

Vzdělávání řídicích pracovníků ve školství

Identifikace vzdělávacích potřeb ředitelů středních škol a jejich motivace k dalšímu vzdělávání

Bc. Pavla Kučeříková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla KUČEŘÍKOVÁ**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Vzdělávání řídicích pracovníků ve školství**

Zásady pro vypracování:

**Prostudování literatury k tématu vzdělávání řídicích pracovníků.
Zpracování teoretických východisek k danému tématu.
Uskutečnění smíšeného výzkumu mezi řediteli středních škol.
Zpracování a vyhodnocení dat, které byly výzkumem zjištěny.
Shrnutí a prezentace výsledků výzkumu a navržení doporučení pro praxi.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HANZELKA, M. et al. MERITUM Řízení školy. Praha: ASPI, a. s., 2009. ISBN 978-80-7357-413-0.

MUŽÍK, J. Androdidaktika. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-045-9.

MUŽÍK, J. Edukace řídicích dovedností. Praha: ASPI a. s., 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.

PITRA, Z. Podnikový management. Praha: ASPI a. s. a Institut Svazu účetních, 2008. ISBN 978-80-7357-372-0.

SVĚTLÍK J. Marketingové řízení školy. Praha: ASPI, a. s., 2006. ISBN 80--7357--176--5.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Štefan Chudý, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **12. ledna 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 12. ledna 2010



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
vedoucí katedry

Toto prohlášení nevkládejte do pevné ani kroužkové vazby DP !!!
Do vazby DP vložte prohlášení, které je umístěno na internetových stránkách www.fhs.utb.cz
– Studium -.Diplomanti

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 23. 4. 2010

.....


1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na manažerské dovednosti řídicích pracovníků ve školství a jejich rozvoj formou dalšího vzdělávání. Ředitel školy je manažer a jeho kvality určuje a řada vnitřních a vnějších vlivů. Odborná kvalifikace manažera je dnes nemyslitelná bez celoživotního učení a vzdělávání. V současné době je potřebné zvládnout mimo jiné novou kategorii řízení – management změn, zefektivnit řízení, transformovat firemní kulturu, konkurenceschopnost, motivaci. Do vzdělávacích programů ředitelů škol je zařazováno takzvané funkční vzdělávání stávajících a pretendujících ředitelů škol. Bez tohoto vzdělávání se v řízení škol velmi často uplatňuje intuice, ředitelé kopírují modely řízení, které již neodpovídají dnešní realitě. Právě žádoucí modely řídicích postupů na kvalitním teoretickém základě je možné si osvojit systematickou dlouhodobější přípravou, která je založena na propojení teorie a praxe. Cílem diplomové práce je zjistit rezervy v oblasti řízení ředitelů středních škol, specifikovat jejich další vzdělávací potřeby. Klíčové postavení má motivace, bez níž nelze dosáhnout žádaných výsledků. Teoretická část diplomové práce vychází z odborné literatury a dalších dostupných zdrojů, praktická část je založena na získání dat z polostrukturovaných rozhovorů, dotazníků a jejich analýze. Cílem této diplomové práce je poskytnout aktuální ucelený obraz dalšího vzdělávání manažerů ve školství. Ukázat, jak se tento obraz odráží v názorech ředitelů středních škol na další vzdělávání a zviditelnit jejich vzdělávací potřeby.

Klíčová slova: školský management, ředitel střední školy, manažerské dovednosti řídicích pracovníků ve školství, kompetence, motivace, další vzdělávání pedagogických pracovníků.

ABSTRACT

This thesis focuses on the managerial skills of managers in the education and development through continuing education. The headteacher is the manager and determines the quality and range of internal and external influences. Professional qualifications a manager today is inconceivable without the lifelong learning and education. Currently, it is necessary to cope with, inter alia, a new category management - change management, streamline management, transforming business culture, competitiveness and motivation. Educational programs to school principals is the insertion of so-called functional training of school principals and pretendujících. Without this training in school management often applying intuition, the directors follow the model of governance, which no longer correspond to today's realities. Just desirable models of management practices on quality theoretical grounds it is possible to embrace a systematic long-term lessons, which is based on linking theory and practice. The thesis aims to establish reserves in the area of directors of secondary schools, further specify their learning needs. Key position has the motivation, without which it is impossible to achieve the desired results. The theoretical part of this thesis is based on literature and other available resources, the practical part is based on obtaining data from interviews, questionnaires and their analysis. The aim of this thesis is to provide a comprehensive picture of the actual training of managers in education. Show how this image reflects the views of the directors of secondary schools for further education and highlight their learning needs.

Keywords:

school management, the director of secondary school, the managerial skills of managers in the education, school competence, motivation, training of teachers.

„Svět, na němž většina z nás žije, je světem, v němž každý má nějaké povolání a zaměstnání ... jedni jsou řediteli, druzí jsou podřízení. Avšak velikou potřebou pro jednoho jak pro druhého jest, aby každému se dostalo výchovy, která by jej uschopňovala viděti v díle svém vše to, co při ní má široký a humánní význam.“

*John Dewey
Škola a společnost*

Děkuji Mgr. Štefanovi Chudému, Ph.D., vedoucímu diplomové práce, za trpělivé a odborné vedení, cenné rady, konzultace a připomínky, které mi poskytoval při zpracování mé diplomové práce. Zvláště pak děkuji za podporu celé mé rodině a přátelům.

OBSAH

ÚVOD	11
TERMINOLOGICKÁ ÚMLUVA	13
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 ŠKOLSKÝ SYSTÉM V ČESKÉ REPUBLICE	15
1.1 SOUČASNÝ CHARAKTER ČESKÉHO ŠKOLSKÉHO SYSTÉMU	15
1.2 STŘEDNÍ VŠEOBECNÉ VZDĚLÁVÁNÍ, STŘEDNÍ ODBORNÉ ŠKOLSTVÍ V ČESKÉM ŠKOLSKÉM SYSTÉMU.....	17
1.2.1 Gymnázium	17
1.2.2 Střední odborné školství.....	18
1.3 ŠKOLSKÁ VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVA V ČESKÉ REPUBLICE.....	19
1.3.1 Školská soustava	19
1.3.2 Mimoškolní vzdělávací prostředí	20
1.3.3 Kulturní a osvětové instituce.....	20
1.4 ŠKOLSKÁ LEGISLATIVA.....	20
2 ŘÍZENÍ ŠKOLY	22
2.1 ÚSPĚŠNÁ ŠKOLA	22
2.2 HLAVNÍ OBLASTI ÚSPĚŠNÉ ŠKOLY.....	24
2.2.1 Kurikulum	24
2.2.2 Rozhodování	24
2.2.3 Zdroje	24
2.2.4 Výsledky.....	25
2.2.5 Ředitel	25
2.2.6 Klima školy	25
2.3 ŠKOLSKÝ MANAGEMENT	27
2.3.1 Management	29
2.4 PROCES ŘÍZENÍ ŠKOLY - MANAGEMENT ŠKOLY	29
2.4.1 Plánování.....	30
2.4.2 Organizování	32
2.4.3 Řízení	34
2.4.4 Kontrola.....	35
2.4.5 Vedení lidí a motivační teorie	38
3 ŘEDITEL ŠKOLY	44
3.1 PŘEDPOKLADY PRO VÝKON FUNKCE ŘEDITELE ŠKOLY	44
3.2 JMENOVÁNÍ A ODVOLÁNÍ ŘEDITELE ŠKOLY, POŽADOVANÁ KVALIFIKACE	45
3.3 KOMPETENCE ŘEDITELE STŘEDNÍ ŠKOLY	47
3.3.1 Kompetence ředitele střední školy koncepční a organizační	49
3.3.2 Odborné kompetence ředitele střední školy	49
3.3.3 Psychosociální kompetence ředitele školy	50

