocennou možnost dostat se do výběrového souboru.

Celkem bylo respondentům – ředitelům škol a školských zařízení rozesláno dotazníků:

- 3 kraje x 50 = 150 (kategorie ředitelé MŠ)
- 3 kraje x 50 = 150 (kategorie ředitelé ZŠ)
- 3 kraje x 50 = 150 (kategorie ředitelé SŠ)
- 50 x z celé ČR (kategorie ředitelé DDM).

Celkem bylo u zmíněných kategorií respondentů ředitelů osloveno 500 ředitelů škol a školských zařízení. Zvolená velikost zkoumaného souboru respondentů byla dána pozdějšími možnostmi zpracování.

☐ **Kategorie respondentů: současní zástupci ředitelů škol a školských zařízení:**

---

<sup>48</sup> www.nidm.cz

- **mateřské školy**
- **základní školy**
- **střední školy**
- **domy dětí a mládeže - střediska volného času.**

Dotazník pro zástupce ředitelů obsahoval pouze 4 otázky a jednu otevřenou otázku s možností volné odpovědi - číselný údaj o délce výkonu funkce na pozici zástupce ředitele školy nebo školského zařízení (dotazník viz Příloha č. 6).

Přímo v žádosti o vyplnění dotazníku byl rovněž umístěný přímý, aktivní odkaz do prostředí [http: google.com](http://google.com), který umožňoval okamžité vyplňování dotazníků, bez nutnosti stahování a opětovného odesílání vyplněného dotazníku formou e-mailu. Tento dotazník byl v e-mailu na aktivním odkazu:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDIYUk9qU29od28yWHlJQm9nc2dBZGc6MA> .

Při výběru respondentů bylo postupováno zcela totožně jako u dotazníků, které byly rozeslány ředitelům. (podrobněji Příloha č. 5 – průvodní dopis rozeslaný formou e-mailu). V oficiálních seznamech škol a školských zařízení na krajských a obecních úřadech jsou uvedeny vždy pouze kontakty na ředitele škol nebo školských zařízení anebo obecná elektronická adresa daného školského zařízení. Proto byly u kategorie respondentů zástupců ředitelů zvoleny vždy stejné školy a školská zařízení jako v případě rozesílání dotazníků pro kategorii respondentů - ředitelů. Výběrový soubor vznikl stejným způsobem jako u kategorie ředitelů MŠ, ZŠ a SŠ.

Byly osloveny rovněž stejné tři kraje jako v případě respondentů - ředitelů škol a školských zařízení:

- Kraj Zlínský
- Kraj Ústecký
- Kraj Královehradecký

Celkem bylo respondentům – zástupcům ředitelů škol a školských zařízení rozesláno:

- 3 kraje x 50 = 150 (kategorie zástupci ředitelů MŠ)
- 3 kraje x 50 = 150 (kategorie zástupci ředitelů ZŠ)
- 3 kraje x 50 = 150 (kategorie zástupci ředitelů SŠ)
- 50 x z celé ČR (kategorie zástupci ředitelů DDM).

Za základní soubor respondentů lze v tomto případě považovat všechny zástupce ředitelů MŠ, ZŠ a SŠ ve Zlínském, Ústeckém a Královehradeckém kraji. Zobecnění výsledků výzkumu této kategorie respondentů zástupců ředitelů MŠ, ZŠ a SŠ se tedy bude týkat pouze základního souboru respondentů uvedených tří krajů, které se výzkumu zúčastnily. Výběrový soubor rovněž v tomto případě lze označit za reprezentativní, neboť všichni potenciální respondenti všech škol uvedených krajů měli rovnocennou možnost dostat se do výběrového souboru.

U kategorie DDM lze za základní soubor považovat všechny DDM v ČR. Pouze u této kategorie respondentů – zástupců ředitelů DDM lze za základní soubor považovat zástupce ředitelů DDM v celé ČR. Zobecnění výsledků výzkumu této kategorie respondentů – zástupců ředitelů DDM se tedy bude týkat celé ČR. Výběrový soubor lze označit za reprezentativní, neboť všichni respondenti DDM v ČR měli rovnocennou možnost dostat se do výběrového souboru.

Celkem bylo u této kategorie respondentů osloveno 500 zástupců ředitelů škol a školských zařízení. Velikost zkoumaného souboru byla dána pozdějšími možnostmi zpracování.

#### **5.4 Návratnost dotazníků**

V dotazníkovém výzkumu bylo **celkem rozesláno 1 208 dotazníků** dle vybraných kategorií respondentů. Celkem bylo respondenty vyplněno 464 dotazníků a celková **návratnost byla 38,4%**.

KATEGORIE RESPONDENTŮ	ODESLÁNO (počet)	VYPLNĚNO (počet)	NÁVRATNOST (%)
<b>CELKEM</b> (VŠECHNY KATEGORIE RESPONDENTŮ)	<b>1 208</b>	<b>464</b>	<b>38,4</b>

Tabulka č. 1 Celková návratnost dotazníků (zdroj: autor).

☐ **Kategorii respondentů – zřizovatelům škol a školských zařízení** bylo celkem odesláno **208 dotazníků**, z toho 28 na krajské úřady a 108 na obecní úřady. Vyplněno v prostředí [http: google.com](http://google.com) bylo celkem 113 dotazníků a celková **návratnost** dotazníků u kategorie zřizovatel byla **54,33%**.

Z toho u:

- respondentů z krajského úřadu bylo vyplněno 19 (návratnost 67,8%)
- respondentů z obecních úřadů bylo vyplněno 94 dotazníků (návratnost 52,2%).

Pozitivní je skutečnost, že u této kategorie byla celkem návratnost dotazníku vyšší než 50%.

KATEGORIE RESPONDENTŮ	ODESLÁNO (počet)	VYPLNĚNO (počet)	NÁVRATNOST (%)
<b>ZŘIZOVATELÉ</b>	KRAJ	28	67,9
	OBEC	180	52,2
	<b>CELKEM</b>	<b>208</b>	<b>113</b>

Tabulka č. 2 Kategorie zřizovatelé, návratnost dotazníků (zdroj: autor).

Směrodatná odchylka u této kategorie respondentů – zřizovatelů byla 18,22 a variační koeficient byl vyšší než 50%. Znamená to, že statistický soubor byl nesourodý. Zvolené kategorie respondentů (kraj, a různé typy obcí) bohužel neumožňovaly dosáhnout sourodosti statistického souboru. Přesto i výzkum této kategorie respondentů zřizovatelů přinesl zajímavé poznatky.

Podrobněji viz Příloha č. 17, list číslo 1.

☐ **Kategorii respondentů - ředitelům škol a školských zařízení** bylo odesláno celkem **500 dotazníků**.

Vyplněno v prostředí google.com bylo celkem 213 dotazníků a celková **návratnost byla 42,6%**. Nejvyšší návratnost dotazníků byla u kategorie ředitelů DDM (SVČ) 96%. Od ředitelů ZŠ byla návratnost 48,7% a u kategorií ředitel MŠ a SŠ byla návratnost zcela shodná 30,7%. Celkově lze říci, že (s výjimkou ředitelů DDM) byla návratnost nižší než 50%. Přesto celkový počet vyplněných dotazníků v jednotlivých kategoriích má poměrně dobrou vypovídající hodnotu.

KATEGORIE RESPONDENTŮ		ODESLÁNO (počet)	VYPLNĚNO (počet)	NÁVRATNOST (%)
ŘEDITELÉ	MŠ	150	46	30,7
	ZŠ	150	73	48,7
	SŠ	150	46	30,7
	DDM (SVČ)	50	48	96,0
	<b>CELKEM</b>	<b>500</b>	<b>213</b>	<b>42,6</b>

Tabulka č. 3 Kategorie ředitelů, návratnost dotazníků (zdroj: autor).

Směrodatná odchylka u této kategorie respondentů – ředitelů byla 11,45 a variační koeficient byl nižší než 50%. Znamená to, že statistický soubor byl sourodý. Drobná pozitivní anomálie v návratnosti dotazníků se projevila u ředitelů DDM (vyšší návratnost dotazníků).

Podrobněji viz Příloha č. 17, list číslo 2.

☐ **Kategorii respondentů - zástupcům ředitelů škol a školských zařízení** bylo odesláno celkem **500 dotazníků**. Vyplněno v prostředí [http: google.com](http://google.com) bylo celkem 138 dotazníků. Celková **návratnost byla pouze 27,6%**. U této kategorie se pravděpodobně negativně projevila skutečnost, že vyplnění dotazníků bylo závislé na tom, zda ředitelé předali dál dotazníky svým zástupcům (nebyla ani teoretická možnost oslovit zástupce ředitelů přímo). Důvodem byla neexistující možnost

zjistit jejich služební e-mailové adresy. Opakovaně se pozitivně projevila skutečnost, že největší návratnost byla u respondentů, zástupců ředitelů DDM 62%. Nejnižší návratnost byla u kategorie zástupců ředitelů MŠ, která byla pouze 8,7%. U této kategorie je ovšem praxe taková, že zpravidla zástupkyní ředitele MŠ je vždy jedna z učitelek MŠ, která musí běžně plnit své povinnosti ve třídě jako kterákoliv jiná učitelka a zpravidla ani služební e-mail vůbec nemá založený.

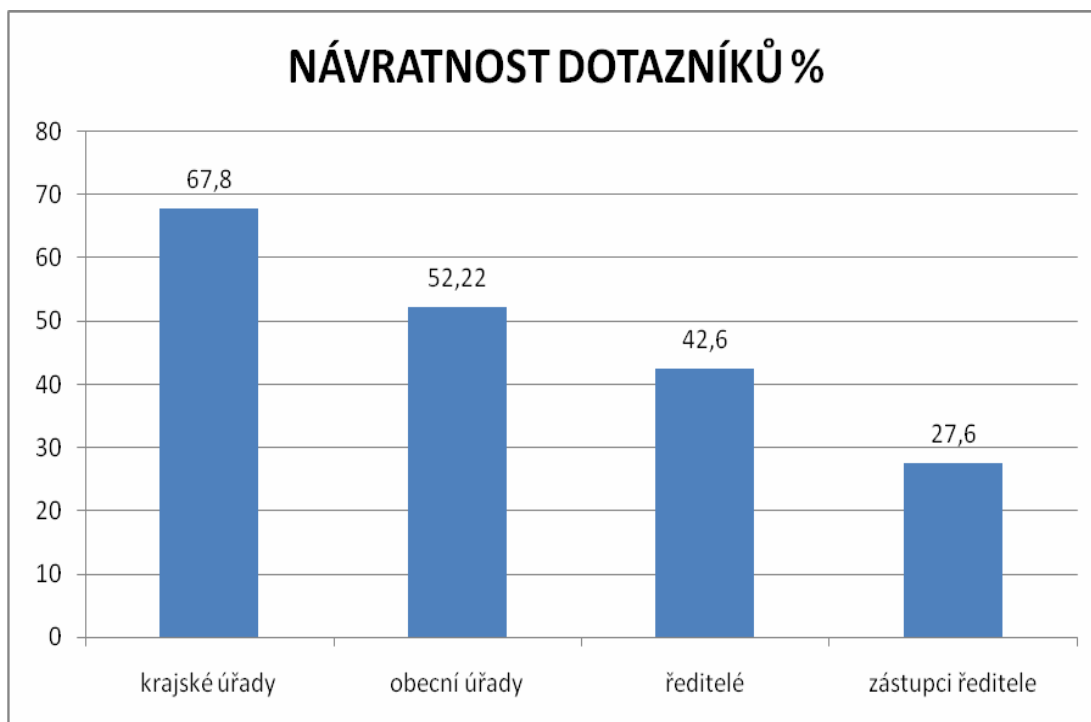
Celkově kategorie respondentů zástupců ředitelů MŠ měla nejnižší návratnost dotazníků.

KATEGORIE RESPONDENTŮ		ODESLÁNO (počet)	VYPLNĚNO (počet)	NÁVRATNOST (%)
<b>ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ</b>	MŠ	150	13	8,7
	ZŠ	150	48	32,0
	SŠ	150	46	30,7
	DDM (SVČ)	50	31	62,0
	<b>CELKEM</b>	<b>500</b>	<b>138</b>	<b>27,6</b>

Tabulka č. 4 Kategorie zástupci ředitelů, návratnost dotazníků  
(zdroj: autor).

Směrodatná odchylka u této kategorie respondentů – zástupců ředitelů byla 14,04 a variační koeficient byl nižší než 50%. Znamená to, že statistický soubor byl sourodý. Drobná anomálie v návratnosti dotazníků se projevila u zástupců z MŠ (nižší návratnost dotazníků).

Podrobněji viz Příloha č. 17, list číslo 3.



Graf č. 1 Návratnost – všechny kategorie respondent (pouze v textu DP; zdroj: autor).

### **5.5 Analýza výsledků výzkumu - kategorie zřizovatelé**

Oslovenými respondenty u této kategorie byli především vedoucí odborů školství (zejména kraje), vedoucí oddělení školství, tajemníci, místostarostové nebo starostové obcí a měst. Celkem se do výzkumu zapojilo 113 respondentů z celkového počtu 208 oslovených respondentů. Návratnost dotazníků u kategorie zřizovatel byla 54,33%. Lze konstatovat, že výběrový soubor je reprezentativní a výsledky výzkumu lze použít pro zobecnění většinových odpovědí respondentů, kde za základní soubor respondentů lze považovat zřizovatele škol a školských zařízení v celé ČR.

Podařilo se získat odpovídající strukturu respondentů, která zahrnuje všechny kategorie zastupující jednotlivé skupiny respondentů (politické a úřednické funkce). Dotazníky umožňovaly provést analýzu odpovědí jednotlivých kategorií respondentů podle funkce, kterou zastávají.



K vyplnění dotazníků se podařilo získat:

- 14 respondentů starostů a místostarostů obcí (12,4% respondentů kategorie zřizovatelé)
- 11 respondentů zastupitelů anebo radních pro oblast školství (9,7% respondentů kategorie zřizovatelé)
- 73 respondentů vedoucích odborů (oddělení) školství (64,6% odpovědí kategorie zřizovatel). Tato kategorie může zpravidla nejvíce ovlivňovat přípravu podmínek pro vyhlášení konkurzních řízení na pozici ředitelů škol a školských zařízení. Na jejich názoru zpravidla závisí, zda vůbec bude do požadavků pro splnění podmínek konkurzu zařazen požadavek na dřívější praxi ve výkonu funkce zástupce ředitele. Anebo zda bude na tuto skutečnost přihlíženo a bude považována za alespoň částečnou výhodu u potenciálního uchazeče o post ředitele.
- 15 respondentů jiných úředníků obce (13,3% odpovědí kategorie zřizovatel). U této kategorie se zpravidla jednalo o obce, kde pravděpodobně nemají oddělení školství a úkoly směrem ke zřizovaným školám anebo školským zařízením plní pouze pověřený úředník obecného úřadu.

### **5.5.1 Zřizovatelé - krajské úřady**

Na krajské úřady bylo rozesláno 28 dotazníků, zpět bylo zasláno 19 odpovědí. Návratnost tedy byla 67,8% dotazníků. Respondenty byli vedoucí odboru školství a jejich zástupce (vedoucí oddělení). Ve třech případech byla žádost o vyplnění dotazníku zaslána na informační email odboru školství, kvůli nemožnosti zjistit jiný, přímý kontakt na vedoucího odboru či oddělení školství. U kategorie zřizovatel kraj respondenti vykonávají ve skutečnosti úřednické funkce. I když tato kategorizace je na stupni kraj někdy ošidná. Může se vyskytovat jistá „politizace“ při obsazování pozic ředitelů odboru školství a na místa mohou být někdy schvalováni a následně jmenováni úředníci podle politické příslušnosti ke konkrétní politické straně. Celkem mezi

respondenty převažovaly odpovědi od ředitelů odboru školství (14 respondentů což představovalo 73,7%). Jiní úředníci z odboru školství odpověděli pouze v 5 případech (26,3%).

Grafické zobrazení struktury respondentů je uvedeno v Příloze č. 29, Graf č. 2.

U této kategorie respondentů výzkum rovněž jednoznačně prokázal (**otázka č. 3 – zřizovatelé kraje**), že u již uskutečněných konkurzů na funkci ředitele pouze u jediného respondenta (5,3% respondentů) byl **předcházející výkon funkce zástupce ředitele** jednou z požadovaných podmínek. Zbytek respondentů odpověděl záporně (18 respondentů = 94,7%). V podmínkách krajů zřizovatelé nezařazují tento požadavek do podmínek konkurzů. Shodně se respondenti vyjadřovali i při odpovědích na **otázku č. 5**, kde byli dotazováni na to, zda zástupci zřizovatelů (kraj) uvažují tento požadavek do podmínek konkurzů zařadit (předchozí praxe na pozici zástupce ředitele). Jednoznačně převážily negativní odpovědi a bylo ve škále dosaženo průměrné hodnocení 3,4. Spíše ne odpovědělo 9 respondentů (47,4%), určitě ne odpovědělo rovněž 9 respondentů (47,4%).

Pozitivem ale bylo, že při konkurzech **bylo přihlíženo k praxi na pozici zástupce ředitele** (kladná odpověď 11 respondentů = 57,9%) **otázka č.4**. Za další pozitivum lze považovat, že respondenti považují předešlou praxi na pozici zástupce ředitele za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele (**otázka č. 6**) kde kladně odpovědělo 17 respondentů (89,5%, škálové průměrné hodnocení 1,2). Za další pozitivní zjištění jsou odpovědi na **otázku č. 7**, kde při odpovědích celkem 19 respondentů (100%) považuje výkon funkce zástupce ředitele za důležitý pro získání manažerských dovedností.

Grafické zobrazení odpovědí respondentů je uvedeno v Příloze č. 30 až 32, Graf č. 3 až 5.

**Z výzkumu lze u celého výběrového souboru (kategorie zřizovatelé kraj) vyvodit totožné závěry jako o kategorie zřizovatelé obecně.**

Při konkurzech není jednou ze stanovených podmínek předchozí výkon funkce na pozici zástupce ředitele a ani se o jejím zavedení do budoucna neuvažuje. Identické je i zjištění, že tato kategorie respondentů ale uvedenou praxi na pozici zástupce ředitele považuje za přínosnou pro získání manažerských dovedností potenciálních kandidátů na pozici ředitele. Dá se tedy konstatovat, že výkon funkce na pozici zástupce ředitele je při konkurzech, které vypisuje krajský úřad určitou výhodou, ke které lze přihlížet. Není to ale ničím jasně stanoveno zda se přihlížet k této praxi má anebo nemá. Záleží tedy pouze na konkrétní konkurzní komisi zda k této skutečnosti přihlížet bude anebo nebude.

V Příloze č. 11 jsou v podrobné tabulce uvedeny celkové výsledky výzkumu kategorie respondentů z řad zástupců zřizovatelů - kraj.

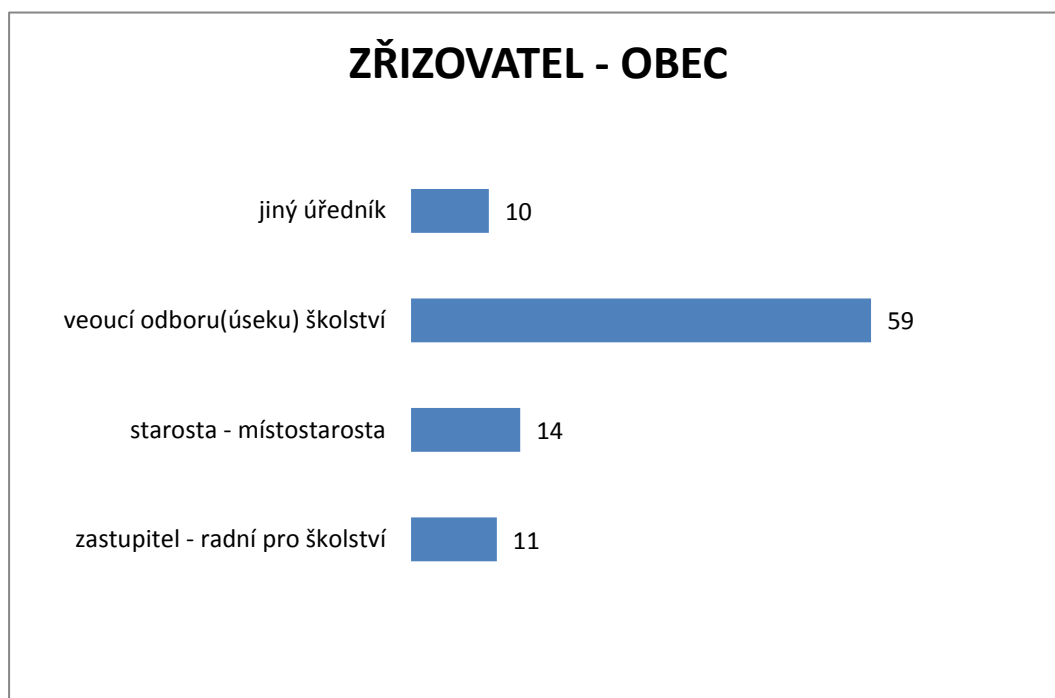
### **5.5.2 Zřizovatelé - obecní a městské úřady**

Do výzkumu se zapojilo celkem 94 respondentů z kategorie zřizovatelů – obec (návratnost 52,22%). Celková, podrobná tabulka výsledků výzkumu je uvedena v Příloze č. 12.

Z městských a obecních úřadů odpovídaly čtyři různé skupiny respondentů:

- zastupitelé, radní pro oblast školství
- starostové nebo místostarostové
- vedoucí odboru (oddělení, úseku) školství
- jiní úředníci obce, města (ekonom, tajemník, právník, úředník, referentka).

U této kategorie zřizovatelů bylo možné analyzovat i zastoupení respondentů z řad volených politiků (zastupitelé, radní, starostové, místostarostové = 25 respondentů) a z řad úředníků (vedoucí odborů, oddělení, úseků školství anebo jiní pověřeni úředníci = 69 respondentů). Dotazníky byly totožné s dotazníky respondentů kategorie kraj. Respondenti z obcí a měst odpovídali na stejné otázky jako respondenti z krajských úřadů.



Graf č. 2 Znázornění zastoupení počtů skupin respondentů – obec (pouze v textu DP; zdroj: autor).

V odpovědích na **otázku č. 3**, výzkum u kategorie respondentů (zřizovatelé obce) prokázal, že u již uskutečněných konkurzů na funkci ředitele u celkem 14 respondentů (14,9%) **byl předcházející výkon funkce zástupce ředitele jednou z požadovaných podmínek konkurzů**. Odpovědi jsou tak poměrně odlišné od respondentů – zřizovatel kraj, kde se stejná odpověď vyskytla pouze jednou. Zbytek respondentů obcí odpověděl záporně (80 respondentů = 85,1%). Znamená to, že u části obcí se tato podmínka při konkurzu již vyskytuje. Zajímavé je porovnání odpovědí jednotlivých skupin respondentů. Na stejnou otázku odpovědělo kladně:

- 6 x starostové, místostarostové  
(42,9% odpovědí ano; starostové, místostarostové)
- 4 x zastupitelé, radní pro školství (36,4%)
- 4 x vedoucí odboru, oddělení, úseku školství (6,8%)
- 0 x jiný pověřený úředník (0%)

Z analýzy výzkumu je zřejmé, že starostové, místostarostové, zastupitelé a radní pro školství (politické funkce) více inklinují

k zavedení jako z jedné z podmínek konkurzů předchozí praxi na pozici ZŘ. Celkem 10 z 25 respondentů této kategorie odpovědělo na otázku č. 3 kladně. U úředníků kladně odpovědělo na zmíněnou otázku pouze 4 z 69 respondentů.

Související **otázka č. 5**, kde byli respondenti tázáni na to, zda zástupci zřizovatelů (obec) uvažují tento požadavek do podmínek zařadit (předchozí praxe na pozici ZŘ). Celkem 18 respondentů odpovědělo kladně (určitě ano, spíše ano) což představovalo 19,1% odpovědí respondentů. Pokud to porovnáme s kraji tak tam je jednalo pouze o 5,3% kladných odpovědí respondentů. Zbytek byly negativní odpovědi. Pokud opět porovnáme odpovědi jednotlivých skupin respondentů, tak na stejnou otázku odpovědělo kladně (určitě ano, spíše ano):

- 8 x starostové, místostarostové  
(57,1% odpovědí; starostové, místostarostové)
- 4 x zastupitelé, radní pro školství (54,5%)
- 5 x vedoucí odboru, oddělení, úseku školství (8,5%)
- 0 x jiný pověřený úředník (0%)

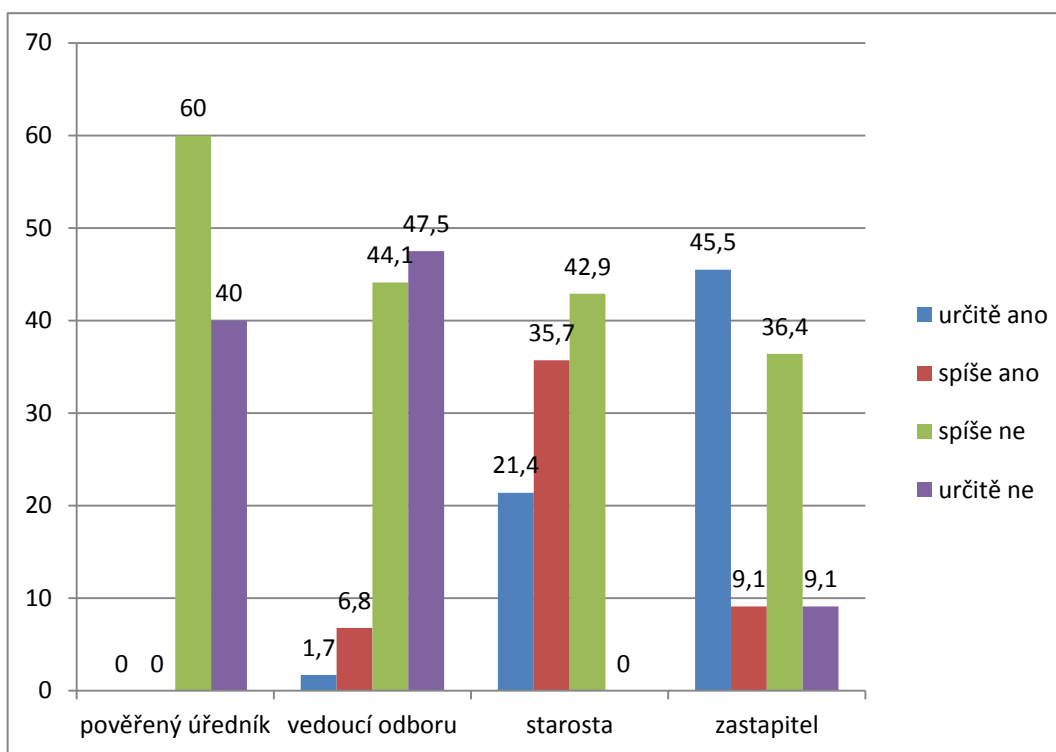
I v tomto případě se projevila stejná tendence, že starostové, místostarostové, zastupitelé a radní pro školství (politické funkce) čteněji uvažují, že zavedou jako jednu z podmínek konkurzů předchozí praxi na pozici ZŘ. Celkem 12 z 25 respondentů této kategorie odpovědělo na otázku č. 3 kladně. U úředníků kladně odpovědělo na zmíněnou otázku pouze 5 z 69 respondentů.

