

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

Irena Henslová

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Využití tištěných odborných periodik v práci ředitelů škol

The utilization of specialized printed periodicals in everyday working process of school
headmasters

Irena Henslová

Vedoucí práce: PhDr. Václav Trojan Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: Využití tištěných odborných periodik v práci ředitelů škol, vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 14. 7. 2017

.....

podpis

Poděkování: Velmi děkuji vedoucímu práce PhDr. Václavu Trojanovi Ph.D. za ochotu a čas, který mi věnoval. Velmi děkuji Doc. PhDr. Janě Marii Štefánkové, CSc. za rady při tvorbě praktické části.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na ředitele školy, jako vedoucího pracovníka, který v řídicí pozici musí mj. zvládnout víceoborovou problematiku. Hlavní metodou práce je provedení dotazníkového šetření. Výsledky tohoto šetření mají přinést informaci o využití odborných tištěných periodik v každodenní práci ředitelů škol a o dalších aspektech, které poskytují a ze šetření vyplynou.

KLÍČOVÁ SLOVA

Tištěná periodika, vzdělávání, odborný tisk, školský management, ředitel školy.

ANNOTATION

The theme of the Bachelor's thesis focuses on the school headmaster, who as the supervisor must deal with multiple tasks and problems. The main work method is giving a questionnaire. The results should provide information about the usage of specific printed periodicals in everyday work of school headmasters as well as other aspects given by the reasearch.

KEYWORDS

Printed specialized periodicals, education, management of school, headmasters.

1 Obsah

2	Úvod	6
3	Ředitel školy	7
3.1	Role a specifika ředitele školy	7
3.2	Ředitel jako řídicí pracovník	12
3.3	Ředitel jako kompetentní pracovník	16
4	Zdroje informací pro práci ředitele škol	22
4.1	Manažerské vzdělávání ředitelů škol v ČR	22
4.2	Odborná tištěná periodika v oblasti pedagogiky a řízení školy	31
4.3	Vybraná periodika v oblasti řízení školy	32
5	Výzkumná část	36
5.1	Metodika práce	36
5.2	Výsledky šetření	39
5.2.1	Pozice respondenta, identifikační znaky	39
5.2.2	Využívání tištěných odborných periodik	41
5.2.3	Aktivní využívání tištěných periodik řediteli škol	44
5.2.4	Další využívané zdroje informací	46
6	Shrnutí výsledků výzkumu	48
7	Závěr	50
8	Seznam použitých informačních zdrojů	52
9	Seznam příloh	54

2 Úvod

Vzhledem k mnoha změnám ve společnosti, které se projevily i v oblasti školství, se pracovní pozice ředitele školy stala daleko obsáhlejší, než tomu bylo dříve. Od současných ředitelů škol se vyžaduje daleko větší všestrannosti i širšího vhledu do víceoborové problematiky také z důvodu přenesení podnikového managementu do prostředí školy.

Nároky na ředitele školy se zvýšily zejména v oblasti řízení školy, kam spadá především schopnost efektivně řídit zaměstnance školy a zároveň naplňovat vzdělávací potřeby studentů. Zvláště v současné době, kdy každá ze škol má svoji autonomii, se na osobnost ředitele školy přelévá největší díl odpovědnosti.

Každý ředitel školy se denně setkává s různorodě náročnou problematikou, kterou musí být schopen bezprostředně řešit. Předpoklady, s jakými do své role a funkce vstupuje, jsou pro ředitele školy klíčové, stejně tak, jak pružně reaguje na situace ve chvílích, kdy je nutné potřebnou informaci k vyřešení problému získat.

V těchto chvílích možná mnoho ředitelů sahá po tištěných odborných periodikách, která jsou předmětem výzkumného šetření této bakalářské práce. Využívají vůbec ředitelé škol ve své každodenní činnosti odborná tištěná periodika? Co se ředitelům škol podařilo na základě získaných informací uvnitř implementovat do každodenní praxe?

Cílem této bakalářské práce je zjistit, která odborná tištěná periodika zaměřená na pedagogickou činnost a řízení školy ředitel školy sleduje a využívá pro svoji každodenní práci, a zdali informace uvnitř periodik uplatňuje ve své denní praxi. Záměrem je popsat ředitele školy jako vedoucího pracovníka, který musí zvládnout víceoborovou problematiku.

Svou bakalářskou práci jsem rozdělila na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena především na osobu ředitele školy, tam budou popsány vlastnosti a dovednosti, se kterými ředitel do své role obvykle vstupuje, co musí ve své pozici zvládnout a obsáhnout.

Praktická část je věnována sběru dat dotazníkového šetření, jejich vyhodnocování a souhrnu.

3 Ředitel školy

3.1 Role a specifika ředitele školy

Manažerské role lze definovat jako formy chování manažera vůči ostatním lidem ve svém okolí. Můžeme je sledovat ve vztahu k podřízeným, nadřízeným nebo kolegům na stejné úrovni.

Upřesněme, že „před rokem 1989 se termín management ve školství prakticky neobjevoval. Průlom přinesla porevoluční legislativa, která umožnila školám a tím i ředitelům větší samostatnost, ale také na ně přenesla mnohem více odpovědnosti.“ (Trojanová, 2014, s. 13). Ředitel školy musel podstatně rozšířit své činnosti z oblasti práva, ekonomiky, personalistiky a také o dovednosti, jako je plánování, organizování a kontrolu. A tím se stal opravdovým řídicím orgánem – manažerem - doplňuje Trojanová (2014, s. 13).

Na stávající roli ředitele školy pohlíží Trojan (2014, s. 14) ve třech úrovních. Na nejvyšším patře pyramidy stojí lídr, který přináší vize, pojmenovává cíle, zpracovává dlouhodobé plány a návrhy, které směřují daleko do budoucnosti. V prostředním patře je role manažera, která nemá s lídrem mnoho podobného. Manažer aplikuje vize a myšlenky přímo do nitra školy, organizace. Zajišťuje každodenní chod a uplatňuje přitom základní manažerské funkce. Na nejnižší příčce pyramidy je umístěn vykonavatel procesu, který proměňuje vstupy na výstupy, např. díky přímé pedagogické práci v jednotlivých vyučovacích hodinách.

Roli lídra, vidí i Trojanová (2014, s. 10) především v utváření vize organizace, v motivování a komunikování s ostatními pracovníky, získávání zpětné vazby a tím i možnosti dalšího rozvoje jeho podřízených. Často se hovoří o tom, že by měl lídr umět vychovat své následovníky. V roli manažera vykonává ředitel školy základní manažerské funkce (plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrolu). Podle Trojanové (2014, s. 12) např. Tureckiová, (2007) popisuje roli manažera jako toho, který nutně předchází roli lídra: „Nejprve je nutná vize, teprve pak lze realizovat další procesy.“ Činnost každého

vedoucího pracovníka by tedy měla vycházet ze srozumitelné, silné, pozitivní a především reálné vize.

Plamínek (2011, s. 108) popisuje tři základní role: Lída, manažera a vykonavatele. Lídra popisuje jako někoho, kdo určuje směr. Manažer tuto vizi přesouvá do každodenní činnosti a vykonavatel podává konkrétní výkon. Ve většině organizací jsou tyto funkce zastupovány třemi pracovníky. Ovšem ve školství, jak je zřejmé z každodenní praxe, vykonává ředitel školy všechny tři role – nejprve při konkurzu předkládá koncepci rozvoje školy, tedy svojí vizi (lídr), kterou v průběhu svého funkčního období naplňuje a konkrétními kroky ji převádí do praxe (manažer). A v neposlední řadě je i vykonavatelem, kdy jako učitel má přímou výchovnou nebo vyučovací činnost. Plamínek (2005, s. 58) popisuje roli lídra skrze schopnost analýzy a vyhodnocování informací, zdůrazňuje schopnost rozeznávání lidských osobností, umění naslouchat a dokázat ostatní motivovat. Role manažera se podle něj vztahuje především na schopnost vyhodnocování myšlenek a argumentace směrem k lídrovi, vyjednávání, definici úloh, orientaci, integraci lidí a zpětnou vazbu. Role vykonavatele se promítá hlavně ve schopnosti podat požadovaný výkon a v péči o své zdroje.

J. Adair vysvětluje: „Pokud chcete vést ostatní, tak se nejdříve musíte naučit vést sám sebe.“ A to vyjadřuje i podstatu toho, že sebeřízení je základem manažerské nebo lídrovské činnosti. Důraz na sebepoznání zmiňuje Trojanová (2012, s. 8) jako hlavní předpoklad ředitelů škol k vedení a řízení ostatních pracovníků. Sebepoznávání je stěžejní část sebepojetí a je to vlastně celoživotní proces. Pro ředitele škol je proto sebepoznání klíčovou dovedností, která napomáhá řídicím pracovníkům ve školství zvládat jejich pracovní role. Je však důležité zmínit, že sebepoznání nepatří do manažerských technik, ale jejich použití se považuje pro ředitele školy za výhodu. Tato výhoda pomáhá školským manažerům dotvářet a zpřesňovat obraz o sobě samém a přispívá k účinnějšímu seberozvoji a sebeřízení. „Sebepoznání nám určí naše silné a slabé stránky, a tím i napoví, jaké cíle jsou reálné. Pro naplnění těchto cílů, je pro ředitele školy, stejně jako pro každého manažera či lídra, práce s časem. Ředitel školy plní role manažera, lídra i pedagogického pracovníka nebo vykonavatele procesů. Ředitel je hlavním představitelem a zástupcem školy v celé řadě náročných a významných situací. Je proto nezbytné, aby vystupoval jako autentická a zralá osobnost. Pro ředitele školy je proto sebepoznání významnou klíčovou osobní a

seberefektivní kompetencí, která jim napomáhá zvládat jejich pracovní role. “ (Trojanová, 2012, s. 8-9). Sebepoznání bývá některými autory manažerské literatury pojímáno jako před stupeň nebo první fáze sebeřízení.

Množství poznatků, které máme v současné době k pojetí manažerských rolí je velice rozsáhlé, a proto se nadále věnuji specifickému úhlu pohledu. Velmi podobně charakterizuje práci ředitele školy i Trojan (2014, s. 19), který pojetí práce ředitele školy označuje za komplikované a obsahující několik neslučitelných rolí. Navíc je potřeba počítat s následujícími specifiky.

Specifika práce ředitele školy:

Současný ředitel je označován za lídra a manažera, ovšem oproti kolegům manažerům z „neškolského“ prostředí má jeho práce několik zásadních specifik:

- Ředitel je stále pedagogickým pracovníkem

Nejen manažerem, lídrem a vykonavatelem procesu řízení je současný ředitel školy. Povinnost přímé vyučovací činnosti se zatím nijak pro ředitele školy nezměnila. Otázkou je, do jaké míry by ji měl ředitel školy při svém vytížení plnit, nebo zdali by se tato povinnost nedala nahradit jinak.

- Jmenování a délka pracovní smlouvy

Změna zavedená poměrně nedávno, ohraničuje jmenování ředitele školy na dobu určitou v maximální délce šesti let. Tato délka se často zdůvodňuje jako moderní řešení dynamického vedení škol. Ovšem na druhou stranu má mnoho úskalí, např. po odvolání nemá ředitel zajištěné ani učitelské místo, má ztíženou možnost čerpání hypotéky atd.

- Politické ovlivňování výkonu práce

Zřizovatelem jsou převážně obce a kraje, tudíž lidé, kteří nastoupili na svá místa díky volbám. I přesto, že by škola měla zůstat apolitická, lokální politici vstupují do prostředí škol a konkurzních řízení stále častěji.

Osamělost profese

Jako každý jiný manažer i ředitel školy má okolo sebe mnoho lidí, poradců i přátel. Na zásadní rozhodovací procesy, ovšem zůstává sám.

Aktuální problémy

Mnohdy dokáží sdělovací prostředky informovat veřejnost o aktuálním dění ve škole dříve, než se k nim vyjádří samotný ředitel. Ten pak musí následně komunikovat s učiteli, rodiči a žáky, navíc často v nelehkých situacích. I nejednoznačné informace z Ministerstva školství, např. srovnávací šetření žáků pátých a devátých tříd, kariérový systém nebo jednotné přijímací zkoušky, staví práci ředitele do specifické situace.

Práce se zprostředkovanými informacemi

Toto je poměrně běžný problém všech řídicích pracovníků, protože „drtivá většina informací, s nimiž bude ředitel školy pracovat, se může během putování od odesílatele k adresátovi zkreslit“ (Trojan, 2014, s. 20). Jak Trojan (2014, s. 20) závěrem poukazuje, není v lidských silách, aby se ředitel školy mohl se všemi spolupracovníky, žáky, rodiči, učiteli osobně každodenně setkávat, a proto je důležité, aby měl vytvořen důsledný a systematický informační systém.

Základní proces ve škole je proces výchovně – vzdělávací a v jeho popředí stojí ředitel školy. Tři základní role ředitele školy je být lídrem (jako vedoucí pracovník), manažerem (jako řídicí pracovník) a vykonavatelem. Všechny tyto role jsou vymezeny také legislativně. „U vedoucích pedagogických pracovníků je legislativně daný rozsah role vykonavatele, tedy přímá pedagogická činnost, kterou vymezuje nařízení vlády č.75/2005 Sb. Role manažera a lídra, je konkrétně řediteli školy také umožněna. Roli lídra vymezuje §164 zákona č.561/2004 Sb., Oprávnění k vykonávání role manažera a lídra tedy ředitel školy má. (Trojanová, 2014, s. 12). Otázkou však podle Trojanové zůstává (2014, s. 13), ke které roli tíhne více a kterou rád předá na bedra svých podřízených. Toto však určuje mnoho faktorů, jako je např. osobnost ředitele školy, velikost školy, umístění školy nebo

nezapomínejme ani na zřizovatele. Pokud bude ředitel školy v sobě podporovat roli lídra, škola bude mít viditelnou vizi, ale může se stát, že denní praxe bude zanedbána. Akce a projekty školy budou organizovány nahodile a neplánovaně. Pokud se do popředí dostane role manažera, škola bude jistě vyhovovat předpisům, ovšem může se stát neatraktivní. Je tedy velmi obtížné od sebe jednotlivé role odlišit, přesto nesmí být žádná z nich opomenuta.