3.4	OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY A FUNKČNÍ GRAMOTNOST PRO PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	50
3.5	STANDARD PROFESE ŘEDITELE STŘEDNÍ ŠKOLY	51
3.6	RADA ŠKOLY	52
4	VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY ŘEDITELŮ STŘEDNÍCH ŠKOL	53
4.1	VZDĚLÁVÁNÍ.....	53
4.2	TEORIE LIDSKÉHO KAPITÁLU	55
4.3	VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY MANAŽERŮ VE ŠKOLSTVÍ	55
4.4	MOTIVACE ŘEDITELŮ STŘEDNÍCH ŠKOL K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	57
4.5	ÚROVNĚ VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELŮ SŠ A VLIV KOMPETENCÍ NA VZDĚLÁVÁNÍ.....	58
4.6	NABÍDKA VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ PRO MANAŽERY VE ŠKOLSTVÍ.....	61
4.7	OBSAH, ZAMĚŘENÍ A FORMY VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ	62
4.7.1	Formy vzdělávání ředitelů středních škol	63
II	PRAKTICKÁ ČÁST	64
5	METODOLOGIE VÝZKUMU.....	65
5.1	VÝZKUMNÝ PROBLÉM	67
5.2	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU.....	67
5.3	SMÍŠENÝ VÝZKUM	70
5.3.1	Kvalitativní výzkum	70
5.3.2	Kvantitativní výzkum.....	71
5.3.3	Fáze výzkumu – časový harmonogram	71
5.4	METODY VYUŽITÉ PŘI VÝZKUMU.....	72
5.4.1	Dotazník	73
6	ANALÝZA DAT.....	75
6.1	ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZA DAT.....	75
7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	91
7.1	VÝSTUPY Z VÝZKUMU	91
7.2	PŘÍNOS PRO PRAXI.....	92
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK.....	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Na prahu nového tisíciletí se setkáváme s novými informačními a komunikačními technologiemi, a novinky nacházíme ve všech oblastech života. Také ve školství dochází k mnoha výrazným změnám. Na rozdíl od doby před listopadem 1989 má každá škola svou autonomii a tím přebírá zodpovědnost za svoji kvalitu. Škola musí citlivě reagovat na změny ve vnitřním a vnějším prostředí. Podstatnou změnou je, že do školství vstoupil trh a to je změna, na kterou školy musí reagovat. Moderní problematice školství se věnují odborníci jako je Světlík, Nezvalová, Svobodová, Eger, Prášilová, Spilková, Palán, Mužík a další.

O kvalitě školy rozhoduje řada činitelů, mezi které patří typ, zaměření, velikost školy a všichni zaměstnanci. Lidský faktor ve školství prezentují učitelé, vychovatelé, speciální pedagogové, psychologové, poradci, nepedagogičtí pracovníci a vedení školy. Denně se na půdě školy setkávají a vzájemně spolupracují.

Právě osobnost ředitele a jeho schopnost řídit školu, vypovídá o klimatu školy a úrovni školy navenek. Nároky na jeho práci jsou vysoké a pro kvalitní řízení jsou důležité osobnostní předpoklady, psychosociální a odborné znalosti, které je nutno stále aktualizovat a doplňovat. Úkolem manažerů obecně, je vystoupit na vyšší úroveň poznání a objevit a využít skrytý potenciál, který se nachází v nich samotných a u všech zaměstnanců. Práce s lidmi a jejich vedení je pro ředitele, který je odpovědný za úspěch a rozvoj školy, klíčovou dovedností.

Cílem této diplomové práce je poskytnout aktuální ucelený obraz dalšího vzdělávání manažerů ve školství. Ukázat, jak se tento obraz odráží v názorech ředitelů středních škol a zviditelnit jejich vzdělávací potřeby.

Oblast vzdělávání řídicích pracovníků ve školství jsem si vybrala proto, že je to perspektivní téma a problematika osobnostního rozvoje a celoživotního vzdělávání mě zajímá. Potřeby na výkon profese manažera ve školství se stále proměňují a vyžadují flexibilitu, houževnatost a psychickou odolnost. Domnívám se, že není jednoduché, v tak složitém systému, jaký představuje škola, udržet si jasný přehled nad veškerými činnostmi, které se zde každodenně odehrávají. Jsou sféry, do kterých ředitel zasahuje přímo, jsou i okolnosti, které ho při rozhodování ovlivňují.

Jediným řešením pro zajištění dlouhodobé úspěšnosti je zaměřit se na zvyšování vnitřního potenciálu školy. Obdobně jako sportovec, který se připravuje na výzvy budou-

cích soupeřů, v tréninku zvyšuje svůj potenciál psychické a fyzické připravenosti, tak i manažer školy potřebuje zařadit mezi své priority psychickou připravenost a pozitivní emoční bilanci.

Kolik manažerů se věnuje rozvoji znalostí a dovedností v oblasti managementu? Jeden z nejcitovanějších autorů teorií řízení, Drucker (In Švaříček, Šedřová, 2007, s. 290), k řízení škol uvádí: *„Pro efektivní i efektní řízení školy je nezbytné, aby se vedení těchto institucí ve svých aktivitách soustředilo zejména na plnění svého poslání. To je pro úspěch podstatné.“*

Práci a život ředitele ve škole ovlivňují faktory osobnostní a kontextové. Osobnostní faktory představují charakterové vlastnosti ředitele, jeho názory, hodnoty, pracovní a životní zkušenosti. Kontextové faktory se vztahují k prostředí školy a k celému systému školství. Zahrnují témata jako je struktura učitelského sboru, tradice školy, aktuální trendy vzdělávací politiky, které vstupují do procesů řízení školy. V rámci výzkumu se některých z těchto oblastí dotýkám.

Úroveň středního školství jsem si vybrala z důvodu, že považuji tento stupeň za významný pro mladé lidi, jelikož se zde připravují na vstup do pracovního procesu a skládají zde první zkoušku dospělosti. Sama jsem absolvovala gymnázium ve Zlíně, o kterém se dodnes tvrdí, že žáky výborně připravuje k dalšímu studiu na vysoké škole.

Část své profesní dráhy jsem se věnovala poradenství na Úřadu práce ve Zlíně. V rámci profesního poradenství pro žáky základních a středních škol jsme připravovali různé programy jako například poradenské dny k volbě povolání, prezentaci středních škol a vydávali jsme informační materiály se studijními programy středních škol v regionu Zlín. Při těchto aktivitách jsme spolupracovali s jednotlivými středními školami a středními odbornými učiteli zlínského regionu a především s jejich řediteli.

Moje autorská představa o tom, jak by tato diplomová práce měla být pro čtenáře užitečná a zajímavá, mě vedla ke skloubení teoretických východisek a výzkumné části, která vyústí do návrhu oblastí a forem dalšího vzdělávání ředitelů středních škol. Vytvoření efektivního vzdělávacího programu pro řídicí pracovníky ve školství je náročný úkol. Předpokladem jeho naplnění je správně identifikovat vzdělávací potřeby ředitelů škol, určit

jejich motivační faktory a poznat jejich hodnotový systém. To jsou oblasti, na které bych se chtěla zaměřit.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsem vymezila postavení školy ve společnosti, její poslání a charakterizovala jsem úspěšnou školu. K tomu je nezbytné teoretické vymezení pojmů. Problematiku jsem zúžila na identifikaci vzdělávacích potřeb řídicích pracovníků ve školství a jejich motivaci k dalšímu vzdělávání. Pojem řídicí pracovník ve školství nahradíme pojmem ředitel střední školy, který budu používat v dalším textu. Dále se soustředuji na kompetence ředitelů středních škol a tyto kompetence dávám do souvislostí s dalším vzděláváním. Zabývám rovněž rezervami v práci ředitelů středních škol a jejich důvody a motivaci k dalšímu vzdělávání. V závěru teoretické části definuji pojem další vzdělávání ředitelů středních škol uvádí příklady institucí a jejich vzdělávacích programů pro tuto cílovou skupinu.

Ve druhé části diplomové práce se věnuji metodologii výzkumu, výběru výzkumného vzorku, způsobu sběru dat, jejich zpracování, shrnutí a interpretaci výzkumného šetření. Jelikož se jedná o smíšený výzkum, data jsem zpracovala kvalitativní a kvantitativní metodou. Pro sběr dat jsem použila techniku dotazníku a polostrukturovaný rozhovor. V závěru diplomové práce shrnuji výsledky výzkumného šetření a navrhuji oblasti, témata, formy a délku trvání vzdělávacích aktivit na základě identifikace vzdělávacích potřeb ředitelů středních škol.