U **otázky č. 4**, zda je při samotném konkurzu přihlíženo k praxi ZŘ, byly odpovědi takřka totožné jako u kategorie respondentů kraj. 48,9% respondentů odpovědělo kladně, 51,1% odpovědělo záporně. Za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele považuje předešlou praxi ve funkci ZŘ (**otázka č. 6**) celkem 82 respondentů (87,2%). Obdobný výsledek se opakuje i u **otázky č. 7**, kdy 83 respondentů (88,3%) považuje výkon funkce ZŘ za důležitý pro získání zkušeností a manažerských dovedností. Otevřenou možnost další doplňující odpovědi využilo celkem 8 respondentů (8,5%) a mezi odpovědi patřilo: lidské morální vlastnosti

uchazeče, možnost získání právního a organizačního přehledu, získání zkušeností obecně a další.

U těchto otázek je rovněž zajímavé porovnání odpovědí jednotlivých skupin respondentů. Celkově ale lze konstatovat, že u zmíněných otázek je větší vyváženost odpovědí všech skupin respondentů. Podrobněji viz Příloha č. 35 a 36, Graf č. 8 a 9.

Pokud porovnáme obecně respondenty kategorií kraj – obec, tak základní rozdíl je v tom, že obce na rozdíl od krajů již začaly do konkurzů zařazovat jako jednu z podmínek předchozí praxi na pozici ZŘ. Jinak jsou výsledky výzkumu podobné.



Graf č. 3 otázka č. 5 Uvažujeme o stanovení požadavku předchozí praxe na pozici zástupce ředitele (pouze v textu DP; zdroj: autor).

OTÁZKA ČÍSLO	RESPONDENTŮ CELKEM	POLITICKÉ FUNKCE		ÚŘEDNICKÉ FUNKCE	
		STAROSTA, MÍSTOSTAROSTA	ZASTUPITEL, RADNÍ PRO ŠKOLSTVÍ	VEDOUcí ODBORU, ODDĚLENÍ, ÚSEKU ŠKOLSTVÍ	JINÝ POVĚŘENÝ ÚŘEDNÍK
		14	11	59	10
		% odpovědí		% odpovědí	
3 Jednou z požadovaných podmínek v konkurzním řízení... byla také předchozí praxe z pozice zástupce ředitele	ANO	42,9	36,4	6,8	0,0
	NE	57,1	63,6	93,2	100,0
4 Při konkurzech na ředitele je přihlíženo k praxi ve funkci ZŘ	ANO	71,4	54,5	44,1	50,0
	NE	28,6	45,5	55,9	50,0
5 Při vyhlášení dalších konkurzů ... uvažujeme o stanovení požadavku předchozí praxe na pozici ZŘ	URČITĚ ANO	21,4	45,6	1,7	0,0
	SPÍŠE ANO	35,7	9,1	6,8	0,0
	SPÍŠE NE	42,9	36,4	44,1	60,0
	URČITĚ NE	0,0	9,1	47,5	40,0
6 Předešlou praxi ve funkci ZŘ považuji za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele	ANO	64,3	81,8	91,5	100,0
	NEPŘEMÝŠLEL JSEM O TOM	35,7	0,0	6,8	0,0
	NE	0,0	18,2	1,7	0,0

Tabulka č. 5 Rozdíly odpovědí zřizovatelé, politické x úřednické funkce (zdroj: autor).

### 5.5.3 Zřizovatelé – celkové zobecnění výsledků výzkumu

Výzkum u kategorie respondentů zřizovatelů jednoznačně prokázal (**otázka č. 3 - zřizovatelé**), že u již uskutečněných konkurzů na funkci ředitele pouze v 15 případech (13,3% respondentů) byl **předcházející výkon funkce zástupce ředitele** jednou z požadovaných podmínek. Naprostá většina respondentů odpověděla záporně. Celkem se jednalo o 98 respondentů, což představuje 86,7%. Lze vyvodit závěr, že zatím zřizovatelé nezařazují tento požadavek do podmínek, které musí uchazeč splnit, aby se mohl o pozici ředitele ucházet. Tato tendence se spíše projevuje u kategorie respondentů zřizovatel obce

(starostové, místostarostové, radní anebo zastupitelé pro oblast školství – politické funkce).

Podobně se respondenti vyjadřovali i při odpovědích na **otázku č. 5**, která byla škálová a tázala se na to, zda zástupci zřizovatelů uvažují, že při dalších konkurzech v budoucnosti zmiňovaný požadavek zařadí do podmínek, které uchazeč o pozici ředitele musí splnit (předchozí praxe na pozici zástupce ředitele). Jasně převážily negativní odpovědi a bylo dosaženo ve škále průměrné hodnocení 3,1. Spíše ne odpovědělo 52 respondentů (46%), určitě ne odpovědělo 42 respondentů (37,2%). Opět se větší míra kladných odpovědí vyskytovala u stejné kategorie respondentů jako u otázky č. 4 (starostové, místostarostové, radní anebo zastupitelé pro oblast školství – politické funkce).

Pozitivní zjištěnou skutečností ale je, že alespoň při konkurzech **bylo přihlíženo k praxi na pozici zástupce ředitele**. Celkem 57 respondentů (50,4%) odpovědělo kladně (**otázka č. 4**). Respondenti považují předešlou praxi na pozici ZŘ za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele (**otázka č. 6**). Kladně odpovědělo 99 respondentů (87,6%) a u této škálové odpovědi bylo dosaženo průměrné hodnocení 1,2. Pozitivním zjištěním jsou odpovědi na **otázku č. 7**, kde při odpovědích celkem 102 respondentů (90,3%) považuje výkon funkce zástupce ředitele za důležitý pro získání manažerských dovedností.

**Z výzkumu lze u celého výběrového souboru (kategorie zřizovatelé) vyvodit následující závěry:**

- v naprosté většině konkurzů na pozici ředitele není jednou ze stanovených podmínek předchozí výkon funkce zástupce ředitele a ani respondenti (zástupci zřizovatelů) ve většině neuvažují o zavedení této podmínky v budoucnu. Jistý rozpor se ale projevuje u kategorie respondentů zřizovatel obec mezi názory respondentů ze skupiny politických funkcí (starostové, místostarostové, zastupitelé, radní pro školství) kdy jejich odpovědi se výrazně liší od názorů respondentů – úřednické funkce.



- pozitivním zjištěním je skutečnost, že respondenti (zástupci zřizovatelů) většinou při konkurzech u případného uchazeče o post ředitele přihlíželi k praxi na pozici zástupce ředitele a předešlou praxi na pozici zástupce, považují za výhodnou a důležitou pro získání manažerských dovedností pro pozdější výkon funkce ředitele.

V Příloze č. 10 jsou v podrobné tabulce uvedeny celkové, shrnující výsledky výzkumu kategorie respondentů z řad zástupců zřizovatelů.

### ***5.6 Analýza výsledků výzkumu - kategorie ředitelé škol a školských zařízení***

V dotazníkovém výzkumu bylo celkem osloveno 500 ředitelů škol a školských zařízení. Podrobně viz Tabulka č. 3, strana 43 diplomové práce.

Oslovenými respondenty této kategorie byl výběrový soubor respondentů ředitelů ve Zlínském, Ústeckém a Královehradeckém kraji. Celkem se zapojilo 213 respondentů z celkového počtu 500 oslovených respondentů (celková návratnost 42,6%). Lze konstatovat, že i v tomto případě byl výběrový soubor reprezentativní a výsledky výzkumu umožňují zobecnění odpovědí respondentů. Za základní soubor respondentů lze považovat ale pouze tři uvedené kraje. K vyplnění dotazníků se podařilo získat:

- 46 ředitelů z MŠ tj. 21,6% respondentů kategorie ředitelé
- 73 ředitelů ze ZŠ tj. 34,3%
- 46 ředitelů ze SŠ tj. 21,6%

Uvedené kategorie respondentů představují výběrový soubor z uvedených tří krajů.

Dále bylo k vyplnění dotazníků získáno:

- 48 ředitelů DDM tj. 22,5%. U této kategorie se ale jednalo o výběrový soubor z celé ČR. Zajímavostí u této kategorie je skutečnost, že návratnost představovala celkem 96% (odpovědělo celkem 48 z 50 oslovených respondentů). Zde se projevila patrně souvislost s pracovním

zařazením autorky výzkumu. Podrobnější celkové údaje o výsledcích výzkumu kategorie respondentů ředitelé jsou uvedeny v Příloze č. 18. Zobecnění výsledků je uvedeno v bodě osnovy 5.6.5.

### 5.6.1 Ředitelé – mateřské školy

**Ředitelů mateřských škol** odpovídalo celkem 46 respondentů, tj. 30,66% návratnost z původně oslovených 150 dotazovaných. **Otázka č. 2** zjišťovala **délku praxe na pozici ředitele MŠ**. U této kategorie bylo zjištěno, že nejvyšší počet ředitelů je ve funkci déle než 20 let což představovalo více než 30% respondentů této kategorie. Celkově se jednalo o kategorii, kde odpovídali respondenti - služebně nejstarší ředitelé MŠ.

**V otázce č. 3** byla zjišťována **dřívější pracovní pozice před nástupem do funkce ředitele MŠ**. Z odpovědí je patrné, že stávající ředitelé se na svou současnou pracovní pozici dostali nejčastěji z pozice řadového pedagoga (39 respondentů, tj. 84,8%). Z vyhodnocení **otázky č. 4** je zřejmé, že pouze 4 respondenti (8,7%) pracovali na pozici zástupce ředitele před nástupem do funkce ředitele. Tři respondenti (6,5%) nastoupili na pozici ředitele MŠ z jiné pracovní pozice (zřejmě mimo MŠ). **Otázka č. 5** zkoumala, zda respondentům, kteří nastoupili do funkce ředitele z pracovní pozice pedagoga, chyběla dřívější zkušenost z pozice zástupce ředitele. Takových respondentů bylo celkem 39. Pouze 4 odpověděli určitě ano, a 12 odpovědělo spíše ano. Převažovala tedy odpověď spíše ne (19 respondentů) a určitě ne (4 respondenti). Ačkoliv tato kategorie respondentů nastoupila do funkce bez předchozí zkušenosti z práce ve funkci zástupce ředitele, pouze 41% jich uvedlo, že jim praxe z řídicí funkce chyběla. Dokonce při odpovědi na **otázku č. 6** respondenti, kteří na pozici ředitele z jiné pracovní pozice, odpověděli v 66,7%, že jim praxe nechyběla. Jednalo se o nastoupivší z dřívějších pozic: osoba samostatně výdělečně činná, 2x neuvedena dřívější pracovní pozice. Jistou protiváhou je zjištění, že více než polovina respondentů považuje manažerské vzdělání před nástupem

do funkce ředitele za důležité (**otázka č. 7**). 58,7% respondentů odpovědělo určitě ano, 37% spíše ano, to znamená 44 odpovědi. **Otázka č. 8** zjišťovala, zda respondenti ředitele považují za výhodu dřívější výkon funkce ZŘ. Pouze dvě odpovědi byly záporné. Nicméně 80,4% respondentů odpovědělo kladně na otázku, zda předchozí praxe na pozici ZŘ je výhodou. **Otázka č. 9** zjišťovala, zda byl dřívější výkon funkce ZŘ zařazený jako jedna z podmínek v konkurzu na ředitele MŠ. Pouze 5 respondentů (10,9%) odpovědělo ano. Zbytek respondentů odpověděl ne. Znamená to, že tato podmínka je v konkurzech uplatňovaná v malé míře. Při odpovědi na **otázku č. 10** odpovědělo 30 respondentů tj. 65,2%, že nově nastoupivší ředitel MŠ by měl mít alespoň 3 roky praxe na pozici ZŘ. Zajímavé je, že 17,4% ředitelů doporučilo praxi pouze jeden rok, ale rovněž 17,4% si myslí, že praxe by měla být dokonce delší než tři roky.

U této kategorie respondentů se projevil v odpovědích relativní rozpor. Téměř 59% respondentů při odpovědi na otázku č. 5 tvrdilo, že jim praxe z pozice ZŘ nechybí, ale na druhou stranu 80,4% respondentů tuto praxi považuje za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele (otázka č. 8). Pozitivní je zjištění, že celkem více než 95% respondentů považuje za důležité před nástupem do funkce ředitele absolvování alespoň základního manažerského vzdělání.

Podrobněji viz Příloha číslo 19.

### **5.6.2 Ředitelé – základní školy**

Nejpočetnější skupinou respondentů, z hlediska počtu došlých odpovědí, byla **skupina ředitelů základních škol**. Odpovídalo celkem 73 ředitelů. Byla dosažena návratnost 48,66%, z původně 150 oslovených respondentů.

**Otázka č. 2** zjišťovala **délku praxe na pozici ředitele ZŠ**. Odpovědi se částečně liší od ředitelů MŠ, kde bylo zjištěno, že více než 76% respondentů vykonává funkci ředitele MŠ po dobu více než 5 let. U respondentů ZŠ to bylo více než 67%. Praxi na pozici ředitele ZŠ

v rozsahu 5 až 10 let v odpovědi uvedlo celkem 15 respondentů (20,5%). O něco více respondentů uvádělo praxi na pozici ředitele delší než 15 let (31,5%). Znamená to, že v souvislosti s novými pravidly a konkurzy v roce 2012 celkem více než 79% ředitelů ve svých funkcích bylo potvrzeno anebo uspělo v nových konkurzech. Pokud porovnáme odpovědi na **otázku č. 3** tak v podmínkách ZŠ převažuje praxe, že dřívější ZŘ se v 37% stali řediteli ZŠ (MŠ pouze 8,7%). Z pracovních pozic řadových pedagogů ZŠ přešlo do pozice ředitele celkem 63% respondentů (MŠ 84,8%)

Výsledek hodnocení **otázky č. 4** ukazuje, že respondenti nastoupivší na pracovní pozici ředitele hodnotí, že jim předešlá praxe na pozici ZŘ pomohla při pozdějším výkonu funkce ředitele. Určitě ano odpovědělo 22 respondentů (81,5%) a spíše ano odpověděli 4 respondenti (14,8%). Pouze jeden respondent odpověděl záporně (určitě ne). Z výzkumu lze vyvodit závěr, že respondenti považují praxi z výkonu funkce ZŘ za jednoznačně prospěšnou pro pozdější výkon funkce ředitele.

U respondentů, kteří nastoupili do funkce ředitele z pracovní pozice pedagoga, zkoumala **otázka č. 5**, zda jim chyběla dřívější zkušenost z pozice ZŘ. Ke kladné odpovědi určitě ano se přiklonilo celkem 8 respondentů (17,4%) a k odpovědi spíše ano se přiklonilo celkem 19 respondentů (41,3%). I když se jedná o více respondentů než u kategorie MŠ, k negativní odpovědi se přiklonilo 19 respondentů (více než 40%). U kategorie respondentů, kteří nastoupili do funkce ředitele z pracovní pozice pedagoga, výrazně nepřevládá názor, že by jim praxe z pozice ZŘ chyběla. Ve výběrovém vzorku respondentů z uvedených krajů se nevyskytl ani jeden respondent, který by do funkce ředitele ZŠ nastoupil z jiné pozice než řadový pedagog nebo ZŘ (**otázka č. 6**).

Výrazněji se potvrdil názor respondentů, kteří považují za důležité, aby již před nástupem do funkce absolvoval budoucí ředitel alespoň základní manažerský kurz (**otázka č. 7**). Celkem 62 respondentů (84,9%) odpovědělo kladně a pouze 11 respondentů

(15,1%) odpovědělo záporně. Podobné výsledky byly zjištěny i u **otázky č. 8**, která zjišťovala, zda respondenti považují dřívější výkon funkce ZŘ za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele. Celkem 62 respondentů (84,9%) odpovědělo kladně a pouze 11 respondentů (15,1%) záporně.

**Výzkum u otázky č. 9** potvrdil obdobné zjištění jako u kategorie ředitelů MŠ. Otázka zjišťovala, zda byla jednou z podmínek konkurzu dřívější praxe z pozice ZŘ. Pouze 6 respondentů odpovědělo kladně a celkem 67 respondentů (91,8%) odpovědělo záporně. Je tedy zřejmé, že ani u této kategorie nebyla dřívější praxe na pozici ZŘ jednou z podmínek konkurzů na pozici ředitele.

**Otázka č. 10** zjišťovala názor respondentů, jak dlouhou praxi by měl mít uchazeč o post ředitele z výkonu funkce ZŘ. Na rozdíl od MŠ se více respondentů přiklání k praxi na pozici ZŘ 3 a více let (66 respondentů = 90,4%).

U této kategorie respondentů se rovněž opakoval relativní rozpor v odpovědích. Více než 40% respondentů při odpovědi na otázku č. 5 tvrdilo, že jim praxe z pozice zástupce ředitele nechybí ale na druhou stranu 84,9% respondentů tuto praxi považuje za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele (otázka č. 8). Pozitivní je zjištění, že celkem více než 93,2% respondentů považuje za důležité **před nástupem** do funkce ředitele absolvování alespoň základního manažerského vzdělání.

Podrobněji viz Příloha číslo 20.

### **5.6.3 Ředitelé – střední školy**

Tato skupina respondentů byla početně srovnatelná se skupinou respondentů, ředitelů MŠ. Odpovídalo celkem 46 ředitelů středních škol (dále jen SŠ) a byla dosažena návratnost 30,7% z původně 150 oslovených respondentů.

**Na otázku č. 2** respondenti odpovídali, jakou mají **délku praxe na pozici ředitele** SŠ. Celkem 31 respondentů vykonává funkci ředitele více než 5 let (67,4%). Výsledek je obdobný jako u ředitelů ZŠ (67%) a nižší než u ředitelů MŠ (76%). Pokud hodnotíme kategorii respondentů

vykonávajících funkci ředitele 15 a více let tak výzkum zjistil, že se celkem jedná o 18 respondentů (39,1%). U MŠ byl tento ukazatel shodný (39,1%), u ZŠ nižší (31,5%). V souvislosti s novými pravidly a konkurzy v roce 2012 bylo výzkumem zjištěno, že celkem více než 84,8% (MŠ 78,3%, ZŠ 79%) ředitelů ve svých funkcích bylo potvrzeno anebo uspělo v nových konkurzech.

Výzkum v **otázce č. 3** zjistil, že v podmínkách SŠ 45,7% (21 respondentů) před nástupem do pozice ředitele vykonávalo funkci ZŘ (MŠ 8,7%, ZŠ 37%). Z pracovních pozic řadových pedagogů SŠ přešlo do pozice ředitele celkem 45,7% (MŠ 84,8%, ZŠ 63%).

Zajímavá zjištění přineslo vyhodnocení **otázky č. 4**. Ukazuje, že respondenti nastoupivší na pracovní pozici ředitele hodnotí, že jim předešlá praxe na pozici ZŘ pomohla při pozdějším výkonu funkce ředitele. Určitě ano odpovědělo 15 respondentů (71,4%), spíše ano 6 respondentů (28,6%). Záporně neodpověděl nikdo. Z výzkumu lze vyvodit obdobný závěr (stejně u jako u kategorie MŠ a ZŠ), že respondenti považují praxi z výkonu funkce ZŘ za jednoznačně prospěšnou pro pozdější výkon funkce ředitele.

U respondentů nastoupivších do funkce ředitele z pracovní pozice pedagoga, **otázka č. 5 zjišťovala**, zda jim chyběla dřívější zkušenost z pozice ZŘ. Určitě ano odpověděl pouze 1 respondent (4,8%). Spíše ano odpovědělo 13 respondentů (61,9%). Za zajímavé lze považovat zjištění, že záporně (spíše ne) odpovědělo 7 respondentů (33,3%). U kategorie MŠ 50%, a ZŠ 26%. V této kategorii respondentů pouze 4 respondenti nastoupili na pozice ředitele z jiné pozice než řadový pedagog nebo ZŘ (**otázka č. 6**). Jednalo se vždy o 1 respondenta z pozice: ředitel z jiné školy, výchovný poradce, vedoucí vychovatel, školní inspektor.

Výrazněji se potvrdil názor respondentů, kteří považují za důležité, aby již před nástupem do funkce absolvoval budoucí ředitel alespoň základní manažerský kurz (**otázka č. 7**). Kladně odpovědělo celkem 41 respondentů, což představuje 89,1% (MŠ 95,7%, ZŠ 84,9%). Podobné výsledky byly zjištěny i u **otázky č. 8**, která zjišťovala, zda

respondenti považují dřívější výkon funkce ZŘ za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele. Kladně odpovědělo celkem 42 respondentů tj. 91,3% (MŠ 80,4%, ZŠ 84,9%).

**Výzkum u otázky č. 9** potvrdil obdobné zjištění jako u kategorie ředitelů ZŠ a MŠ. Otázka zjišťovala, zda byla jednou z podmínek konkurzu dřívější praxe z pozice ZŘ. Pouze 4 respondenti odpověděli kladně a celkem 42 respondentů (91,3%) odpovědělo záporně. Je tedy zřejmé, že ani u této kategorie není dřívější praxe na pozici ZŘ jednou z podmínek konkurzů na pozici ředitele.

**Otázka č. 10** zjišťovala názor respondentů, jak dlouhou praxi by měl mít uchazeč o post ředitele z výkonu funkce ZŘ. Praxi 3 a více let uvádělo celkem 44 respondentů (95,7%).

Pozitivní je zjištění, že celkem více než 89,1% respondentů považuje za důležité **před nástupem** do funkce ředitele absolvování alespoň základního manažerského vzdělání.

Podrobněji viz Příloha číslo 21.

#### **5.6.4 Ředitelé – domy dětí a mládeže (střediska volného času)**

Poslední skupinou respondentů byli **ředitelé domů dětí a mládeže** (středisek volného času). Tato skupina respondentů byla početně srovnatelná se skupinou respondentů, ředitelů MŠ a SŠ. Odpovídalo celkem 48 ředitelů DDM a byla dosažena nejvyšší návratnost 96 % z původně 50 oslovených respondentů.

Ze zkoumaného výběrového vzorku respondentů z celé ČR na **otázku č. 2 (délka praxe na pozici ředitele DDM)** má celkem 38 respondentů (79,2%) praxi ve funkci ředitele delší než 5 let (SŠ 67,4%, ZŠ 67,4%, MŠ 76%). Funkci ředitele déle než 15 let vykonává celkem 11 respondentů, což představuje 22,9% (SŠ 39,1%, MŠ 39,1%, ZŠ 31,5%). V souvislosti s novými pravidly a konkurzy v roce 2012 bylo výzkumem zjištěno, že celkem více než 85,4% (SŠ 84,8%, MŠ 78,3%, ZŠ 79%) ředitelů ve svých funkcích bylo potvrzeno anebo uspělo v nových konkurzech.

Výzkum v **otázce č. 3** zjistil, že v podmínkách DDM 29,2% (14 respondentů) před nástupem do pozice ředitele vykonávalo funkci zástupce ředitele (SŠ 45,7%, MŠ 8,7%, ZŠ 37%). Z pracovních pozic řadových pedagogů DDM přešlo do pozice ředitele celkem 47,9% respondentů (SŠ 45,7% MŠ 84,8, ZŠ 63%).

Zajímavá zjištění přineslo vyhodnocení **otázky č. 4**. Respondenti, kteří nastoupili na pracovní pozici ředitele, hodnotí, že jim předešlá praxe na pozici ZŘ pomohla při pozdějším výkonu funkce ředitele. Určitě ano odpovědělo 9 respondentů (64,3%), spíše ano 5 respondentů (35,7%). Záporně neodpověděl nikdo. Z výzkumu lze vyvodit obdobný závěr (stejně u jako u kategorie SŠ, MŠ a ZŠ), že respondenti považují praxi z výkonu funkce ZŘ jednoznačně za prospěšnou pro pozdější výkon funkce ředitele.

U respondentů, kteří nastoupili do funkce ředitele z pracovní pozice pedagoga, zjišťovala **otázka č. 5**, zda jim chyběla dřívější zkušenost z pozice ZŘ. Určitě ano odpověděli 4 respondenti (17,4%). Spíše ano odpovědělo 12 respondentů (52,2%). Za zajímavé lze považovat zjištění, že záporně odpovědělo 7 respondentů (33,3%). U kategorie SŠ 33,3%, MŠ 50%, a ZŠ 26%. V porovnání s MŠ, ZŠ a SŠ u této kategorie nejvíce respondentů nastoupilo na pozici ředitele z jiné pozice než řadový pedagog nebo ZŘ (**otázka č. 6**). Jednalo se celkem o 11 respondentů. Nastoupili z pracovních pozic: vedoucí výpočetního střediska, manažerka – produkční, asistentka starosty, vychovatelka, vedoucí pracovník mimo školství. Zajímavé zjištění je, že 6 respondentům (54,5%) ale dřívější zkušenost z pozice zástupce ředitele nechyběla. Naopak 45,5%, tj. zbytek respondentů, uváděl, že jim tato praxe chyběla.