Ředitel školy, jak pokračuje ve výkladu Trojan (2014, s. 30), je rozhodně nejdůležitější osoba, která ovlivňuje kvalitu výuky a následně výsledky žáků. Je nesporně lídrem celého edukačního procesu, musí pedagogický proces řídit a ovlivňovat všechny jeho aktéry, přitom mu zůstává i určitá míra přímé vyučovací činnosti. „Na této cestě bude potřebovat systematickou pomoc, která nemůže být nahrazena sítí kolegů ze studia či nejbližšího okolí.“ (Trojan, 2014, s. 30).

Toto tvrzení podporuje i výzkumné Mezinárodní šetření TALIS 2013, kde ředitelé opakovaně v souvislosti se svou prací zmiňovali širokou škálu úkolů. Každodenně musí dělit svou pozornost mezi několik úkolů a povinností, které spolu zdánlivě nesouvisejí. „To přijdou bezpečáci, to přijdou hygienici, a ten ředitel má v podstatě tolik funkcí, to je polyfunkční osobnost“, uvádí účastník šetření TALIS 2013. Celá řada úkolů a požadavků nemá jasně stanovené metodické postupy, takže je to podle vyjádření ředitelů škol rozhodování na základě intuice a zkušenosti. Často ani nevědí, jestli postupují při plnění povinností správně. Nebát se riskovat, mít sebedůvěru, vybudovat si autoritu i udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem patří mezi další nenaučitelné dovednosti, která se v šetření TALIS 2013 objevují.

Patrně nejčastěji ředitelé škol vyjadřovali požadavek na kvalitní právní vzdělání, při kterém by mohli s právníky prodiskutovat celou řadu nejasných situací. Další z účastníků šetření TALIS 2013 doplňuje „Když jsme dělali kvalifikační studium, tak ta legislativa je dneska úplně jinde. Vždyť ti ředitelé by každý tři měsíce nebo co půl roku měli absolvovat další právnický kurz.“ Tento požadavek se ostatně také objevuje v dotazníkovém šetření v praktické části této bakalářské práce. Za další nedostatky považují ředitelé škol zkušenosti v oblasti inkluzivního vzdělávání, práci s týmem nebo práci s konkrétní změnou. Vítaná je ze strany ředitelů škol individuální podpora např. ve formě koučování. Často se zdůrazňuje i požadavek na rozdělení kurzů pro začínající ředitele a zkušené ředitele. Za nejvíce užitečné

považují ředitelé škol sdílení mezi řediteli (kolegy), zvláště v momentech, kdy jim chybí již zmíněná metodická podpora.

Trojanová (2012, s. 42) zmiňuje i provázanost mezi rolemi a kompetencemi. „Pokud odhlédneme od role vykonavatele (přímá vyučovací či výchovná činnost je daná legislativou), záleží na zřizovateli (jakými pravidly určuje pravomoci ředitele), velikosti školy (možnost mít svého zástupce a delegovat na něho některé povinnosti), na škole jako takové (historie a současný stav školy i kvalita pracovníků) a především v osobě samotného ředitele. A zde se objevuje zmiňovaná provázanost – pro každou roli jsou potřebné určité kompetence.“ (Trojanová, 2012 s. 42).

Kým má být tedy ředitel školy spíše? Lídrem, nebo manažerem? Někdy je obtížné roli manažera a roli lídra od sebe odlišit. Ovšem ani jedna z těchto rolí by neměla být opomenuta. Řízení lidí je především o rozdělování činností tak, aby byly efektivní. Vedení lidí je směřování k tomu, aby se tyto činnosti dělaly správně. Vykonavatel dosahuje výsledků prostřednictvím práce.

3.2 Ředitel jako řídicí pracovník

Ředitel školy a ostatní řídicí pracovníci školy jsou nezastupitelnými osobami v celém edukačním procesu. Ředitel je hlavním představitelem a zástupcem školy v celé řadě náročných a významných činností.

Řídicí pracovníci ve školství, zejména ředitelé škol jsou dosud málo vnímanými, chápanými a málo oceňovanými osobami našich škol. Jak uvádí Trojanová (2012, s. 11), leží jim toho na bedrech tolik, že je důležité položit si otázku, zdali to ještě lze unést. Lidé stojící na vrcholu pyramidy celé školy, skupiny, týmu, oddělení mají značnou odpovědnost za práci druhých. Automaticky se počítá s tím, že ředitel všechno zvládne, o všechno se postará, o vybavení školy, o budovu, o finance, přijme jen kvalitní učitele, bude si povídat s rodiči, se zřizovatelem, s radními pro školství a ještě bude adekvátně školu reprezentovat. „Obklopený mnoha lidmi, a přesto sám. Zodpovědný za množství procesů, a přesto často

váhající, rozvažující důsledky svého konání. Radící a pomáhající mnoha lidem, a přesto toužící po radě a pomoci.“ (Trojanová, 2012 s. 11). S tím souhlasí i Pol (2009, s. 3) a uvádí, že vedení a řízení škol v současné době, která je stále dynamičtější a neustále se vyvíjí, bývá úkolem vsutku náročným. Práce ředitele je stále náročnější a komplexnější a nezdídka bývá zdrojem stresu a dokonce i soukromých problémů.

Také Eger a Šimáčková (2006, s. 6) vnímají ředitele školy jako vrcholového manažera v jakékoliv jiné organizaci, který je zodpovědný za práci svojí a za práci ostatních kolegů. „Zvažte, zdali je v dnešní době možné řídit organizaci, která má obrat několika miliónů korun ročně a několik desítek zaměstnanců (nepočítáme žáky či studenty) efektivně a zodpovědně řídit člověk bez manažerského vzdělávání?“ (Eger, Šimková, 2006, s. 6). Podle Štočka a Blažka (1995, s. 3 - 4) řízení školy není výjimečná záležitost, totožné zásady se uplatňují i řízení firmy nebo banky, ovšem s tím rozdílem, že firmám nebo bankám záleží na zisku, kdežto při řízení školy jde především o výchovu a vzdělání. A to je zásadní. Tato odlišnost cíle vytváří specifické prostředí, kterým se odlišuje školský management od těch ostatních.

Podobně vidí postavu současného ředitele školy i Trojan (2015, s. 10). Na ředitele sílí tlak na jeho práci a je očekávatelné, že se to do budoucna ještě více projeví. Ředitel bude muset být lídrem celého procesu pedagogického působení a je nesporné, že bude potřebovat jinou formu přípravy, než tomu bylo doposud. Práce ředitele školy se také podle Trojana (2016, s. 63) během uplynulých let značně proměnila. „Komparací struktury práce ředitele školy a míry jeho odpovědnosti před dvaceti lety a v současnosti lze tvrdit, že se jedná o dvě různá povolání“.

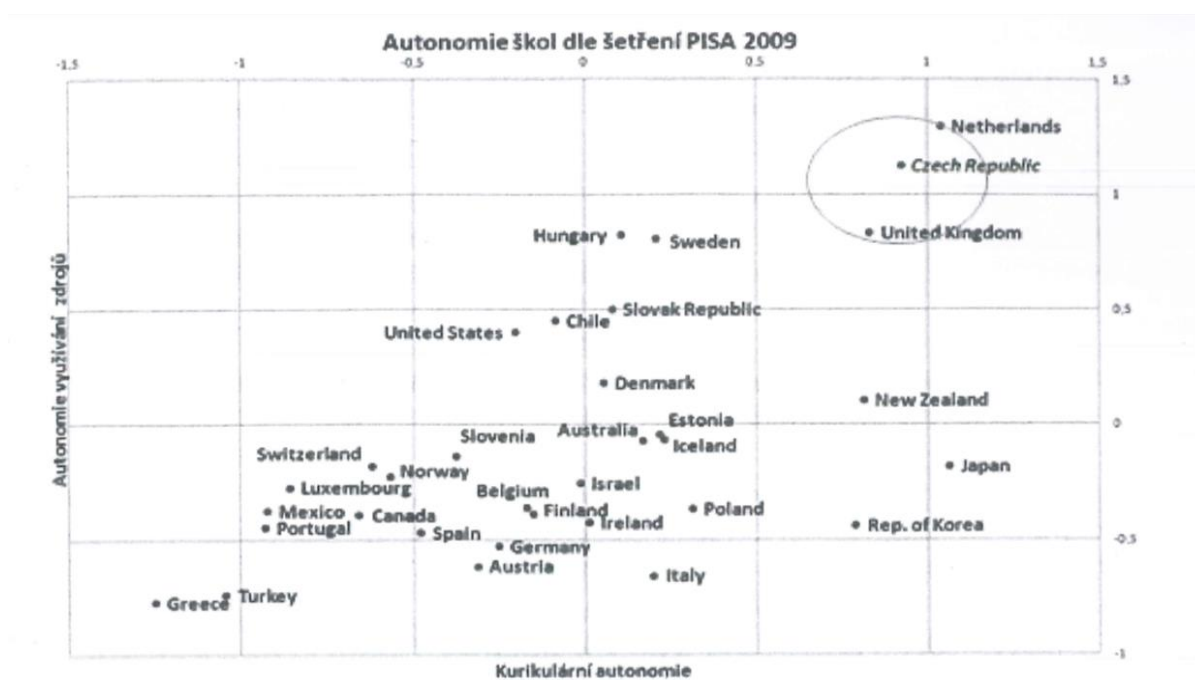
V letech 2007-2009 proběhlo výzkumné šetření prováděné Masarykovou univerzitou v Brně, sledujícího profesní dráhu ředitele školy. Výzkumníci rozdělili profesní dráhu ředitele školy do čtyř období – fáze 0 před vstupem do ředitelny, fáze 1 po vstupu do ředitelny, fáze 2 osobní zkoušky a poslední fáze 3, nazvaná zesílená reflexe. Zesílená reflexe nastává u ředitelů škol mezi 5. - 8. rokem ve funkci. A právě toto období, možná v souvislosti s šestiletým funkčním obdobím, znamená pro ředitele škol, jak popisuje Trojanová (2012, s. 7), další přehodnocování svých silných a slabých stránek, změnu svých cílů a možná i fakt, že čelí syndromu vyhoření.

Ohledně řízení školství v Evropě, Máchal a Horáčková (2009, s. 122) uvádějí, že je řízeno na úrovni centrální, regionální a místní. Obecně se uplatňuje zvyšování autonomie škol, což má podporovat nové formy spolupráce na regionální (oblastní) a místní úrovni. Zmiňují, že centrální řízení je určeno především k vytváření koncepcí a strategií především v politickém působení, financování a ve tvorbě legislativní podpory.

Dle Trojanové v České republice nacházíme vyšší míru autonomie ředitelů škol, nežli v jiných státech Evropy. „Bylo by spíše polemickým cvičením rozebírat, do jaké míry je tato vysoká autonomie pozitivní a jak je řediteli používána. Zejména v situaci, kdy míře autonomie neodpovídají mnohé právní předpisy.“ (Trojanová, 2012 s. 12). Jako příklad uvádí Zákoník práce, který je značně nevyváženým předpisem, a řediteli nejenže nepomáhá, ale navíc škodí, a to jak jemu, tak celému školskému systému. Jde však o problém, který nelze řešit jinak, než na politické scéně. Porovnání autonomie české školy a jejího ředitele např. s nizozemským či anglickým ředitelem popisuje i Trojan (2014, s. 22), který poukazuje na jednu výjimečnost, a to na plnou odpovědnost v obou základních oblastech – kurikulární a ekonomické.

Kurikulární autonomie znamená odpovědnost za školní vzdělávací program a ekonomická autonomie znamená značnou volnost při rozhodování o používání finančních zdrojů školy. Tuto vysokou autonomii hodnotí do jisté míry jako správnou, ovšem nezapomíná dodat, že odvrácenou stranou mince je navýšení počtu činností, které se na bedra ředitele školy přenáší. V důsledku toho, ubývá řediteli čas, který věnuje řízení pedagogického procesu, řízení kvality výuky a sledování výsledků žáků.

Obr. 1 Autonomie škol podle šetření PISA 2009



Všeobecně se uvádí a i Slavíková (2003, s. 15-57) se problematikou přípravy ředitelů škol zabývá, že systém přípravy na funkci ředitele patří v Anglii k nejuplnějším na světě. Uchazeči o funkci ředitele školy musí nejprve absolvovat Národní program pro funkci ředitele školy a teprve po jeho ukončení mohou žádat o funkci ředitele. Rovněž ve Francii je požadováno manažerské vzdělání ředitele školy před vstupem do funkce. V sousedním Německu, mají ředitelé odpovědnost především v oblasti managementu školy a na financování školy mají malý vliv. Nemají také pravomoc odvolat nebo přijímat pracovníky. Ve Finsku musí také ucházející se ředitel o funkci předložit splnění manažerského vzdělání před nástupem do funkce, avšak není po něm požadována pedagogická praxe. V průběhu roku se musí také povinně vzdělávat. V dalších zemích jako v Nizozemsku nebo Řecku není povinně vyžadováno manažerské vzdělání. Na Slovensku je požadováno zahájit manažerské studium do 3 let od nástupu do funkce podobně jako v ČR.

3.3 Ředitel jako kompetentní pracovník

Termín kompetence je v současné době hodně používaný a zaujímá důležitou roli v teorii vzdělávání ředitelů škol, tak i v oblasti školské praxe. „Kompetence, pravomoc - souhrn oprávnění a povinností svěřených určitému orgánu.“ (Encyklopedický slovník, s. 532). Kompetencemi se obecně zabývá celá řada autorů a často je zde zjevná pojmová nejednotnost. Ve své bakalářské práci uvádím jen několik zdrojů a názorů, které se termínem kompetence zabývají.