Terminologická úmluva

V celé diplomové práci jsou některá obecná jména (např. žák, student, pedagogický pracovník, učitel, řídicí pedagogický pracovník, manažer, pedagog, ředitel střední školy, zástupce ředitele apod.) používána pouze v mužském rodu bez jakéhokoliv diskriminujícího záměru a výlučně s cílem zpřehlednění textu. Se stejným záměrem je používáno slovo škola, které současně významově zahrnuje i školské zařízení, v němž se uskutečňuje vzdělávání a výchova.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŠKOLSKÝ SYSTÉM V ČESKÉ REPUBLICE

Česká výchovně-vzdělávací soustava prochází řadou změn. Po roce 1989 se otevíráme světu, oficiálně jsou přijímány nové myšlenky, a ty se promítají do procesu vzdělávání. Podle Palána (2002) je vzdělávací systém systémem institucionálně organizovaných a individuálních (sebevzdělávacích) vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, rozšiřují, inovují, mění nebo jinak obohacují počáteční vzdělání dospělých osob, které záměrně a intencionálně rozvíjejí své znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy a jiné osobní kvality, potřebné pro plnohodnotnou práci a plnění životních a společenských rolí.

„Úroveň, kterou účastník dosáhne při vzdělávání, je považována za systém otevřený, který je vzděláváním neustále obnovován, obohacován, rozšiřován a prohlubován. Vzdělání můžeme členit podle stupňů školské soustavy na základní, střední, vyšší a vysokoškolské nebo podle vztahu k profesní orientaci na všeobecné a odborné (součást kvalifikace).“

(Palán, 2002, str. 12)

Pojem školský systém, (synonymum školství) je často nesprávně ztotožňován s pojmem „vzdělávací systém“. Podle Průchy (2009, s. 39) je účelné zavést tuto definici: *„Školský systém je propojený komplex škol a školských zařízení zajišťující formální vzdělávání. Jeho vývoj a současná podoba jsou ovlivňovány ekonomickými, politickými, kulturními a jinými faktory příslušné společnosti. Fungování školského systému je řízeno vzdělávací politikou země a zcela nebo z větší části financováno státem. Školský systém je hlavní součástí celkového vzdělávacího systému.“*

1.1 Současný charakter českého školského systému

České školství prochází již více než deset let procesem hluboké transformace. Hledá cesty k proměně v moderní demokratický systém, který by navázal na naše vzdělávací tradice a byl zároveň v souladu se základními vývojovými trendy a progresivními tendencemi západoevropského školství. (Spilková a kol. 2004, s. 16).

„Na rozdíl od ekonomické reformy s jasně formulovanou vizí, postrádala vzdělávací reforma jednoznačné východisko v podobě ucelené vzdělávací politiky. Přesto byly realizovány mnohé radikální změny strukturální, administrativní, kutikulární, změny v oblasti financování a podobně. Některé změny si z důvodu neprovázanosti jednotlivých kroků a ur-

čité živelnosti odporovaly a v několika případech se dostaly do rozporu s všeobecně uznávanými vývojovými trendy západoevropského školství – např. restaurování osmiletých gymnázií a tedy selektivního školského systému.“ (Spilková a kol., 2004, s. 16)

V první polovině 90. let vznikalo množství teoretických materiálů. Přesto však byla podceňena role teoretických a koncepčních východisek transformace ve školství, role podpůrných systémů, zejména pedagogického výzkumu a dále podceňena spolupráce s odborníky i solidní diskuse s co nejširší veřejností.

Spilková (2004, s. 16 – 17) uvádí: *„Přesto za jeden z nejucelenějších projektů školské reformy lze považovat rozsáhlou expertní studii „Budoucnost vzdělávání ve školství a obnovené demokratické společnosti a ve sjednocující se Evropě“, kterou na základě oficiální objednávky MŠMT vypracoval hned na začátku 90. let tým Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze pod vedením J. Kotáska. Dalším významným projektem byl projekt NEMES „Svoboda ve vzdělávání a česká škola“, IDEA „Stavební kameny programu IDEA pro české školství“ a studie Jednoty českých matematiků a fyziků „Koncepce vzdělávání v České republice“. V polovině 90. let vznikaly další zásadní práce. V rámci programu PHARE analytická evaluační studie pod vedením J. Kalouse „Rozvoj vzdělávací politiky“ a „Program rozvoje vzdělávací soustavy České republiky – Kvalita a odpovědnost“, vypracovaný MŠMT.“*

V roce 1999 reflektuje zpráva *„České vzdělání a Evropa – strategie rozvoje lidských zdrojů v České republice při vstupu do Evropské unie“* stav české vzdělávací soustavy rozšířená o analýzu předpokládaných důsledků vstupu ČR do EU a prognostický pohled na budoucnost českého vzdělávání. (Spilková a kol., 2004, s. 17)

Podle Walterové (In Spilková a kol., 2004, s. 22): *„Výrazný pozitivní zlom přináší vznik Národního programu rozvoje vzdělání v roce 2001 – **Bílá kniha**. Představuje ucelený koncept žádoucí proměny vzdělávání v ČR v horizontu 5 až 10 let. V návaznosti na Bílou knihu byl v průběhu tří let (2001 – 2004) koncipován a ověřován v praxi důležitý dokument „Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání (RVP ZV), který představuje významný nástroj ke skutečné kurikulární reformě.“*

Dnešní podoba školského systému je legislativně zformována několika školskými zákony a souvisejícími právními úpravami. K hlavním patří:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v úplném znění změn a doplňků. Byl přijat Parlamentem ČR dne 24. září 2004;
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů;
- Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů.

Školský systém je jedním z nejrozsáhlejších sektorů společnosti. Ve všech úrovních vzdělávání zahrnuje celkem dle Statistické ročenky školství 2007/2008 Výkonové ukazatele (2009):

- 10 691 škol,
- 2 082 378 žáků a studentů,
- 182 937 učitelů.

1.2 Střední všeobecné vzdělávání, střední odborné školství v českém školském systému

V diplomové práci se zaměříme na vzdělávání a rozvoj manažerů středních škol. Proto nyní blíže specifikujeme tuto oblast. V českém školském systému se střední všeobecné vzdělávání (tj. vyšší sekundární vzdělávání – ISCED 3) realizuje především v gymnáziu. V určité míře je zastoupeno i ve vzdělávacích programech SOŠ, SOU a v lyceích.

1.2.1 Gymnázium

Gymnázium je typ střední školy, která připravuje absolventy k dalšímu studiu na vysokých školách a vyšších odborných školách, tedy nikoli přímo k výkonu profese jako střední odborná škola. Legislativně je gymnázium vymezeno zákonem č. 561/2004 Sb. Jako škola poskytující střední vzdělání s maturitní zkouškou – ve vzdělávacích programech 4letého, 6letého nebo 8letého gymnázia. Gymnázia se odlišují také podle zřizovatele: 75% gymnázií jsou veřejné školy, tj. zřizovatelem je převážně kraj nebo obec, 25% gymnázií

patří mezi neveřejné školy, jejich zřizovatelem je soukromý subjekt nebo církev. Obsah vzdělávání ve všech gymnáziích bez ohledu na délku vzdělávání nebo zřizovatele se dnes řídí podle závazných učebních dokumentů platných od roku 1999 – „Cíle a obsahy středního všeobecného vzdělávání.“ V ČR je podíl vzdělávajících se žáků na gymnáziích 20%, což je s porovnáním s jinými zeměmi málo. Jako určitý kompromis se jeví nový druh středních škol – lyceum, které spojuje složku všeobecného vzdělávání s odborným vzděláváním. Jsou to lycea technická, ekonomická, pedagogická a další lycea. (Průcha, 2009, s. 79)