Výrazněji se potvrdil názor respondentů, kteří považují za důležité, aby již před nástupem do funkce absolvoval budoucí ředitel alespoň základní manažerský kurz (**otázka č. 7**). Kladně odpovědělo celkem 45, což představuje 93,75% respondentů této kategorie (SŠ 89,1%, MŠ 95,7%, ZŠ 84,9%). Podobné výsledky byly zjištěny i u **otázky**



**č. 8**, která zkoumala, zda respondenti považují dřívější výkon funkce ZŘ za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele. Celkem 44 respondentů tj. 91,7% odpovědělo kladně (SŠ 91,3%, MŠ 80,4%, ZŠ 84,9%).

**Výzkum u otázky č. 9** potvrdil obdobné zjištění jako u kategorie ředitelů SŠ, ZŠ a MŠ. Otázka zjišťovala, zda byla jednou z podmínek konkurzu dřívější praxe z pozice ZŘ. Celkem 10 respondentů odpovědělo kladně (20,8%) a celkem 38 respondentů (79,2%) odpovědělo záporně. Je tedy zřejmé, že u této kategorie byla ve větší míře uplatňovaná podmínka jeho dřívější praxi na pozici ZŘ při konkurzu na pozici ředitele.

**Otázka č. 10** zjišťovala názor respondentů, jak dlouhou praxi by měl mít uchazeč o post ředitele z výkonu funkce ZŘ. Praxi 3 a více let uvádělo celkem 40 respondentů (83,3%).

Pozitivní je zjištění, že celkem více než 93,75% respondentů považuje za důležité **před nástupem** do funkce ředitele **absolvování alespoň základního manažerského vzdělání**.

Podrobněji viz Příloha číslo 22.

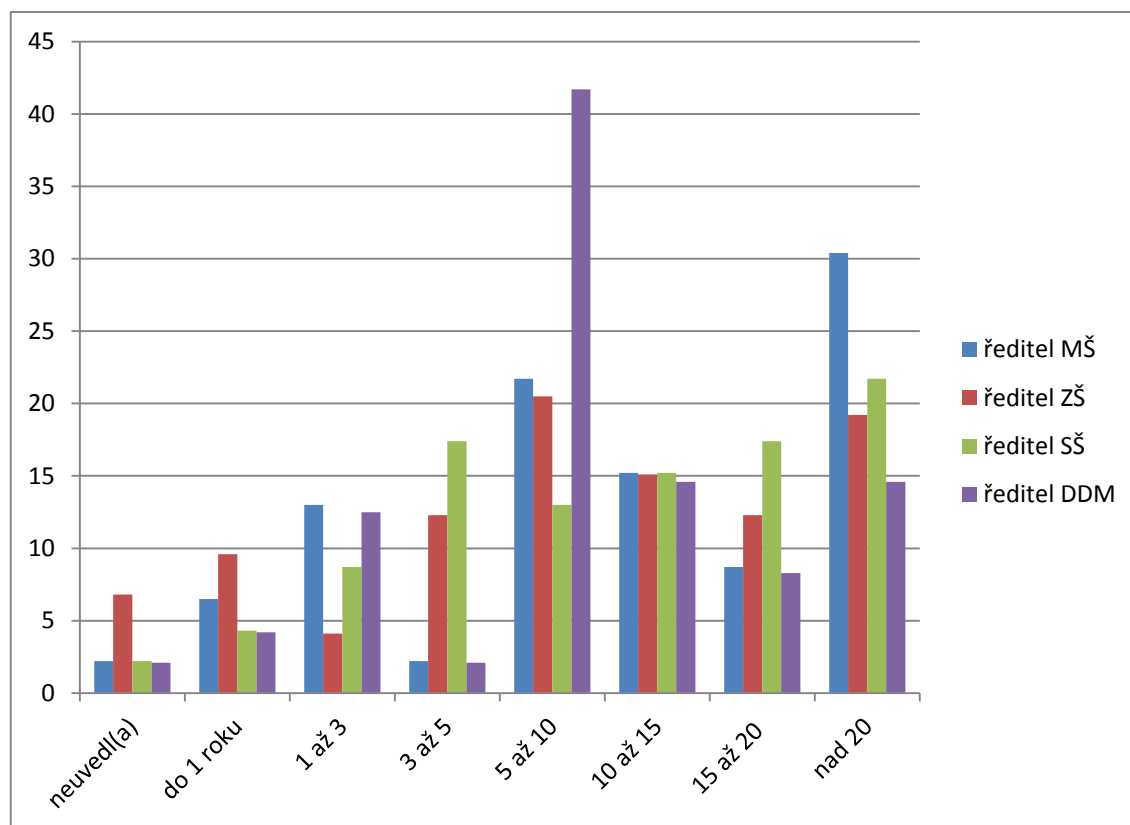
### **5.6.5 Ředitelé – celkové zhodnocení výzkumu**

Zvláštěností je, že u kategorie ředitelů základních škol odpovědělo nejvíce respondentů (73), zatímco u ostatních ředitelů byl počet respondentů poměrně vyrovnaný (46 až 48).

Mezi respondenty byli **ředitelé**, kteří jsou **ve funkci** několik měsíců ale i desítky let. Výzkumem bylo zjištěno že, celkem 71,8% respondentů je ve funkci ředitele dobu delší než 5 let (SŠ 67,4%, ZŠ 67,4%, MŠ 76%, DDM 79,2%). Funkci ředitele déle než 15 let vykonává celkem 32,9% respondentů (SŠ 39,1%, MŠ 39,1%, ZŠ 31,5%, DDM 22,9%). Nejpočetnější skupinou respondentů, která odpovídala, byli ředitelé, kteří jsou ve funkci 5 až 10 let, celkem 51 respondentů, tj. 23,9%. Zajímavé je, že další nejčetnější skupinou byli ředitelé, kteří vykonávají funkci ředitele více než 20 let (celkem 45 ředitelů, tj. 21,1%). Celkem odpovídalo 47,8% ředitelů, kteří jsou ve funkci déle než 10 let.

Zjištěnou zajímavostí je ředitel, který je ve funkci již 32 let (jeden z respondentů – ředitelka MŠ). Ve výběrových souborech respondentů bylo naopak začínajících ředitelů podle výkonu funkce: do 1 roku pouze 14 (6,6%), do 3 let pouze 19 (8,9%).

Podrobněji viz Příloha č. 37, Graf č. 10.



Graf č. 4 Délka praxe na pozici ředitele v % (pouze v textu DP; zdroj: autor).

V souvislosti s novými pravidly a konkurzy v roce 2012 bylo výzkumem zjištěno, že celkem u: MŠ 78,3%, ZŠ 79%, SŠ 84,8% a u DDM 85,4% ředitelů ve svých funkcích bylo potvrzeno anebo uspělo v nových konkurzech. Podrobněji viz Příloha č. 37, Graf č. 10.

Pokud analyzujeme předchozí **pracovní zařazení** současného ředitele, zjistíme, že 129 respondentů, tj. 60,6% nastoupilo na pozici ředitele z předchozí funkce řadového pedagoga. Znamená to, že na pracovní pozici ředitelů nastupují nejvíce řadový učitelé ze škol (60,6%). Pouze 66

ředitelů, tj. 31% nastoupilo z pozice ZŘ (nejčastěji u středních škol). 18 respondentů, tj. 8,5% přišlo z jiných pracovních pozic. Podrobněji graficky znázorněno viz Příloha č. 37, Graf č. 10.

DŘÍVĚJŠÍ PRACOVNÍ POZICE PŘED NÁSTUPEM DO FUNKCE ŘEDITELE %	MŠ	ZŠ	SŠ	DDM (SVČ)
UČITEL - ŘADOVÝ PEDAGOG	84,8	63	45,65	47,9
ZÁSTUPCE ŘEDITELE	8,7	37	45,65	29,2
JINÁ PRACOVNÍ POZICE	6,5	0	8,7	22,9

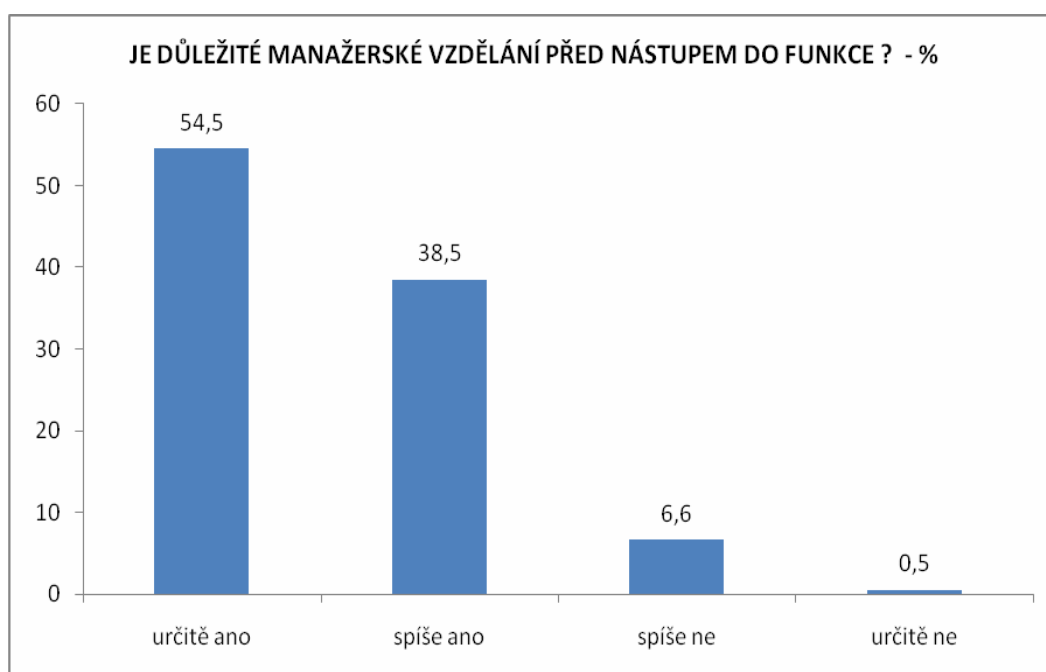
Tabulka č. 6 Dřívější pracovní pozice před nástupem do funkce ředitele (zdroj: autor).

Z respondentů ředitelů nastoupivších z pozice ZŘ odpovědělo více, než 98%, že jim **dřívější praxe na pozici zástupce ředitele ve funkci ředitele pomohla**. U kategorie ředitelů nastoupivších z pracovní pozice řadových pedagogů se výrazněji projevilo hodnocení, že jim **nechyběla předchozí praxe na pozici zástupce ředitele** při pozdějším výkonu funkce ředitele (56 respondentů = 43,4%). U kategorie SŠ 33,3%, MŠ 50%, ZŠ 26% a DDM 33,3%. Obdobné zjištění výzkum ukázal i u kategorií nastoupivších na funkci ředitele z jiných pracovních pozic. Podrobněji viz Příloha č. 40, Graf č. 13.

Porovnáme-li odpovědi respondentů, kteří se stali řediteli z pozice zástupce ředitele a ostatních, je zřejmé, že většina bývalých zástupců ředitele považuje předchozí řídicí zkušenosti za výhodu, naproti tomu zhruba polovina ostatních respondentů z jiných pozic tuto předchozí zkušenost nepostrádá a nepovažuje ji za nutnou. Zajímavé je srovnání respondentů, ředitelů nastoupivších z pracovní pozice ZŘ. Zde jednoznačně převažuje hodnocení, že jim výkon funkce zástupce ředitele pomohl při pozdějším výkonu funkce ředitele. Kladně odpovědělo celkem 65 respondentů (98,5%).

Podrobněji viz Příloha č. 39, Graf č. 12.

Poměrně pozitivní zjištění ukázal výzkum při zkoumání, zda respondenti považují za důležité **předchozí manažerské vzdělání** (před nástupem do funkce ředitele). Celkem 198 respondentů (92,9%) odpovědělo kladně. Z tohoto zjištění lze vyvodit závěr, že ředitelé považují manažerské vzdělání za důležité a nutné již před nástupem do funkce ředitele (SŠ 89,1%, MŠ 95,7%, ZŠ 84,9%, a DDM 93,75). Shodují se tedy v tom, že by měli uchazeči na pozici ředitele absolvovat manažerské vzdělání ještě před nástupem do funkce, nikoli teprve po nástupu do funkce ředitele.



Graf č. 5 Manažerské vzdělání před nástupem do funkce ředitele, ano x ne? (pouze v textu DP; zdroj: autor).

Většina, tj. 185 respondentů (86,90%) **považuje výkon funkce zástupce ředitele za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele**. Pouze 28, tj. 13,1% odpovědělo záporně. Mezi výběrovými vzorky respondentů převládá tedy názor, že zkušenosti z řídicí práce ve funkci ZŘ je výhodou pro pozdější výkon funkce ředitele. Podrobněji viz Příloha č. 41, Graf č. 14.

Zajímavá zjištění přinesl výzkum i v odpovědích na **otázku jak dlouhou praxi na pozici zástupce ředitele** by měl mít budoucí ředitel. Pouze 25 respondentů, tj. 11,7%, odpovědělo, že stačí praxe pouze 1 rok. 124 respondentů, tj. 58,2%, uvádí praxi 3 let a 64 respondentů, tj. 30% doporučuje praxi delší než tři roky na pozici zástupce ředitele. I tento výsledek výzkumu ukazuje, že respondenti považují předchozí výkon funkce zástupce ředitele za důležitý. Podrobněji viz Příloha č. 43, Graf č. 16.

Výzkum ukázal, že zatím pouze ve 25 případech (11,7% respondentů) byla **předchozí praxe na pozici zástupce ředitele jednou z podmínek konkurzního řízení na pozici ředitele** (MŠ 10,9%, ZŠ 8,2%, SŠ 8,7% a DDM 20,8%). Podrobněji viz Příloha č. 42, Graf č. 15.

**Z výzkumu lze u celého výběrového souboru (kategorie ředitelů) vyvodit následující závěry:**

- v naprosté většině konkurzů na pozici ředitele nebyl jednou ze stanovených podmínek požadavek předchozího výkonu funkce zástupce ředitele
- délka praxe na pozici ředitelů je v naprosté většině delší než 5 let a při konkurzech v roce 2012 bylo více než 80% ředitelů potvrzeno ve funkci
- pozitivním zjištěním je skutečnost, že respondenti (ředitelé) výkon funkce zástupce ředitele v délce 3 a více let považují v naprosté většině za výhodný a důležitý pro pozdější výkon funkce ředitele
- získání manažerského vzdělávání (alespoň základního kurzu) před nástupem do funkce ředitele považuje za důležité téměř 93% respondentů – ředitelů.

Závěry se týkají kategorie respondentů:

- ředitelů MŠ, ZŠ, SŠ základního souboru respondentů Zlínského, Ústeckého a Královehradeckého kraje

- ředitelů DDM (SVČ) základního souboru respondentů, ředitelů z celé ČR.

V Příloze č. 18 jsou v podrobné tabulce uvedeny celkové, shrnující výsledky výzkumu kategorie respondentů z řad ředitelů škol a školských zařízení.

### **5.7 Analýza výsledků výzkumu - kategorie zástupci ředitelů škol a školských zařízení**

V dotazníkovém výzkumu bylo celkem osloveno 500 zástupců ředitelů škol a školských zařízení (dále jen ZŘ). Podrobně viz Tabulka č. 4, strana 44 diplomové práce.

Oslovenými respondenty této kategorie byl výběrový soubor respondentů ZŘ ve Zlínském, Ústeckém a Královéhradeckém kraji. Celkem se zapojilo 138 respondentů z celkového počtu 500 oslovených respondentů (celková návratnost 27,6%). Lze konstatovat, že i v tomto případě byl výběrový soubor dostatečně reprezentativní a výsledky výzkumu umožňují zobecnění odpovědí respondentů. Za základní soubor respondentů lze považovat tři uvedené kraje. K vyplnění dotazníků se podařilo získat:

- 13 zástupců ředitelů z mateřských škol, tj. 9,4% respondentů kategorie zástupci ředitele
- 48 zástupců ředitelů ze základních škol tj. 34,8%
- 46 zástupců ředitelů ze středních škol tj. 33,3%

Uvedené kategorie respondentů představují výběrový soubor z uvedených tří krajů.

Dále bylo k vyplnění dotazníků získáno:

- 31 zástupců ředitelů DDM tj. 22,5%. U této kategorie se ale jednalo o výběrový soubor z celé ČR. Zajímavostí u této kategorie je skutečnost, že návratnost představovala celkem 62% (odpovědělo celkem 31 z 50 oslovených respondentů). Zde se opakovaně projevila patrně souvislost s pracovním zařazením autorky výzkumu.

Tato skupina respondentů měla dotazník s nejmenším počtem otázek. Vedle obecných údajů odpovídali respondenti pouze na tři otázky. Podrobnější celkové údaje o výsledcích výzkumu kategorie respondentů zástupců ředitelů jsou uvedeny v Příloze č. 23. Zobecnění výsledků je uvedeno v bodě osnovy 5.7.5.

### **5.7.1 Zástupci ředitelů – mateřské školy**

**Zástupců ředitelů mateřských škol** odpovídalo celkem 13, tj. nejnižší návratnost 8,7% z původně oslovených 150 respondentů. **Otázka č. 2** zjišťovala **délku praxe na pozici ZŘ** MŠ. Praxi 1 až 3 roky na pozici zástupce ředitele uvedlo 7 respondentů (53,8%). Praxi na pozici zástupce ředitele 5 až 15 let uváděli celkem 4 respondenti (30,8%). Na **otázku č. 3** (zkoumala **motivaci přijetí pozice ZŘ**) pouze 4 respondenti (30,8%) uvedli, že funkci přijali z důvodu, že by později chtěli vykonávat funkci ředitele. Záporně odpověděl stejný počet respondentů. 5 respondentů (38,5%) odpovědělo, že o tom nepřemýšleli. Zda pracovní pozici ZŘ považují za důležitou zkušenost pro pozdější výkon funkce ředitele, zjišťovala **otázka č. 4**. Určitě ano odpověděli 4 respondenti (30,8%), spíše ano odpovědělo 8 respondentů (61,5%). Pouze jeden respondent odpověděl spíše ne. Odpovědi na tuto otázku ukazují, že i když otevřeně respondenti nepřiznávají, že pozici ZŘ přijali proto, že chtějí později vykonávat funkci ředitele (otázka č. 3), přesto zkušenosti z této funkce považují za důležitou zkušenost pro pozdější výkon funkce ředitele (otázka č. 4). **Otázka č. 5** zjišťovala jaké zkušenosti získané z pozice ZŘ, považují respondenti za důležité. 10 respondentů (76,9%) uvedlo získání manažerských dovedností a 6 respondentů (46,2%) naplnění profesních a osobních cílů. V Příloze č. 24 jsou v podrobné tabulce uvedeny celkové, shrnující výsledky výzkumu kategorie respondentů z řad ZŘ MŠ.

### 5.7.2 Zástupci ředitelů – základní školy

Respondentů, **zástupců ředitelů základních škol**, odpovídalo celkem 48, tj. nejvyšší návratnost 32% z původně oslovených 150 respondentů. Na **otázku č. 2 (délku praxe na pozici ZŘ ZŠ)** praxi 1 až 3 roky uvedlo pouze 8 respondentů (16,7%). Praxi 3 až 5 let uvedlo 6 respondentů (12,5%), praxi 5 až 10 let uvedlo 17 respondentů (35,4%). Praxi delší než 10 let uváděl zbytek respondentů (29,2%). Vyskytli se i respondenti vykonávající funkci zástupce ředitele více než 20 let (8,3%). Funkci ZŘ jako motivaci pro pozdější výkon funkce ředitele (**otázka č. 3**) přiznalo pouze 5 respondentů (10,4%). Záporně odpovědělo 27 respondentů (56,3%) a nepřemýšlelo o tom 16 respondentů (33,3%). Pracovní pozici ZŘ považují za důležitou zkušenost pro pozdější výkon funkce ředitele (**otázka č. 4**): určitě ano odpovědělo 25 respondentů (52,1%), spíše ano odpovědělo 13 respondentů (27,1%). Většina respondentů tedy odpověděla kladně. Nezanedbatelný ale je počet záporných odpovědí: spíše ne celkem 6 respondentů (12,5%) a určitě ne 4 respondenti (8,3%). Odpovědi na tuto otázku opět ukazují, že i když část respondentů otevřeně nepřiznává, že pozici ZŘ přijali proto, že chtějí později vykonávat funkci ředitele (otázka č. 3), přesto zkušenosti z této funkce považují za důležitou zkušenost pro pozdější výkon funkce ředitele (otázka č. 4). **Otázka č. 5** přinesla kvalitativně odlišnější hodnocení, jaké zkušenosti získané z pozice ZŘ považují respondenti za důležité. 31 respondentů (64,6%) uvedlo získání manažerských dovedností, 26 respondentů (54,2%) naplnění profesních a osobních cílů. Zajímavé byly volné odpovědi 4 respondentů (8,3%), který jako další důležité zkušenosti uvedli: možnost ovlivnit cíle školy, vytvoření kvalitního týmu pro vedení školy a jiné.

V Příloze č. 25 jsou v podrobné tabulce uvedeny celkové, shrnující výsledky výzkumu kategorie respondentů z řad ZŘ ZŠ.



### 5.7.3 Zástupci ředitelů – střední školy

U kategorie respondentů **zástupců ředitelů středních škol** odpovídalo celkem 46, tj. druhá nejvyšší návratnost 30,7% z původně oslovených 150 respondentů. Na **otázku č. 2 (délku praxe na pozici ZŘ SŠ)** délku praxe 1 až 3 roky uvedlo pouze 6 respondentů (13%). Praxi 3 až 5 let uvedlo 6 respondentů (13%), praxi 5 až 10 let uvedlo 14 respondentů (30,4%). Praxi delší než 10 let uváděl zbytek respondentů (34,8%) což je nejvíce z kategorií MŠ, ZŠ a SŠ. Vyskytli se i respondenti vykonávající funkci ZŘ více než 20 let (8,7%). Funkci ZŘ jako motivaci pro pozdější výkon funkce ředitele (**otázka č. 3**) přiznali pouze 2 respondenti (4,3%). Záporně odpovědělo 26 respondentů (56,5%) a nepřemýšlelo o tom 18 respondentů (39,1%). Pracovní pozici ZŘ považují za důležitou zkušenost pro pozdější výkon funkce ředitele (**otázka č. 4**): určitě ano odpovědělo 28 respondentů (60,9%), spíše ano odpovědělo 14 respondentů (30,4%). Většina respondentů tedy odpověděla kladně. Nižší je počet záporných odpovědí: spíše ne celkem 2 respondenti (4,3%) a určitě ne rovněž 2 respondenti (4,3%). Odpovědi na tuto otázku opět ukazují, že i když část respondentů otevřeně nepřiznává, že pozici ZŘ přijali proto, že chtějí později vykonávat funkci ředitele (otázka č. 3), přesto zkušenosti z této funkce považují za důležitou zkušenost pro pozdější výkon funkce ředitele (otázka č. 4) – více než 91% kladných odpovědí. **Otázka č. 5** přinesla opět kvalitativně odlišnější hodnocení, jaké zkušenosti získané z pozice ZŘ považují respondenti za důležité. 40 respondentů (87%) uvedlo získání manažerských dovedností, 22 respondentů (47,8%) naplnění profesních a osobních cílů. Zajímavé byly volné odpovědi 6 respondentů (13%), kteří uvedli jako důležité získání zkušeností: z oblasti práva, ekonomie; z práce jednotlivých úseků školy, organizace, speciálnosti, detailní poznání činnosti školy; z vedení administrativy školy, přehled o fungování školy z pozice vedení; rozvrhy, suplování, přijímací zkoušky, maturity; orientace v problematice.

V Příloze č. 26 jsou v podrobné tabulce uvedeny celkové, shrnující výsledky výzkumu kategorie respondentů z řad ZŘ SŠ.

#### **5.7.4 Zástupci ředitelů – domy dětí a mládeže (střediska volného času)**

U kategorie respondentů **zástupců ředitelů domů dětí a mládeže** odpovídalo celkem 31, tj. nejvyšší návratnost 62% z původně oslovených 50 respondentů. Na **otázku č. 2 (délku praxe na pozici ZŘ ředitele DDM)** délku praxe 1 až 3 roky uvedlo 10 respondentů (32,3%). Praxi 3 až 5 let uvedlo 6 respondentů (19,4%), praxi 5 až 10 let uvedlo 8 respondentů (25,8%). Praxi delší než 10 let uváděl zbytek respondentů (22,6%). Respondenti vykonávající funkci ZŘ více než 20 let se v této kategorii nevyskytli. Funkci ZŘ jako motivaci pro pozdější výkon funkce ředitele (**otázka č. 3**) uvedlo celkem 8 respondentů (25,8%). Záporně odpovědělo 14 respondentů (45,2%) a nepřemýšlelo o tom 9 respondentů (29%). Pracovní pozici ZŘ považují za důležitou zkušenost pro pozdější výkon funkce ředitele (**otázka č. 4**): určitě ano odpovědělo 19 respondentů (61,3%), spíše ano odpovědělo 9 respondentů (29%). Většina respondentů tedy odpověděla kladně. Nižší je počet záporných odpovědí: spíše ne celkem 1 respondent (3,2%) a určitě ne 2 respondenti (6,5%). Odpovědi na tuto otázku opět ukazují, že i když část respondentů otevřeně nepřiznává, že pozici ZŘ přijali proto, že chtějí později vykonávat funkci ředitele (otázka č. 3), přesto zkušenosti z této funkce považují za důležitou zkušenost pro pozdější výkon funkce ředitele (otázka č. 4) – více než 90,3% kladných odpovědí. **Otázka č. 5** přinesla opět kvalitativně odlišnější hodnocení, jaké zkušenosti získané z pozice ZŘ považují respondenti za důležité. 26 respondentů (83,9%) uvedlo získání manažerských dovedností, 19 respondentů (61,3%) naplnění profesních a osobních cílů. V Příloze č. 27 jsou v podrobné tabulce uvedeny celkové, shrnující výsledky výzkumu kategorie respondentů z řad ZŘ DDM.