Například Trojanová (2012, s. 25) uvádí, že dříve se místo pojmu kompetence používalo slovo autorita. Autorita znamená obecně přiznávaný vliv a respekt a je jakousi pomyslnou spojnicí termínu kompetence. Autorita se dá rozdělit na formální a neformální. Formální autorita, která je založena na vymahatelnosti práv, je kompetencí ve významu pravomoci a následné odpovědnosti, autorita neformální, tedy osobní je přímo navázaná na osobnost každého člověka, který tuto autoritu vytváří.,, Tedy pokud ředitel školy není zatížen pouze svou funkcí, ale podřízení respektují jeho rozhodnutí i na základě osobnostních kvalit, znalostí a dovedností. Negativně na pracovišti naopak působí situace, kdy neformální autorita, zastíňuje autoritu formální, tj. například učitel má u kolegů větší respekt než ředitel školy. Zde je na místě, aby ředitel zpočátku uplatňoval svoji formální autoritu a teprve potom po vyjasnění situace využíval své neformální autority.“ (Trojanová, 2012 s. 25).

Podobně se termín kompetence zaměňuje s termínem kvalifikace, vysvětluje dále Trojanová (2012, s. 41). Kvalifikace se týká určitého pracovníka a není tak univerzální jako termín kompetence a chápe se jako předpoklad pro výkon funkce. Kvalifikace se získává vzděláváním a teprve reálné zkušenosti a dovednosti, které se získávají, praktickými zkušenostmi vytváří profesní kompetenci, která následně umožňuje kvalitní výkon.

Termín kompetence se v české odborné literatuře začíná prosazovat v devadesátých letech minulého století, kdy nahrazuje termíny znalost a dovednost, neboť jak uvádí Trojanová (2012, s. 22), kompetence obsahuje kromě znalosti a dovednosti i další složky, např. zkušenosti. A i když různí autoři odborné literatury dělí kompetence různě, obvykle,

jak uvádí Trojanová (2012 s. 29), se jedná o oblast vlastní osoby pracovníka a o oblast odbornou. „Odborné kompetence se získávají vzděláním a pracovní zkušeností, patří mezi ně odborné znalosti oboru, specifické znalosti a pracovní techniky a v současné době i znalost informačních a komunikačních technologií. Mezi metodické kompetence patří vyhledávání a zpracování informací, schopnost úsudku, řešení problémů a obecné pracovní techniky, jako je vedení projektů nebo sebeřízení. Mezi sociální kompetence patří například komunikace, kooperace nebo moderace.“ (Trojanová, 2012, s. 29).

V anglickém jazyce se pro překlad znalostí a dovedností používá výraz *competence*. Ovšem objevuje se zde i druhý výraz, a to *competency*, který vymezuje pracovníka určeného organizační strukturou, jeho pravomoci a odpovědnost. Tyto dva výrazy najdeme i v českých manažerských publikacích: „Slovo kompetence se používá v manažerské praxi ve dvojitým smyslu – jednak jako rozsah pravomocí a jednak jako způsobilost k úloze. V obou případech se tento pojem vyjadřuje k tomu, zda je konkrétní člověk kompetentní něco udělat“ (Plamínek, 2010. s. 89). Jedná se tedy o dvě roviny termínu kompetence:

1. Kompetence od jiného (příslušnost, pravomoc, odpovědnost)
2. Kompetence od sebe (způsobilost, schopnost, dovednost)

Hroník (2008, s. 132) uvádí ještě třetí dimenzi, a tou je motivace. Vzniká tím tedy model „mohu – umím - chci“.

Podle Trojanové (2012, s. 22) je u současného ředitele školy splněna první třetina triády, a to „může“, jelikož legislativa ředitele školy opravňuje k určitým činnostem. A díky dosaženému vzdělání ředitele školy by mělo být splněno i „umí“. Pokud hovoříme o posledním „chci“, je zde pravdou, že zejména začínající ředitelé využívají vlastní intuici, popř. se řídí svými vzory. „Motivace ředitelů, tedy „chci“, je důležitou otázkou a rozhodně jí není věnována náležitá pozornost. Souvisí s ní i prakticky neexistující stimulační zpětná vazba od nadřízených orgánů, která se objevuje většinou pouze v případě problémů“ (Trojanová, 2012 s. 24 - 25).

Ideální kompetenční model podle Trojana (2012, s. 56) nelze jednoznačně stanovit a ani určit jaká by měla být směsice těchto kompetencí. Svá tvrzení opírá o výsledky výzkumů realizovaných v různých zemích i následné komparaci zemí OECD. Dále pak vymezuje kompetenční model na dva různé modely - pro ředitele školy a pro střední management. Upozorňuje přitom na skutečnost, že kompetenční model může využít celá řada osob. „Jinak bude uvažovat zřizovatel, jinak bude vypadat úvaha o kompetencích u ředitele malotřídní školy, jinak u ředitele velké školy o dvou tisících žácích. Neexistuje model univerzální, použitelný ve všech situacích, pro všechny zřizovatele, pro všechny typy a velikosti škol.“ (Trojan, 2012, s. 59).

Možný kompetenční model ředitele školy strukturuje Trojan (2012, s. 56) do šesti základních oblastí, z nichž každá oblast má další členění a dílčí kompetence. Pro praxi řídicích pracovníků je nezbytná schopnost užití v daném kontextu, v momentální situaci. Kompetence tedy musíme hodnotit a popisovat podle pozorovatelného chování.

Jednotlivé kompetence převedené do tzv. pozorovatelného chování:

1. Kompetence lídra (strategické myšlení)
2. Kompetence manažera (rozvoj organizace)
3. Kompetence odborné
4. Kompetence osobnostní
5. Kompetence sociální
6. Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu

Na kompetence řídicího pracovníka, tedy ředitele školy můžeme pohlížet i v kontextu právního předpisu. Kitzberger (2012, s. 45) rozlišuje ve smyslu práva členění na objektivní a subjektivní. Zatímco v právu objektivním jsou pravidla vynutitelná, ukládají povinnost všem a jsou tedy všeobecně závazná, právo subjektivní (v našem případě ředitele školy) zahrnuje souhrn oprávnění chovat se určitým způsobem, použít určitou míru chování. Podle toho můžeme kompetence také rozdělit na:

1. Kompetence stanovené právními předpisy jako povinnosti ředitele (v určité konkrétní situaci musí podle právních předpisů ředitel školy tuto kompetenci použít).
2. Kompetence poskytnuté řediteli právním předpisem jako možnosti (většinou identifikovatelné v normě podle slovíčka „může“).

K tomu, aby mohl vedoucí pracovník plnit cíle organizace, v našem případě ředitel školy v oblasti rozvoje školy, musí mít potřebné kompetence. Kompetence ve smyslu pravomoci jsou jasně dané legislativou a různými směrnici. Kompetence ve smyslu znalostí, dovedností a zkušeností vychází z toho jaké kompetence jedinec má a jak jsou použitelné a uplatnitelné vdané organizaci.

Jako příklad uvádí Trojanová (2012, s. 28) dvojí přístup konstrukce kompetencí, který se často objevuje i u konkurz na ředitele školy. „Ideálně by zřizovatel měl znát konkrétní potřeby školy, a tedy mít určené potřebné kompetence nového vedoucího pracovníka (konstrukce organizace k jednotlivci). Často ale nastává situace, že zřizovatel nemá kompetence předem stanovené a vybere uchazeče, který ho svým kompetencemi nejvíce osloví a který se bude jevit jako nejvhodnější pro danou funkci a čas ukáže správnost volby (kompetence od jednotlivce k organizaci).“

Jelikož kompetence stále více pronikají do oblasti školství a řízení a rozvoj podle kompetencí je považováno za nejprogresivnější nástroj řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizacích. Zmiňuje Cimbálková (2010, s. 13) i výzkumné šetření kompetencí vedoucích pracovníků, které bylo provedeno v rámci bakalářské práce (Wolfová 2009). Při tvorbě kompetenčního modelu vedoucích pracovníků ve školství se autorky opírali o čtyři roviny kompetencí, a to:

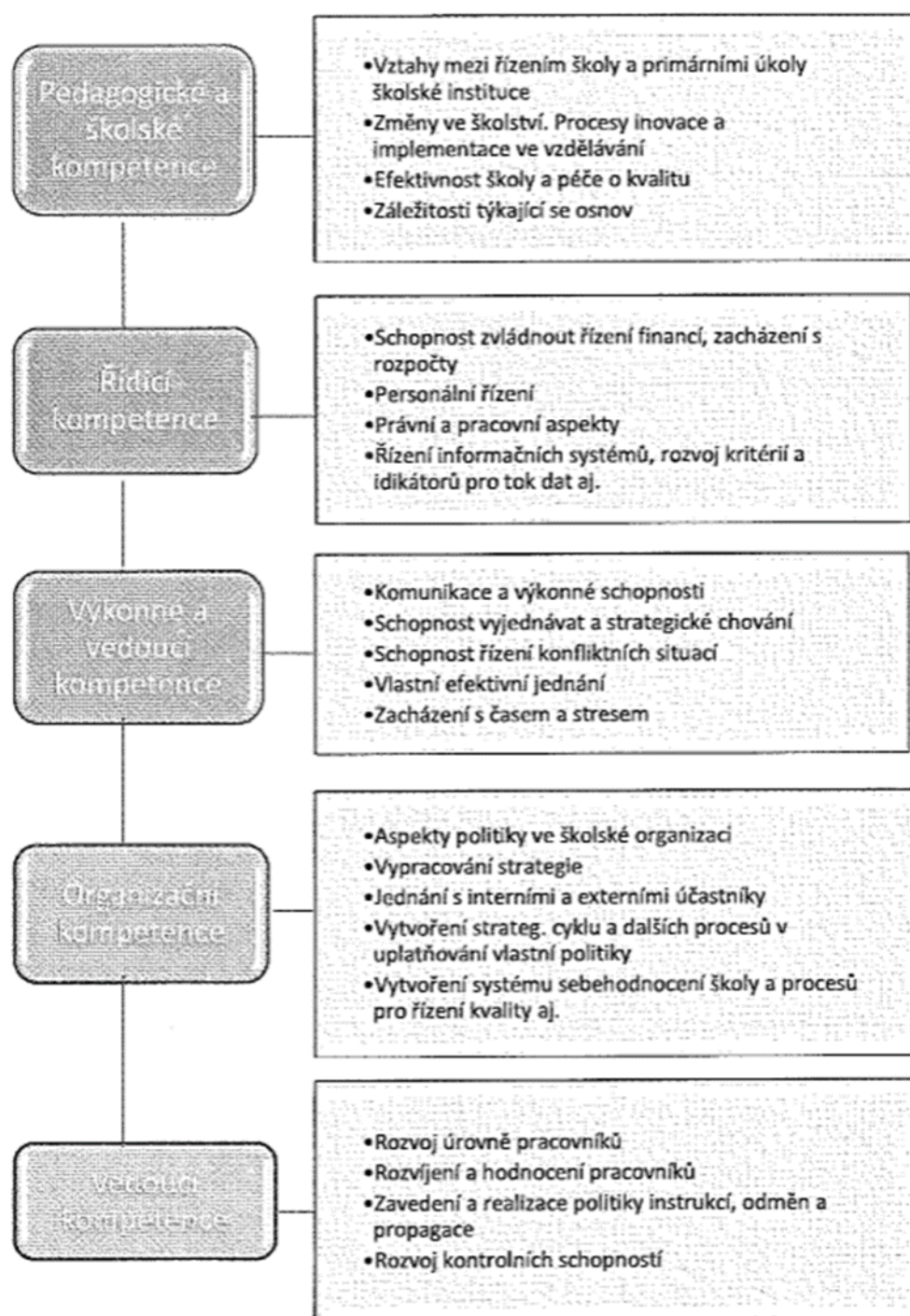
- Odborné neboli technické kompetence
- Metodické neboli koncepční kompetence
- Sociální kompetence
- Osobní kompetence

Odborné kompetence byly rozděleny do 5 tematických skupin, oblast práva, oblast ekonomiky, oblast managementu, oblast řízení pedagogického procesu a oblast organizovaného chování. Na základě výsledků výsledku kompetencí byl inovován studijní plán a obsah disciplín studijního bakalářského oboru Školský management. Byly doplněny a prohloubeny disciplíny z oblasti organizačního chování: Řízení a rozvoj lidských zdrojů, Řízení změn, Řízení podle kompetencí a Řízení znalostí.

V závěrečném shrnutí kapitoly týkající se kompetencí, lze konstatovat, “ že pro funkci ředitele školy v jakémkoliv zastoupení rolí jsou potřebné určité kompetence. Kompetence dané legislativou i kompetence dané osobností ředitele, jeho znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi. A pokud j ředitel školy vhodně motivovaný, máme před sebou kompetentního pracovníka schopného řízení školy.“ (Trojanová, 2012. s. 43).

Jak bylo výše zmíněno, pojem kompetence není lehké vystihnout. Řada autorů vymezuje tento pojem jinak a dokonce ani v odborné literatuře nenajdeme jednoznačné definování. Avšak pokud se odborné literatuře kompetenční model objevuje, často se uvádí tzv. hierarchický model struktury kompetence, který v sobě zahrnuje osobnost člověka v podobě jeho inteligence, talentu, schopností, vědomostí, zkušeností, know-how. Všechny tyto faktory vytváří dovednost a formuje výsledné chování. Důležitou složku tohoto modelu tvoří i hodnoty, postoje a motivy. Vzhledem ke směřování této práce na osobu ředitele školy jako řídicího pracovníka je podstatné kompetence zaměřit na vzdělávací programy a jejich přípravu.