1.2.2 Střední odborné školství

Podle Průchy (2009, s. 81 - 82): „*Střední odborné školství je významným sektorem vzdělávací soustavy ČR. Prochází jím kolem 80 % středoškolské populace, což představuje nejvýraznější podíl ze všech zemí Evropské unie. Je zároveň sektorem velmi diferencovaným, který zahrnuje mnoho oborů a forem studia. Absolventi zde získávají kvalifikaci pro uplatnění na trhu práce, a proto je také nejvýznamnějším zdrojem kvalifikovaných pracovníků pro národní hospodářství. Vyznačuje se především profesionalizační funkcí, i když zahrnuje i ostatní funkce vzdělávání jako takové. Střední a odborné školství je kodifikováno zákonem č. 561/2004 Sb. (školský zákon), platným od 1. 1. 2005. Odborné vzdělání je ve středním odborném školství poskytováno formou vzdělávacích programů.*“

Vzdělávací programy tvoří několika druhů podle stupně poskytovaného vzdělání:

- Střední vzdělání (1 – 2leté programy ISCED 2C, 3leté programy bez výučního listu ISCED 3C). Absolventi nemají oprávnění pokračovat ve studiu na postsekundární úrovni.
- Střední vzdělání s výučním listem (3leté programy ISCED 3C). Absolventi se dále mohou vzdělávat v nástavbovém studiu (ISCED 4A).
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou (4leté programy ISCED 3A). Absolvent získá tzv. dvojí kvalifikaci, tzn., že vstupuje přímo na trh práce, nebo se může ucházet o studium na terciární úrovni.

Vzdělávací programy se liší také podle oborů vzdělání. Jejich soustava pro střední odborné školství je stanovena vládním nařízením, pro každý obor vzdělání a stupeň vzdělání existuje samostatný vzdělávací program – „Vzdělávací programy v odborném školství“.

Pro úplnost jmenujme vzdělávací instituce: střední odborné školy, střední odborné učiliště a konzervatoře. Konzervatoře připravují žáky pro výkon náročných uměleckých činností v oborech hudba, tanec, zpěv a hudebně-dramatickém umění. (Průcha, 2009, s. 81 - 84)

1.3 Školská vzdělávací soustava v České republice

MŠMT patří mezi ústřední orgány státní správy, v jejichž čele stojí člen vlády ČR. Působnost Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy vymezuje zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR v aktuálním znění.

Tab. č. 1 - Zjednodušený model organizace řízení vzdělávání v ČR

Státní správa	Samospráva
MŠMT	
kraje	kraje
obce s rozšířenou působností	obce
ředitelé škol	školské rady

Zdroj: Průcha, 2009, s. 545

Podle autorů Pedagogického slovníku (Průcha, Walterová, Mareš, 2003 In Prášilová 2006, s. 115) zahrnuje „školství“ školy, školská zařízení a lidské zdroje jako subjekt i produkt školství (zák. č. 561/2004 Sb. říká v § 7, že vzdělávací soustavu tvoří školy a školská zařízení).

Strukturu vzdělávacího systému pak podle Prášilové (2006, s. 28) představují:

- Školská soustava
- Mimoškolní vzdělávací instituce, zvláště pro vzdělávání dospělých
- Kulturní a osvětové instituce

V některých koncepcích do vzdělávacího systému ještě patří i působení masových médií, zvláště vzdělávací programy v rozhlase, televizi, časopisech.

1.3.1 Školská soustava

Školská soustava je tvořena právně určeným systémem škol. Je vertikálně organizačně rozdělena do pěti stupňů, přičemž víceletá gymnázia zasahují jak do stupně škol po-

skytujících základní vzdělání, tak i do stupně škol garantujících tzv. středoškolské vzdělávání. Jednotlivé stupně lze členit i horizontálně podle typů škol (viz Příloha P I).

Podle zák. č. 561/2004 Sb. (školský zákon) školskou soustavu tvoří následující druhy škol:

- mateřská škola
- základní škola
- střední škola – gymnázium, střední odborná škola, střední odborné učiliště
- konzervatoř
- vyšší odborná škola
- základní umělecká škola
- jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky

Školskou soustavu završují vysoké školy různých typů – univerzita, vysoká technická škola, vysoká ekonomická škola a podobně. Podle právního postavení - veřejná vysoká škola, soukromá vysoká škola, státní vysoká škola. (Prášilová, 2006, str. 29)

1.3.2 Mimoškolní vzdělávací prostředí

Vzdělávání dospělých je realizováno rovněž v médiích, v zájmovém vzdělávání, podnikovém vzdělávání, v distančním vzdělávání, vzdělávání v institucích neformálního vzdělávání atd.

1.3.3 Kulturní a osvětové instituce

Kulturní a osvětové instituce představují knihovny, botanické zahrady, muzea, galerie apod. Jak jsem již uvedla, v některých koncepcích do vzdělávacího systému ještě patří i působení masových médií, zvláště vzdělávací programy v rozhlase, televizi, časopisech.

1.4 Školská legislativa

Školská legislativa upravuje problematiku ve školství. Školství je v naší republice opravdový kolos. Podle Michalíka (2009, s. 12): „*Subsystem v obrovském soukolí státní zprávy. Nicméně subsystem, jehož pravidla hry ovlivňují bezprostředně téměř jeden a půl*

milionu „účastníků hry zvané výchova a vzdělávání“ a zprostředkovaně vlastně celou společností.“

Právní předpisy uvedené v publikaci MERITUM Řízení školy (2009, s. 18):

- Ústava ČR č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů
- Ústavní zákon č. 23/1991 Sb., kterým se uvozuje Listina základních práv a svobod jako ústavní zákon, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Dalšími důležitými dokumenty jsou např.:

- Dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy vydává MŠMT
- Národní program rozvoje vzdělávání v ČR
- Bílá kniha EU o vzdělávání - byla publikována v roce 1996. Vytýčuje hlavní směry, oblasti a prostředky rozvoje učící se společnosti. Uvedený dokument uvádí tři hlavní faktory závažných změn ve vzdělání:
 - vliv informačních technologií na organizaci a charakter práce, na životní styl a prostředí,
 - rozvoj vědecké a technické kultury,
 - internacionalizace ekonomiky a trhu práce, uvádí Nezvalová (2003, s. 24).

2 ŘÍZENÍ ŠKOLY

„Škola je otevřený systém a citlivě reaguje na prostředí dnešní společnosti. Úkolem vedení školy je reagovat na vnější podněty a kompetentně řešit vzniklé situace a provádět změny za účelem dalšího rozvoje školy. Pro české školství je typická velká setrvačnost až rezistence (odolnost) ke změnám,“ uvádí Světlík (2009, s. 12)

Praxe ukazuje, že výtečná a uznávaná škola je produktem především dobrého managementu, který se nebojí měnit zaběhlé školské stereotypy a chápat školu jako subjekt, který se v tržním prostředí chová tržně a efektivně. Kvalitní škola se orientuje na své žáky, studenty, rodiče, zřizovatele, podniky, stát a společnost. Zvažuje, zdali její program je kvalitní a vychází z potřeb společnosti a trhu práce. Dbá na vysokou kvalitu v příznivém prostředí. Škola by měla umět komunikovat se všemi svými partnery a veřejností. Taková škola volí strategie založené na marketingovém řízení a snaží se o kladnou image na veřejnosti. (Světlík, 2009, s. 12)