### 5.7.5 Zástupci ředitelů – celkové zhodnocení výzkumu

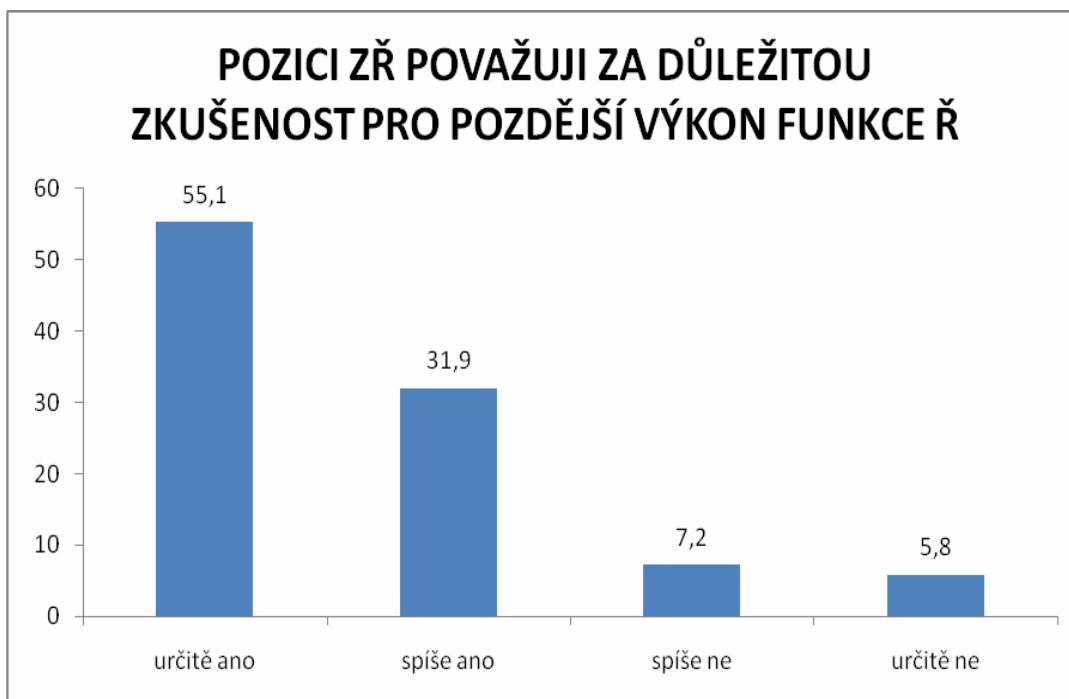
Nejméně respondentů této kategorie bylo ZŘ MŠ (pouze 13 respondentů). V kategoriích respondentů (ZŠ, SŠ a DDM) bylo odevzdáno 31 až 48 dotazníků. Bližší údaje jsou uvedeny v Příloze č. 17, list č. 3 a Příloha č. 44, Graf č. 17.

Mezi respondenty byli **zástupci ředitele**, kteří jsou **ve funkci** několik měsíců ale i desítky let. Výzkumem bylo zjištěno že, celkem téměř 58% respondentů je ve funkci ZŘ dobu delší než 5 let (SŠ 65,2%, ZŠ 67,4%, MŠ 30,8%, DDM 48,4%). Funkci ZŘ déle než 15 let vykonává celkem 11,6% respondentů (SŠ 15,2%, MŠ 0%, ZŠ 14,6%, DDM 6,5%). Nejpočetnější skupinou respondentů, která odpovídala, byli ZŘ, kteří jsou ve funkci 5 až 10 let, celkem 40 respondentů, tj. 29%. Nad 20 let vykonává funkci ZŘ pouze 8 respondentů (5,8%) z toho SŠ 8,7%, MŠ 0%, ZŠ 8,3%, DDM 0%. Ve výběrových souborech respondentů bylo naopak začínajících ZŘ podle doby výkonu funkce: do 1 roku pouze 5 (16,1%) a stejný počet byl i v kategorii do 3 let. Podrobněji viz Příloha č. 45, Graf č. 18.

Funkci **ZŘ jako motivaci pro pozdější výkon funkce ředitele** přijalo pouze 19 respondentů (13,8%). Z toho v kategorii SŠ 4,3%, MŠ 30,8%, ZŠ 10,4%, DDM 25,8%. Znamená to, že prvotní motivací pro přijetí funkce ZŘ nebyl pozdější výkon funkce ředitele. Podrobněji viz Příloha č. 46, Graf č. 19.

**Pozici ZŘ ale považuje za důležitou zkušenost pro pozdější výkon funkce ředitele** celkem: určitě ano 76 respondentů (55,1%) a spíše ano 44 respondentů (31,9%). Naprostá většina respondentů odpověděla kladně (SŠ 91,3%, MŠ 92,3%, ZŠ 79,2%, DDM 90,3%).

Výkon funkce ZŘ považuje za důležitý pro **získání manažerských dovedností** celkem 107 respondentů (77,5%). Tento výkon funkce zároveň považuje za **naplnění osobních a profesních cílů** celkem 73 respondentů (52,9%). Podrobněji viz Příloha č. 47, Graf č. 20.



Graf č. 6 Důležitost získání zkušeností z pozice ZŘ pro pozdější výkon funkce ředitele (pouze v textu DP; zdroj: autor).

**Z výzkumu lze u celého výběrového souboru (kategorie zástupci ředitelů) vyvodit následující závěry:**

- délka praxe na pozici ZŘ je většinou delší než 5 let (58% respondentů)
- pozitivním zjištěním je skutečnost, že respondenti (ZŘ) výkon funkce ZŘ považují v naprosté většině důležitou zkušenost pro pozdější výkon funkce ředitele (téměř 87% respondentů). Přesto ale pouze 13,8% respondentů přijalo pozici ZŘ z důvodu, že později by chtěli vykonávat funkci ředitele.
- Naprostá většina (77,5% respondentů) považuje výkon své funkce za důležitý pro získání manažerských dovedností a současně 52,9% respondentů ji považuje za naplnění svých osobních a profesních cílů.

Závěry se týkají kategorie respondentů:

- zástupců ředitelů MŠ, ZŠ, SŠ základního souboru respondentů Zlínského, Ústeckého a Královéhradeckého kraje
- zástupců ředitelů DDM (SVČ) základního souboru respondentů, zástupců ředitelů z celé ČR.

V Příloze č. 23 jsou v podrobné tabulce uvedeny celkové, shrnující výsledky výzkumu kategorie respondentů z řad zástupců ředitelů škol a školských zařízení.

## **6 Podněty a doporučení pro možné změny kvalifikačních předpokladů pro výkon funkce ředitele škol a školských zařízení**

Z výzkumu vyplynulo, že v některých případech již zřizovatelé v menší míře uplatňují anebo alespoň při konkurzech přihlíží na budoucí ředitele ke skutečnosti, zda uchazeč má praxi z výkonu funkce zástupce ředitele. Někteří zřizovatelé uvažují o zavedení této podmínky do konkurzních řízení. Příčinu, proč tak činí, lze dovodit z jejich odpovědí, kdy ve výzkumu uváděli, že praxi na pozici zástupce ředitele považují za důležitou, pro získání manažerských dovedností budoucího, potenciálního uchazeče o post ředitele. Toto zjištění je jednoznačně pozitivní skutečností. Aby uvedená podmínka mohla být uplatňovaná ve větší míře, nebo s celostátní působností, se jeví jako nutná změna platné legislativy, která by za jednu z podmínek a předpokladů pro výkon funkce ředitele povinně stanovila určitou dobu praxe na pozici zástupce ředitele. Toto opatření by mohlo u některých zřizovatelů zamezit i možnému jmenování „předem vybraného kandidáta“ do funkce ředitele. Dnes v podstatě stačí, aby uchazeč o post ředitele splnil základní obecné podmínky v souladu s § 3 a 5 Zákona č. 563/2004 Sb., v platném znění (O pedagogických pracovnících a o změně některých

zákonů). Konkrétně: předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka (způsobilost k právním úkonům, odborná pedagogická kvalifikace, bezúhonnost a zdravotní způsobilost, a znalost českého jazyka) a splnil požadavek na určitou délku praxe z přímé pedagogické anebo obdobné řídicí či výzkumné činnosti (3 – 5 let podle druhu školy anebo školského zařízení).<sup>49</sup> Může se tedy stát, že uchazeč o post ředitele pouze splní zákonem uvedené podmínky, včetně požadované doby pedagogické praxe učitele a prokáže znalost právních předpisů týkajících se školství. Bez jakýchkoliv manažerských zkušeností a případného výkonu funkce zástupce ředitele se může stát ředitelem školy anebo školského zařízení. Teprve do 2 let od nástupu do funkce ukládá zákon novému řediteli absolvovat studium pro ředitele škol zaměřené na oblast řízení školství v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.<sup>50</sup>

V současném období se Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy zaměřuje na hledání cest ke zkvalitnění vzdělávání. Jako příklad lze uvést 2x5 kroků ke zkvalitnění českého vzdělávání (únor 2013) a Strategii vzdělávání 2020. „*Cesta ke kvalitnímu vzdělávacímu systému vede přes kvalitní učitele, méně administrativy, více času na žáky a studenty, podporu matematiky a technických předmětů a lepší podmínky pro strategický rozvoj vysokých škol,*“ uvádí ministr školství Petr Fiala.<sup>51</sup> Uvedené závěry ministra školství jsou jistě správné a pomohou zvýšit kvalitu českého školství. Bohužel zatím se v dokumentech MŠMT nikde neuvádí, že pro uplatňování uvedených závěrů je docela zásadní skutečnost, jak připravení a manažersky schopní ředitelé vedou a řídí školy a školská zařízení v ČR. Většinou právě na ředitelích velmi záleží jak školy a školská zařízení kvalitu vzdělávání budou v budoucnu

---

<sup>49</sup> § 3 a 5 Zákona č. 563/ 2004 Sb., v platném znění (o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů).

<sup>50</sup> § 5 Zákona č. 563/ 2004 Sb., v platném znění (o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů).

<sup>51</sup><http://www.msmt.cz/pro-novinare/2x5-kroky-ke-zkvalitneni-ceskeho-skolstvi?highlightWords=2x5+krok%C5%AF/21.4.2013>

v praxi realizovat. Z uvedených důvodů se jeví jako nanejvýš žádoucí začít se zabývat a řešit otázku jakou mají předešlou praxi a jak odborně i manažersky jsou potenciální uchazeči o post ředitele připraveni pro výkon funkce ředitele již před nástupem do funkce.

### **Navrhovaná změna:**

**změnit znění § 5 Zákona č. 563/2004 Sb., v platném znění (O pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů).**

Nově se navrhuje znění:

#### **§ 5 Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy**

(1) Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a **získala praxi spočívající ve výkonu řídicí činnosti** a přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce

a) pro ředitele mateřské školy: 3 roky přímé pedagogické činnosti a **3 roky v řídicí činnosti ve funkci zástupce ředitele školy**

b) 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, 4 roky přímé pedagogické činnosti a **3 roky v řídicí činnosti ve funkci zástupce ředitele školy**

c) pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče: 5 let přímé pedagogické činnosti a **3 roky v řídicí činnosti ve funkci zástupce ředitele školy**

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen "ministerstvo"), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 **získal před nástupem do funkce ředitele** školy znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele

škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).

Navrhované právní zakotvení podmínky dřívější praxe na pozici zástupce ředitele a získání alespoň základního manažerského vzdělání před nástupem do funkce ředitele se ukazuje jako jedna z cest zkvalitnění fungování českého školství.



## Závěr

**Cíl závěrečné práce** i další cíle stanovené ideovým projektem závěrečné práce se podařilo naplnit. Výsledky výzkumu ukazují, jak je v současné praxi zohledňován výkon funkce zástupce ředitele jako předpoklad pro pozdější výkon funkce ředitele. Výzkum rovněž zjistil názory a konkrétní zkušenosti z této oblasti u kategorií respondentů: zřizovatelé, ředitelé a zástupci ředitelů.

Studiem **bylo zjištěno**, že v právních normách není vůbec zakotveno zohlednění výkonu funkce zástupce ředitele jako vhodného a nezbytného předpokladu pro pozdější výkon funkce ředitele. Školský zákon ani Zákon o pedagogických pracovnících se vůbec nezmiňuje o existenci funkce zástupce ředitele natož, aby jej stanovoval jako jednu z podmínek, kterou musí potenciální uchazeč o pozici ředitele splňovat. Výzkum potvrdil, že tato podmínka je uplatňovaná v minimální míře. Dokládá to skutečnost, že kladně odpovědělo z celkového počtu 113 pouze 15 respondentů zřizovatelů (13,3%) a 25 respondentů ředitelů (11,7%) z celkového počtu 213 respondentů. Výzkum rovněž prokázal, že zřizovatelé v naprosté většině neuvažují o zavedení této podmínky do konkurzních řízení na funkce ředitelů (pouze 19 respondentů, tj. 16,8% uvažuje o zavedení této podmínky). Pozitivní skutečností ale je, že u některých konkurzů již bylo přihlíženo k předešlému výkonu funkce zástupce ředitele (kladně odpovědělo 57 respondentů zřizovatelů, tj. 50,4%). Dalším pozitivním zjištěním je skutečnost, že stávající ředitelé i zástupci ředitelů považují výkon funkce zástupce ředitele za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele. Zřizovatelé, ředitelé i zástupci ředitelů spatřují význam výkonu funkce zástupce ředitele zejména v získání manažerských dovedností.

Nad rámec původního záměru výzkum zjišťoval i názory respondentů na získání alespoň základního manažerského vzdělání před nástupem do funkce ředitele. Výzkum jednoznačně potvrdil, že respondenti všech kategorií ve většině považují za důležité získání

alespoň základního manažerského vzdělání před nástupem do funkce ředitele. Respondenti rovněž většinou zastávají názor, že nově nastoupivší ředitel by měl mít alespoň 3 a více let praxe na pozici zástupce ředitele. Významná je i výzkumem potvrzená skutečnost, že i **stávající zástupci ředitelů považují výkon své funkce za důležitý pro pozdější výkon funkce ředitele** (120 respondentů, tj. 86,9%). Rovněž pozitivním zjištěním je skutečnost, že zástupci ředitelů zároveň považují výkon své funkce za důležitý pro získání zkušeností z manažerské práce (107 respondentů, tj. 77,5%).

Z uvedeného lze vyvodit závěr, že jak zřizovatelé, tak současní ředitelé i zástupci ředitelů chápou smysl a význam praxe budoucích ředitelů na pozici zástupců ředitelů. Stávající ředitelé rovněž považují za důležité získat manažerské vzdělání potenciálních ředitelů již před nástupem do funkce. K naplnění schází to zásadní a to je právní zakotvení uvedených podmínek do současné legislativy ČR.

## Seznam použité literatury

- DRUCKER, P.: Řízení neziskových organizací. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
- GAVORA, P.: "Úvod do pedagogického výzkumu", 2010 Paido, Brno, ISBN 978-80-7315-185-0.
- JEŽKOVÁ, V., DVOŘÁK, D., GREGER, D., DAUN, H.: „Školní vzdělávání ve Švédsku: Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2011, str. 190, ISBN 978-80-246-2021-3.
- JINDRA, J.: „Abeceda managementu“, Kladno 15. září 2008.  
[http://clanky.rvp.cz/wpcontent/upload/prilohy/2654/zaklady\\_managementu.pdf](http://clanky.rvp.cz/wpcontent/upload/prilohy/2654/zaklady_managementu.pdf).
- LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., V., Kitzberger. J.: "Kompetence řídicích pracovníků ve školství", 1. vydání Praha: Wolters Kluwer, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2.
- LHOTKOVÁ, I.: Orbis Scholae, 2011, č. 3, s. 43, ISSN 1802-4637
- OBST, O.: „Manažerské minimum pro učitele“, 1. vydání 2006, UP v Olomouci, PedF, ISBN 80-244-1359-0.
- Ministerstvo školství, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky – Zákon č. 596/2003 Z. z. z 5. novembra 2003.
- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.
- KALDESTAD, HOFF. O., POL, M., SEDLÁČEK, M.: Vybrané otázky školského managementu. Norská perspektiva. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 149 s. ISBN 978-80-210-5078-5.
- POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., ZOUNEK, J.: "Kultura školy" Příspěvek k výzkumu a rozvoji. Masarykova univerzita Brno 2006, ISBN 80-210-3746-6.
- POL, M.: „Škola v proměnách“, Masarykova univerzita 2009, ISBN 978-80-210-4499-9.

- PRŮCHA, J: “Pedagogická encyklopedie“, Praha 2009, Portál ISBN 978-80-7367-546-2.
- RYMEŠ, M.: „Řízení školy“, Woters Kluwer ČR, a.s., 2010, 12/2012, str. 28 – 30.
- SLAVÍKOVÁ, KARABEC, MURDEN, NICOLAIDOU, DERING: „Ředitel školy – leader i manažer“, Praha – Manchester 2003, ISBN 80-239-2209-2.
- Studia pedagogica, č. 2, 2010: [www.phil.muni.cz/wupv/casopis](http://www.phil.muni.cz/wupv/casopis)
- SWOBODA, H.: „Moderní statistika“, Praha, Svoboda 1977.
- Zákon č. 561/2004 Sb., Školský zákon
- THUMSOVÁ, M.: Konference školského managementu, CŠM PedF UK v Praze 7. – 8. 6. 2012.
- TROJAN, V. a kolektiv: „Pedagogický proces a jeho řízení“, CŠM PedF UK, Praha 2012, ISBN 978-80-7290-543-0.
- TROJAN V.: Orbis Scholae, 2011, č. 3, s. 108, ISSN 1802-4637
- UČITELSKÉ NOVINY, Praha 1, ročník 115, 12. 6. 2012.
- Walterová, E.; Ježková, V.: “Vzdělávání v zemích Evropské Unie“. Praha. UK-PedF 1997 – ISBN 80-86039-19-6.
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
- Zákon č. 563/2004 Sb., O pedagogických pracovnících

## Internetové odkazy:

- Education in Sweden: Lessons for life. *Http://www.sweden.se* [online]. 2012 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.sweden.se/eng/Home/Education/Basic-education/Facts/Education-in-Sweden/>
- [http://clanky.rvp.cz/wpcontent/upload/prilohy/2654/zaklady\\_managementu.pdf](http://clanky.rvp.cz/wpcontent/upload/prilohy/2654/zaklady_managementu.pdf) [online]. [cit. 2013-02-25]
- [http://kdf.mff.cuni.cz/vyuka/pedagogika/semin\\_prace/.../britanie.doc](http://kdf.mff.cuni.cz/vyuka/pedagogika/semin_prace/.../britanie.doc)
- National Professional Qualification for Headship (NPQH). National Professional Qualification for Headship (NPQH) [online]. [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <http://education.gov.uk/nationalcollege/npqh.htm>
- *Improving School Leadership, Finland* [online]. Praha: 2013 Dostupné na www: <<http://www.oecd.org/finland/38529249.pdf>
- WALTEROVÁ, E.: „*Struktura vzdělávacího systému v Německu*“. Metodický portál: Články [online]. 03. 04. 2006, [cit. 2013-01-27]. <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/510/STRUKTURA-VZDELAVACIHO-SYSTEMU-V-NEMECKU.html> ISSN 1802-4785
- Nizozemsko. *Https://www.euroskop.cz/* [online]. 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/425/sekce/nizozemsko/>
- Austria: Management Staff for Early Childhood and School Education. Eurypedia [online]. 2012, 7. 1. 2012 [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Austria:Management\\_Staff\\_for\\_Early\\_Childhood\\_and\\_School\\_Education](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Austria:Management_Staff_for_Early_Childhood_and_School_Education)
- Generátor Náhodných Čísel. *Generátor Náhodných Čísel* [online]. 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://randomnumbergenerator.intemodino.com/cz/generator-nahodnych-cisel.html>
- Počty obyvatel v obcích. *Počty obyvatel v obcích* [online]. 2010 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>

- Adresář SVC 2010. *Http://www.nidm.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.nidm.cz/neformalni-vzdelavani/volny-cas/svc/adresar-svc/adresar-svc-2010>
- Generátor náhodných čísel. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Gener%C3%A1tor\\_n%C3%A1hodn%C3%BDch\\_%C4%8D%C3%ADse](http://cs.wikipedia.org/wiki/Gener%C3%A1tor_n%C3%A1hodn%C3%BDch_%C4%8D%C3%ADse)
- PŘEHLED KRAJSKÝCH ÚŘADŮ. In: *Http://www1.sysnet.cz* [online]. 2002 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www1.sysnet.cz/projects/env.web/zamest.nsf/defc72941c223d62c12564b30064fdcc/0272d6c744baaa93c1256b49002b5d4e?OpenDocument>
- Cesta ke kvalitě. *Http://www.nuov.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/ae>
- Co nás stojí zrušení odvětvového řízení školství. *Co nás stojí zrušení odvětvového řízení školství*. 2004, č. 15. DOI: <http://www.ucitelskenoviny.cz/index.php?archiv&cla>. Dostupné z: Učitelské noviny [online] [cit. 2013-03-24]
- <http://www.msmt.cz/pro-novinare/2x5-kroky-ke-zkvalitneni-ceskeho-skolstvi?highlightWords=2x5+krok%C5%AF/> [online] [cit. 2013-04-21]

## Seznam příloh

- Příloha č. 1 – Seznam použitých zkratek
- Příloha č. 2 – Dotazník pro zřizovatele škol a školských zařízení
- Příloha č. 3 – Průvodní dopis pro zřizovatele
- Příloha č. 4 – Dotazník pro ředitele školy a školského zařízení
- Příloha č. 5 – Průvodní dopis pro zástupce ředitele a zástupce ředitele
- Příloha č. 6 – Dotazník pro zástupce ředitele školy a školského zařízení
- Příloha č. 7 – Celkové výsledky výzkumu – počty respondentů
- Příloha č. 8 – Celkové výsledky – počty respondentů, zřizovatel kraj
- Příloha č. 9 – Celkové výsledky -počty respondentů, zřizovatel obec
- Příloha č. 10 – Dotazník – zřizovatelé (škol a školských zařízení)
- Příloha č. 11 – Dotazník – zřizovatel – kraj
- Příloha č. 12 – Dotazník – zřizovatel – obec
- Příloha č. 13 – Dotazník – zřizovatel – obec  
(úřednické funkce: jiný pověřený úředník)
- Příloha č. 14 – Dotazník – zřizovatel – obec  
(úřednické funkce: vedoucí odboru – úseku – školství)
- Příloha č. 15 – Dotazník – zřizovatel – obec  
(politická funkce: starosta, místostarosta)
- Příloha č. 16 – Dotazník – zřizovatel – obec  
(politická funkce: zastupitel – radní pro školství)
- Příloha č. 17 – Variační koeficient, rozptyl, směrodatná odchylka
- Příloha č. 18 – Dotazník – ředitelé škol a školských zařízení
- Příloha č. 19 – Dotazník – ředitelé mateřských škol
- Příloha č. 20 – Dotazník – ředitelé základních škol
- Příloha č. 21 – Dotazník – ředitelé středních škol
- Příloha č. 22 – Dotazník – ředitelé školských zařízení (DDM – SVČ)

Příloha č. 23 – Dotazník – zástupci ředitelů škol a školských zařízení

Příloha č. 24 – Dotazník – zástupci ředitelů mateřských škol

Příloha č. 25 – Dotazník – zástupci ředitelů základních škol

Příloha č. 26 – Dotazník – zástupci ředitelů středních škol

Příloha č. 27 – Dotazník – zástupci ředitelů školských zařízení – DDM  
(SVČ)

Příloha č. 28 až 47, Graf č. 1 až 20

Poznámka:

Přílohy č. 1 až 47 (zdroj: autor).



<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b>
---------------------------------

ZŘ	zástupce ředitele
MŠ	mateřská školy
ZŠ	základní škola
SŠ	střední škola
DDM	dům dětí a mládeže
SVČ	středisko volného času
DP	diplomová práce
ČR	Česká republika
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
(zdroj: autor)	tabulku anebo graf vypracoval autor diplomové práce na základě analýzy výsledků vlastního výzkumu

## **DOTAZNÍK PRO ZŘIZOVATELE ŠKOLY NEBO ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ**

Prosím o vyplnění přiloženého dotazníku, jehož výsledky budou sloužit jako podklady pro vypracování mé závěrečné diplomové práce na téma:

"Zástupce ředitele – možný stupeň k funkci ředitele."

Bc. Radana Srncová, studentka 2. ročníku, Management vzdělávání, PedF UK, CŠM, Praha  
kontakt: DDM Praha 2, Slezská 21; telefon: 602 532 553; e-mail: [srncova@ddm-ph2.cz](mailto:srncova@ddm-ph2.cz) .

### **Zřizovatel**

- Obec
- Kraj

### **Vaše pracovní pozice**

- zastupitel anebo radní pro oblast školství (politická funkce)
- vedoucí (ředitel) odboru školství (obce, kraje)
- Jiné:

**Jednou z požadovaných podmínek v konkurzním řízení na pozici ředitelů škol (školských zařízení) byla také předchozí praxe z pozice zástupce ředitele:**

- Ano
- Ne

**Při konkurzech na ředitele je přihlíženo k praxi ve funkci zástupce ředitele?**

- Ano
- Ne

**Při vyhlášení dalších konkurzů na funkci ředitelů uvažujeme o stanovení požadavku předchozí praxe na pozici zástupce ředitele**

	Určitě ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano
Při vyhlášení dalších konkurzů na funkci ředitelů uvažujeme o stanovení požadavku předchozí praxe na pozici zástupce ředitele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Předěšlou praxi ve funkci zástupce ředitele školy (školského zařízení) považuji za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele**

- Ano
- Ne
- Nepřemýšlel(a) jsem o tom

**Výkon funkce zástupce ředitele školy (školského zařízení) považuji za důležitý pro získání zkušeností v oblasti**

můžete vybrat více odpovědí

- Získání manažerských dovedností (plánování, řízení, kontrola, vedení lidí,...)
- Vedení podřízených
- Jiné:

### **Konec dotazníku**

Děkuji za vyplnění.

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Nahlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

**PRŮVODNÍ DOPIS ZŘIZOVATELÉ, FORMA E-MAIL**

Od: [srncova@ddm-ph2.cz](mailto:srncova@ddm-ph2.cz)

Odesláno:

Komu:

Předmět: žádost

Důležitost: vysoká

Vážený zástupci zřizovatelů škol a školských zařízení,

jsem pedagožkou volného času – vedoucí oddělení v Domě dětí a mládeže v Praze 2 a momentálně i studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia PF UK v Praze, obor Management vzdělávání. Diplomovou práci jsem si zvolila téma Zástupce ředitele – možný stupeň k funkci ředitele. V práci se chci opírat zejména o zkušenosti z praxe v podmínkách ČR ale i jiných zemí.