Obr. 2 Kompetenční model řídicího pracovníka ve školství



4 Zdroje informací pro práci ředitele škol

4.1 Manažerské vzdělávání ředitelů škol v ČR

Jak již bylo v úvodu sděleno, „ředitel školy nemusí mít před nástupem do funkce žádné konkrétní předepsané vzdělání. Pozoruhodné je, že českým zákonodárcům stačí, když se ředitel školy začne vzdělávat až po nástupu do funkce.“ (Trojan, 2010, s. 4). Mnohdy by si jistě mnoho uchazečů, jak uvádí Trojan (2010, s. 4), po nástupu na pozici ředitele rozmyslelo, zda tuto činnost vůbec chtějí vykonávat.

Teprve absolvováním manažerského vzdělání získávají potřebné informace nutné pro výkon současné činnosti, která se po roce 89' tolik proměnila. Tato skutečnost je podložena i výzkumem, který byl realizován vedoucím katedry Centra školského managementu Pedagogické fakulty UK v Praze, doktorem Václavem Trojanem (Trojan, 2013, s. 4) a skupinou jeho kolegů, zaměřený na úvodní etapu ředitelské kariéry. Z tohoto výzkumu vyplývá, co zažívají nepřipravení ředitelé škol v prvních dnech a týdnech v nové pozici. Dokola se opakují slova šok, překvapení, osamění.

Výzkum odhaluje i další zjištění. Kolegové z ostatních zemí, kde je určena povinnost manažerského vzdělání, se shodují, „že si někteří jednotlivci před nástupem do funkce uvědomí, že vlastně ředitelskou práci dělat nechtějí, nebo nemohou, neboť nejsou na tuto práci osobnostně vybaveni.“ (Trojan, 2013, s. 4). Tyto řádky potvrzuje jeden z ředitelů hlubokým povzdechem: „Kdybych měl manažerské vzdělání před vstupem do funkce, ušetřil bych si spoustu omylů a škola by se rychleji posunula vpřed.“ (Trojanová, 2014, s. 14).

Následující kapitola se věnuje přehledu manažerského vzdělání v České republice. Ředitelé škol však mohou k získání potřebných informací využít v rámci samostudia i některé další zdroje, např:

- Internetové stránky
- Krátkodobé programy
- Média/Sociální sítě

- Literatura
- Sdílení (setkávání) s kolegy
- Tištěná odborná periodika

V současné době se o funkci ředitele školy může ucházet učitel odpovídajícího vzdělání v rozsahu předepsané délky praxe pedagogické činnosti 3 -5 let podle druhu školy. Nejpozději do dvou let od nástupu do funkce ředitele školy musí započít Studium pro ředitele škol a školských zařízení podle § 5 odst. 2 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Jde tedy o zákonem vymezený nezbytný předpoklad, který se však nevztahuje na ředitele škol soukromých a církevních. Taktéž podle Trojana (2010, s. 4) zákon vyjímá z povinnosti studia i ředitele škol, „kteří z účinnosti zákona (1. 1.2005) vykonávají funkci ředitele školy alespoň 10 let.“

Ukazuje se však, jak uvádí Trojan (2016, s. 62), že se mnoho ředitelů, vybavených jen pedagogickou kvalifikací nedokáže ve funkci ředitele školy zorientovat a i přes získané zkušenosti selhává. „Za úvahu tedy stojí otázka, zdali by neměl budoucí ředitel školy určenou míru manažerské kvalifikace jako zákonnou podmínku pro podání přihlášky na pozici ředitele školy, stejně jako prokazatelnou praxi ve funkci zástupce ředitele školy, popř. stěžejní funkci s rozhodovacími pravomocemi na úrovni středního managementu.“ S tímto tvrzením koresponduje i fakt, že se do čela školy dostává nekvalifikovaný ředitel, který si může svoje předepsané vzdělání doplnit až po nástupu na pozici ředitele školy. A paradoxní je i další skutečnost, a to ta, že ředitel školy podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, přijmout nekvalifikovaného učitele nemůže. Ovšem po samotném řediteli příprava předem požadována není. (Trojan, Tureckiová, Trunda, Dvořáková, 2015, s. 31-32).

Dále Trojan (2013, s. 4) připomíná i situaci v jiných zemích, která je odlišná, jelikož tam, kde je stanovena povinnost ředitelského vzdělávání před nástupem do funkce, se kolegové shodují, že je velmi přínosné si uvědomit, že někteří z nich vlastně ředitelskou práci dělat nechtějí nebo nemohou, jelikož se během studia přesvědčili, že na takto náročnou práci nejsou osobnostně vybaveni. Nepochybně je správné si tuto skutečnost uvědomit dřív, než ředitel získá od zřizovatele pomyslný klíč ke škole. „Jde přeci o neskutečně náročnou a

vyčerpávající (ač úžasnou a obohacující) práci a kromě pozitiv má též negativa. Ne každý člověk zvládne dávat výpovědi, slučovat školy či přijímat nepříjemná opatření. Proč si to nepřiznat.“ (Trojan, 2013, s. 4).

Největší problémy stávajícího stavu shrnuje Trojan (2016, s. 66) do následujících bodů.

- Ředitel „začátečník“ není před vstupem do svojí funkce náležitě připraven.
- Současná podmínka ukončit povinný vzdělávací program do dvou let po nástupu do funkce zatěžuje ředitele právě v době, kdy se musí především rozvoji vlastní školy.
- Probíhající vzdělávací programy pro vedoucí pedagogické pracovníky nejsou koncipovány do komplexního logického systému.
- Vzdělávací programy často nepočítají s rozmanitým spektrem posluchačů vzhledem k délce ředitelské praxe a ze vzdělávacích potřeb každého z ředitelů.
- Přesné vymezení jednotlivých stupňů ředitelské kariéry chybí a žádná další povinnost dalšího rozvoje vedoucích pracovníků v oblasti řízení školy není stanovena.
- Podpora ředitelů škol na centrální i regionální úrovni chybí.
- Často nejisté postavení ředitelů škol způsobené politizací školství. Hlavně v malých obcích jsou školy řízeny neodborníky.
- Chybí systematické využívání ředitelů jako např. mentor, vzdělavatel, hodnotitel.

Možný budoucí stav vidí Trojan (2016, s. 67) v nezbytnosti přípravného období. To by měl být první stupeň kariéry ředitele školy. „Budoucí ředitel bude mít stanovené povinné vzdělání, jehož absolvování bude jednou z podmínek konkurzního řízení“. Další stupeň bude obdobím adaptačním (2-3 roky). V této etapě začne ředitel připravovat své profesní portfolio a důležitá bude i podpora od uvádějícího ředitele. Profesní jistota je období, ve kterém ředitel už ředitel prokázal svoje schopnosti řídit školu a v tomto stupni vstupuje do hlubších vrstev výkonu ředitelské práce. Poslední nejvyšší stupeň, jehož podmínkou bude vysoce kvalitní úroveň dosahované řídicí práce. Tito ředitelé budou rozvíjet celý kariérový systém, budou

působit jako mentoři, uvádějící ředitelé, členové komisí či vzdělavatelé ostatních ředitelů škol.

Současné vzdělávání školských manažerů:

- Formální vzdělávání na vysokých školách. Je to systémové vzdělávání založené na získávání znalostí. Jedná se o bakalářské distanční (kombinované) studium.
- Neformální vzdělávání, které probíhá ve vzdělávacích institucích. Buď se jedná o studium v rozsahu 100 hodin pro ředitele škol a školských zařízení, nebo v rozsahu 350 hodin pro vedoucí pedagogické pracovníky.

(Zákon č. 563/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků).

- MBA programy na vysokých školách, které obsahují prvky vysokoškolského studia, včetně zkoušek a zápočtů. Opět je to systémové vzdělávání založené na získávání znalostí. S větší převahou zde najdeme vzdělávání z oblasti ekonomie, avšak je důležité zmínit, že jsou pro svoji finanční náročnost pro vedoucí pracovníky škol hůře dostupné.

Většina těchto manažerských programů je poskytována v prezenční formě studia, ve vysokoškolském studiu se však objevují i programy formou kombinovaného studia nebo s využitím e-learningu. Nejčastější metodou ve vzdělávání manažerů jsou kromě přednášek také workshopy, manažerské praxe, výcviky dovedností, řešení případových studií nebo hraní rolí. (Cimbálková, 2009, s. 16).

Obsahem studia pro vedoucí pedagogické pracovníky podle § 7 vyhlášky č. 317/2005 Sb.

Jsou to následující moduly:

- Teorie a praxe školského managementu
- Právo

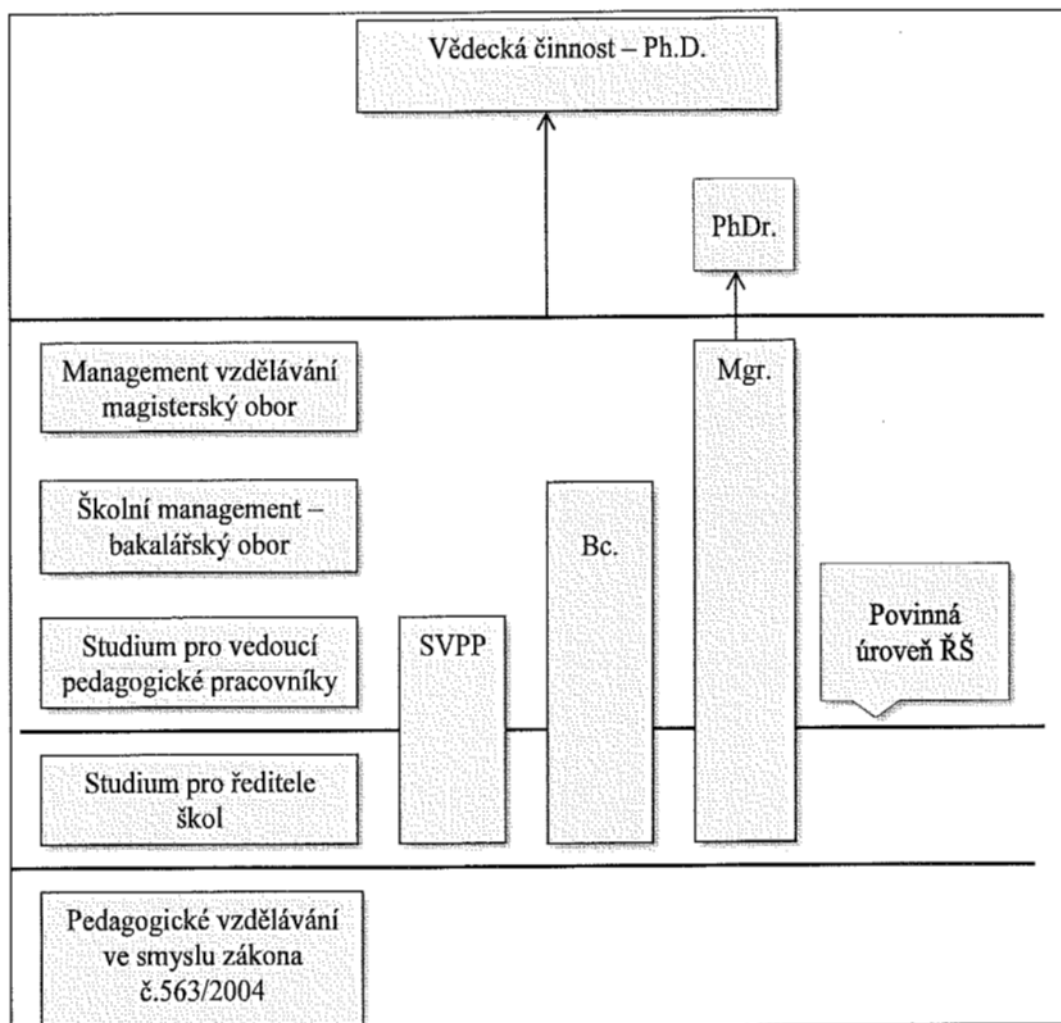
- Ekonomika a finanční management
- Řízení pedagogického procesu
- Vedení lidí

V těchto vzdělávacích programech se objevuje i poměrně nový aspekt, který uvádí Pol (2009, s. 4). „V řadě programů se začínají objevovat nová témata zaměřené na podporu klíčových procesů ve škole, zkvalitňování práce školy, s hodnotami, protiklady a dilematy, se současným zvládnutím nároků vnitřního a vnějšího prostředí školy, s reflektivní prací, s kontextem vzdělávání, s profesním rozvojem, s rozmanitostí a rovností, s etikou a hodnotami, se vzdělávacími technologiemi, s udržitelností vedoucí a řídicí práce a s rozvíjením spolupráce a sítí.“ (Pol, 2009 s. 4)

V poslední době se do popředí zájmu dostává oblast vedení lidí a řízení pedagogického procesu. Tradiční oblasti ředitelského vzdělávání, jako jsou znalosti z ekonomiky a právních předpisů, nejsou v současné době tolik akcentovány jako právě vedení lidí či řízení pedagogického procesu. „Vymezuje se nová role ředitele školy jakožto vzdělavatele učitelů. V první řadě vzdělavatele přímého, tedy role ředitele lektora.“ (Trojan, 2016, s. 67).

Trojanová (2012, s. 19) popisuje i další schopnosti, které doplňují úspěšný výkon funkce ředitele školy. Obecnou schopností je inteligence. Ovšem kromě tzv. rozumové inteligence – měřené testy – IQ – je v poslední době akcentována tzv. emoční inteligence – EQ, kterou někteří z odborníků, zejména z oblasti psychologie považují za stejně důležitou jako inteligenci rozumovou. Emoční inteligence se vyznačuje znalostí vlastních emocí a jejich zvládnutí, schopností sebmotivace, schopností vnímat emoce jiných lidí a pozitivně na ně působit a také schopnost vytvářet a udržovat dobré mezilidské vztahy.