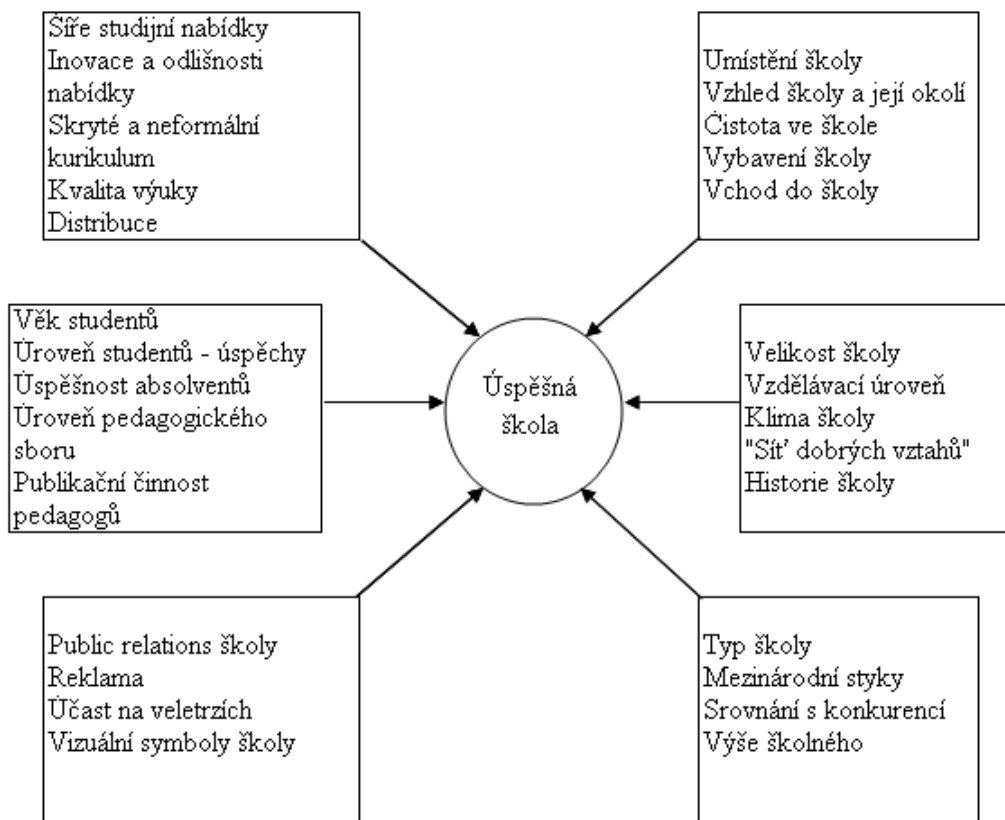
Hodnocení kvality školy není možné bez vyhodnocení způsobu, úrovně a struktury jejího řízení. Řízení školství je v České republice upraveno zákonem č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů. Systém řízení školství v České republice má decentralizovanou podobu. (Průcha, 2008, s. 550)

Prášilová (2006, s. 55 – 56) uvádí: *„Systém řízení školství v ČR má decentralizovanou podobu. Školství je řízeno státní správou, tak jak je uvedeno v zákoně č. 561/2004, tzv. školském zákoně.“*

2.1 Úspěšná škola

Položme si nejdříve otázku: „Co je to úspěšná škola?“ Nejjednodušeji lze říci, že je to škola, ve které žáci dosahují velmi dobrých výsledků v základních dovednostech, které jsou měřitelné odpovídajícími testy. Management, vedení školy a výuka s tím úzce souvisí. (Nezvalová, 1999, s. 19)

Kategorie úspěšné školy jsou názorně uvedeny na obr. č. 1 Úspěšná škola.



Obrázek č. 1 - Úspěšná škola, Nezvalová, 2003, s. 27 (pozměněno)

Nejlepší organizace chápou kvalitu a znají své slabé stránky. Hledání zdrojů kvality je důležitým požadavkem. Je množství zdrojů pro kvalitu ve vzdělávání: velmi dobře udržované budovy, profesionální učitelský sbor, vysoké morální hodnoty, vynikající výsledky žáků, specializace, podpora rodičů, využívání moderních technologií, silné a cílevědomé vedení, vyvážené kurikulum, dobré klima školy a celá řada dalších faktorů. Organizace, která pečuje o kvalitu, naslouchá svým zákazníkům, odpovídá na jejich potřeby a požadavky. Vzdělávací instituce získaly větší svobodu (autonomii), což znamená i větší odpovědnost. Vzdělávací instituce musí demonstrovat, že je schopna nabídnout kvalitní vzdělání svým zákazníkům. Žijeme v období silné konkurence. Kvalita může být faktorem, kterým se jednotlivé instituce odlišují. (Nezvalová, 2003, s. 6)

2.2 Hlavní oblasti úspěšné školy

V literatuře lze najít celou řadu kritérií, charakterizujících úspěšnou školu. Hlavní oblasti úspěšné školy podle Nezvalové jsou: **kurikulum, výsledky, klima školy, zdroje, management**. Caldwell (In Nezvalová, 2003, s. 12) popisuje úspěšnou školu pomocí 42 charakteristických znaků v 6 oblastech: kurikulum, rozhodování, zdroje, výsledky, ředitel, klima školy.

2.2.1 Kurikulum

- Latinské slovo curriculum původně znamenalo běh, v pedagogickém smyslu je kurikulum pohyb, plánovaná trasa vzdělávání. Zahrnuje tedy vzdělávací program, ale také obsahovou náplň výuky i dosažený výsledek, zkušenost, kterou si žák ve škole podle určitého kurikula osvojí.
- Kurikulární reforma tedy znamená, že jsou české školy v pohybu, který by měl směřovat k modernější výuce. V tomto pohybu mají školám pomoci rámcové a školní vzdělávací programy. (Dostupné z <http://www.nuov.cz/kurikulum/co-je-to-kurikulum>, 22. 1. 2010)
- Podle Nezvalové (2003) má škola jasně vymezeny výchovně vzdělávací cíle
- Škola má dobře plánovaný, vyvážený a řízený program, který zahrnuje potřeby žáků
- Škola má program, který poskytuje žákům požadované dovednosti
- Program zahrnuje vysokou spolupráci s rodiči ve vzdělávacích aktivitách žáků

2.2.2 Rozhodování

- Vysoká úroveň rozhodování učitelského sboru při uskutečňování cílů školy
- Vysoké zapojení jednotlivých učitelů v rozhodování ve škole
- Vysoká úroveň zapojení společnosti v rozhodování

2.2.3 Zdroje

- Škola má motivované a schopné učitele
- Ve škole jsou adekvátní zdroje schopné docílit, aby učitelský sbor učil efektivně

2.2.4 Výsledky

- Nízký počet propadajících žáků
- Velmi dobré hodnocení ve standardizovaných testech
- Vysoký počet žáků, kteří jsou přijímáni na další studium, či úspěšně získají odpovídající práci

2.2.5 Ředitel

- Schopnosti k zajištění efektivního řízení školy
- Schopnosti k zajištění povinností a zdrojů nutných k efektivnímu řízení
- Schopnost zajistit, že východiska a povinnosti budou adekvátní k dosažení efektivního řízení
- Je odpovědný za zajištění a podporu potřeb učitelů
- Orientuje se na svůj profesionální rozvoj
- Podporuje profesionální rozvoj učitelského sboru
- Má vysokou úroveň odpovědnosti za to, co se děje ve škole
- Zavádí a udržuje efektivní vzájemné vztahy mezi učitelským sborem, žáky, rodiči, veřejností
- Má přizpůsobivý administrativní styl
- Je ochoten riskovat
- Má kontinuální přehled o výukovém programu a jeho rozvoji a průběžně hodnotí dosažené cíle