**Moc Vás prosím o vyplnění dotazníku (viz odkaz níže). Dotazník je určen pro zřizovatele škol a školských zařízení a jedná se pouze o 7 otázek a jeho vyplnění zabere minimum Vašeho času.** Prosím o vyplnění dotazníku (pokud možno) hned při čtení tohoto mailu – je to jednodušší, než se k vyplňování vracet později.

Nic nemusíte z webu stahovat, kopírovat a ani odesílat e-mailem.

Dotazník je zcela anonymní.

**AKTIVNÍ ODKAZ NA DOTAZNÍK:**

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGhyYXNEdEdvd0pueUZZdlVkdFhiNEE6MQ>

Děkuji Vám za čas a ochotu pomoci.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Bc. Radana Srncová  
vedoucí Oddělení akcí a PR  
DDM Praha 2, Slezská 21/920  
Telefon: 602 532 553  
[srncova@ddm-ph2.cz](mailto:srncova@ddm-ph2.cz)

## **DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE ŠKOLY NEBO ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ**

Prosím o vyplnění přiloženého dotazníku, jehož výsledky budou sloužit jako podklady pro vypracování mé závěrečné diplomové práce na téma:

"Zástupce ředitele – možný stupeň k funkci ředitele".

Bc. Radana Srncová, studentka 2. ročníku, Management vzdělávání, PedF UK, CŠM, Praha  
kontakt: DDM Praha 2, Slezská 21; telefon: 602 532 553; e-mail: [srncova@ddm-ph2.cz](mailto:srncova@ddm-ph2.cz)

**Druh školy nebo školského zařízení, kde pracujete:**

- Ředitel ZŠ
- Ředitel SŠ
- Ředitel DDM (SVČ)
- Ředitel MŠ

**Délka praxe ve funkci ředitele (let):**

vypsat číslicí

**Pokračovat »**

**Vaše dřívější pracovní pozice (před nástupem do funkce ředitele):**

**dřívější pracovní pozice**

- Zástupce ředitele
- Učitel – řadový pedagog
- Jiná pracovní pozice

**« Zpět**

**Pokračovat »**

## **PŘÍLOHA ČÍSLO: 4**

**List číslo: 2**

V další části přílohy jsou odlišné části dotazníku podle dřívějších pracovních pozic.

### **Dřívější pracovní pozice: Zástupce ředitele**

[Dřívější praxe na pozici zástupce ředitele mi ve funkci ředitele pomohla]

	Určitě ne	spíše ne	spíše ano	určitě ano
Dřívější praxe na pozici zástupce ředitele mi ve funkci ředitele pomohla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[« Zpět](#) [Pokračovat »](#)

### **Považujete výkon funkce zástupce ředitele za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele?**

Považujete výkon funkce zástupce ředitele za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele?

- Ano
- Ne

[« Zpět](#) [Pokračovat »](#)

### **Vaše dřívější pracovní pozice (před nástupem do funkce ředitele):**

dřívější pracovní pozice

- Zástupce ředitele
- Učitel – řadový pedagog
- Jiná pracovní pozice

[« Zpět](#) [Pokračovat »](#)

**Dřívější pracovní pozice: Učitel – řadový pedagog****[Dřívější praxe z řídicí pozice (ZŘ) mi ve funkci ředitele chyběla] - Učitel**

	určitě ne	spíše ne	spíše ano	určitě ano
Dřívější praxe z řídicí pozice (ZŘ) mi ve funkci ředitele chyběla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[« Zpět »](#) [Pokračovat »](#)

**Považujete výkon funkce zástupce ředitele za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele?****Považujete výkon funkce zástupce ředitele za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele?**

- Ano  
 Ne

[« Zpět »](#) [Pokračovat »](#)

**Vaše dřívější pracovní pozice (před nástupem do funkce ředitele):****dřívější pracovní pozice**

- Zástupce ředitele  
 Učitel – řadový pedagog  
 Jiná pracovní pozice

[« Zpět »](#) [Pokračovat »](#)



**Dřívější pracovní pozice: Jiná pracovní pozice**

Uveďte jaká:

**[Dřívější praxe z řídicí pozice (ZŘ) mi ve funkci ředitele chyběla] - jiná pracovní pozice**

určitě ne      spíše ne      spíše ano      určitě ano

Dřívější praxe z řídicí pozice (ZŘ) mi ve funkci ředitele chyběla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Považujete výkon funkce zástupce ředitele za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele?**

Považujete výkon funkce zástupce ředitele za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele?

- Ano
- Ne

V následující části přílohy jsou další, společné části dotazníku.

**Jak dlouhou praxi na pozici zástupce ředitele by měl mít nový ředitel?**

Jak dlouhou praxi na pozici zástupce ředitele by měl mít nový ředitel?

- 1 rok
- 3 roky
- více než 3 roky



**Byla jednou z požadovaných podmínek při konkurzním řízení na funkci ředitele i zkušenost a praxe z pozice zástupce ředitele?**

Byla jednou z požadovaných podmínek při konkurzním řízení na funkci ředitele i zkušenost a praxe z pozice zástupce ředitele?

- Ano  
 Ne

« Zpět

Pokračovat »

**Považujete absolvování manažerského vzdělání (alespoň základní kurz) za důležité před nástupem do funkce ředitele?**

[Považujete absolvování manažerského vzdělání (alespoň základní kurz) za důležité před nástupem do funkce ředitele?]

určitě ne

spíše ne

spíše ano

určitě ano

Považujete absolvování manažerského vzdělání (alespoň základní kurz) za důležité před nástupem do funkce ředitele?



« Zpět

Pokračovat »

### **Konec dotazníku**

Děkuji za vyplnění.

« Zpět

Odeslat

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Nahlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

**PRŮVODNÍ DOPIS ŘEDITELE A ZÁSTUPCI  
ŘEDITELŮ, FORMA E-MAIL**

Od: [srncova@ddm-ph2.cz](mailto:srncova@ddm-ph2.cz)

Odesláno:

Komu:

Předmět: žádost

Důležitost: vysoká

Vážená paní ředitelko, Vážený pane řediteli,

jsem pedagožkou volného času – vedoucí oddělení v Domě dětí a mládeže v Praze 2 a momentálně i studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia PF UK v Praze, obor Management vzdělávání. Diplomovou práci jsem si zvolila téma Zástupce ředitele – možný stupeň k funkci ředitele. V práci se chci opírat zejména o zkušenosti z praxe v podmínkách ČR ale i jiných zemí.

**Moc Vás prosím o vyplnění dotazníku (viz odkaz níže). Dotazník je určen pro ředitele a zástupce ředitele škol a školských zařízení a jedná se pouze o 5 - 7 otázek a jeho vyplnění zabere minimum Vašeho času.** Prosím o vyplnění dotazníku (pokud možno) hned při čtení tohoto mailu – je to jednodušší, než se k vyplňování vracet později.

Nic nemusíte z webu stahovat, kopírovat a ani odesílat e-mailem.

Dotazník je zcela anonymní.

**AKTIVNÍ ODKAZ NA DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE:**

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dFM5UXpnSXVZbXktRGFzLU1Kb244TlE6MQ>

Prosím o předání odkazu Vašemu zástupci:

**AKTIVNÍ ODKAZ NA DOTAZNÍK PRO ZÁSTUPCE ŘEDITELE:**

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDIYUk9qU29od28yWHlJQm9nc2dBZGc6MA>

Děkuji Vám za čas a ochotu pomoci.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Bc. Radana Srncová  
vedoucí Oddělení akcí a PR  
DDM Praha 2, Slezská 21/920  
Telefon: 602 532 553  
[srncova@ddm-ph2.cz](mailto:srncova@ddm-ph2.cz)

## **DOTAZNÍK PRO ZÁSTUPCE ŘEDITELE ŠKOLY NEBO ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ**

Prosím o vyplnění přiloženého dotazníku, jehož výsledky budou sloužit jako podklady pro vypracování mé závěrečné diplomové práce na téma:  
"Zástupce ředitele – možný stupeň k funkci ředitele".

Bc. Radana Srncová, studentka 2. ročníku, Management vzdělávání, PedF UK, CŠM, Praha  
kontakt: DDM Praha 2, Slezská 21; telefon: 602 532 553; e-mail: [smcova@ddm-ph2.cz](mailto:smcova@ddm-ph2.cz)

**Druh školy nebo školského zařízení, kde pracujete:**

- Zástupce ředitele ZŠ
- Zástupce ředitele SŠ
- Zástupce ředitele DDM (SVČ)
- Zástupce ředitele MŠ

**Délka praxe ve funkci zástupce ředitele (let):**

vypsat číslicí

**Pracovní pozici zástupce ředitele jsem přijal i z důvodu, že bych chtěl později vykonávat funkci ředitele školy**

- Ano
- Ne
- Nepřemýšlel jsem o tom

**Zkušenosti z pracovní pozice zástupce ředitele považuji za důležité pro následný výkon funkce ředitele školy:**

	určitě ne	spíše ne	spíše ano	určitě ano
Pracovní pozici zástupce ředitele považuji za důležitou zkušenost pro můj pozdější výkon funkce ředitele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Výkon funkce zástupce ředitele považuji za důležitou pro získání zkušeností v oblasti (můžete vybrat více odpovědí):**

- Pro získání manažerských dovedností
- Naplnění osobních profesních cílů
- Jiné:

**Odeslat**

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Nahlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

## CELKOVÉ VÝSLEDKY VÝZKUMU - POČTY RESPONDENTŮ

## ZŘIZOVATELÉ CELKEM

ODESLÁNO DOTAZNÍKŮ	208	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	208
VYPLNĚNO DOTAZNÍKŮ	113													NÁVRATNOST: 54,3%									

## ŘEDITELÉ CELKEM

ODESLÁNO DOTAZNÍKŮ	500	0	40	80	120	160	200	240	280	320	360	400	440	480	500	
VYPLNĚNO DOTAZNÍKŮ	213								NÁVRATNOST: 42,6%							

## ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ CELKEM

ODESLÁNO DOTAZNÍKŮ	500	0	40	80	120	160	200	240	280	320	360	400	440	480	500	
VYPLNĚNO DOTAZNÍKŮ	138						NÁVRATNOST: 27,6%									

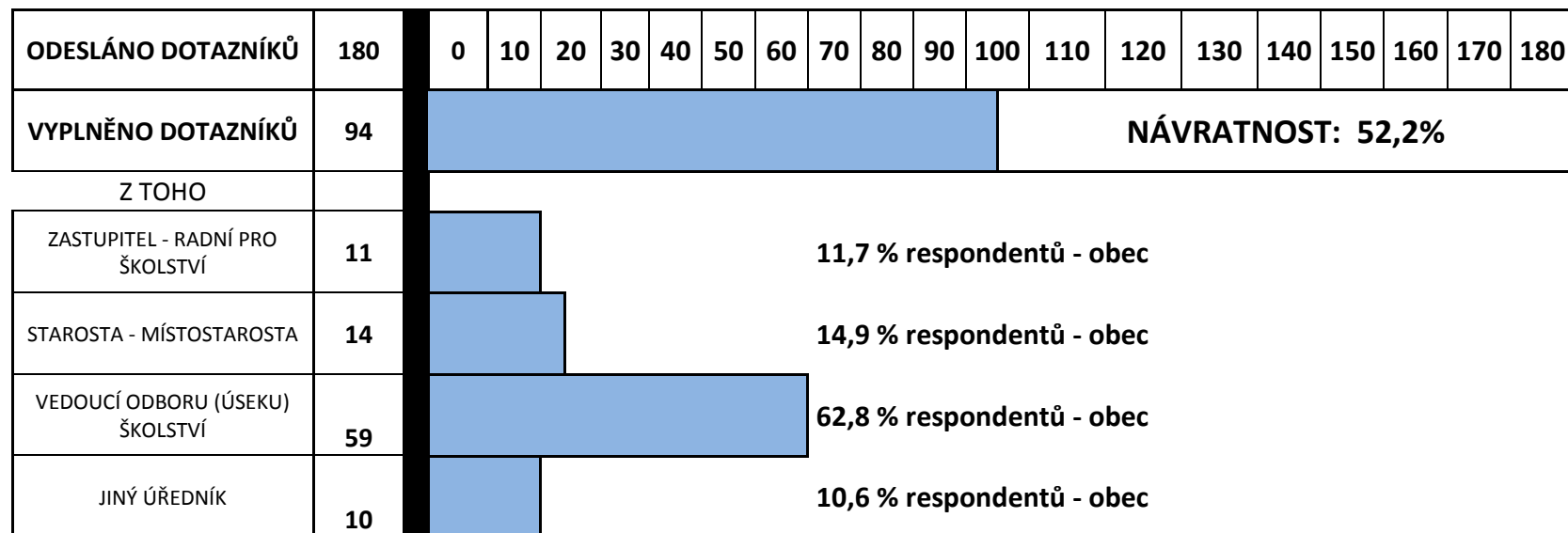
## CELKOVÉ VÝSLEDKY VÝZKUMU - POČTY RESPONDENTŮ

### ZŘIZOVATEL KRAJ

ODESLÁNO DOTAZNÍKŮ	28	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
VYPLNĚNO DOTAZNÍKŮ	19																					<b>NÁVRATNOST: 67,9 %</b>								
Z TOHO																														
VEDOUcí ODBORU ŠKOLSTVÍ	14															<b>74 % respondentů - kraj</b>														
JINÝ ÚŘEDNÍK ODBORU ŠKOLSTVÍ	5																										<b>26 % respondentů - kraj</b>			

## CELKOVÉ VÝSLEDKY VÝZKUMU - POČTY RESPONDENTŮ

### ZŘIZOVATEL OBEC



**DOTAZNÍK - ZŘIZOVATELÉ (škol a školských zařízení)**

<b>CELKEM RESPONDENTŮ:</b>	<b>113</b>
----------------------------	------------

OTÁZKA	1		2				3		4		5				6			7		
	Zřizovatel		Vaše pracovní pozice				Jednou z požadovaných podmínek v konkurzním řízení... byla také předchozí praxe z pozice zástupce ředitele		Při konkurzech na ředitele je přihlíženo k praxi ve funkci zástupce ředitele?		Při vyhlášení dalších konkurzů na funkci ředitelů uvažujeme o stanovení požadavku předchozí praxe na pozici zástupce ředitele				Předešlou praxi ve funkci zástupce ředitele školy (školského zařízení) považují za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele			Výkon funkce zástupce ředitele školy (školského zařízení) považují za důležitý pro získání zkušeností v oblasti:		
	OBEC	KRAJ	POLITICKÉ FUNKCE		ÚŘEDNICKÉ FUNKCE		ANO	NE	ANO	NE	URČITĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	URČITĚ NE	ANO	NEPŘEMÝŠLEL(A) JSEM O TOM	NE	Získání manažerských dovedností (plánování, řízení, kontrola,...)	Vedení podřízených	Jiné
			ZASTUPITEL - RADNÍ pro školství	JINÉ (starosta, místostarosta)	VEDOUcí ODBORU školství	JINÝ úředník obce														
Celkem resp.:	<b>94</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>73</b>	<b>15</b>	<b>98</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>52</b>	<b>42</b>	<b>99</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>102</b>	<b>58</b>	<b>9</b>	
% odpovědí	<b>83,2</b>	<b>16,8</b>	<b>9,7</b>	<b>12,4</b>	<b>64,6</b>	<b>13,3</b>	<b>86,7</b>	<b>50,4</b>	<b>49,6</b>	<b>7,1</b>	<b>9,7</b>	<b>46,0</b>	<b>37,2</b>	<b>87,6</b>	<b>8,0</b>	<b>4,4</b>	<b>90,3</b>	<b>51,3</b>	<b>8,0</b>	
Výpočet průměrné hodnoty odpovědí			Hodnocení stupnice:				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>			
			Výpočet:				<b>15</b>	<b>196</b>	<b>57</b>	<b>112</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>156</b>	<b>168</b>	<b>99</b>	<b>18</b>	<b>15</b>			
			Průměrná hodnota odpovědí:				<b>1,9</b>	<b>1,5</b>	<b>3,1</b>				<b>1,2</b>							

**PŘÍKLAD VÝPOČET PRŮMĚRNÉ HODNOTY ODPOVĚDI:**

Otázka č.: 3 = (každý stupeň hodnocení x počet odpovědí) děleno (počet respondentů dané kategorie)

$$=(1*15)+(2*98) / 113 = 1,9$$



**PŘÍLOHA ČÍSLO: 11**

**Počet listů: 1**  
**List číslo: 1**

**DOTAZNÍK - ŽŘIZOVATEL - KRAJ**

CELKEM RESPONDENTŮ KRAJ:		19		Z toho respondentů (ved.odboru - úředník odb. školství):		19		(= 16,8 % všech respondentů - kategorie zřizovatel)											
OTÁZKA	ZRIZOVATEL	2		3		4		5				6			7				
		Vaše pracovní pozice		Jednou z požadovaných podmínek v konkurzním řízení... byla také předchozí praxe z pozice ZŘ		Při konkurzech na ředitele je přihlíženo k praxi ve funkci ZŘ?		Při vyhlášení dalších konkurzů na funkci ředitelů uvažujeme o stanovení požadavku předchozí praxe na pozici ZŘ				Předěšlou praxi ve funkci ZŘ... považují za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele			Výkon funkce ZŘ považují za důležitý pro získání zkušeností v oblasti:				
		ÚŘEDNICKÉ FUNKCE		ANO	NE	ANO	NE	URČITĚ ANO	SPIŠE ANO	SPIŠE NE	URČITĚ NE	ANO	NEPŘEMÝŠLEL(A) JSEM O TOM	NE	Získání manažerských dovedností (plánování, řízení, kontrola,...)	Vedení podřízených	Jiné		
KRAJ	VEDOUcí ODBORU školství	JINÝ úředník OŠ													POČET	TEXT			
Celkem resp.:	19	14	5	1	18	11	8	0	1	9	9	17	0	2	19	13	1		
% odpovědi	16,8	73,7	26,3	5,3	94,7	57,9	42,1	0,0	5,3	47,4	47,4	89,5	0,0	10,5	100,0	68,4	5,3		
Výpočet průměrné hodnoty odpovědi	Hodnocení stupnice:			1	2	1	2	1	2	3	4	1	2	3					
	Výpočet:			1	36	11	16	0	2	27	36	17	0	6					
	Průměrná hodnota odpovědi:			1,9		1,4		3,4				1,2							
14	KRAJ - vedoucí odboru školství																		
Číslo respondenta	4	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
	11	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
	27	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0
	38	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
	34	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0
	43	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0
	50	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0
	54	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
	68	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0
	72	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0
	77	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0
	82	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0
	86	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0
	93	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
5	KRAJ - jiný úředník odboru školství																		
Číslo respondenta	61	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	Znalost legislativy nezbytnou pro vedení ŠZ.
	65	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0
	76	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0
	100	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
	111	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0



**DOTAZNÍK - ZŘIZOVATEL - OBEC**

CELKEM RESPONDENTŮ OBEC:		94	( = 84,2 % všech respondentů - kategorie zřizovatel)																
OTÁZKA	Zřizovatel	Vaše pracovní pozice				Jednou z požadovaných podmínek v konkurzním řízení...byla také předchozí praxe z pozice ZŘ		Při konkurzech na ředitele je přihlíženo k praxi ve funkci ZŘ?		Při vyhlášení dalších konkurzů na funkci ředitelů uvažujeme o stanovení požadavku předchozí praxe na pozici ZŘ				Především praxi ve funkci ZŘ považují za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele			Výkon funkce ZŘ...považují za důležitý pro získání zkušeností v oblasti:		
		POLITICKÉ FUNKCE		ÚŘEDNICKÉ FUNKCE		ANO	NE	ANO	NE	URČITĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	URČITĚ NE	ANO	NEPŘEMÝŠLEL(A) JSEM O TOM	NE	Získání manažerských dovedností (plánování, řízení, kontrola,...)	Vedení podřízených	Jiné
	OBEC	ZASTUPITEL - RADNÍ (pro školství)	JINÉ (starosta, místostarosta)	VEDOUcí ODBORU školství	JINÝ úředník obce														POČET
Celkem resp.:	94	11	14	59	10	14	80	46	48	8	10	43	33	82	9	3	83	45	8
% odpovědí	84,2	11,7	14,9	62,8	10,6	14,9	85,1	48,9	51,1	8,5	10,6	45,7	35,1	87,2	9,6	3,2	88,3	47,9	8,5
Výpočet průměrné hodnoty odpovědi	Hodnocení stupnice:				1	2	1	2	1	2	3	4	1	2	3				
	Výpočet:				14	160	46	96	8	20	129	132	82	18	9				
	Průměrná hodnota odpovědi:				1,9		1,5		3,1		1,2								

**PŘÍKLAD VÝPOČET PRŮMĚRNÉ HODNOTY ODPOVĚDI:**

Otázka č.: 3 = (každý stupeň hodnocení x počet odpovědí) děleno (počet respondentů dané kategorie zřizovatel obec)

$$=(1*14)+(2*80) / 94 = 1,9$$

**DOTAZNÍK - ZŘIZOVATEL - OBEC (úřednické funkce: jiný pověřený úředník)**

CELKEM RESPONDENTŮ OBCE:		94		Z toho respondentů (jiný pověřený úředník):		10		= 10,6 % respondentů - kategorie zřizovatel obec										
OTÁZKA	1	2	3		4		5				6			7			7 - slovní text	
	Zřizovatel	Vaše pracovní pozice	Jednou z požadovaných podmínek v konkurzním řízení...byla také předchozí praxe z pozice ZŘ		Při konkurzech na ředitele je přihlíženo k praxi ve funkci ZŘ?		Při vyhlášení dalších konkurzů na funkci ředitelů uvažujeme o stanovení požadavku předchozí praxe na pozici ZŘ				Předěšlou praxi ve funkci ZŘ považují za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele			Výkon funkce ZŘ...považují za důležitý pro získání zkušeností v oblasti:			Výkon funkce ZŘ...považují za důležitý pro získání zkušeností v oblasti:	
	OBEC	ÚŘEDNÍK JINÝ úředník obce	ANO	NE	ANO	NE	URČITĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	URČITĚ NE	ANO	NEPŘEMÝŠLEL(A) JSEM O TOM	NE	Získání manažerských dovedností (plánování, řízení, kontrola,...)	Vedení podřízených	Jiné	Jiné	
															POČET	TEXT		
Celkem resp.:	10	10	0	10	5	5	0	0	6	4	10	0	0	9	4	3		
% odpovědí	10,6	100,0	0,0	100,0	50,0	50,0	0,0	0,0	60,0	40,0	100,0	0,0	0,0	90,0	40,0	30,0		
Výpočet průměrné hodnoty odpovědi	Hodnocení stupnice:		1	2	1	2	1	2	3	4	1	2	3					
	Výpočet:		0	20	5	10	0	0	18	16	10	0	0					
	Průměrná hodnota odpovědi:		2,0		1,5		3,4				1,0							
10	OBEC - jiný pověřený úředník																	
Číslo respondenta	20	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	Získání právního i organizačního přehledu o postavení školství a právního subjektu školy nebo školského zařízení v systému veřejné správy.
	29	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
	41	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0
	47	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
	48	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	Vše se dá naučit.
	67	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
	73	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
	84	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0
	104	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	Zkušenosti z chodu školy a způsob jejího fungování.
113	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	

**PŘÍKLAD VÝPOČET PRŮMĚRNÉ HODNOTY ODPOVĚDI:**

Otázka č.: 3 = (každý stupeň hodnocení x počet odpovědí) děleno (počet respondentů dané kategorie)

$$=(1*0)+(2*10) / 10 = 2,0$$

**DOTAZNÍK - ZŘIZOVATEL - OBEC (úřednické funkce: vedoucí odboru - úseku - školství)**

CELKEM RESPONDENTŮ OBCE:		94		Z toho respondentů (úředník- vedoucí odboru - úseku školství):										59			= 62,8 % respondentů - kategorie zřizovatel obec			
OTÁZKA	Zřizovatel	Vaše pracovní pozice		Jednou z požadovaných podmínek v konkurzním řízení... byla také předchozí praxe z pozice ZŘ		Při konkurzech na ředitele je přihlíženo k praxi ve funkci ZŘ?		Při vyhlášení dalších konkurzů na funkci ředitelů uvažujeme o stanovení požadavku předchozí praxe na pozici ZŘ				Především praxi ve funkci ZŘ považují za výhodu výkon funkce ředitele			Výkon funkce ZŘ... považují za důležitý pro získání zkušeností v oblasti:			Výkon funkce ZŘ... považují za důležitý pro získání zkušeností v oblasti:		
		OBEC	ÚŘEDNÍK VEDOUČÍ ODBORU ŠKOLSTVÍ	ANO	NE	ANO	NE	URČITĚ ANO	SPIŠE ANO	SPIŠE NE	URČITĚ NE	ANO	NEPŘEMÝŠLEL(A) JSEM O TOM	NE	Získání manažerských dovedností (plánování, řízení, kontrola,...)	Vedení podřízených	Jiné	Jiné		
			POČET												TEXT					
Celkem resp.:	59	59	4	55	26	33	1	4	26	28	54	4	1	54	28	3				
% odpovědí	62,8	100,0	6,8	93,2	44,1	55,9	1,7	6,8	44,1	47,5	91,5	6,8	1,7	91,5	47,5	5,1				
Výpočet průměrné hodnoty odpovědí	Hodnocení stupnice:		1	2	1	2	1	2	3	4	1	2	3							
	Výpočet:		4	110	26	66	1	8	78	112	54	8	3							
	Průměrná hodnota odpovědi:		1,9		1,6		3,4				1,1									
59	OBEC - vedoucí odboru (úseku, oddělení) školství																			
Číslo respondenta	2	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0		
	3	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0		
	5	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0		
	6	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0		
	7	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0		
	8	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0		
	12	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0		
	13	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0		
	14	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0		
	15	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0		
	17	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0		
	18	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0		
	19	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0		
	21	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0		
	23	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0		
	24	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0		
	26	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0		
	30	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0		
	31	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0		
	32	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	Je vítán.	
33	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0		
35	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0		
36	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0		
39	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	Klasické funkce nástupnictví.		
42	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0		
45	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0		