Obr. 3 Systém vzdělávání řídicích pracovníků v České republice



Mezi další možnost vzdělávání patří samostudium, pro které je vyhrazeno 12 pracovních dnů ve školním roce. K samostudiu, jak uvádí Trojanová (2014, s. 53), lze využít:

- odborné časopisy
- publikace ve školní knihovně
- internetové materiály a e-learningové kurzy

- ostatní odborné materiály
- návštěvy institucí

Jak již bylo popsáno, ředitel školy má v současné době možnost vybrat si z několika vzdělávacích institucí, které se zabývají vzděláním řídicích pracovníků a Cimbálková (2009, s. 16) vyjmenovává, některé z nich, které nabízí Filozofická fakulta v Olomouci. Cituji např:

- Individuální vzdělávání – program kurzu si sestaví účastník ČZV sám výběrem disciplín z akreditovaných studijních oborů dle svých potřeb, jedná se o vytvoření vlastní vzdělávací cesty.
- Modulové vzdělávání – účastník ČZV si vybere z nabídky modulů, které se skládají z disciplín akreditovaných studijních oborů – modul právní, ekonomický, pedagogický aj.
- Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky – jedná se o dvouleté studium, které je součástí bakalářského studia Školský management. Absolvent studia má možnost pokračovat ve studiu třetího ročníku bakalářského studijního programu Školský management.
- Bakalářské jednooborové kombinované studium Školský management – jedná se o tříleté studium s využitím E-learningu.

Požadavky na nové kompetence manažerů s sebou přinášejí změny v přípravě a vzdělávání manažerů. Oblasti změn v rozvoji manažerů a trendy v jejich vzdělávání jsou:

- Osobnost manažera – dnešní školy potřebují takové manažerské osobnosti, které se dovedou úspěšně vrovnávat s nestandardními situacemi, předvídat je a úspěšně vést týmy podřízených. Školy potřebují tzv. transformační vedoucí, kteří vedle racionálních prvků dostávají do řízení emocionální a iracionální momenty.

- Manažerské znalosti - Znalosti se stávají konkurenční výhodou, jejich získávání, sdílení, skladování, užívání je úkolem manažera. Efektivním nástrojem pro získávání znalostí jsou internetové systémy LMS (Learning Management System).
- Manažerské dovednosti – kompetence zaměřené na manažerské dovednosti jsou důležitým předpokladem úspěšného manažera. Budoucnost vzdělávání manažerů směřuje za obzor základních manažerských dovedností, tj. koncepčních, technických a lidských. Do popředí se dostávají schopnosti a dovednosti získávat, kombinovat nové znalosti, osobní i sdílené zkušenosti do nových manažerských rozhodnutí a praktik.
- Vzdělávání jako podnět k přemýšlení a inovaci – cílem vzdělávání je podpořit u manažerů myšlenkový proces zaměřený na zdokonalení vlastní práce i činnosti organizace. Jedná se o podporu a vznik nápadů, návrhů, inovací uplatnitelných jak v osobním rozvoji, tak v rozvoji školy.
- Rozvoj just in time - kdy musí ředitel řešit aktuální problémy v podmínkách konkrétní školy.
- Vytržení z firemní izolace – best fit cennější než know how – účast v otevřených vzdělávacích programech se může stát inspirací pro řešení problémů školy, pro její rozvoj. Využívání benchmarkingu (porovnávání výsledků, procesů jiné školy) přináší často velmi cenné podněty.
- Action learning – rozvoj manažerských kompetencí v kontextu plnění reálných organizačních cílů. Jedná se o učení se akcí, zkušeností.
- Manažerské disciplíny v kontextu budoucnosti, což je vzdělávání zaměřené na zpracování různých scénářů budoucího vývoje, přispívá k rozvoji schopnosti předvídat a přijímat riziko rozhodnutí.
- Individuální podpora – vzdělávání ve skupinách je nahrazeno individuální podporou – koučingem.
- Networking, informální vzdělávání vytvářením partnerství a kontaktů.

TALIS 2013

V souhrnné zprávě Mezinárodního šetření TALIS 2013 se uvádí, po jakých vzdělávacích potřebách nejčastěji volají samotní ředitelé škol. Patrně nejčastěji je označován požadavek na kvalitní právní vzdělávání, při kterém by ředitelé mohli diskutovat s právníky celou řadu nejasných situací, které řeší. „Když jsme dělali kvalifikační studium, tak ta legislativa je dneska úplně někde jinde. Vždyť ředitelé by měli každý tři měsíce nebo půl roku absolvovat další právní vzdělání.“ Cituje zpráva TALIS 2013 nejmenovaného ředitele školy.

Stejně tak by ředitelé přivítali i již výše zmiňovanou individuální podporu, např. ve formě koučování, pokud by potřebovali pomoc při řešení nějaké situace. „Jednou jsme měli takový projekt, byl tam i výjezd třídní, bylo to takové komplexní pro tu školu a to teda pomohlo, v rámci toho jsme měli zaplacený i nějaký mentory.“ Za nejvíc užitečné však ředitelé škol považují možnost sdílet pracovní témata se svými kolegy. „No a myslím si, že jsem se naučil nejvíc tam, kde jsme si mohli o těch věcech popovídat, kde každý řekl svoje zkušenosti.“

Potřebu vzdělávat se podle výše uvedených slov cítí i samotní ředitelé škol. Prvním impulsem je kariérní systém, podle kterého ředitel školy musí absolvovat manažerské vzdělání. Ovšem důležitější je vzbudit u ředitelů potřebu dlouhodobě a systematicky se vzdělávat nebo dát přednost krátkodobým kurzům, které vydávají potřebný certifikát. Doporučením ke zvyšování kvality práce ředitele školy je i povinnost absolvovat manažerské vzdělání před samotným nástupem do funkce.

4.2 Odborná tištěná periodika v oblasti pedagogiky a řízení školy

Odborným časopisům se v české pedagogické komunitě, jak uvádí Průcha (2015, s. 122), přisuzuje významná role. Především jde o nástroj prezentace a šíření vědeckých poznatků a kromě toho, jsou také považovány za důležitý zdroj informací pro rozvoj pedagogické vědy. Mimo jiné, jsou využívány autory, kteří je citují ve svých výzkumných sdělení. Periodický tisk „je označení pro tiskovinu tj. noviny a jejich různé modifikace jako deníky, poledníky, večerníky, dále pak časopisy a jiné periodické tiskoviny vydávané nejméně dvakrát ročně pod stejným názvem v typické úpravě. Za periodický tisk se nepovažují sbírky zákonů, úřední věstníky státních orgánů nebo vědeckých či kulturních institucí.“ (Osvaldová, Halada a kol. 2007, s. 191).

„V České republice je publikováno 18 primárně pedagogických časopisů a 15 sekundárně pedagogických časopisů.“ (Průcha, 2015 s. 123) Časopisy, které se věnují oblasti řízení školy, eviduje Národní knihovna ČR. Následující přehled jmenuje aktuální časopisy i aktualizované dokumenty, u kterých se předpokládá, že budou nadále vycházet i v roce 2017:

Seznam aktuálních periodik vydávaných v roce 2017:

- Poradce ředitelky mateřské školy: aktuální informace a praktické rady pro řízení mateřské školy. Roč. 1, č. 1 (září 2011), Praha: Forum ISSN 1804-9745
- Řízení školy: odborný měsíčník pro ředitele škol. Roč. 1, č. 1 (2004). Praha: ASPI Publishing, ISSN 1214-8679
- Řízení ve školství: publikace pro řídicí pracovníky ve školství. Roč. 1, č. 1 (1993). Praha: Učitelská unie ISSN 2336-7768

Každoročně několikrát aktualizovaná vydání následujících dokumentů (aktualizováno nepravidelně):

- Poradce ředitele. Management školy. -- Praha: Raabe, 2010 ISSN 1804-588X

- Variantní název 20. aktualizace: Nebezpečná pozice - ředitel školy v České republice. Personální management
- Poradce ředitelky. Management školy. -- Praha : Raabe, [2010]- Základní dílo obsahuje přílohu Získávání finančních prostředků pro školy ISSN 1804-5901
- Evaluace a diagnostika pro ředitele na ZŠ. -- Praha : Raabe, 2005 ISSN 1801-8424
- Škola a právo: právní předpisy v praxi ředitele školy. -- Praha : Raabe, 2003-. ISSN 1801-836X -- Podnázev aktualizace speciál (říjen 2009): Manažerské dovednosti v praxi ředitele školy I.

4.3 Vybraná periodika v oblasti řízení školy

Jelikož se má práce zaměřuje pouze na ředitele škol, rozhodla jsem se základně charakterizovat tři vybraná periodika s dlouhodobější tradicí: Řízení školy, Poradce ředitelky mateřské školy, Řízení ve školství.

Vydavatel, vydávání a financování časopisu:

- Řízení školy: Časopis vydává: Wolters Kluwer, a. s., Vydáván od září 2004.
- Poradce ředitelky mateřské školy: Časopis vydává Praha: Forum, Vydáván od září 2011.
- Řízení ve školství: Časopis vydává Učitelská unie. Vydáván od roku 1993.

Periodicita, náklad, vydávaná podoba, marketing:

Řízení školy:

Časopis vychází každý měsíc včetně prázdnin (12x ročně). Tištěná verze časopisu se prodává, elektronická je k dispozici na internetu. Během roku doplněno o speciální vydání: Speciál pro střední školy vychází každý lichý měsíc (6x ročně). Speciál pro MŠ vychází každý sudý měsíc (6x ročně). Speciál pro ZUŠ vychází 4x ročně, a to v těchto měsících:

únor, duben, červen a říjen. Speciál pro družiny vychází 6x ročně v rozsahu 20 stran. Speciál pro školní jídelny vychází pravidelně 6x ročně (každý sudý měsíc v roce) od září 2015 v rozsahu 20 stran. Roční náklad představuje 48 000 ks (včetně pravidelných příloh).

Poradce ředitelky mateřské školy:

Časopis vychází 10x ročně. Roční náklad časopisu je přibližně 18,5 tisíce. Elektronická verze existuje pro prémiové předplatitele.

Řízení ve školství:

Časopis vychází 6x ročně v nákladu 1100 na jedno číslo. Elektronická varianta časopisu spuštěna není, ovšem vedení časopisu tento krok zvažuje realizovat.

Zaměření časopisu, typ adresátů, předplatitelé, zahraniční odběratelé:

Řízení školy:

Časopis je určen nejen ředitelům, ale také vedoucím pracovníkům škol a řízení školy, školských zařízení, zřizovatelům, výchovným poradcům, metodikům prevence i pedagogům, kteří hledají odborné informace a sledují aktuální dění v oblasti školství. Mezi odběratele patří i Slovensko.

Poradce ředitelky mateřské školy:

Časopis přináší aktuální informace z oblasti předškolního vzdělávání a řízení MŠ. Předplatitelů je cca 1800. Doposud nemá žádné zahraniční odběratele.

Řízení ve školství:

Časopis je určený pro vedení školy i učitelský sbor. Vedle školské legislativy přináší časopis články o vzdělávacích systémech v zahraničí, nových metodách výuky a aktivitách

neziskových organizací podporujících vzdělávání. Předplatitelů je v současné době 1100, ovšem podle slov zástupce šéfredaktora tento počet klesá. Časopis se vydává pouze v ČR.

Autoři publikující v daném časopise:

Řízení školy:

Do časopisu přispívá několik desítek autorů. Převážně to jsou ředitelé a učitelé všech typů škol, akademičtí pracovníci, psychologové, právníci, výchovní poradci, sociální pracovníci a mnoho dalších specialistů a odborníků.

Poradce ředitelky mateřské školy:

Autoři jsou vysokoškolští pedagogové, ředitelé a učitelé základních a mateřských škol, speciální pedagogové, psychologové, lékaři, specialisté na PO a BOZP, lektoři DVPP, pracovníci různých poradenských center, právníci a další.

Řízení ve školství:

Ředitelé, učitelé, právníci, autoři článku z internetu.

Redakce, redakční rada, posuzování textů:

Řízení školy: Časopis redakční radu nemá.

Poradce ředitelky mateřské školy: V současné době nefunguje žádná redakční rada, vydavatel důvěřuje odbornosti autorů.

Řízení ve školství: Časopis funguje bez redakční rady.

Koncepce časopisu:

Řízení školy:

Vedení redakce považuje tuto informaci za citlivou a nepřeje si ji zveřejnit.

Poradce ředitelky mateřské školy:

Měsíčník *Poradce ředitelky MŠ* je časopis určený ředitelům a pedagogům mateřských škol, vychází v tištěné podobě od září do června a právě se uzavírá jeho šestý ročník. Magazín, jehož elektronickou verzi mají navíc k dispozici pouze prémioví odběratelé, obsahuje rubriky pokrývající témata z pedagogiky, psychologie, práva (pracovního, školského, ale i dalších), dále rozhovory se zajímavými osobnostmi, reportáže, recenze či odpovědi odborníků na dotazy čtenářů. V loňském roce byl proveden drobný redesign časopisu (nová grafická podoba) a na začátku toho letošního spuštěn i profil *Poradce ředitelky MŠ* na Facebooku

Řízení ve školství:

V dohledné době je tendence směřovat časopis širšímu okruhu čtenářů, tedy nejen na ředitele. V budoucích plánech převažuje tendence mapovat hlavně právní odvětví, nyní i představuje metody a další oblasti školství.

Zdroj:

Indrova, Z. Nakladatelství Forum s.r.o

Mikeska, T. Zástupce šéfredaktora Řízení ve školství

Eretova, N. Šéfredaktorka časopisu Řízení školy

www.rizeniskoly.cz

5 Výzkumná část

5.1 Metodika práce

V dotazníkovém šetření bylo hlavním cílem zjistit, jaký význam mají tištěná odborná periodika v práci ředitelů škol. Zdali nabízejí informace, které ředitelé škol aktuálně ve své každodenní činnosti potřebují, a zda jsou reálně využitelná v běžné denní praxi. Část výzkumu se zaměřuje na zjištění názorové hladiny respondentů v oblasti hodnocení tištěných odborných periodik a odhaluje i další aspekty, např. ochoty spolupracovat na daném dotazníkovém šetření.

Výzkumná část je založena na grafickém znázornění (grafy, tabulky). V některých případech dané zjištění popisují a odpovědi vyjadřují v procentech a některé z nich vyjadřují v počtech odpovědí.