OTÁZKA	1		2		3		4		5				6			7			7 - slovní text
	OBEC	Zřizovatel	Vaše pracovní pozice		Jednou z požadovaných podmínek v konkurzním řízení... byla také předchozí praxe z pozice ZŘ		Při konkurzech na ředitele je přihlíženo k praxi ve funkci ZŘ?		Při vyhlášení dalších konkurzů na funkci ředitele uvažujeme o stanovení požadavku předchozí praxe na pozici ZŘ				Předchozí praxi ve funkci ZŘ považují za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele			Výkon funkce ZŘ... považují za důležitý pro získání zkušeností v oblasti:			Výkon funkce ZŘ... považují za důležitý pro získání zkušeností v oblasti:
			ÚŘEDNÍK	VEDOUcí ODBORU	školenství	ANO	NE	ANO	NE	URČITĚ ANO	SPIŠE ANO	SPIŠE NE	URČITĚ NE	ANO	NEPŘEMÝŠLEL(A) JSEM O TOM	NE	Získání manažerských dovedností (plánování, řízení, kontrola,...)	Vedení podřízených	Jiné
																	POČET	TEXT	
51	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
52	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
53	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
56	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
57	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0
58	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	Je to zcela individuální.
59	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
60	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
62	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
63	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
64	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
66	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0
69	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0
70	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0
74	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
75	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
78	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
80	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
83	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0
89	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
91	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0
92	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
94	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0
95	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
96	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
97	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
101	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
102	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
103	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
105	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0
107	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
108	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
110	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0

**PŘÍKLAD VÝPOČET PRŮMĚRNÉ HODNOTY ODPOVĚDI:**

Otázka č.: 3 = (každý stupeň hodnocení x počet odpovědí) děleno (počet respondentů dané kategorie)

$$=(1*4)+(2*55) / 59 = 1,99$$



**PŘÍLOHA ČÍSLO: 15**

**Počet listů: 1**  
**List číslo: 1**

**DOTAZNÍK - ZŘIZOVATEL - OBEC** (politické funkce: starosta, místostarosta)

CELKEM RESPONDENTŮ OBCE:		94		Z toho respondentů (starostové, místostarostové):		14 = 12,4% respondentů - kategorie obec													
OTÁZKA	1	2	3	4		5				6			7			7 - slovní text			
	Zřizovatel	Vaše pracovní pozice	Jednou z požadovaných podmínek v konkurzním řízení...byla také předchozí praxe z pozice ZŘ	Při konkurzech na ředitele je přihlíženo k praxi ve funkci ZŘ?		Při vyhlášení dalších konkurzů na funkci ředitelů uvažujeme o stanovení požadavku předchozí praxe na pozici ZŘ				Předěšlou praxi ve funkci ZŘ považují za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele			Výkon funkce ZŘ...považují za důležitý pro získání zkušeností v oblasti:			Výkon funkce ZŘ...považují za důležitý pro získání zkušeností v oblasti:			
OBEC	POLITICKÁ	JINÉ (starosta, místostarosta)	ANO	NE	ANO	NE	URČITĚ ANO	SPIŠE ANO	SPIŠE NE	URČITĚ NE	ANO	NEPŘEMÝŠLEL(A) JSEM O TOM	NE	Získání manažerských dovedností (plánování, řízení, kontrola,...)	Vedení podřízených	Jiné	POČET	Jiné	TEXT
Celkem resp.:	14	14	6	8	10	4	3	5	6	0	9	5	0	10	10	1			
% odpovědí	12,4	100,0	42,9	57,1	71,4	28,6	21,4	35,7	42,9	0,0	64,3	35,7	0,0	71,4	71,4	7,1			
Výpočet průměrné hodnoty odpovědí	Hodnocení stupnice:		1	2	1	2	1	2	3	4	1	2	3						
	Výpočet:		6	16	10	8	3	10	18	0	9	10	0						
	Průměrná hodnota odpovědí:		1,6		1,3		2,2				1,4								
14	Obec- starosta - místostarosta																		
Číslo respondentů	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0
	10	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
	22	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
	25	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
	28	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
	44	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
	46	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
	71	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
	85	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	Velice však záleží i na lidských morálních vlastnostech jakéhokoli uchazeče o místo ředitele (to neplatí jen pro stávající zástupce ředitelů a jen pro školství).
	90	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0
	99	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
	106	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
109	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
112	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	

**PŘÍKLAD VÝPOČET PRŮMĚRNÉ HODNOTY ODPOVĚDI:**

Otázka č.: 3 = (každý stupeň hodnocení x počet odpovědí) děleno (počet respondentů dané kategorie)

$$=(1*6)+(2*8) / 14 = 1,6$$

**DOTAZNÍK - ZŘIZOVATEL - OBEC** (politické funkce: zastupitel - radní pro školství)

**CELKEM RESPONDENTŮ OBCE:** 94      **Z toho respondentů (zastupitel-radní pro školství):** 11      = 9,7 % respondentů - kategorie obec

OTÁZKA	1		2		3		4		5				6			7			7 - slovní text
	Zřizovatel	Vaše pracovní pozice		Jednou z požadovaných podmínek v konkurzním řízení... byla také předchozí praxe z pozice ZŘ		Při konkurzech na ředitele je přihlíženo k praxi ve funkci ZŘ?		Při vyhlášení dalších konkurzů na funkci ředitele uvažujeme o stanovení požadavku předchozí praxe na pozici ZŘ				Předěšlou praxi ve funkci ZŘ považují za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele			Výkon funkce ZŘ ..považují za důležitý pro získání zkušeností v oblasti:			Výkon funkce ZŘ ..považují za důležitý pro získání zkušeností v oblasti:	
		OBEC	POLITICKÁ ZASTUPITEL - RADNÍ pro školství	ANO	NE	ANO	NE	URČITĚ ANO	SPIŠE ANO	SPIŠE NE	URČITĚ NE	ANO	NEPŘEMÝŠLEL(A) JSEM O TOM	NE	Získání manažerských dovedností (plánování, řízení, kontrola,...)	Vedení podřízených	Jiné	Jiné	
CELKEM RESP.	11	11	4	7	6	5	5	1	4	1	9	0	2	10	4	1	POČET	TEXT	
% odpovědi	9,7	100,0	36,4	63,6	54,5	45,5	45,5	9,1	36,4	9,1	81,8	0,0	18,2	90,9	36,4	9,1			
Výpočet průměrné hodnoty odpovědi	Hodnocení stupnice:		1	2	1	2	1	2	3	4	1	2	3						
	Výpočet:		4	14	6	10	5	2	12	4	9	0	6						
	Průměrná hodnota odpovědi:		1,6		1,5		2,1				1,4								
11	Obec- zastupitel; radní pro školství																		
Číslo respondentia	16	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	
	9	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	
	37	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	
	40	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	
	49	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	
	55	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	Získání zkušeností obecně.	
	79	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
	81	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
	87	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
	88	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	
98	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0		

PŘÍKLAD VÝPOČET PRŮMĚRNÉ HODNOTY ODPOVĚDI:

Otázka č.: 3 = (každý stupeň hodnocení x počet odpovědi) děleno (počet respondentů dané kategorie)

$$=(1*4)+(2*7) / 11 = 1,6$$

## CELKOVÉ VÝSLEDKY VÝZKUMU - ZŘIZOVATELÉ

(variační koeficient, rozptyl, směrodatná odchylka)

	RESPONDENTI	skutečně odevzdáno dotazníků	porovnání s průměrem (rozdíl= záporné a kladné odchylky)	$\sqrt{2}$ (druhá mocnina)	(rozptyl) $X=1\,990,8/6$	$\sqrt{\quad}$ (druhá odmocnina rozptylu) = směrodatná odchylka
KRAJ	vedoucí odboru školství	14	-4,8	23,4	331,81	18,22
	jiný úředník OŠ	5	-13,8	191,4		
OBEC	starosta, místostarosta	14	-4,8	23,4		
	zastupitel, radní pro školství	11	-7,8	61,4		
	vedoucí odboru (úseku) školství	59	40,2	1 613,4		
	jiný úředník	10	-8,8	78,0		
	Celkem:	113		1 990,8		
	Průměr:	18,8				

\* Variační koeficient:  $(18,22/18,8)*100$

**Variační koeficient %: 96,9**

\* Výpočet podle : H. Svoboda: Moderní statistika, Praha, Svoboda 1977, str. 51.

**KOMENTÁŘ:** Variační koeficient je vyšší než 50%. Znamená to nesourodost statistického souboru - zastoupení zřizovatelů v dotazníkovém výzkumu. **Uvedené kategorie respondentů neumožňují dosáhnout sourodost** (počet obcí x počet krajů; počet obcí s odborem - úsekem školství; počet obcí, kde nemají vůbec odbor ani oddělení školství a otázky školství řeší přímo starosta, anebo jiný úředník obecního úřadu).

## CELKOVÉ VÝSLEDKY VÝZKUMU KATEGORIE: ŘEDITELÉ

(variační koeficient, rozptyl, směrodatná odchylka)

	RESPONDENTI	skutečně odevzdáno dotazníků	porovnání s průměrem (rozdíl= záporné a kladné odchylky)	$\sqrt{2}$ (druhá mocnina)	(rozptyl) $X=522,8/4$	$\sqrt{\quad}$ (druhá odmocnina rozptylu) = směrodatná odchylka
ŘEDITELÉ	MŠ	46	-7,3	52,6	130,69	11,45
	ZŠ	73	19,8	390,1		
	SŠ	46	-7,3	52,6		
	DDM (SVČ)	48	-5,3	27,6		
	Celkem:	213		522,8		
	Průměr:	53,3				

\* Variační koeficient:  $(11,45/53,3)*100$

**Variační koeficient %: 21,5**

\* Výpočet podle : H. Svoboda: Moderní statistika, Praha, Svoboda 1977, str. 51.

**KOMENTÁŘ:** **Variační koeficient je nižší než 50%.** Znamená to sourodost statistického souboru - zastoupení jednotlivých kategorií ředitelů v dotazníkovém výzkumu. **Uvedené kategorie respondentů neumožňují dosáhnout vyšší sourodovost** (počet MŠ, ZŠ, SŠ a DDM + reálna možnost oslovení + reálná možnost jejich zpracování).



## CELKOVÉ VÝSLEDKY VÝZKUMU KATEGORIE: ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ

(variační koeficient, rozptyl, směrodatná odchylka)

	RESPONDENTI	skutečně odevzdáno dotazníků	porovnání s průměrem (rozdíl= záporné a kladné odchylky)	$\sqrt{2}$ (druhá mocnina)	(rozptyl) $\chi=789,0/4$	$\sqrt{\quad}$ (druhá odmocnina rozptylu) = směrodatná odchylka	
ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ	MŠ	13	-21,5	462,3	197,25	14,04	
	ZŠ	48	13,5	182,3			
	SŠ	46	11,5	132,3			
	DDM (SVC)	31	-3,5	12,3			
		Celkem:	138		789,0		
		Průměr:	34,5				

\* Variační koeficient:  $(14,04/34,5)*100$

**Variační koeficient %: 40,7**

\* Výpočet podle : H. Svoboda: Moderní statistika, Praha, Svoboda 1977, str. 51.

**KOMENTÁŘ:** **Variační koeficient je nižší než 50%**. Znamená to sourodost statistického souboru - zastoupení jednotlivých kategorií ředitelů v dotazníkovém výzkumu. **Uvedené kategorie respondentů neumožňují dosáhnout vyšší sourodovost** (počet MŠ, ZŠ, SŠ a DDM + reálna možnost oslovení + reálna možnost jejich zpracování).

**DOTAZNÍK - ŘEDITELÉ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ**

CELKEM RESPONDENTŮ: KATEGORIE ŘEDITEL	213
---------------------------------------	-----

OTÁZKA	1					2								3			4				5				6				7				8		9		10			
	Druh školy nebo školského zařízení, kde pracujete (na pozici ředitele):					Délka praxe ve funkci ředitele (let):								Vaše dřívější pracovní pozice (před nástupem do funkce ředitele):			Dřívější praxe na pozici zástupce ředitele mi ve funkci ředitele pomohla (pouze odpovědi ředitelů nastoupivších z funkce ZŘ):				Dřívější praxe z řídicí pozice (ZŘ) mi ve funkci ředitele chyběla (pouze odpovědi ředitelů nastoupivších z funkce učitel - pedagog):				Dřívější praxe z řídicí pozice (ZŘ) mi ve funkci ředitele chyběla (pouze odpovědi ředitelů nastoupivších z funkce jiná pracovní pozice):				Považujete absolvování manažerského vzdělání (alespoň základní kurz) za důležité před nástupem do funkce ředitele?				Považujete výkon funkce zástupce ředitele za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele?		Byla jednou z požadovaných podmínek při konkurzním řízení...i zkušenost a praxe z pozice ZŘ?		Jak dlouhou praxi na pozici zástupce ředitele by měl mít nový ředitel?			
	MŠ	ZŠ	SŠ	DDM (SVČ)	CELKEM	neuvedl (a)	do 1	1 až 3	3 až 5	5 až 10	10 až 15	15 až 20	nad 20	Učitel - řadový pedagog	Zástupce ředitele	Jiná	Uvedte jaká:	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	ANO	NE	ANO	NE	1 rok	3 roky	více než 3 roky
Celkem resp.:	46	73	46	48	213	8	14	19	19	51	32	25	45	129	66	18	TEXT	47	18	0	1	17	56	42	14	2	6	7	3	116	82	14	1	185	28	25	188	25	124	64
% odpovědí	21,6	34,3	21,6	22,5	100,0	3,8	6,6	8,9	8,9	23,9	15,0	11,7	21,1	60,6	31,0	8,5		71,2	27,3	0,0	1,5	13,2	43,4	32,6	10,9	11,1	33,3	38,9	16,7	54,5	38,5	6,6	0,5	86,9	13,1	11,7	88,3	11,7	58,2	30,0
Výpočet průměrné hodnoty odpovědi	Hodnocení stupnice:																1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	1	2				
	Výpočet:																47	36	0	4	17	112	126	56	2	12	21	12	116	164	42	4	185	56	25	376				
	Průměrná hodnota odpovědi:																1,3				2,4				2,6				1,5				1,1		1,9					

**PŘÍKLAD VÝPOČET PRŮMĚRNÉ HODNOTY ODPOVĚDI:**

Otázka č.: 4 = (každý stupeň hodnocení x počet odpovědí) děleno (počet respondentů dané kategorie)

$$=(1*47)+(2*18)+(3*0)+4*1) / 66 = 1,3$$

















**DOTAZNÍK - ŘEDITELÉ STŘEDNÍCH ŠKOL**

OTÁZKA	Druh školy nebo školského zařízení, kde pracujete (na pozici ředitele):	Délka praxe ve funkci ředitele (let): KATEGORIE SŠ									Vaše dřívější pracovní pozice (před nástupem do funkce ředitele): KATEGORIE SŠ				Dřívější praxe na pozici zástupce ředitele mi ve funkci ředitele pomohla (pouze odpovědi ředitelů nastoupivších z funkce ZŘ): KATEGORIE SŠ				Dřívější praxe z řídicí pozice (ZŘ) mi ve funkci ředitele chyběla (pouze odpovědi ředitelů nastoupivších z funkce učitel - pedagog): KATEGORIE SŠ				Dřívější praxe z řídicí pozice (ZŘ) mi ve funkci ředitele chyběla (pouze odpovědi ředitelů nastoupivších z funkce jiná pracovní pozice): KATEGORIE SŠ				Považujete absolvování manažerského vzdělání (alespoň základní kurz) za důležité před nástupem do funkce ředitele?				Považujete výkon funkce zástupce ředitele za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele?		Byla jednou z požadovaných podmínek při konkurzním řízení...i zkušenost a praxe z pozice ZŘ?		Jak dlouhou praxi na pozici zástupce ředitele by měl mít nový ředitel?						
		KATEGORIE SŠ	neuvedl (a)	do 1	1 až 3	3 až 5	5 až 10	10 až 15	15 až 20	nad 20	Učitel - řadový pedagog	Zástupce ředitele	Jiná	Uvedte jaká:	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	ANO	NE	ANO	NE	1 rok	3 roky	více než 3 roky				
159	1				1					1									1									1			1			1							
152	1			1						1										1							1				1			1							
153	1					1					1			1												1				1			1		1						
154	1							1				1	výchovný poradce									1			1				1			1		1							
140	1				1					1						1											1				1			1							
143	1		1							1							1									1			1			1			1						
145	1							1				1			1												1			1			1		1						
129	1								1				1			1											1			1			1		1						
130	1			1									1			1										1			1			1		1		1					
131	1								1		1							1								1			1			1			1		1				
127	1			1						1							1									1			1			1			1		1				
122	1							1					1			1										1			1			1			1		1				
120	1								1			1	vedoucí vychovatel												1			1			1			1		1					
118	1							1			1															1			1			1		1		1		1			
116	1								1				1			1											1			1			1			1		1			
114	1								1				1			1											1			1			1			1		1			
113	1				1						1															1			1			1			1		1		1		
111	1				1							1	školní inspektor													1			1			1			1		1		1		
110	1								1				1													1			1			1			1		1		1		
111	1				1								1			1										1			1			1			1		1		1		
103	1				1								1			1										1			1			1			1		1		1		
98	1									1			1			1										1			1			1			1		1		1		
86	1									1			1			1										1			1			1			1		1		1		
83	1									1			1			1										1			1			1			1		1		1		
67	1					1					1															1			1			1			1		1		1		
15	1							1					1			1										1			1			1			1		1		1		
3	1					1							1			1										1			1			1			1		1		1		
71	1							1					1			1										1			1			1			1		1		1		
Celkem.	46																																								



**DOTAZNÍK - ŘEDITELÉ ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ (DDM - SVČ)**

OTÁZKA	Druh školy nebo školského zařízení, kde pracujete (na pozici ředitele):	Délka praxe ve funkci ředitele (let): KATEGORIE DDM - SVČ								Vaše dřívější pracovní pozice (před nástupem do funkce ředitele): KATEGORIE DDM - SVČ				Dřívější praxe na pozici zástupce ředitele mi ve funkci ředitele pomohla (pouze odpovědi ředitelů nastoupivších z funkce ZŘ): KATEGORIE DDM - SVČ				Dřívější praxe z řídicí pozice (ZŘ) mi ve funkci ředitele chyběla (pouze odpovědi ředitelů nastoupivších z funkce učitel - pedagog): KATEGORIE DDM - SVČ				Dřívější praxe z řídicí pozice (ZŘ) mi ve funkci ředitele chyběla (pouze odpovědi ředitelů nastoupivších z funkce jiná pracovní pozice): KATEGORIE DDM - SVČ				Považujete absolvování manažerského vzdělání (alespoň základní kurz) za důležité před nástupem do funkce ředitele?				Považujete výkon funkce zástupce ředitele za výhodu pro pozdější výkon funkce ředitele?		Byla jednou z požadovaných podmínek při konkurzním řízení...i zkušenost a praxe z pozice ZŘ?		Jak dlouhou praxi na pozici zástupce ředitele by měl mít nový ředitel?		
		KATEGORIE ŘEDITEL DDM - SVČ	neuvdi (a)	do 1	1 až 3	3 až 5	5 až 10	10 až 15	15 až 20	nad 20	Učitel - řadový pedagog	Zástupce ředitele	Jiná	Uvedte jaká:	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	ANO	NE	ANO	NE	1 rok	3 roky	více než 3 roky			
26	1					1					1			1									1										1			
27	1				1						1												1										1			
28	1					1					1												1										1			
29	1				1							1	Voják z povolání - učitel TV									1	1									1				
30	1								1	1													1										1			
31	1							1				1	úřad práce, projektanta									1					1	1					1			
32	1					1					1												1										1			
33	1					1						1	voják z povolání										1										1			
34	1					1						1											1										1			
35	1							1				1											1										1			
36	1								1	1													1										1			
37	1				1						1												1										1			
38	1					1						1											1										1			
39	1					1						1											1										1			
40	1							1				1											1										1			
41	1					1						1											1										1			
42	1					1						1											1										1			
43	1							1				1											1										1			
44	1					1						1											1										1			
45	1					1						1											1										1			
46	1								1			1											1										1			
47	1					1						1											1										1			
48	1							1				1											1										1			
49	1					1						1											1										1			
50	1							1				1											1										1			
51	1					1						1	soukromě podnikající ve volném čase										1										1			
21	1							1				1	řisťanská mluvčí										1										1			
10	1				1						1												1										1			
17	1					1						1											1										1			
8	1					1						1											1										1			
Celkem:																																		48		

## DOTAZNÍK - ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ

**CELKEM RESPONDENTŮ: ZÁSTUPCE ŘEDITELE: 138**

OTÁZKA	1					2								3			4				5			
	Druh školy nebo školského zařízení, kde pracujete:					Délka praxe ve funkci zástupce ředitele (let):								Pracovní pozici zástupce ředitele jsem přijal i z důvodu, že bych chtěl později vykonávat funkci ředitele školy			Pracovní pozici zástupce ředitele považuji za důležitou zkušenost pro můj pozdější výkon funkce ředitele:				Výkon funkce zástupce ředitele považuji za důležitou pro získání zkušeností v oblasti (můžete vybrat více odpovědí):			
	MŠ	ZŠ	SŠ	DDM (SVČ)	CELKEM	neuvedl (a)	do 1	1 až 3	3 až 5	5 až 10	10 až 15	15 až 20	nad 20	ANO	Nepřemýšlel jsem o tom	NE	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	Získání manažer. dovedností	Naplnění osob. a profes. cílů	Jiné	Jiné text
Celkem resp.:	13	48	46	31	138	7	13	20	18	40	24	8	8	19	48	71	76	44	10	8	107	73	12	
% odpovědí	9,4	34,8	33,3	22,5	100,0	5,1	9,4	14,5	13,0	29,0	17,4	5,8	5,8	13,8	34,8	51,4	55,1	31,9	7,2	5,8	77,5	52,9	8,7	
vypočet průměrné hodnoty odpovědí	Hodnocení stupnice:																1	2	3	4				
	Výpočet:																76	88	30	32				
	Průměrná hodnota odpovědí:																1,6							

### PŘÍKLAD VÝPOČET PRŮMĚRNÉ HODNOTY ODPOVĚDI:

Otázka č.: 4 = (každý stupeň hodnocení x počet odpovědí) děleno (počet respondentů dané kategorie)  

$$=(1*76)+(2*44)+(3*10)+4*8) / 138 = 1,6$$

**DOTAZNÍK - ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ MATEŘSKÝCH ŠKOL**

<b>CELKEM RESPONDENTŮ: ZÁSTUPCE ŘEDITELE MŠ</b>	<b>13</b>
---	-----------

OTÁZKA	1					2								3			4				5			
	Druh školy nebo školského zařízení, kde pracujete:					Délka praxe ve funkci zástupce ředitele (let):								Pracovní pozici zástupce ředitele jsem přijal i z důvodu, že bych chtěl později vykonávat funkci ředitele školy			Pracovní pozici zástupce ředitele považuji za důležitou zkušenost pro můj pozdější výkon funkce ředitele:				Výkon funkce zástupce ředitele považuji za důležitou pro získání zkušeností v oblasti (můžete vybrat více odpovědí):			
	MŠ	ZŠ	SŠ	DDM (SVČ)	CELKEM	neuvedl (a)	do 1	1 až 3	3 až 5	5 až 10	10 až 15	15 až 20	nad 20	ANO	Nepřemýšlel jsem o tom	NE	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	Získání manažer. dovednos.	Naplnění osob. a profes. cíl	Jiné	Jiné text
Celkem resp.:	13	48	46	31	138	1	2	7	0	1	3	0	0	4	5	4	4	8	1	0	10	6	0	
% odpovědí	9,4	34,8	33,3	22,5	100,0	7,7	15,4	53,8	0,0	7,7	23,1	0,0	0,0	30,8	38,5	30,8	30,8	61,5	7,7	0,0	76,9	46,2	0,0	
Výpočet průměrné hodnoty	Hodnocení stupnice:																1	2	3	4				
	Výpočet:																4	16	3	0				
	Průměrná hodnota odpovědi:																1,8							

**PŘÍKLAD VÝPOČET PRŮMĚRNÉ HODNOTY ODPOVĚDI:**

Otázka č.: 4 = (každý stupeň hodnocení x počet odpovědí) děleno (počet respondentů dané kategorie)

$$=(1*4)+(2*8)+(3*0)+4*0)/13 = 1,8$$

ZŘ - MATEŘSKÁ ŠKOLA																								
Číslo respondenta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
3	1							1						1						1				
8	1								1						1	1					1			
22	1									1					1		1					1		
23	1							2						1		1				1	1			
39	1									1				1		1					1			
36	1							1						1		1				1	1			
43	1						1							1			1			1				
50	1						1								1			1		1				
96	1					1									1		1			1	1			
119	1							1						1			1			1				
122	1							1						1			1			1				
127	1							1						1			1			1				
131	1									1					1		1				1			



**DOTAZNÍK - ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ ZÁKLADNÍCH ŠKOL**

**CELKEM RESPONDENTŮ: ZÁSTUPCE ŘEDITELE ZŠ 48**

OTÁZKA	1					2								3			4				5			
	Druh školy nebo školského zařízení, kde pracujete:					Délka praxe ve funkci zástupce ředitele (let):								Pracovní pozici zástupce ředitele jsem přijal i z důvodu, že bych chtěl později vykonávat funkci ředitele školy			Pracovní pozici zástupce ředitele považuji za důležitou zkušenost pro můj pozdější výkon funkce ředitele:				Výkon funkce zástupce ředitele považuji za důležitou pro získání zkušenosti v oblasti (můžete vybrat více odpovědí):			
	MŠ	ZŠ	SŠ	DDM (SVC)	CELKEM	neuvdl (a)	do 1	1 až 3	3 až 5	5 až 10	10 až 15	15 až 20	nad 20	ANO	Nepřemýšlel jsem o tom	NE	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	Získání manažer. dovednos.	Naplnění osob. a profes. cíl	Jiné	Jiné text
Celkem resp.:	13	48	46	31	138	2	4	4	6	17	7	3	4	5	16	27	25	13	6	4	31	26	4	
% odpovědí	9,4	34,8	33,3	22,5	100,0	4,2	8,3	8,3	12,5	35,4	14,6	6,3	8,3	10,4	33,3	56,3	52,1	27,1	12,5	8,3	64,6	54,2	8,3	
Výpočet průměrné hodnoty	Hodnocení stupnice:															1	2	3	4					
	Výpočet:															25	26	18	16					
	Průměrná hodnota odpovědi:															1,8								

**PŘÍKLAD VÝPOČET PRŮMĚRNÉ HODNOTY ODPOVĚDI:**

Otázka č.: 4 = (každý stupeň hodnocení x počet odpovědí) děleno (počet respondentů dané kategorie)

$$= (1*25) + (2*13) + (3*6) + (4*4) / 48 = 1,8$$

ZŘ - ZÁKLADNÍ ŠKOLA																								
4	1													1										
11	1						1									1	1					1		
33	1							1								1		1					1	
45	1											1				1	1					1		
46	1															1		1				1	1	
48	1							1								1			1			1		
49	1															1				1				1
52	1						1									1		1				1		Možnost ovlivnit cíle školy.
55	1							1								1						1	1	
59	1															1			1			1	1	
60	1															1			1			1	1	1
61	1															1			1			1	1	Vytvoření kvalitního týmu pro vedení školy.
63	1															1						1		
65	1															1				1		1		
66	1															1	1					1	1	
67	1						1									1			1			1	1	
69	1															1	1					1		
71	1															1			1			1		
72	1															1				1		1		
73	1															1			1			1	1	
75	1															1	1					1		
79	1															1	1					1		
83	1															1	1					1		
84	1															1			1			1		
85	1															1			1			1	1	
89	1															1			1			1		
92	1															1			1			1		

**DOTAZNÍK - ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ ZÁKLADNÍCH ŠKOL**

OTÁZKA	Druh školy nebo školského zařízení, kde pracujete:					Délka praxe ve funkci zástupce ředitele (let):								Pracovní pozici zástupce ředitele jsem přijal i z důvodu, že bych chtěl později vykonávat funkci ředitele školy			Pracovní pozici zástupce ředitele považuji za důležitou zkušenost pro můj pozdější výkon funkce ředitele:				Výkon funkce zástupce ředitele považuji za důležitou pro získání zkušeností v oblasti (můžete vybrat více odpovědí):				
	MŠ	ZŠ	SŠ	DDM (SVČ)	CELKEM	neuvedl (a)	do 1	1 až 3	3 až 5	5 až 10	10 až 15	15 až 20	nad 20	ANO	Nepřemýšlel jsem o tom	NE	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	Získání manažer. dovednos.	Naplnění osob. a profes. cíl	Jiné	Jiné text	
93		1						1								1		1				1			
95		1						1								1	1					1			
102		1							1					1			1					1			
105		1							1							1				1		1	1	1	V různých oblastech...
106		1							1						1		1					1	1		
108		1							1						1			1				1	1		
111		1								1						1			1				1		
112		1								1						1			1				1		
113		1								1						1	1					1			
115		1							1						1	1		1				1	1		
116		1								1						1			1				1		
118		1							1							1	1					1			
120		1								1				1			1					1			
123		1								1				1			1					1			
128		1								1				1			1					1			
132		1										1			1		1						1		
133		1										1				1				1			1		
134		1							1						1		1						1		
136		1							1						1			1				1	1		
137		1										1			1			1						1	
138		1								1						1		1				1	1		

**DOTAZNÍK - ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ STŘEDNÍCH ŠKOL**

**CELKEM RESPONDENTŮ: ZÁSTUPCE ŘEDITELE SŠ**      46

OTÁZKA	1					2								3			4				5			
	Druh školy nebo školského zařízení, kde pracujete:					Délka praxe ve funkci zástupce ředitele (let):								Pracovní pozici zástupce ředitele jsem přijal i z důvodu, že bych chtěl později vykonávat funkci ředitele školy			Pracovní pozici zástupce ředitele považuji za důležitou zkušenost pro můj pozdější výkon funkce ředitele:				Výkon funkce zástupce ředitele považuji za důležitou pro získání zkušeností v oblasti (můžete vybrat více odpovědí):			
	MŠ	ZŠ	SŠ	DDM (SVČ)	CELKEM	neuvl (a)	do 1	1 až 3	3 až 5	5 až 10	10 až 15	15 až 20	nad 20	ANO	Nepřemýšlel jsem o tom	NE	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	Získání manažer. dovednos.	Naplnění osob. a profes. cíl	Jiné	Jiné text
Celkem resp.:	13	48	46	31	138	4	2	4	6	14	9	3	4	2	18	26	28	14	2	2	40	22	6	
% odpovědí	9,4	34,8	33,3	22,5	100,0	8,7	4,3	8,7	13,0	30,4	19,6	6,5	8,7	4,3	39,1	56,5	60,9	30,4	4,3	4,3	87,0	47,8	13,0	
Výpočet průměrné hodnoty	Hodnocení stupnice:																1	2	3	4				
	Výpočet:																28	28	6	8				
	Průměrná hodnota odpovědi:																1,5							

**PŘÍKLAD VÝPOČET PRŮMĚRNÉ HODNOTY ODPOVĚDI:**

Otázka č.: 4 = (každý stupeň hodnocení x počet odpovědí) děleno (počet respondentů dané kategorie)

$$= (1 \cdot 28) + (2 \cdot 14) + (3 \cdot 2) + (4 \cdot 2) / 46 = 1,5$$

ZŘ - STŘEDNÍ ŠKOLY																										
Číslo respondenta	5		1						1					1		1				1	1					
	10		1						1						1				1			1				
	38		1								1							1				1				
	42		1						1							1	1				1	1	1		Zkušenosti v oblasti práva, ekonomie, ...	
	44		1								1					1	1				1					
	47		1								1				1						1					
	51		1				1								1						1	1				
	53		1							1						1					1	1				
	54		1										1			1	1				1		1			Práce jednotlivých úseků školy, organizace, speciální, detailní poznání činnosti.
	56		1				1								1				1		1	1				
	57		1				1									1	1				1	1				
	58		1					1								1			1		1					
	62		1					1								1			1		1		1			Administrativa školy.
	64		1							1						1	1				1					
	68		1									1				1				1		1				
70		1							1						1	1				1	1					
74		1													1			1		1						
76		1										1			1	1				1		1				
77		1											1		1					1	1					
78		1									1				1					1	1					



## DOTAZNÍK - ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ STŘEDNÍCH ŠKOL

OTÁZKA	Druh školy nebo školského zařízení, kde pracujete:					Délka praxe ve funkci zástupce ředitele (let):								Pracovní pozici zástupce ředitele jsem přijal i z důvodu, že bych chtěl později vykonávat funkci ředitele školy			Pracovní pozici zástupce ředitele považuji za důležitou zkušenost pro můj pozdější výkon funkce ředitele:				Výkon funkce zástupce ředitele považuji za důležitou pro získání zkušeností v oblasti (můžete vybrat více odpovědí):			
	MŠ	ZŠ	SŠ	DDM (SVC)	CELKEM	neuveď (a)	do 1	1 až 3	3 až 5	5 až 10	10 až 15	15 až 20	nad 20	ANO	Nepřemýšlel jsem o tom	NE	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	Získání manažer. dovednos.	Naplnění osob. a profes. cíl	Jiné	Jiné text
80			1					1								1		1			1	1		
81			1					1								1	1				1	1		
82			1						1							1	1				1			
86			1			1								1			1				1	1		
87			1						1							1	1				1			
88			1						1							1	1				1	1		
90			1						1						1			1			1		1	Přehled a zkušenosti o fungování školy z pozice vedení.
91			1							1						1	1				1		1	Rozvrh a suplování, přijímací zkoušky, maturity, matrika.
94			1							1					1			1					1	Orientace v problematice.
97			1						1						1		1				1			
98			1							1					1	1					1	1		
99			1							1					1				1		1	1		
100			1					1							1		1				1	1		
101			1							1						1		1			1			
103			1					1							1		1				1			
104			1								1				1		1				1			
107			1									1			1		1				1			
109			1							1					1		1				1	1		
110			1					1							1			1			1			
114			1									1				1	1				1			
117			1						1							1	1				1			
121			1						1						1		1				1	1		
124			1						1						1		1				1	1		
129			1						1						1		1				1	1		
130			1							1					1			1				1		
135			1							1						1		1			1			

**DOTAZNÍK - ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ - DDM (SVČ)**

**CELKEM RESPONDENTŮ: ZÁSTUPCE ŘEDITELE DDM** 31

OTÁZKA	1					2								3			4				5			
	Druh školy nebo školského zařízení, kde pracujete:					Délka praxe ve funkci zástupce ředitele (let):								Pracovní pozici zástupce ředitele jsem přijal i z důvodu, že bych chtěl později vykonávat funkci ředitele školy			Pracovní pozici zástupce ředitele považuji za důležitou zkušenost pro můj pozdější výkon funkce ředitele:				Výkon funkce zástupce ředitele považuji za důležitou pro získání zkušeností v oblasti (můžete vybrat více odpovědí):			
	MŠ	ZŠ	SŠ	DDM (SVČ)	CELKEM	neuvěl (a)	do 1	1 až 3	3 až 5	5 až 10	10 až 15	15 až 20	nad 20	ANO	Nepřemýšlel jsem o tom	NE	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	Získání manažer. dovedností	Naplnění osob. a profes. cíl	Jiné	Jiné text
Celkem resp.:	13	48	46	31	138	0	5	5	6	8	5	2	0	8	9	14	19	9	1	2	26	19	2	
% odpovědí	9,4	34,8	33,3	22,5	100,0	0,0	16,1	16,1	19,4	25,8	16,1	6,5	0,0	25,8	29,0	45,2	61,3	29,0	3,2	6,5	83,9	61,3	6,5	
Výpočet průměrné hodnoty odpovědi	Hodnocení stupnice:																1	2	3	4				
	Výpočet:																19	18	3	8				
	Průměrná hodnota odpovědi:																1,5							

**PŘÍKLAD VÝPOČET PRŮMĚRNÉ HODNOTY ODPOVĚDI:**

Otázka č.: 4 = (každý stupeň hodnocení x počet odpovědí) děleno (počet respondentů dané kategorie)

$$= (1 \cdot 19) + (2 \cdot 9) + (3 \cdot 1) + (4 \cdot 2) / 31 = 1,5$$

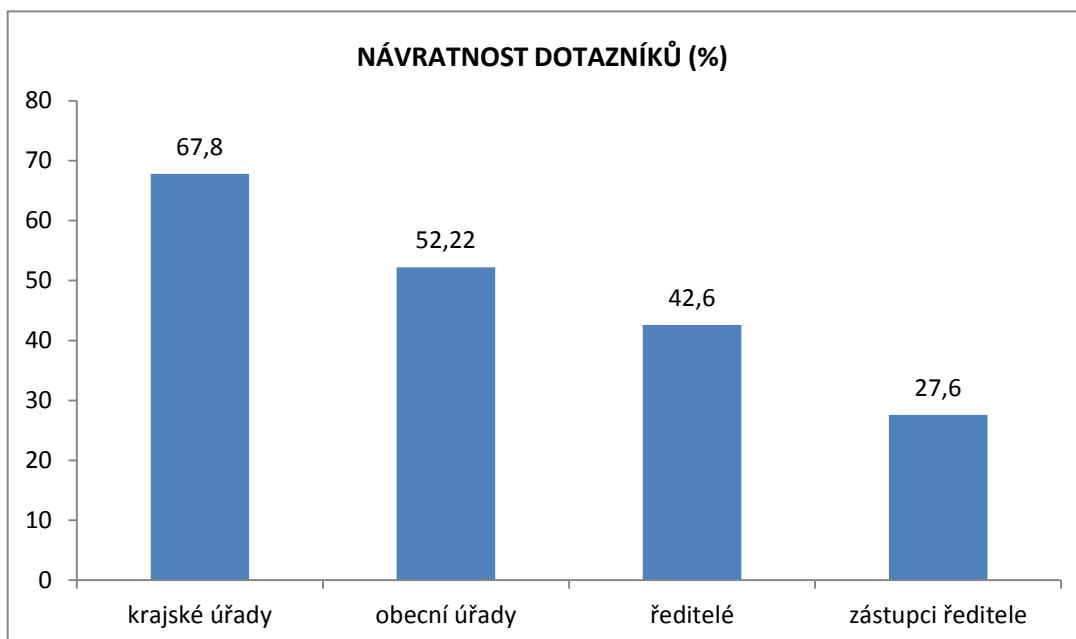
ZŘ - DDM - SVČ																									
1				1											1									1	1
2				1			1							1										1	
6				1					1							1		1						1	1
7				1					1					1					1					1	
9				1							1				1			1						1	
12				1				1								1		1						1	1
13				1					1						1				1					1	1
14				1					1							1		1						1	1
15				1						1						1		1						1	1
16				1			1							1				1						1	
17				1							1				1			1						1	
18				1						1				1				1						1	1
19				1							1			1				1							1
20				1						1					1				1						1
21				1					1							1		1						1	1
24				1			1									1		1						1	
25				1								1				1				1				1	
26				1						1					1			1						1	
27				1			1								1			1		1				1	
28				1							1				1			1						1	

## DOTAZNÍK - ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ - DDM (SVČ)

OTÁZKA	Druh školy nebo školského zařízení, kde pracujete:					Délka praxe ve funkci zástupce ředitele (let):								Pracovní pozici zástupce ředitele jsem přijal i z důvodu, že bych chtěl později vykonávat funkci ředitele školy			Pracovní pozici zástupce ředitele považuji za důležitou zkušenost pro můj pozdější výkon funkce ředitele:				Výkon funkce zástupce ředitele považuji za důležitou pro získání zkušeností v oblasti (můžete vybrat více odpovědí):			
	MŠ	ZŠ	SŠ	DDM (SVČ)	CELKEM	nevedl (a)	do 1	1 až 3	3 až 5	5 až 10	10 až 15	15 až 20	nad 20	ANO	Nepřemýšlel jsem o tom	NE	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	Získání manažer. dovednos.	Naplnění osob. a profes. cíl	Jiné	Jiné text
Číslo respondenta	29			1						1				1			1				1	1	1	Bavi mě spíš být duha než velet.
	30			1					1							1		1			1	1		
	31			1						1					1			1			1	1		
	32			1			1								1					1	1	1		
	34			1				1								1		1				1		
	35			1								1				1	1				1	1		
	37			1				1						1			1					1		
	40			1			1									1			1		1			
	41			1					1							1	1				1	1		
	125			1						1						1	1				1	1		
	126			1				1						1			1				1			

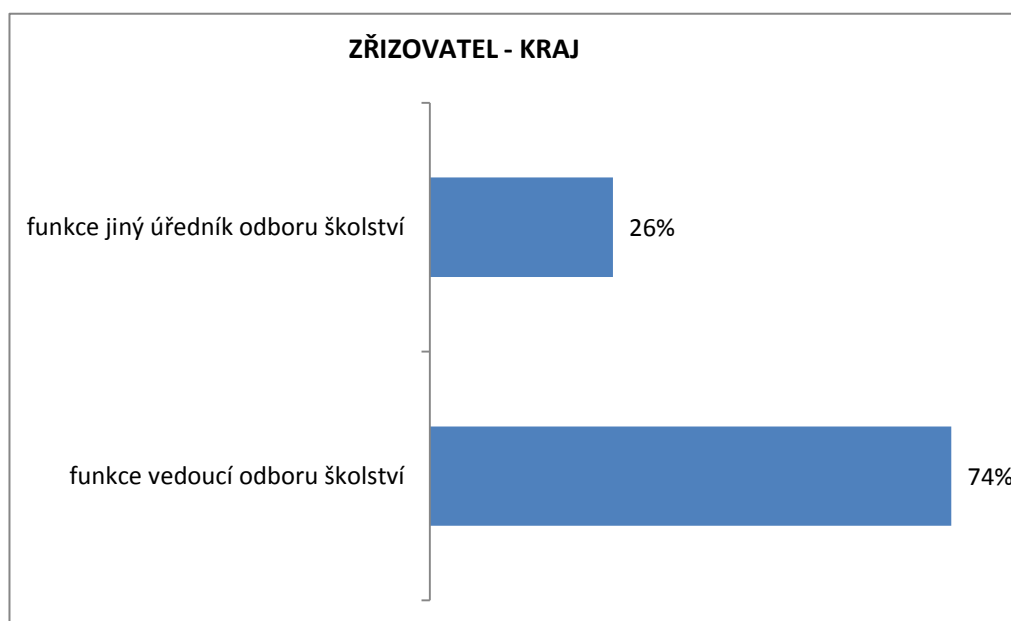
## **PŘÍLOHA ČÍSLO: 28 - GRAF Č. 1**

NÁVRATNOST – VŠECHNY KATEGORIE RESPONDENTŮ



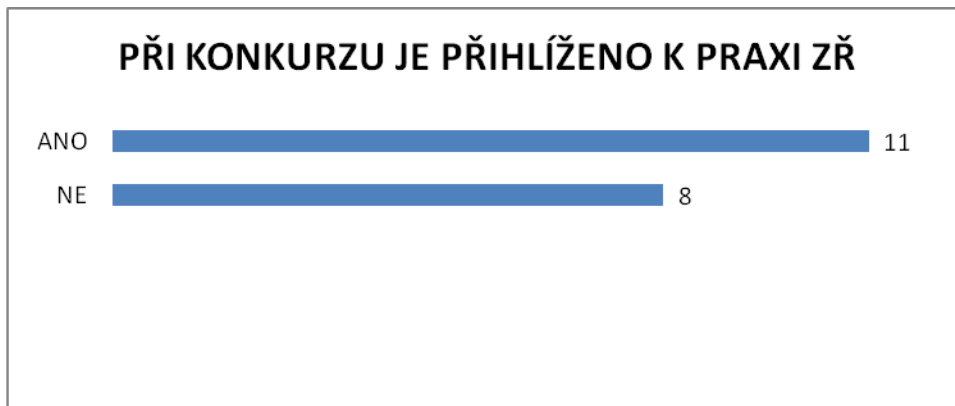
## **PŘÍLOHA ČÍSLO: 29 - Graf č. 2**

RESPONDENTI KATEGORIE ZŘIZOVATEL - KRAJ



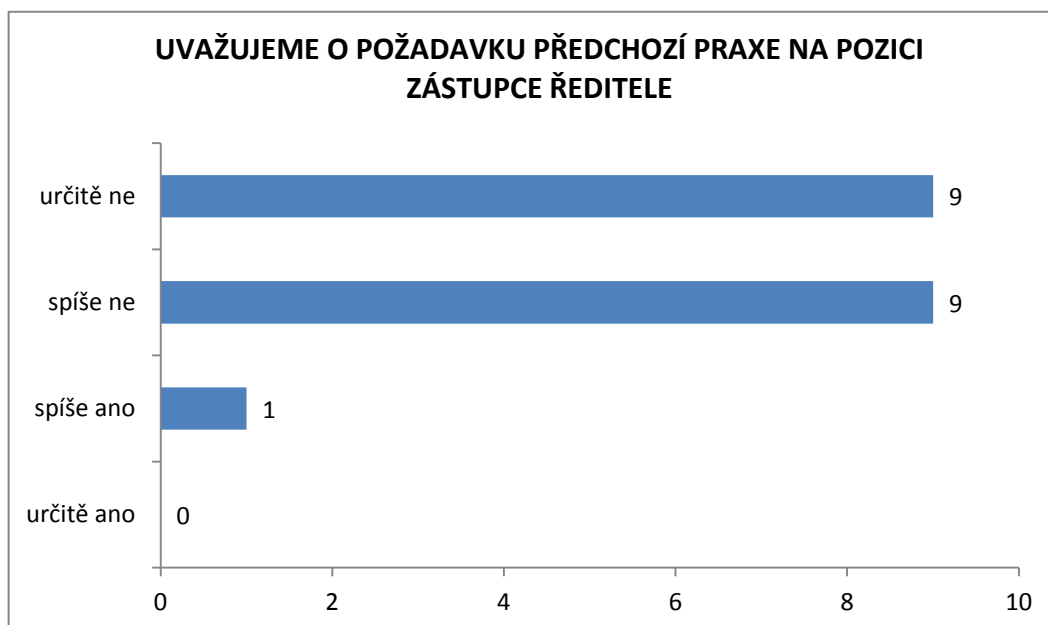
**PŘÍLOHA ČÍSLO: 30 – Graf č. 3**

RESPONDENTI KATEGORIE ZŘIZOVATEL – KRAJ, OTÁZKA Č. 4



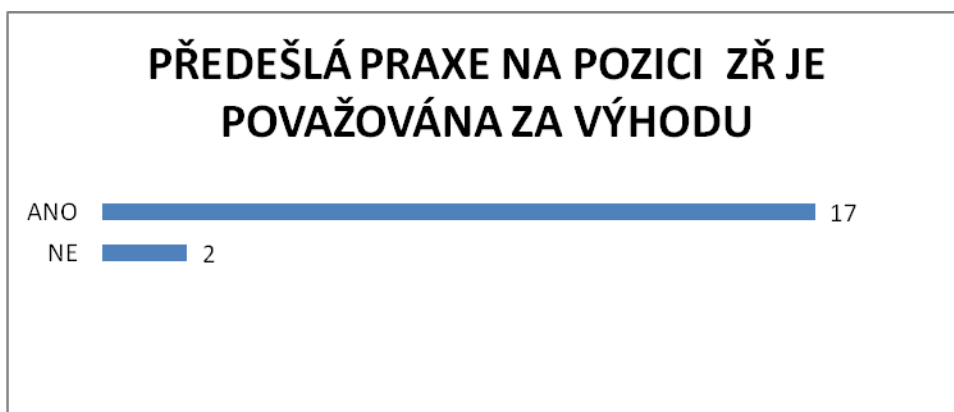
**PŘÍLOHA ČÍSLO: 31 – Graf č. 4**

RESPONDENTI KATEGORIE ZŘIZOVATEL – KRAJ, OTÁZKA Č. 5



## **PŘÍLOHA ČÍSLO: 32 – Graf č. 5**

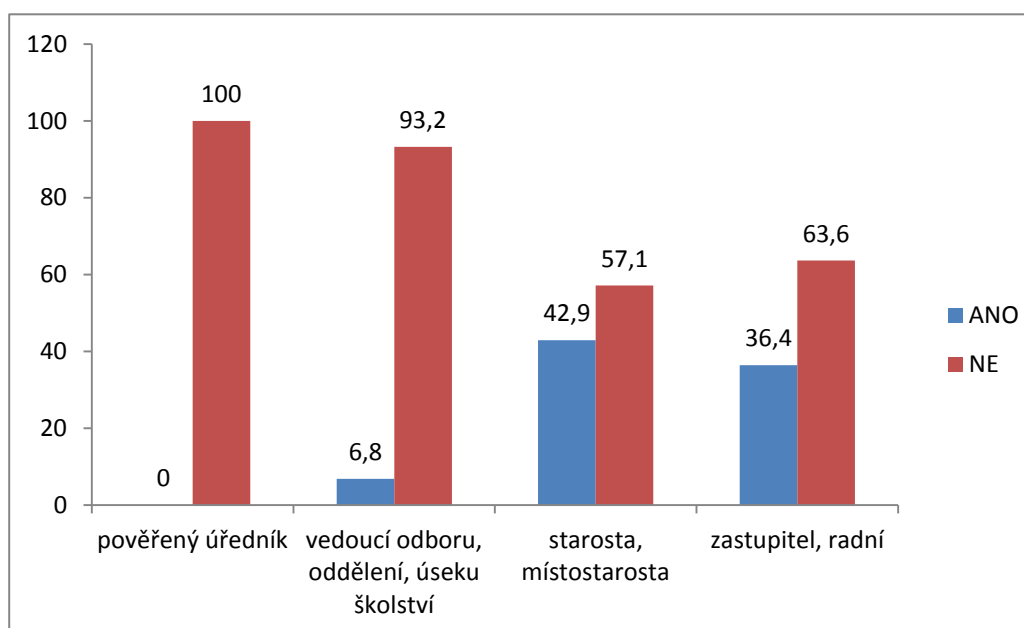
RESPONDENTI KATEGORIE ZŘIZOVATEL – KRAJ, OTÁZKA Č. 6



## **PŘÍLOHA ČÍSLO: 33 – Graf č. 6**

RESPONDENTI KATEGORIE ZŘIZOVATEL – OBEC, OTÁZKA Č. 3

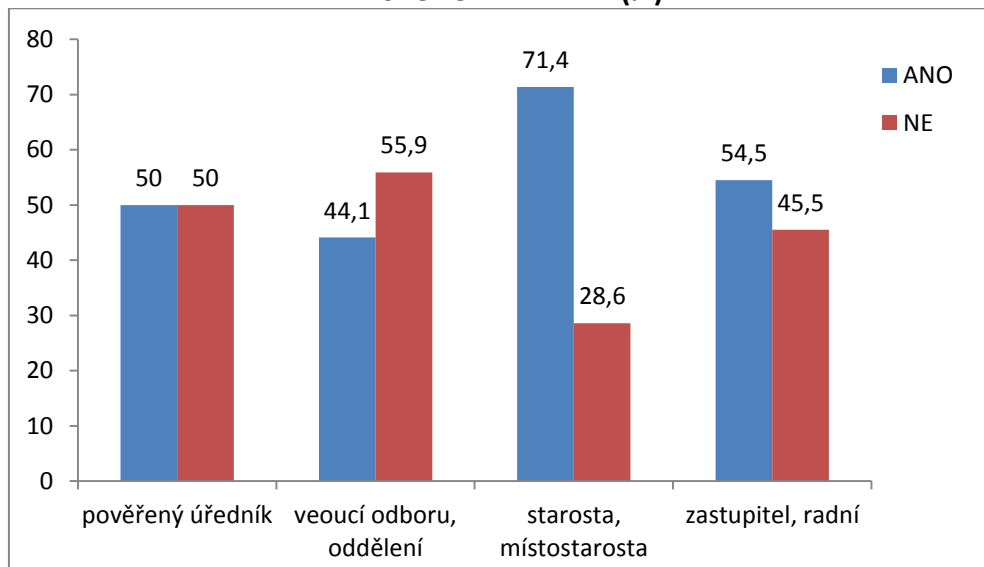
**JEDNOU Z PODMÍNEK KONKURZŮ NA ŘEDITELE BYL VÝKON FUNKCE ZÁSTUPCE  
ŘEDITELE (%)**