Byly stanoveny dvě základní výzkumné otázky, a to:

- 1) Využívají ředitelé škol ve své každodenní činnosti odborná tištěná periodika?
- 2) Co se ředitelům škol podařilo na základě získaných informací uvnitř implementovat do každodenní praxe?

Dotazník je konstruován do těchto okruhů:

První skupina otázek se zaměřuje na to, zda je reálné přenést informace uvnitř periodik do živého organismu školy a uplatnit je v praxi. Dále odhaluje témata, která jsou mezi řediteli žádaná a která naopak postrádají.

Druhý soubor představuje skupinu otázek směřovaných na využitelnost citací z odborných periodik, zájem ředitelů o zahraniční periodika a oborová periodika.

Třetí skupina směřuje do oblasti hodnocení vybraných periodik a zkoumá jejich důvěryhodnost mezi respondenty.

Metodika vychází ze stanoveného cíle. Základním zdrojem informací jsou samotná tištěná periodika, vzhledem k omezeným sekundárním informačním zdrojům. Využity jsou především obecné metody, mezi které patří metoda analýzy, dotazování a srovnávání.

Před zahájením výzkumu pro tuto bakalářskou práci bylo nutné shromáždit dostupnou odbornou literaturu, v menší míře také příspěvky a odborné články, které pojednávají o dané tematice.

Nejpodstatnější částí je technika zpracování dat pomocí dotazníku. Cílem dotazníkového šetření je zkoumat i velký počet osob současně, takže v krátké době je možno získat velké množství odpovědí. Při rozhovoru i dotazníkem se zjišťují jak fakta tvrdá (např. nacionálie, pohlaví, věk), tak fakta měkká (např. názory, zájmy, postoje, představy, hodnotový systém, potřeby). Zkoumané osoby mohou při vyplňování dotazníku více zvažovat své odpovědi, nejsou pro tlakem nutnosti okamžité odpovědi, jako je tomu při vedení rozhovoru.

„Metoda je nástrojem ke zkoumání daného výzkumného předmětu. Je to způsob a aplikace postupu tak, abychom dosáhli stanoveného výzkumného cíle. Použití metody při vědeckém zkoumání předpokládá znalost postupu, jak metodu použít. Tento postup má rysy záměrnosti (vztahuje se k výzkumnému cíli) a systematickosti (metoda je uplatňovaná v rámci teoreticky zdůvodněného postupu).“ (Ochrana, 2009).

Při výběru metody šetření je důležité zjistit následující: jakým způsobem budeme informace získávat, jak vybrat soubor respondentů a následně určit místo a čas realizace výzkumu, promyslet časový harmonogram realizace a zpracování, jaké techniky sběru dat použijeme.

Ve výzkumu byly použity metody:

- Analýza (rozběr informací získaných dotazníkovým šetřením)
- Komparace (srovnávání teoretických informací o hodnocení pracovníků v organizaci s reálně praktikovanou skutečností).

Pro výzkumné šetření byl vytvořen dotazník, který byl vypracován pomocí nástroje Google Form. Jedná se o jednoduchý a rychlý nástroj na tvorbu online dotazníků, které se dají poslat emailem. Rozeslán byl prostřednictvím elektronické pošty a všechny vyplněné dotazníky byly odeslány rovněž elektronickou poštou nazpět. Zvolená forma umožňuje oslovit široký okruh respondentů v relativně krátkém časovém úseku. K dotazníku byl připojen krátký text, který obsahoval cíl výzkumu, prosbu o spolupráci a poděkování. Jednotlivým respondentům byl email odeslán na veřejnosti dostupnou emailovou adresu uvedenou na webových stránkách školy. Dotazník byl odeslán výhradně na emailovou adresu se jménem ředitele školy, nikoliv na obecnou emailovou adresu školy.

Dotazníků bylo odesláno v období od listopadu 2016 do dubna 2017 celkem 90. Návratnost 46 dotazníků, přičemž 5 dotazníků se z technických důvodů opakovaně nepodařilo doručit. Respondenti (ředitelé škol) odpovídali na 23 otázek. Šetření je rozděleno na dvě etapy. V první etapě bylo použito 15 otázek, na které odpovědělo 21 respondentů (listopad 2016 - únor 2016). Ve druhé etapě byl dotazník rozšířen o 8 doplňujících otázek, na které odpovídalo 25 respondentů (březen 2017 – duben 2017). Pro vyhodnocení byly spojeny otázky první a druhé etapy. V dotazníku byly použity otázky uzavřené, otevřené, polootevřené, identifikační a doplněné komentářem a grafy.

5.2 Výsledky šetření

Výzkumnou populaci tvořili ředitelé základních škol a ředitelé gymnázií v kraji Středočeském a Hl. m. Praha. Celkem bylo v období od listopadu 2016 do dubna 2017 osloveno elektronickou poštou 90 respondentů a z toho 46 respondentů zaslalo vyplněný dotazník zpět.

Respondenti byli náhodně vybráni ze skupiny ředitelů škol. Dotazníkové šetření bylo cíleno na:

- Ředitele základních škol
- Ředitele škol gymnázií – osmiletých, šestiletých a čtyřletých

5.2.1 Pozice respondenta, identifikační znaky

Jsem ředitel/ka, Kde působím (ot. č. 1 a ot. č. 2)

Celkově odpovědělo 43 respondentů, z toho 33 % (14) představují ředitelé gymnázií a 62 % (27) ředitelé základních škol. Ostatní 5 % (2) pocházeli z nspecifikovatelných typů škol. Větší návratnost dotazníků byla zaznamenána ze Středočeského kraje, a to 60 % (25), oproti Hl. m. Praha se 40 % (17).

Na pozici ředitele školy jsem (ot. č. 3)

Na pozici ředitele je:

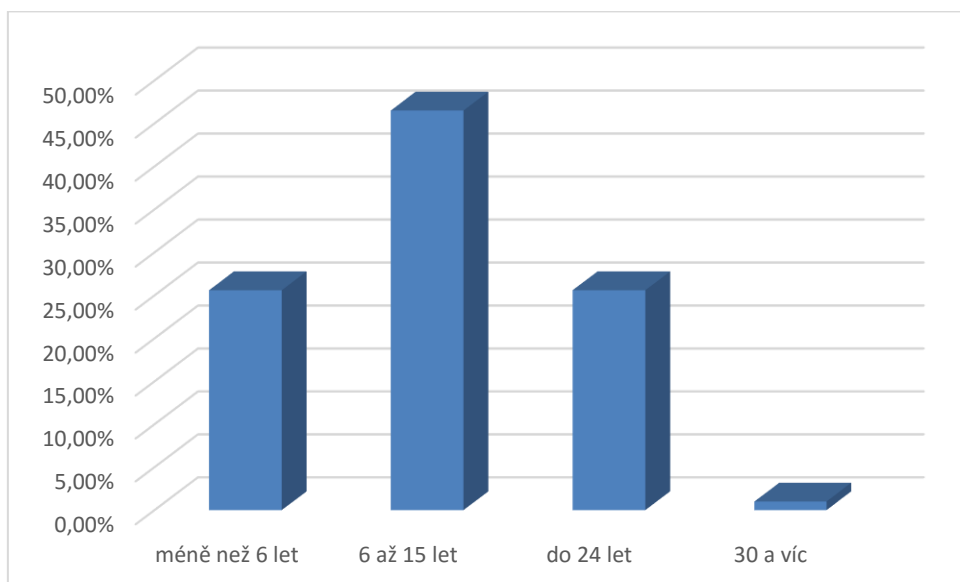
26 % (11) respondentů méně než 6 let

46 % (20) v rozmezí 6 - 15 let

26 % (11) do 24 let

2 % (1) působí v pozici ředitele 30 a více let

V analyzovaném souboru se o něco nápadněji vyčlenila skupina respondentů s délkou praxe v řídicí pozici do 15 let. Délku praxe volím s ohledem na funkční období ředitelů škol.



Graf 1 Na pozici ředitele jsem - zdroj: vlastní šetření

5.2.2 Využívání tištěných odborných periodik

a.) Využíváte pro svoji činnost tištěná odborná periodika? (ot. č. 4)

Na tuto otázku odpovědělo celkem 25 dotázaných v poměru ano 72 % (18) a ne 24 % (6) a občas 4 % (1).

b.) Která odborná periodika sledujete? (ot. č. 5)

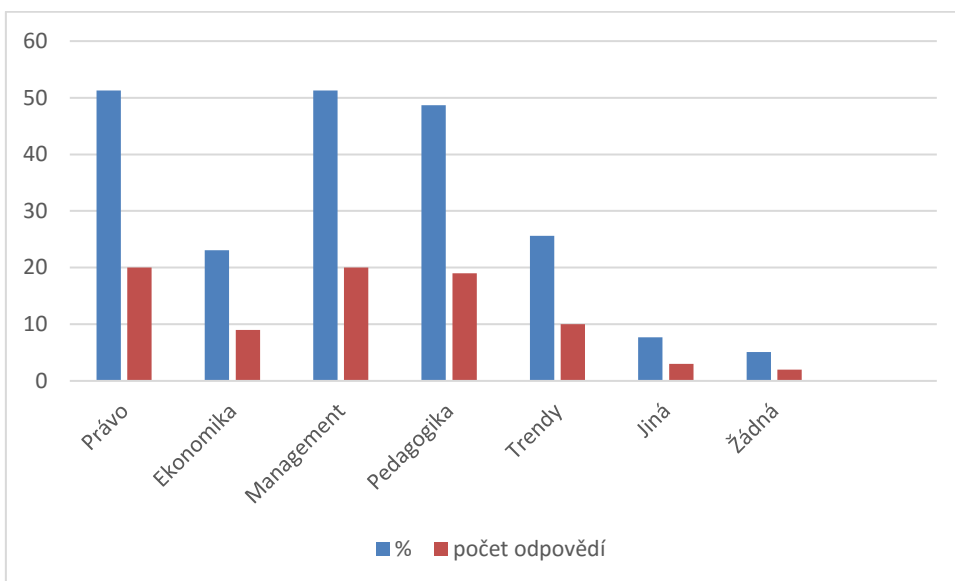
Na tuto položku odpovědělo celkem 43 respondentů. Je patrné, že někteří respondenti sledují více než jedno odborné periodikum. Nejsilnější zastoupení zaujímá Řízení školy (29) a Učitelské noviny (25), následují časopisy Prevence (15), Řízení ve školství (11), Rodina a škola (9), Poradce pro ředitele školy (5), Školní poradenství (2), Školství (2) a žádná (1).

Časopis	Počet
Řízení školy	29
Učitelské noviny	25
Prevence	15
Řízení ve školství	11
Rodina a škola	9
Poradce pro ředitele školy	5
Školní poradenství	2
Školství	2
Žádná	1

Tabulka 1. Která, periodika sledujete? - zdroj: vlastní šetření

c.) Jaká témata Vás aktuálně zaujala? (ot. č. 6 a 7)

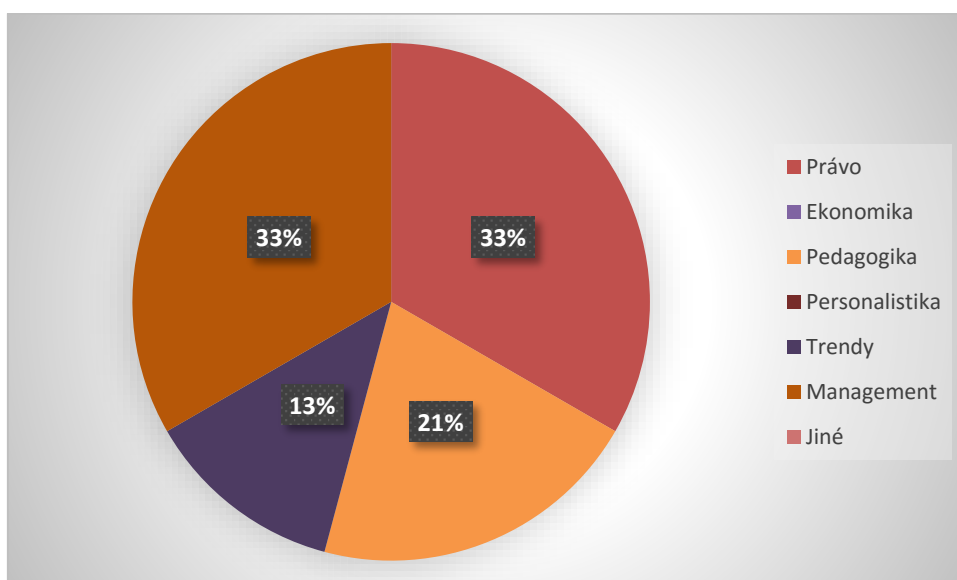
Celkově na otázku odpovědělo 39 respondentů. Z grafu je zřetelné, že oblast práva 51 % (20), managementu 51 % (20) a pedagogiky 49 % (19) dominuje. Dále následují trendy 26 % (10) a ekonomika 23 % (9). Ve třech případech byla zaškrtnuta odpověď „jiná“, na tuto možnost zareagovali 4 respondenti a uvedli, že je mj. zaujalo téma inkluze, karierní řád, legislativa a psychologie HR (lidské zdroje). Dva respondenti označili „žádná“.



Graf 2 Jaká témata Vás aktuálně zaujala? - zdroj: vlastní šetření

d.) Využíváte z nich něco konkrétního pro svoji každodenní činnost? (ot. č. 8)

Výsledky ukazují (viz graf 2), že největší poptávka po informacích je shodně 33% (8) v oblasti práva a managementu. Tedy z oblastí, které s řídicí činností přímo souvisí. Využití informací z pedagogiky je 21 % (5) a trendy volilo 13 % (5) respondentů.



Graf 3 Využíváte z nich něco konkrétního pro svoji každodenní činnost? - zdroj: vlastní šetření

e.) Co se podařilo na základě informací z tištěných periodik implementovat do praxe? (ot. č. 9)

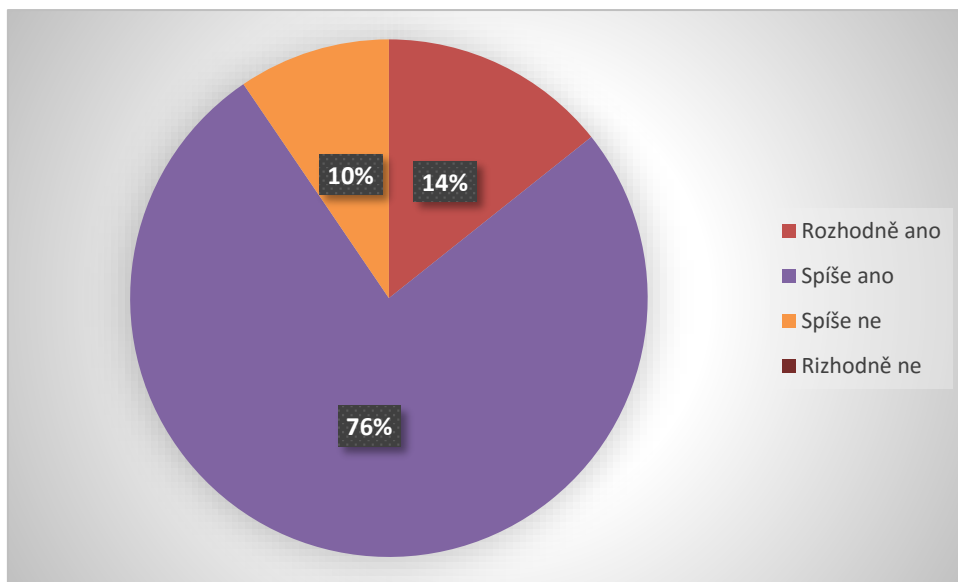
Na tuto otázku odpovědělo 11 respondentů. Dva z respondentů odpověděli, že se jim nepodařilo využít nic. Shodně po jednom odpovídali následující: NOZ (Nový občanský zákoník), celkové řízení školy, § 16, personalistika, směrnice, stavba hodiny – motivace - evaluace, zkušenosti jiných škol, školní poradenská zařízení, celkově získané informace.

f.) Jakou tematiku postrádáte? (ot. č. 10)

Co respondenti v tištěných periodikách postrádají, jaké informace podle nich chybí. Na tuto položku odpovědělo celkem 11 respondentů, z toho 4 uvedli, že nepostrádají nic a dále po jedné odpovědi uvedli: dotazy a odpovědi, pedagogika volného času, financování, legislativní výklady, personalistika, praktické rady, řešení přebujelé administrativy ve školství.

g.) Domníváte se, že časopisy řeší aktuální témata? (ot. č. 11)

Cílem bylo zjistit, jaká je míra spokojenosti respondentů s výběrem témat tištěných periodik v návaznosti na aktuální dění ve školství.

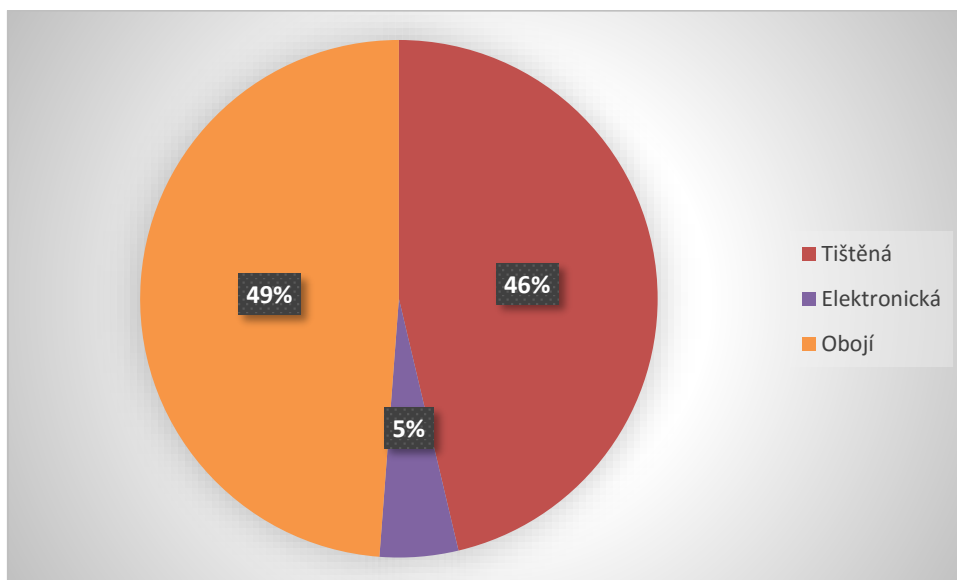


Graf 6 Domníváte se, že časopisy řeší aktuální témata? - zdroj: vlastní šetření

Na otázku odpovědělo 42 respondentů. Z šetření vyplývá, že respondenti v 76 % (32) odpověděli spíše ano, 14 % (6) uvedli rozhodně ano a 10 % (4) odpověděli spíše ne.

5.2.3 Aktivní využívání tištěných periodik řediteli škol

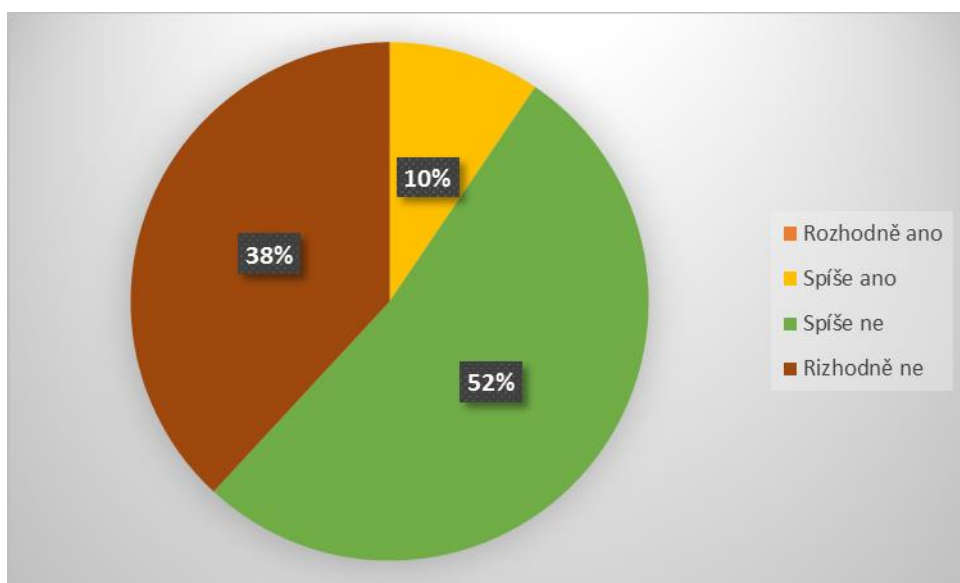
a.) V jaké formě oborová periodika sledujete? (ot. č. 12)



Graf 4 V jaké formě oborová periodika sledujete? - zdroj: vlastní šetření

Z celkového počtu 41 odpovědí se pro tištěnou verzi periodik vyjádřilo 46 % (19) respondentů a téměř shodně se vyjádřili respondenti i pro verzi elektronickou – 49 % (20), ostatních 5 % (2) využívají kombinaci tištěné a elektronické verze.

b.) Účastníte se diskuzí u elektronické verze tištěných časopisů? (ot. č. 13)



Graf 5 Účastníte se diskuzí u elektronické verze tištěných časopisů? - zdroj: vlastní šetření

Na otázku, zda, se respondenti účastní elektronických diskuzí u tištěných verzí časopisů, odpovědělo spíše ne 52 % (22) respondentů, rozhodně ne 38 % (16) respondentů a spíše ano uvedlo 10 % (4) respondentů.

c.) Podílíte se na člancích i autorsky? (ot. č. 14)

Cílem bylo zjistit, zda se mezi respondenty objevují i autoři textů v odborných periodikách. V odpovědích na otázku, podílíte se na člancích v tištěných periodikách i autorsky se jednoznačně projevilo, že z počtu 42 respondentů se 90 % (30) nijak na tvorbě textu pro odborná periodika nepodílí. Zbytek 10 % (4) uvedlo, že ano.

d.) Preferujete některého z autorů? (ot. č. 15 a 16)

Cílem bylo zjistit, zda respondentům záleží na tom, kdo je autorem daného textu. Na otázku odpovědělo 42 respondentů a 90 % (30) odpovědělo záporně a zbývajících 10 % (4) uvedlo, že určité autory preferují. V případě, že respondenti odpověděli, že ano, uváděli jméno autora. Této možnosti využili 3 z respondentů a uvedli 2x Trojan, 2x Puškinová, dále po jednom Berka, Mertin, Hřebecký, Šteflová, Švancar, Vrbková.

e.) Využíváte tištěná periodika v předmětu, který vyučujete? (ot. č. 17 a 18)

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jaká další odborná oborová periodika využívají. Na tuto položku je zaznamenáno 25 reakcí, z toho 88 % (22) respondentů žádná oborová periodika nevyužívá. Kladně odpovědělo 12 % (3), kteří uvedli, že využívají ve svém oboru tato: Amatérské rádio, American scientific, Vesmír.

f.) Využíváte při své práci i cizojazyčná oborová periodika? (ot. č. 19)

Cílem bylo zjistit, jak mnoho respondentů je schopno čerpat poznatky z originálních cizojazyčných textů. Celkově odpovědělo 43 respondentů a z toho 90 % (38) uvedlo, že žádná zahraniční periodika nevyužívá. Čtyři z nich, tj. 10 %, uvedli, že ano.

g.) Využíváte z nich citace pro svoje práce event. Vystoupení? (ot. č. 20)

Cílem bylo zjistit, jak velký počet respondentů pracuje s periodikou a využívá citace z nich k dalšímu prezentování. Z počtu 43 respondentů uvedlo 65 % (28), že nevyužívá a dalších 35 % (15) se vyjádřilo kladně.

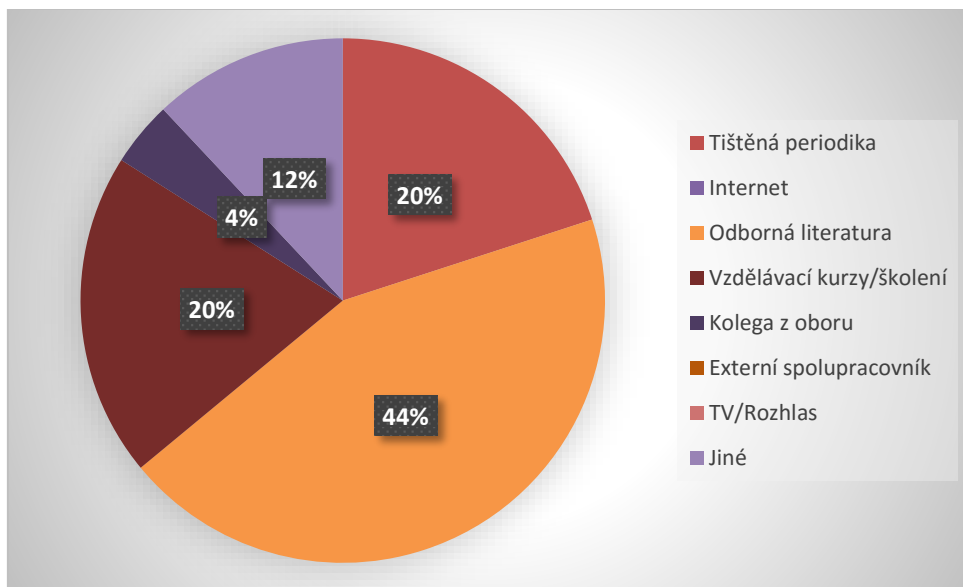
5.2.4 Další využívané zdroje informací

a.) Z jakých dalších zdrojů čerpáte informace pro svoji každodenní činnost? (ot. č. 21)

Cílem bylo zjistit, jaké jiné zdroje slouží řídicím pracovníkům ve školství využívají k získávání potřebných informací. Celkově se rozhodlo na otázku reagovat 13 respondentů. Z tohoto počtu respondentů uvedlo 8 z nich za zdroj informací internet, další zmiňované zdroje představovala odborná literatura (uvedeno 2x), odborné časopisy (uvedeno 2x), dále bylo zmíněno jednou školení, rozhlas, TV, denní tisk, vyhlášky.

a.) Co považujete za důvěryhodný zdroj? (ot. č. 22)

Cílem bylo zjistit, jaký zdroj považují respondenti za důvěryhodný, kterému zdroji nejméně věří. Odpovědělo 25 respondentů. Za nejdůvěryhodnější zdroj informací respondenti uvedli odbornou literaturu 44 % (11), následně shodně po 20 % (5) uvedlo tištěná periodika a vzdělávací kurzy nebo školení. Shodně 4 % (1) respondentů uvedlo „jiné“.



Graf 7 Co považujete za důvěryhodný zdroj? - zdroj: vlastní šetření

b.) V případě, že jiná, uveďte která. (ot. č. 23)

Cílem bylo konkrétně zjistit, jaké zdroje považují za důvěryhodné. Možnost využít rozšířenou odpověď využili 3 respondenti. Každý z nich volil jinak, v jedné odpovědi byl označen za zdroj důvěryhodný zdroj ověřený. Následně další respondent uvedl za důvěryhodný zdroj asociaci ředitelů a poslední se téměř filozoficky tázal, co lze v dnešní době považovat za důvěryhodný zdroj.

6 Shrnutí výsledků výzkumu

Jak již bylo výše uvedeno, byl dotazník zaslán celkem 90 ředitelům, a to 45 ředitelům základních škol a 45 ředitelům gymnázií. Na dotazník odpovědělo 46 ředitelů, z toho 27 ze základních škol a 14 z gymnázií. 20 z nich je na pozici ředitele v rozmezí 6 -15 let.

Při shrnutí výsledků šetření je nutno uvést, že respondenti v řadě případů nezodpověděli všechny otázky. Dotazník je však konstruován tak, že nezodpovězené otázky lze vyvodit z jiných zodpovězených. Daná fakta ukazují, že největší zájem o dotazníkové šetření měli ředitelé škol se značnou praxí řízení škol a zároveň pracovníci, kteří jsou v optimálním věku z hlediska svých pracovních kariér. Proč odpověděli zásadně více ředitelé základních škol, je dáno pravděpodobně více faktory, které jsem ve svém výzkumu nezjišťovala.

Úvodní otázkou mého šetření byl dotaz zjišťující, zda ředitelé škol využívají tištěná odborná periodika. Z 25 odpovědí bylo 18 ano a 6 ne, přičemž zbytek respondentů tuto otázku nezodpověděl, avšak vzhledem k jejich odpovědím na další otázky lze vyvodit, že odborný tisk sledují. Další otázka se týkala formy, v jaké periodika sledují, ze 41 respondentů uvedlo 19 tištěnou formu a 20 elektronickou, ostatní kombinaci obou. Tento výsledek ukazuje, že tištěná periodika jsou stále významným faktorem při využívání odborného tisku, ačkoliv by bylo možno hypoteticky předpokládat významnou převahu elektronické formy.

Šetření přineslo i velmi zajímavé výsledky v tom, jaká odborná periodika respondenti sledují. Tyto závěry jsem vyjádřila v bakalářské práci v podobě grafů a vyplývá z nich mj., že časopisy Řízení školy (29) a Učitelské noviny (25) jsou stále nejsledovanějšími periodiky v oblasti, která byla předmětem šetření.

V další skupině dotazů se šetření zaměřuje na konkrétní využití odborných periodik v řídicí praxi. Na otázku, jaká témata respondenti sledují, se ukázalo, že nejsledovanější tematické okruhy se týkají práva, řízení a pedagogiky. Výsledky odpovídají předpokladům šetření. Také kontrolní otázka, týkající se konkrétního využití, ukazuje shodu v oblastech uvedených v předchozím dotazu. Na další otázku jaké informace čerpané z odborných periodik uplatnili ve své řídicí praxi, reagovalo kladně pouze 9 respondentů. Odpověď na

tuto otázku byla jistě složitá, neboť se mohla týkat různých stupňů uplatnění teoretické informace v praxi. Odpověděl na ni zřejmě ti respondenti, kteří získané informace využili ve vysokém stupni, neboť na dotaz po konkrétním využití odborných periodik, která respondenti využívají pro svá eventuální vystoupení, se kladně vyjádřilo 15 respondentů.

V souvislosti s předchozími dotazy byla položena otázka, jaké tematické okruhy ve sledovaném tisku uživatelé postrádají. Odpovědělo na ni jen malé množství respondentů (11). Odpovědi zahrnují témata: dotazy a odpovědi, pedagogika volného času, financování, legislativní výklady, personalistika, praktické rady, řešení přebujelé administrativy ve školství. Tyto doplňující náměty se dají zařadit do stávající tematiky (právo, řízení, management) a zdůrazňují potřebu zaměřit se na některé její součásti. V podstatě však respondenti považují informace z odborného periodika za aktuální a současné.

Další okruh otázek se týká případné spolupráce se sledovanými periodiky. Výsledky ukázaly, že s daným periodikem spolupracuje 10 %, spíše částečně 38 % respondentů. Další dotaz s obdobným zaměřením se týkal autorského podílu na textech v některém z odborných periodik. Na tuto otázku odpovědělo 10 % respondentů kladně. V rozšiřujícím dotazu, zda respondenti preferují, některého z autorů, odpověděli 3 z nich takto: 2x Trojan, 2x Puškinová, dále po jednom Berka, Mertin, Hřebecký, Šteflová, Švancar, Vrbková. Zda lze tyto počty považovat za přiměřené je však spíše na zhodnocení vydavatelem příslušného tisku.

Ve výzkumu jsem sledovala i otázky, zda respondenti ve své výuce využívají i odborná oborová periodika. Kladně odpověděli pouze tři ze všech dotázaných a ti, že využívají ve svém oboru Amatérské rádio, American scientific, Vesmír. Taktéž využívání cizojazyčných periodik uvedlo pouze 10 % respondentů. Je otázka, do jaké míry to souvisí se zatížením jejich vlastních řídicích činností.

V závěru šetření jsem položila otázku, z jakých dalších zdrojů čerpají respondenti informace pro svoji každodenní činnost. Z počtu 13 odpovídajících uvedlo 8 z nich za zdroj informací internet, další zmiňované zdroje představovala odborná literatura (uvedeno 2x), odborné časopisy (uvedeno 2x), dále bylo jedenkrát zmíněno školení, rozhlas, TV, denní tisk, vyhlášky. Na otázku, který zdroj považují respondenti za nejdůvěryhodnější, uvedlo 44 % odbornou literaturu.

7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaká odborná tištěná periodika zaměřená na pedagogickou činnost a řízení školy ředitel školy sleduje a využívá pro svoji každodenní práci a zdali informace uvnitř periodik následně uplatňuje ve své denní praxi. Záměrem bylo popsat ředitele školy jako vedoucího pracovníka, který musí zvládnout víceoborovou problematiku.

V této souvislosti jsem si položila tyto otázky:

- 1.) Využívají ředitelé škol ve své každodenní činnosti odborná tištěná periodika?
- 2.) Co se ředitelům škol podařilo na základě získaných informací uvnitř implementovat do každodenní praxe?

Výsledky výzkumného šetření ukázaly, že ředitelé škol tištěná odborná periodika pro svou každodenní činnost využívají a pravidelně je sledují. Z šetření vyplynulo, že tištěná odborná periodika sledují ředitelé škol ve stejné míře jako jejich verze elektronické.

Další součástí výzkumného šetření bylo zjistit, co konkrétního se podařilo ředitelům škol na základě informací z tištěných periodik přenést do běžné praxe. Tato otázka u ředitelů škol nezaznamenala výrazný zájem a uvedené skromné reakce ředitelů škol se pohybují v obecné rovině.

Teoretická část bakalářské práce se zaměřila na ředitele školy jako řídicího pracovníka, který musí obsáhnout víceoborovou problematiku. Práce ředitele školy se během uplynulých let zcela proměnila, stala se daleko komplexnější a náročnější. Ředitel školy je považován za lídra celého pedagogického procesu, současně musí zvládnout roli řídicího pracovníka i zajistit správu a provoz školy. Přitom mnohdy vstupují ředitelé škol do řídicí pozice nedostatečně manažersky vzděláni a bez potřebných informací. Tištěná odborná periodika představují jednu z možných podpor, které ředitel školy při své práci využívá.

V praktické části bylo hlavním cílem zjistit, jaký význam mají tištěná odborná periodika v práci ředitelů škol, zdali nabízejí informace, které ředitelé škol aktuálně ve své každodenní činnosti potřebují a zda jsou reálně využitelná v běžné denní praxi. Část výzkumu se zaměřila na zjištění názorové hladiny respondentů v oblasti hodnocení tištěných

odborných periodik, ale odhalila i další aspekty, např. ochotu ředitelů spolupracovat na daném dotazníkovém šetření.

Celkově lze shrnout výsledky šetření tedy tak, že řídicí pracovníci (ředitelé škol) sledují odborná tištěná periodika a zajímají se o okruhy informací v těchto časopisech, a to jak v tištěné, tak i elektronické formě, a považují je za aktuální. Překvapující je však, že otázka uplatnění konkrétních informací z těchto periodik není vždy zodpovídána v očekávané četnosti. Domnívám se, že je to otázka, která se nemusí týkat nejen čtenářů periodika, ale je to i otázka úspěšnosti ve spojování teorie s konkrétní praxí. Totéž zřejmě platí i v hodnocení šíře spolupráce ředitelů škol s odbornými periodiky.

Otázkou diskuze je nízké využívání odborných oborových a cizojazyčných periodik. Na základě mnou provedeného výzkumného šetření bych doporučila diskutovat otázky většího propojení teoretických informací zprostředkovaných odborným tiskem s konkrétní řídicí prací v oblasti školství a hledat cesty k rozšíření spolupráce čtenáře a vydavatele. Vhodné je i hledat cesty ke zvýšení zájmu ředitelů o ostatní zdroje, elektronické verze časopisů, odborný oborový tisk, odborný cizojazyčný tisk. V neposlední řadě by bylo potřebné zdůrazňovat více význam odborných tištěných periodik více již při manažerském studiu i při různých odborných setkáních (školení, semináře, porady atd.).

8 Seznam použitých informačních zdrojů

Monografie:

- Hroník, F., Vedralová, J., Horváth, L. 2008. Kompetenční modely. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
- Kuchař, F. ... (et. al.). 2014. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014. ISBN 978-80-7496-168-7.
- Lazarová, B., Pol, M., Sedláček, M. 2015. Mezinárodní šetření TALIS 2013. Praha: Česká školní inspekce, 2015. ISBN 978-80-88087-05-2.
- Lhotková, I., Šnýdrová, I., Tureckiová, M., 2012. Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7478-349-4.
- Lhotková, I. Trojan, V. Kitzberger, J. 2012. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2
- Máchal, P., Horáčková, M. 2009. Školský management. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. 2009. ISBN 978-80-7375-264-4.
- Ochrana, František. Metodologie vědy: úvod do problému. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1609-4.
- Osvaldová, B. Halada, J. 2007. Praktická encyklopedie žurnalistiky a marketingové komunikace. 2007. Libri: Praha ISBN 80-7277-266-X.
- Plamínek, J. 2010. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- Plamínek, J. 2011. Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu. Praha: Grada. 2011 ISBN 978-80-247-3664-8
- Plamínek, J, 2005 Fišer, R. 2005. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- Slavíková, L. Karabec, S. 2003b. Ředitel školy – leader i manažer. Praha – Manchester: Formata, 2003. ISBN 80-239-2209-2.
- Spirit, M. a kol. 2008. Základy práva pro neprávnický. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství A. Čeněk. ISBN 978-80-7380-116-8.

- Trojan, V., Tureckiová, M., Trunda, J., Dvořáková, M. 2015. Přístupy k managementu vzdělávání v kontextu České republiky 2015. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2015. ISBN 978-80-7290-867-7.
- Trojan, V., Tureckiová, M., Trunda, J., Dvořáková, M. 2015. Přístupy k managementu vzdělávání v kontextu České republiky 2015. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2015. ISBN 978-80-7290-867-7.
- Trojanová, I., Trojan, V., Kitzberger, J. 2012. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.
- Trojanová, I., 2014. Vedení lidí ve školách a školských zařízeních. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. ISBN 978-80-7478-656-3.
- Trojanová, I., 2014. Ředitel a střední management školy. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0591-3.
- Tureckiová, M. 2007. Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007 ISBN 978-80-247-0882-9.

Články:

- Cimbálková, L. In: Technológia vzdelávania. 2009. roč. 17 č. 1 s. 16-17 ISSN 1335-003X.
- Cimbálková, L. In. Technológia vzdelávania. 2010. roč. 18, č. 7 s. 12-13.
- Pol, M. 2009. In: Technológia vzdelávania. 2009. roč. 17, č. 1, 1335-003X, s. 3-6.
- Průcha, J. In: Pedagogická orientace. 2015. roč. 25, č. 1, ISSN 1211-4669.
- Trojan, V. 2016. In: Andragogická revue. 2016. roč. 8, č. 1, ISSN 1804-1698, s. 62-70.
- Trojan, V. 2010. In: Řízení školy. 2010. roč. 7, č. 7, ISSN 1214-8679 s. 4-5.
- Trojan, V. In: Řízení školy. 2013. roč. 10, č. 4, ISSN 1214-8679 s. 4-5.

9 Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník

1. Využíváte pro svoji každodenní činnost tištěná odborná periodika:
 - Ano
 - Ne
2. Napište, která Vás v poslední době zaujala:
3. Využíváte z nich něco ve své každodenní činnosti:
 - Právo
 - Ekonomika
 - Pedagogika
 - Personalistika
 - Trendy
 - Management
 - Jiné
4. Co se podařilo na základě informací z tištěných periodik implementovat do praxe:
5. Využíváte tištěná periodika v předmětu, který vyučujete:
 - Ano
 - Ne
6. V případě, že ano, jaká konkrétně:
7. V jaké formě je sledujete:
 - Tištěná
 - Elektronická
 - Obojí
8. Využíváte při své práci i cizojazyčná
 - Ano
 - Ne
9. Podílíte se na člancích i autorsky:
 - Ano
 - Ne

10. Preferujete některého z autorů:

- Ano
- Ne

11. V případě, že ano, uveďte jeho jméno:

12. Účastníte se diskuzí u elektronické verze tištěných časopisů:

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Využíváte z nich citace pro svoje práce event. Vystoupení:

- Ano
- Ne

14. Jaká témata Vás aktuálně zaujala:

- Právo
- Ekonomika
- Pedagogika
- Trendy
- Management
- Jiné
- Žádná

15. V případě, že jiná, uveďte která:

16. Domníváte se, že časopisy řeší aktuální témata:

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. Jakou tematiku postrádáte:

18. Z jakých dalších zdrojů čerpáte informace pro svoji každodenní činnost:

19. Co považujete za důvěryhodný zdroj:

- Tištěná periodika
- Internet

- Odborná literatura
- Vzdělávací kurzy/školení
- Kolega z oboru
- Externí spolupracovník
- TV/Rozhlas
- Jiné

20. V případě, že jiná, uveďte která:

21. Jsem ředitel/ka:

- MŠ
- ZŠ
- Gymnázia
- Jiné

22. Na pozici ředitele školy jsem:

- Méně než 6 let
- 6-15
- Do 24 let
- 30 a více

23. Kde působíte:

- Středočeský kraj
- Hl. m. Praha

Děkuji☺