## **PŘÍLOHA ČÍSLO: 34 – Graf č. 7**

RESPONDENTI KATEGORIE ZŘIZOVATEL – OBEC, OTÁZKA Č. 4

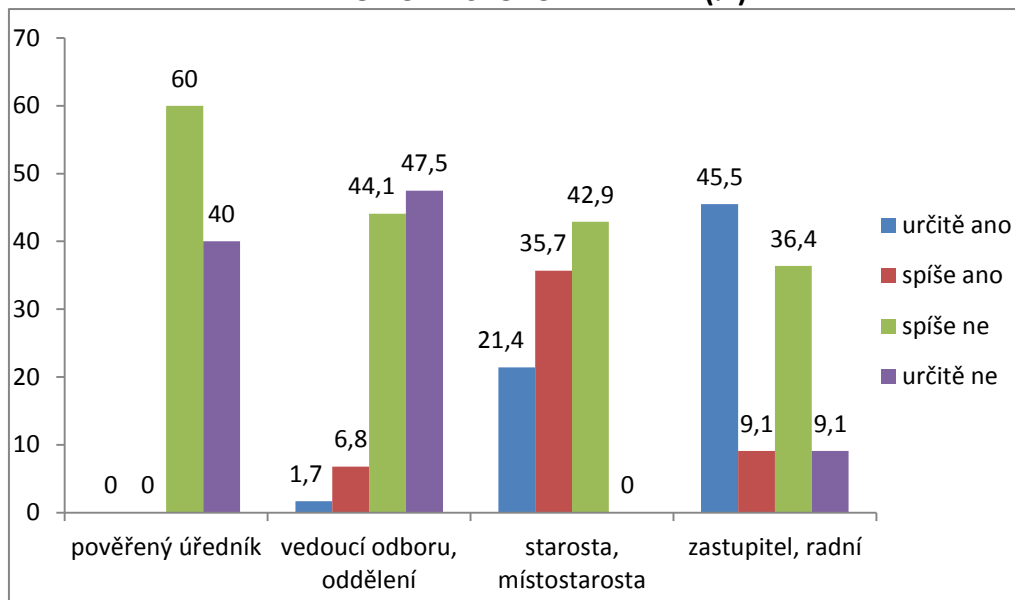
### **PŘI KONKURZECH JE PŘIHLÍŽENO K PRAXI VE FUNKCI ZÁSTUPCE ŘEDITELE (%)**



## **PŘÍLOHA ČÍSLO: 35 – Graf č. 8**

RESPONDENTI KATEGORIE ZŘIZOVATEL – OBEC, OTÁZKA Č. 5

### **UVAŽUJEME O STANOVENÍ POŽADAVKU PŘEDCHOZÍ PRAXE NA POZICI ZÁSTUPCE ŘEDITELE (%)**

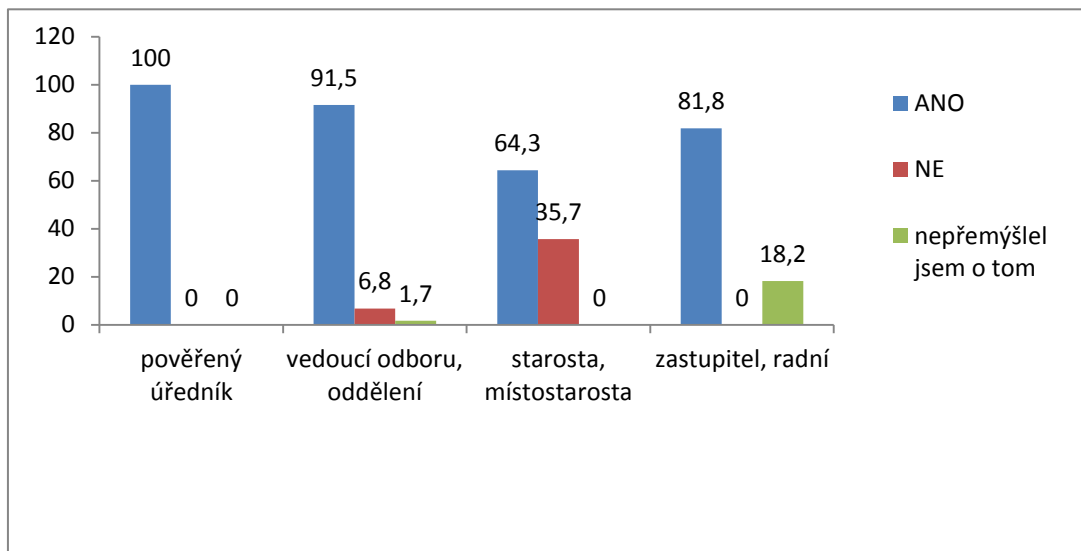


## **PŘÍLOHA ČÍSLO: 36 – Graf č. 9**

RESPONDENTI KATEGORIE ZŘIZOVATEL – OBEC, OTÁZKA Č. 6

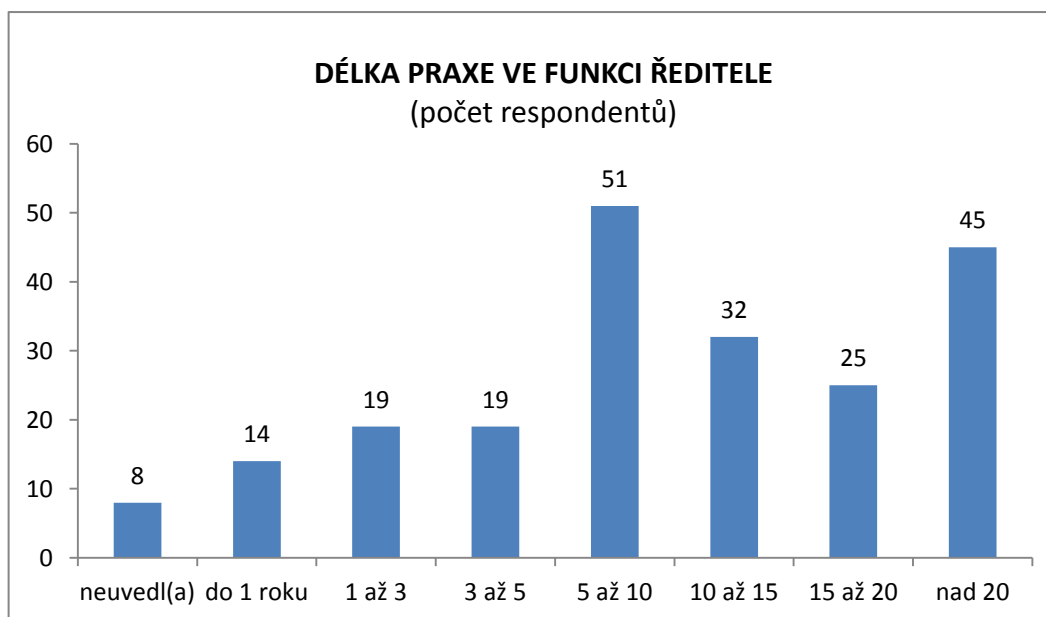
### **PŘEDEŠLÁ PRAXE NA POZICI ZÁSTUPCE ŘEDITELE**

**JE POVAŽOVÁNA ZA VÝHODU (%)**



## **PŘÍLOHA ČÍSLO: 37 - Graf č. 10**

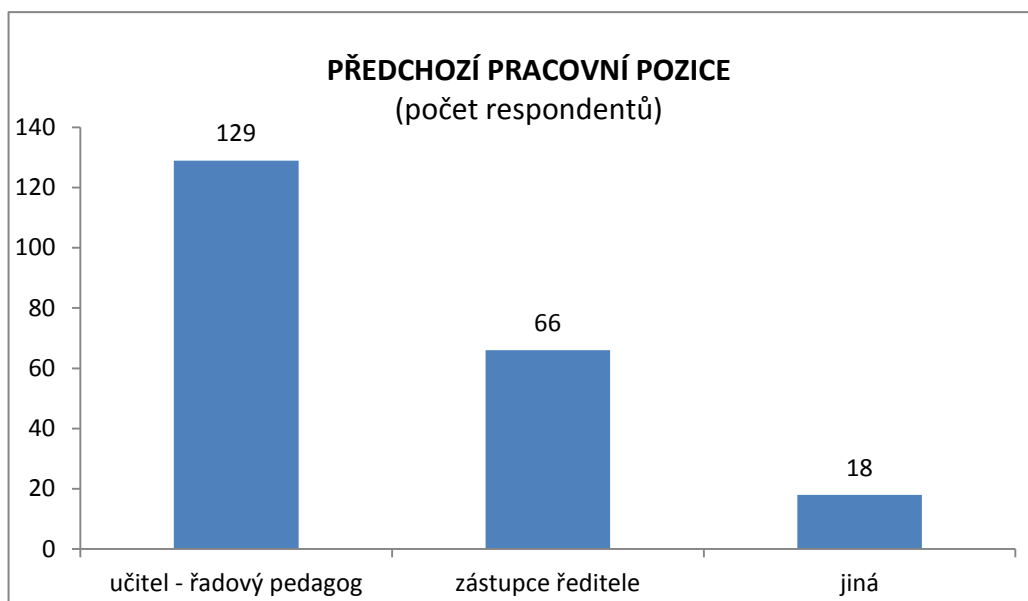
ŘEDITELÉ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ





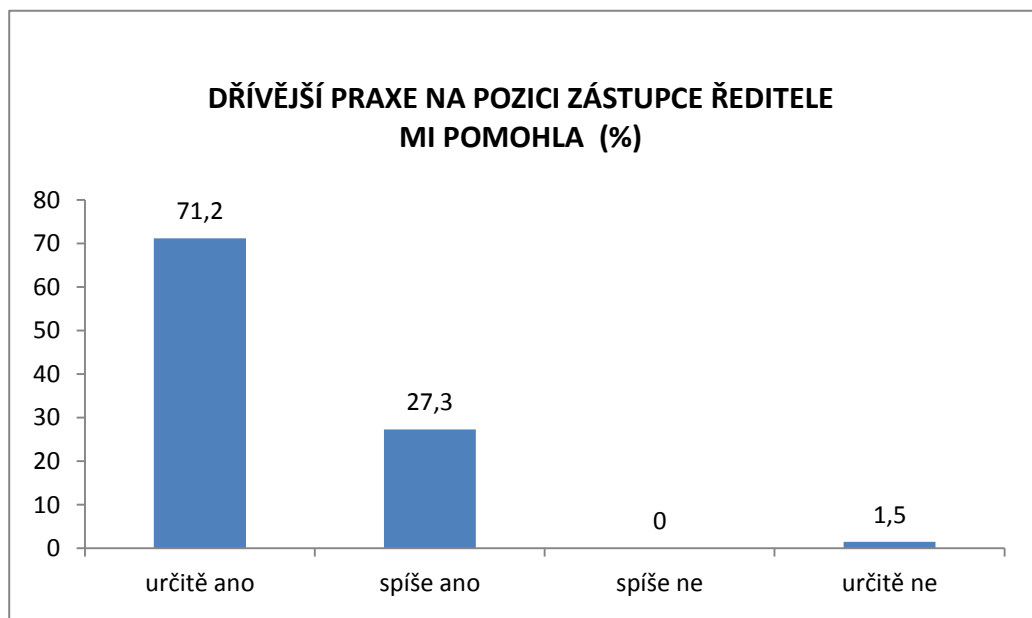
**PŘÍLOHA ČÍSLO: 38 - Graf č. 11**

ŘEDITELÉ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ



**PŘÍLOHA ČÍSLO: 39 - Graf č. 12**

ŘEDITELÉ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ

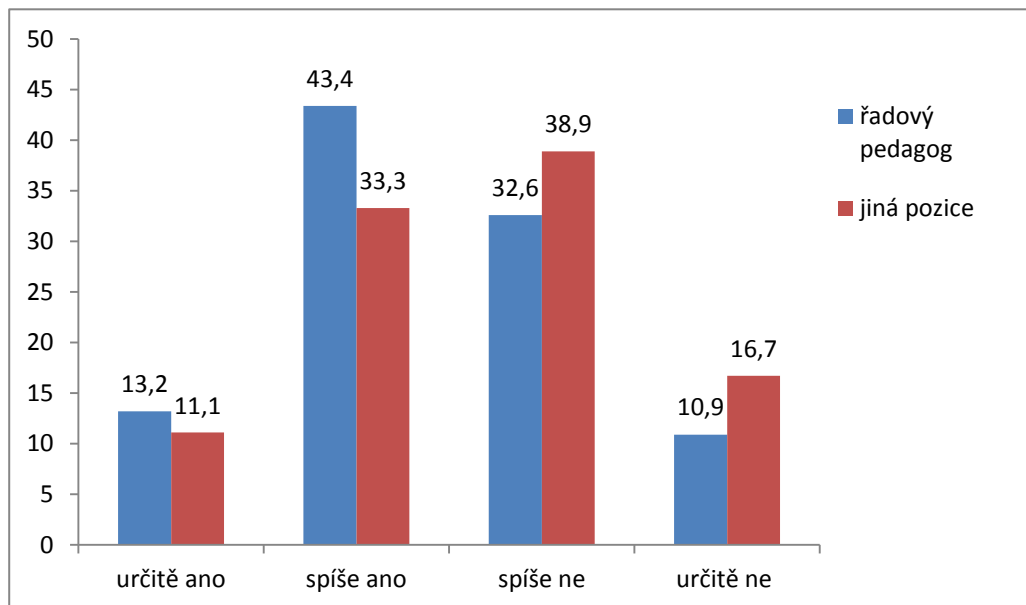


**PŘÍLOHA ČÍSLO: 40 - Graf č. 13**

ŘEDITELÉ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ

**DŘÍVĚJŠÍ PRAXE VE FUNKCI ZÁSTUPCE ŘEDITELE**

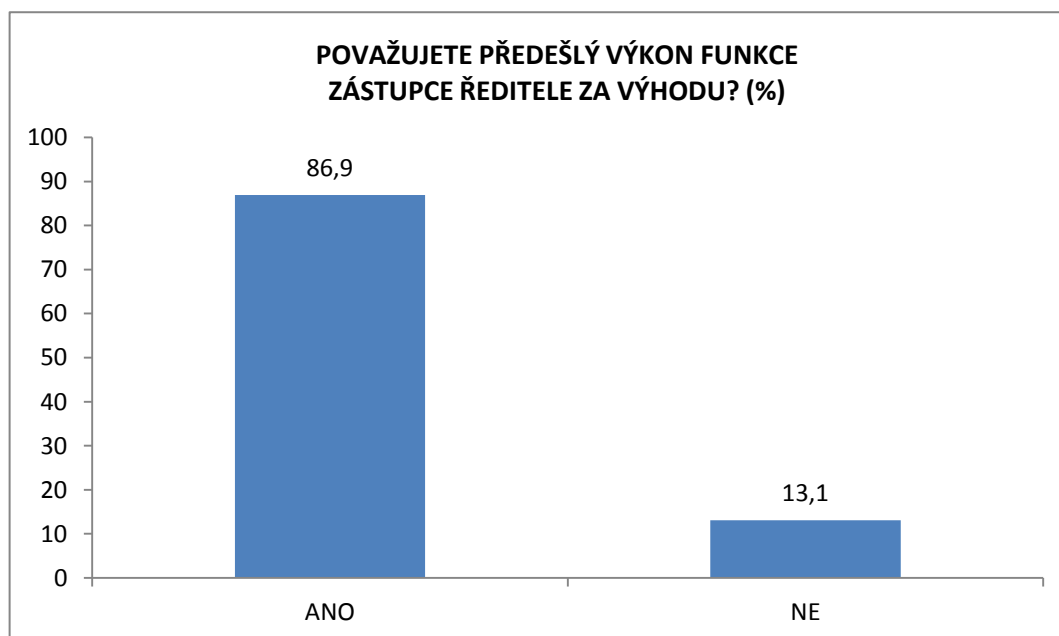
**MNĚ VE FUNKCI ŘEDITELE CHYBĚLA (%)**



**PŘÍLOHA ČÍSLO: 41 - Graf č. 14**

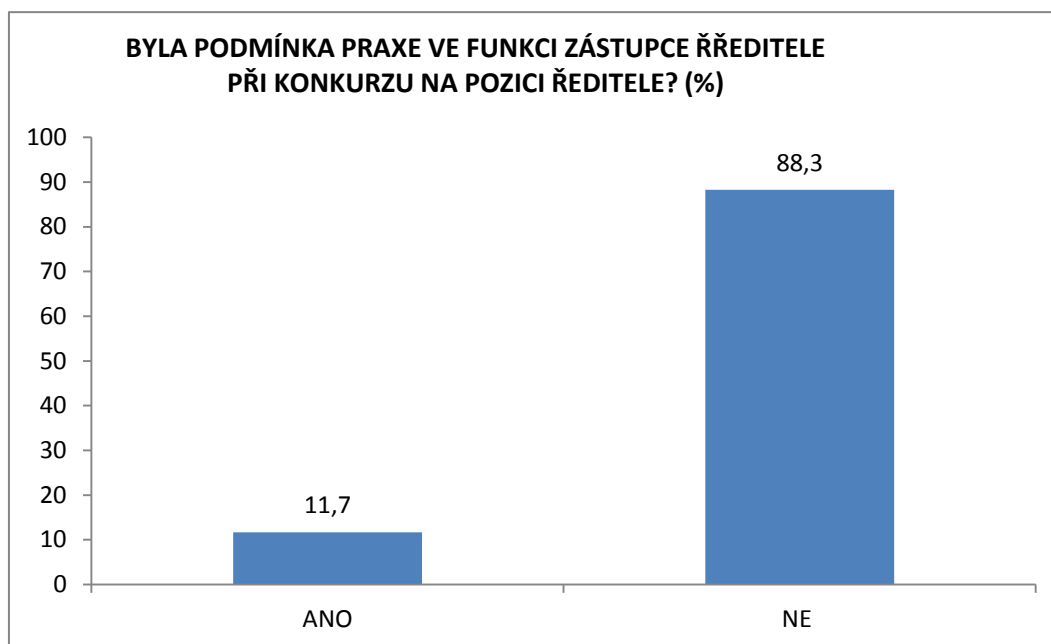
ŘEDITELÉ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ

**POVAŽUJETE PŘEDEŠLÝ VÝKON FUNKCE  
ZÁSTUPCE ŘEDITELE ZA VÝHODU? (%)**



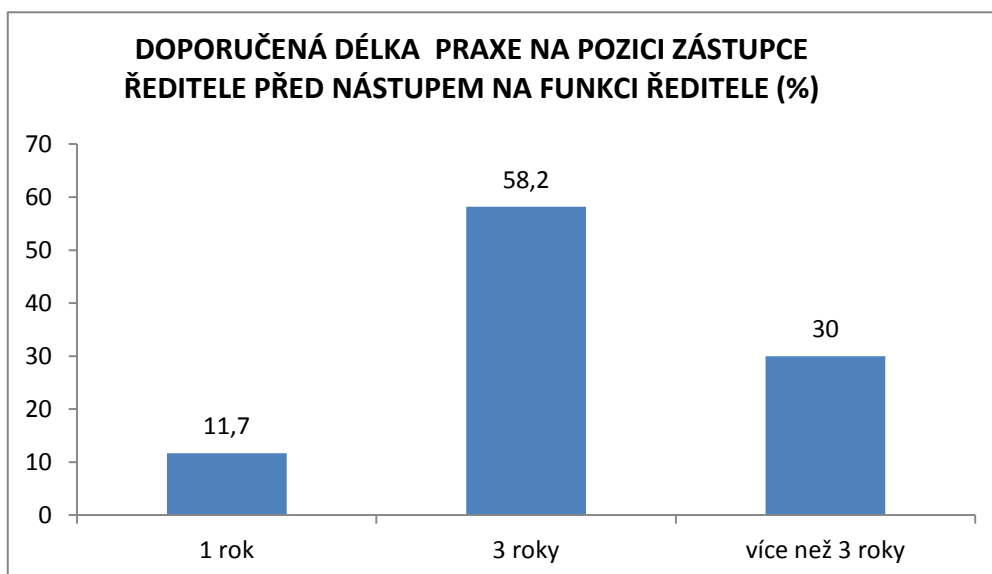
**PŘÍLOHA ČÍSLO: 42 - Graf č. 15**

ŘEDITELE ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ



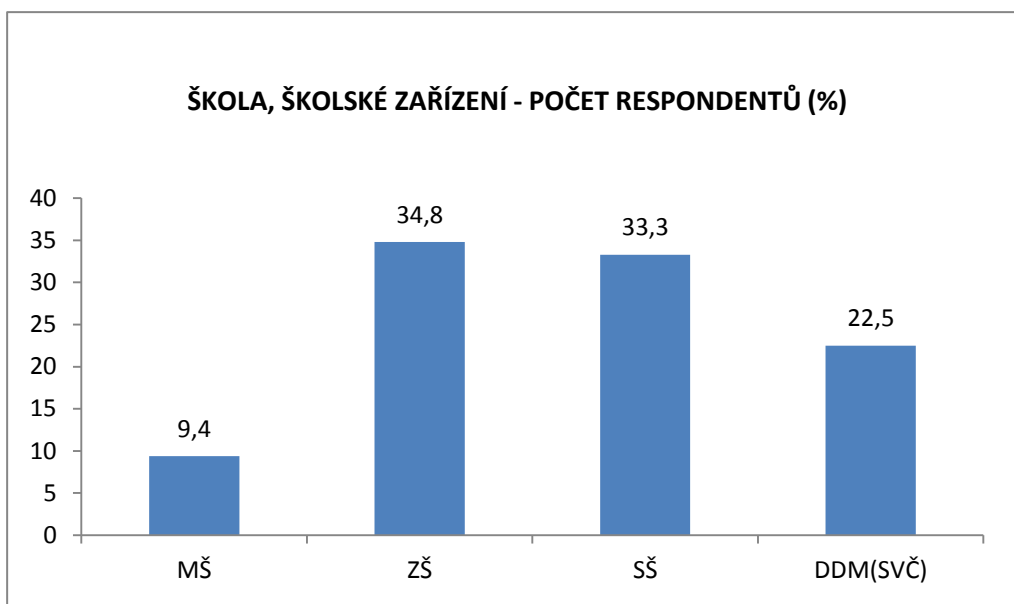
**PŘÍLOHA ČÍSLO: 43 - Graf č. 16**

ŘEDITELE ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ



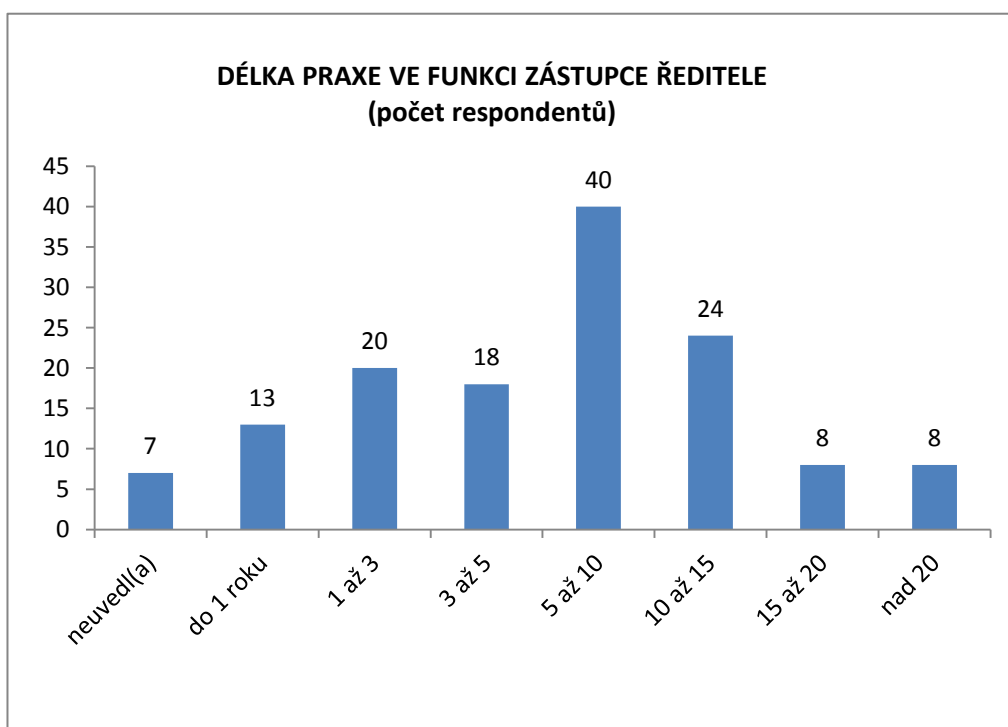
**PŘÍLOHA ČÍSLO: 44 - Graf č. 17**

ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ



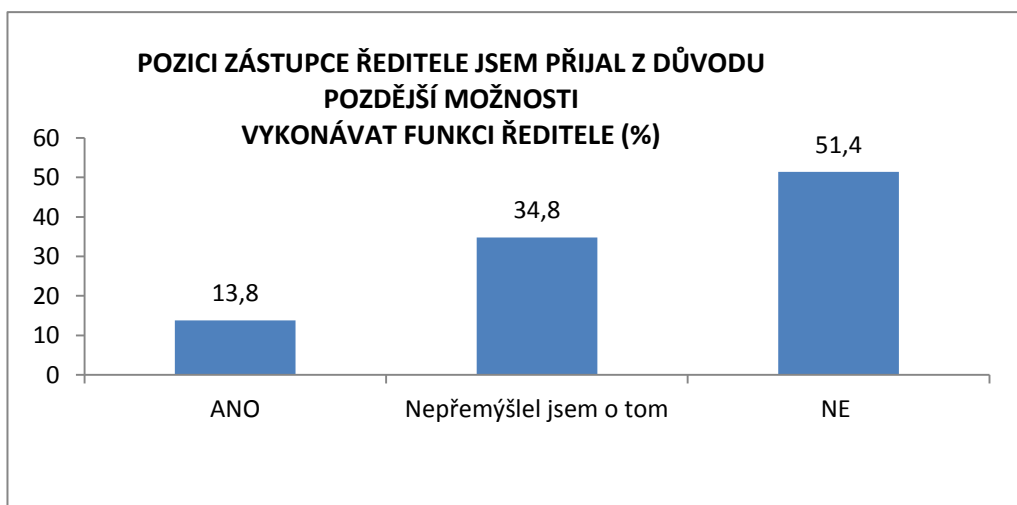
**PŘÍLOHA ČÍSLO: 45 - Graf č. 18**

ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ



## **PŘÍLOHA ČÍSLO: 46 - Graf č. 19**

ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ



## **PŘÍLOHA ČÍSLO: 47 - Graf č. 20**

ZÁSTUPCI ŘEDITELŮ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ