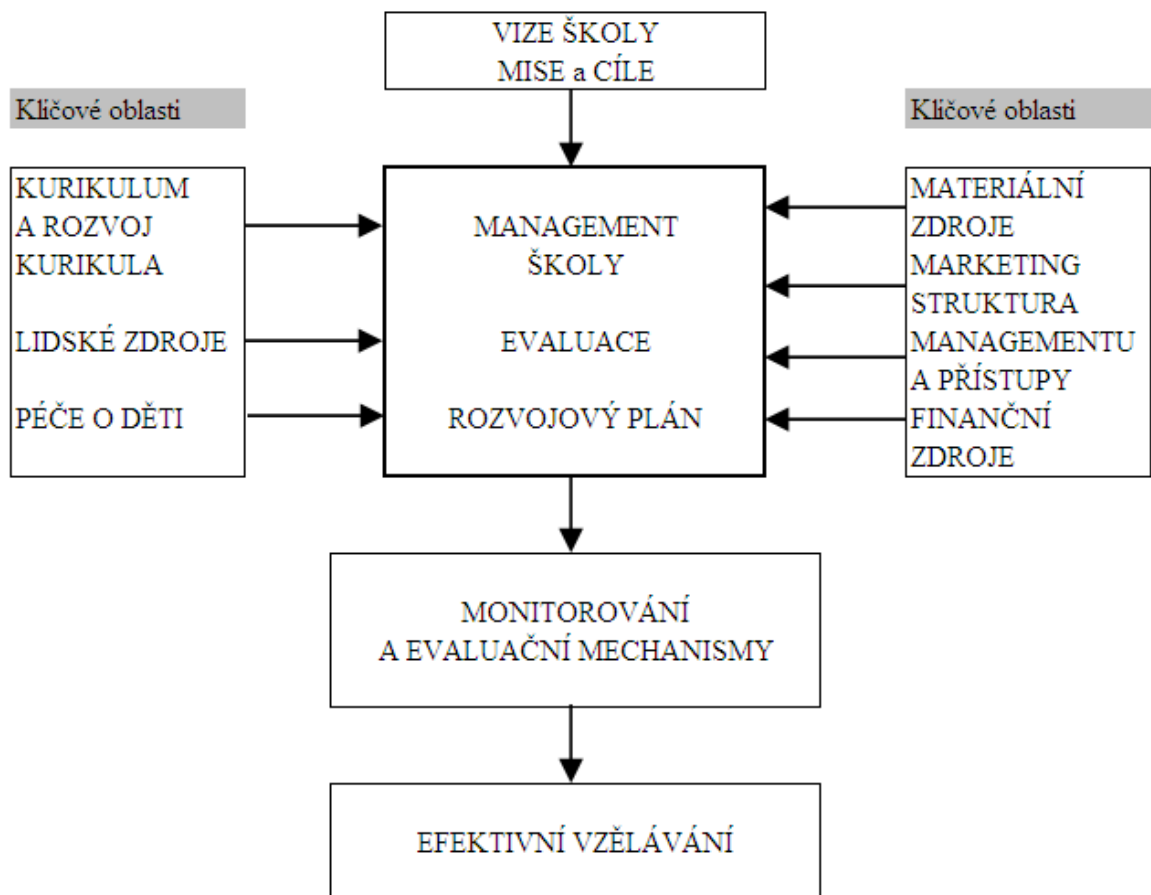
2.2.6 Klima školy

- Škola má vytvořený soubor hodnot, které považuje za důležité
- Ředitel, učitelé a žáci respektují cíle a hodnotový systém školy
- Škola nabízí příjemné, vzrušující a měnící se prostředí pro žáky a učitele

- Existuje klima důvěry a respektu mezi učiteli a žáky
- Existuje očekávání, že všichni žáci budou prospívat velmi dobře
- Ve škole je klima důvěry a otevřené komunikace
- Je kladen silný důraz na vyučovací proces
- Učitelé a žáci mají vysoké očekávání vzhledem k dosaženým výsledkům
- Ve škole je vysoká morálka
- Žáci mají respekt k ostatním a k úspěchu ostatních
- Žáci mají odpovědnost ke svým výsledkům
- Ve škole je dobrá disciplína
- Ve škole je nízká absence
- Ve škole je malý počet udílených trestů
- Ve škole je zanedbatelná delikvence
- Ve škole je nízká absence učitelů
- Ve škole je vysoká morálka učitelů
- Ve škole je duch spolupráce mezi učiteli,
- Ve škole je malý počet žádostí o přeložení

(Svobodová, Nezvalová, 1999, s. 26 – 34)

Kotler (2001) In Eger (2006, s. 121 – 122) uvádí: „*Dobře stanovené poslání poskytuje všem zaměstnancům možnost sdílet společné hodnoty, cíle a příležitosti.*“ Je zde tedy úzké propojení s kulturou školy, vizí i její strategií. Někteří autoři (Payne, 1996, Elsner, 2001 In Eger 2006, s. 122) udávají, že dobře zformulovaný cíl by měl být relevantní k poslání a strategickým cílům, jasně zaměřený, měřitelný, časově ohraničený, motivující k činnosti, a proto i pozitivně vyjádřený. Někdy se ještě přidává kritérium úspěchu. Pro představu o struktuře rozvojového plánu školy prezentujeme schéma managementu rozvojového plánu školy na obrázku č. 2.



2.3 Školský management

„Pojem školský management má více významů. Jsou tak označovány řídicí procesy v systému školství, osoby řídící tyto procesy, vědní obor i studijní obor. V systému pedagogických věd je školský management hraniční disciplínou. Má svůj předmět zkoumání, pojmový aparát i výzkumné metody. Je jen málo věd, jejichž poznatků nevyužívá. Studium školského managementu může napomoci ředitelům institucí (nad rámec zkušeností a intuice) zkvalitnit jejich řídicí práci. Pedagogickým pracovníkům pak spolupodílet se na řízení školy a orientovat se v procesech, které ve škole a ve školství probíhají,“ uvádí Prášilová (2003, s. 17).

Mezi základní pojmy školského managementu jako hraniční disciplíny patří organizace, management, manažer, vzdělávací systém, školství, školská soustava, škola, vzdělávací a školská politika.

Pedagogický slovník (Průcha, 2003) vysvětluje pojem školský management takto:

- Obecně je školský management celkový systém řízení školství v zemi, od centrálního makrořízení přes střední články až po řízení na lokální úrovni; v tomto širším smyslu zahrnuje všechny činnosti a instituce, které vytvářejí nebo realizují vzdělávací politiku,
- V užším smyslu znamená termín **školský management řízení školy**, tzn. subjekty (ředitelé, zástupce ředitele aj.), které školu řídí.

Ukázkovou struktura školy uvádíme v Příloze P II.

- Školský management je obor studia, určený pro vzdělávání ředitelů škol, inspektorů, pracovníků školské administrativy aj.

Nezvalová (2003, s. 46) uvádí: „Škola je systém. Pokud je dobře uspořádána, má zajímavé vlastnosti. Patří mezi ně např. tendence systému k rovnováze, tzv. homeostáza. Takový systém žije a plní svoje funkce prakticky bez zvláštních usměrňovacích zásahů. Stačí regulativy, které v systému cíleně nebo spontánně vznikly. Existence regulativů však ve škole může zajistit její existenci a přežívání, ale ne její rozvoj. K tomu je potřeba školu řídit. To znamená **naplňovat proces plánování, organizování, řízení, vedení, motivování, proces kontroly.**“ Ty jsou podle Prášilové (2003, s. 9 – 10) uskutečňovány v oblasti:

- Řízení
- Personální
- Materiálně technických podmínek
- Ekonomických podmínkách
- Škola a její žáci
- Efektivní práce školy
- Vztah škola a obec (zřizovatel)
- Vlastnosti osobnosti ředitele školy

„Pojem školský management má více významů. Jsou tak označovány řídicí procesy v systému školství, osoby řídící tyto procesy, vědní obor i studijní obor. V systému pedagogických věd je školský management hraniční disciplínou. Má svůj předmět zkoumání, pojmový aparát, i výzkumné metody. Je jen málo věd, jejichž poznatků nevyužívá. Studium

školského managementu může napomoci ředitelům institucí (nad rámec zkušeností a intuice) zkvalitnit jejich řídicí práci. Pedagogickým pracovníkům pak spolupodílet se na řízení školy a orientovat se v procesech, které ve škole a ve školství probíhají.“ (Prášilová, 2003, s. 17)

2.3.1 Management

Pedagogický slovník (2003, s. 215) vysvětluje pojem školský management takto:

- Obecně je školský management celkový systém řízení školství v zemi, od centrálního makrořízení přes střední články až po řízení na lokální úrovni; v tomto širším smyslu zahrnuje všechny činnosti a instituce, které vytvářejí nebo realizují vzdělávací politiku,
- V užším smyslu znamená termín školský management řízení školy, tzn. subjekty - ředitele, zástupce ředitele aj., které školu řídí,
- Školský management je obor studia, určený pro vzdělávání ředitelů škol, inspektorů, pracovníků školské administrativy aj.

2.4 Proces řízení školy - management školy

V pojetí práce ředitele střední školy se navzdory mnoha odlišnostem zásadně uplatňuje pojetí manažera v oblasti podnikového managementu. A tak je v řízení školy základem plánování, organizování, koordinování činností, vedení lidí, motivace, kontrola a hodnocení. Účelem těchto funkcí je řídit politiku školy s důrazem na informace a vztahy, řídit lidi, řídit učení a řídit zdroje. (Meritum Řízení školy, 2009, s. 3)

Cimbálníková (2000, s. 10) uvádí: „*Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává ve své práci. Ve světové manažerské literatuře existují jak různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, tak i jejich odlišné klasifikace. Jednu z nejrozšířenějších klasifikací, na které založili výklad své klasické učebnice managementu Američané Herold Koontz a Heinz Weihrich, uvažuje členění manažerských funkcí na plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Hovoříme o sekvenčních manažerských funkcích. To znamená, že tyto funkce mají návaznost, jsou zpřesňovány a mohou se překrývat.*“

Bacík (In Marková, 2007, s. 43) upozorňuje na to, že v oblasti školského managementu se staví do popředí účinnost využívání zdrojů, demokratizace a efektivita řízení. Cesty k realizaci uvedených zásad jsou spatřovány především v překonání zastaralých tradic administrativní správy školství a v celkové racionalizaci a zefektivnění systému řízení s využitím poznatků praxe a vědy. Hledají se nové účinnější modely řízení, nově se promýšlejí funkce i struktura řídicích orgánů, zkoumá se efektivita rozhodovacích procesů, nově se koncipuje celý systém kontroly ve školství, školního dozoru, inspekce.

2.4.1 Plánování

Plánování je podle Cimbálníkové (2004, s. 40) zaměřeno na stanovení budoucích stavů a závisí na něm budoucí prosperita organizace. Jedná se o rozhodovací proces zahrnující *stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobů jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.*

Plánování se projevuje v těchto aspektech:

- Zvyšování efektivitu jasným a srozumitelným stanovením cílů
- Snižování rizika z neznámé budoucnosti
- Úspěšné organizační změny – změny se plánují, stanovují se postupy změn
- Integrace úsilí – sladování a koordinace dílčích cílů
- Rozvoj manažerů, aby svá současná rozhodnutí vztahovali k budoucím výsledkům
- Vývoj standardů výkonnosti – tj. cíle, postupy, úkoly na všech úrovních řízení

Při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků:

- Cíle
- Postupy (akce)
- Zdroje
- Implementace
- Kontrola

Plány můžeme rozlišovat podle stupně obecnosti, délky plánovacího období a oblasti řízení:

- **strategické plánování** se vyznačuje dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku v podmínkách nejistoty. Je realizováno na vrcholové úrovni řízení instituce a odpovídá mu strategický plán.
- **taktické plánování** směřuje k uskutečňování strategických cílů
- **operativní plánování** vychází z taktického plánování, z konkrétních, známých podmínek a zdrojů. Jejich charakter je krátkodobý. (Cimbálníková, 2004, s. 44)

Plánování ve školství:

Meritum Řízení školy (2009, s. 9) vymezuje plánování jako cestu k minimalizaci neefektivních postupů v řízení školy. Plán vždy zobrazuje rámeček a rozvrh úkolů, které zpracovávají záměry managementu. V tomto smyslu kvalitní plán vytváří prvotní podmínku k celkovému zlepšení školy, zamezuje pronikání nepodstatných každodenních činností do priorit, zvyšuje efektivitu využívání lidských, materiálních a ekonomických zdrojů. Koncepce rozvoje školy je vyjádřením manažerského záměru ředitele školy na několik let dopředu, zpravidla čtyři roky. Obsah koncepce rozvoje školy by měl být logicky vázán na obsah vlastního hodnocení školy, protože vlastní hodnocení je prováděno ve vztahu k cílům stanoveným v koncepci.

Jednotlivé oblasti, v nichž je vystavěna koncepce rozvoje školy:

- Rozvoj podmínek ke vzdělávání – personálních podmínek, zajišťování ekonomických zdrojů, materiálně-technického zázemí práce a její kulturnosti, podmínek pro vyučování odpovídající cílům vzdělávání a školnímu vzdělávacímu programu, hygienických podmínek ve škole
- Rozvoj kvality vzdělávacího procesu a výsledků vzdělávání žáků či studentů především ve vztahu k realizovanému školnímu vzdělávacímu programu
- Rozvoj podpůrné, poradenské a konzultační služby školy žákům, zákonným zástupcům
- Rozvoj spolupráce se žáky a s rodiči
- Rozvoj vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob či institucí, které mají vztah ke vzdělávání

- Rozvoj lidských zdrojů – kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- Rozvoj informačního systému, prezentace školy, public relations
- Rozvoj kvality výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům – angažovanost školy k zajištění podpory vzdělávání

Konstrukce koncepce rozvoje školy by měla být jasná, srozumitelná a zkonkretizovaná. Odpovědnost za kvalitu její tvorby, realizaci a vyhodnocení nese ředitel.

2.4.2 Organizování

Organizování, jak uvádí Cimbálníková (2004, s. 67 - 69), je vymezení vzájemných vztahů lidí (jednotlivců, skupin) a prostředků při plnění určitých záměrů. S organizováním úzce souvisí vytvoření vnitřní struktury organizace, která vyplývá z:

- Dělbí práce
- Tělesné i duševní kapacity člověka.

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a postupy a delegovat pravomoci.

Jednoduchým praktickým vyjádřením organizačních struktur jsou organizační schémata organizace. Činnost organizačních útvarů je popsána organizačním řádem, náplň pracovních míst pak v popisech práce.

Typy organizačních struktur:

- Formální organizační struktura je chápána jako účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizované organizaci. Obvykle je deklarována pomocí organizačních řádů a názorně charakterizována pomocí organizačních schémat.
- Neformální organizační struktura je charakterizována jako síť osobních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale které vznikají spontánně tím, že se lidé navzájem „spolčují“. Silně ovlivňuje spokojenost lidí s podmínkami na pracovišti, jejich morálku a chování, motivaci k práci, tvůrčí účast ve vnitřní podnikatelské činnosti.

Různé typy vnitřní organizační struktury se liší především podle toho, jaké jsou v ní vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti:

- **Liniová organizační struktura** – příkazové řízení „shora dolů“; výhodou je jasné určení pravomoci a odpovědnosti, nevýhodou pak vysoká náročnost na odbornost vedoucího.
- **Štábní struktura** znamená řízení metodické, nikoliv rozhodovací; jde o řízení poradní.
- **Liniově-štábní struktura** je tvořena dvěma základními složkami – liniovou a štábní. Úkolem liniové složky je komplexní řízení daného útvaru (pracovníků). Štábní složka (štáb) vytváří předpoklady k tomu, aby bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího a využít všechny klady, které tento princip zajišťuje.
- **Cílově-programová struktura** u krátkodobých projektů
- **Struktura komisionálního typu** – jedná se o účelově sestavenou skupinu lidí na stálou dobu nebo na úkol. Zpravidla jde o poradní orgány liniových útvarů; existují i komise vybavené rozhodovacími pravomocemi.

Při vytváření organizačních struktury je třeba vyvarovat se chyb, které mohou ovlivnit dosahování cílů organizace a efektivní provádění jednotlivých činností organizace.

Principem **organizace školy** je rozdělení činností a pracovních rolí zaměstnanců s cílem co nejefektivnějšího dosažení cílů školy a zajištění jejího fungování. K zajištění funkční organizace jsou stanoveny organizační normy školy. Patří mezi ně organizační řád, pracovní řád, školní řád, provozní řád, řady učeben, spisový a skartační řád, pracovní náplně, organizační směrnice a pokyny. Tyto dokumenty jasně vymezují úlohu jednotlivých vedoucích zaměstnanců a stanovují okolnosti vzájemných vztahů ve škole, určují dělbu kompetencí, konkretizují jednotlivé stupně řízení, stanovují úkoly pro pracovní pozice. Základní organizační normou je **organizační řád**. Obsahuje zpravidla tyto základní části:

- Základní charakteristiku organizace a členění školy na jednotlivé organizační součásti
- Strukturu řízení vymezenou například organizačním schématem, které zobrazuje stupně řízení ve vztahu k zákoníku práce, pravomoci a odpovědnost jednotlivých řídicích pracovníků, zastupitelnost zaměstnanců a podmínky pro předávání funkcí

- Pracovní náplně s rozpisem úkolů, odpovědnosti a kompetencí pro jednotlivé zaměstnance. (Meritum Řízení školy, 2009, s. 17)

2.4.3 Řízení

Nezvalová (2003, s. 9 – 10) uvádí : „Svět se mění rychleji než bychom očekávali: do našeho života razantně vstoupily nové informační technologie, dochází ke globalizaci obchodu, mění se trh práce a požadavky na pracovní síly, dochází ke změnám ekonomickým, politickým, sociálním. Pokud nebudeme schopni a ochotni vyrovnat se s změnou, riskujeme, že se propast mezi školou a realitou turbulentního prostředí zvětší. Změny ovlivňují vzdělávání dneška. Mají-li být reformy ve školství úspěšné, musí se změnit také učitel a jeho role. Měnit hodnoty dospělých lidí je nesmírně obtížné. Podstatou každé změny je přejít z výchozí vžitě kultury školy, která je v rozporu s představami, vizí a cíli školy, na novou změněnou kulturu. Důležitá je analýza současného stavu. Vnitřní prostředí školy se často odlišně jeví řediteli, učitelům a žákům. Proces změny se musí plánovat vytyčením cílů, jejich realizaci kontrolujeme a hodnotíme. Změna musí být uskutečnitelná, musíme mít na to dostatečné zdroje, reálný čas na provedení změny.“

Oblast řízení ve školství:

Zamýšlený cílový stav je podle Svobody a Nezvalové (2003, s. 48 – 50):

- Kvalifikovaně zpracována koncepce rozvoje školy
- Zřejmá cílevědomá práce s vizemi, cíli a úkoly, škola má zpracován roční plán práce
- Úkoly jsou delegovány
- Na škole existuje promyšlený funkční informační systém
- Kvalifikovaně jsou připravovány a prováděny porady
- Pedagogická rada plní svoje funkce
- Na škole pracují metodické orgány v souladu s koncepcí rozvoje školy
- Je vedena povinná dokumentace školy
- Správní úkony jsou kompetentně prováděny.

Rozhodování je neoddelitelnou složkou manažerského řízení. Vymezení pojmu rozhodování uvádím z pohledu psychologického podle Hartla (2004, s. 189): „Vědomá

volby z možností; kognitivní proces zpravidla za složitější situace nabízející několik možností a vyžadující vzít v úvahu více činitelů; slouží výběru cílů a prostředků k jejich dosažení, je ovlivněno: rozhodující se osobou, jejími předsudky, emocemi, neznalostmi, minulou zkušeností a situací, tedy tlakem situace, okolností, instituce, předpisů.“

„Manažerský přístup k definici rozhodování je naopak postaven na struktuře průběhu rozhodovacího procesu: Rozhodování je proces obsahující osm kroků: identifikaci rozhodovacích kritérií, přiřazení váhy k jednotlivým kritériím, formulování alternativ, analýzování alternativ, výběr alternativy, implementaci alternativy a hodnocení efektivnosti rozhodnutí.“ (Robbins, Coulter, 2002, str. 167)

2.4.4 Kontrola

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Smyslem kontroly je získat přesvědčení, důvěru a jistotu, že vývoj řízené reality je vyvíjí žádoucím směrem a určené záměry budou dosaženy.

Kontrolní proces probíhá v cyklu, který je tvořen fázemi: stanovení cíle kontroly, stanovení plánu kontroly, kritérií, měřítek, standardů, získávání a výběr informací pro kontrolu, ověřování správnosti získaných informací, analýza a hodnocení kontrolovaných procesů, závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt, zpětná kontrola (kontrola kontroly). Kontroly můžeme členit podle místa, času, doby trvání a rozsahu. Zásady efektivní kontroly pak vyplývají z procesu jejího přizpůsobení manažerským činnostem a cílům organizace. Specifickými formami kontroly jsou externí kontrola, controlling a vnější a vnitřní audit. (Cimbáliková, 2004, s. 92 -95)

Kontrola v podmínkách školy je kromě inspekce, hospitace označována termíny evaluace a autoevaluace.

V Meritu Řízení školy (2009, s. 29 – 33) je uvedeno, že ředitel je zodpovědný za vytvoření a realizaci efektivních kontrolních mechanismů. Kontrolu v ekonomické oblasti může provádět ten, kdo přidělil nebo spravuje přidělené finanční prostředky, případně má zákonem stanovenou pravomoc finanční prostředky kontrolovat. Veřejné finanční prostředky kontroluje Česká školní inspekce. Pro kontroly z oblasti BOZP lze vzhledem k náročnosti doporučit smluvní řešení se specialisty.

Oblasti kontroly:

- Pedagogická oblast – pedagogická činnost a dokumentace
- Ekonomická oblast
- Provozní a správní oblast
- Bezpečnost a ochrana zdraví, požární ochrana aj.

Plán kontrol je součástí systému plánování ředitele. Plánovacím obdobím bývá zpravidla školní rok.

Hospitační činnost má funkci:

- Kontrolní, jako nástroj kontroly kvality výsledků vzdělávání žáka a kvality procesů vzdělávání
- Diagnostická, hospitace slouží jako metoda k diagnostice vzdělávání žáka nebo skupiny žáků
- Formativní, hospitace jako nástroj ke zlepšení vzdělávání
- Sumativní, hospitace jako metoda pro získání údajů o stavu vzdělávání

Fáze hospitační činnosti:

- Plánování hospitační činnosti
- Stanovení kritérií hospitační činnosti
- Příprava na hospitaci
- Vlastní hospitace
- Vyhodnocení hospitace a závěry z ní
- Analytické vyhodnocení hospitační činnosti a celkové závěry a opatření ke zlepšení vzdělávání.

(Meritum Řízení školy, 2009, s. 23)

Termín **evaluace**, tj. ocenění, určení hodnoty, je ve školském systému používán k označení systematického hodnocení. „*Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí. Vlastní hodnocení školy se vztahuje na*

školy, hodnocení vzdělávání ve školských zařízeních provádí Česká školní inspekce.“ (Meritum Řízení školy, 2009, s. 29)

Evaluace znamená zjišťování, shromažďování, porovnávání, posuzování, hodnocení a vysvětlování informací charakterizujících stav, kvalitu a efektivnost. Účelem je získat data a vyhodnotit je k dalšímu rozhodování v řízení. Cíle evaluace stanovuje právní předpis; metody, formy hodnocení a měřítko si škola stanovuje sama. Tato náročná manažerská činnost ve škole vyžaduje několik zásad:

- Systematičnost struktury evaluace
- Jasná, srozumitelná, jednoduchá metodika
- Provádění podle předem stanovených kritérií
- Využitelnost pro další plánování

Smyslem vnější evaluace prováděné ČSI, MŠMT je zjistit a zhodnotit kvalitu uskutečňovaného vzdělávání ve sjednoceném rámci školské politiky. (Meritum Řízení školy, 2009, s. 29 - 30)

Autoevaluace je zaměřena na hodnocení proces probíhajících uvnitř školy. Smyslem autoevaluace je změřit a zlepšit kvalitu školy.

Postup a pravidla při provádění autoevaluace:

- Vlastní hodnocení školy se zpracovává za období jednoho nebo dvou školních roků
- Vytvoření programu vlastního hodnocení a jeho struktury
- Projednání návrhu struktury vlastního hodnocení s pedagogickou radou
- Organizační a technické zajištění průběhu vlastního hodnocení školy – materiály k hodnocení, skupiny hodnotitelů, termíny aj.
- Zpracování podkladů, vypracování zprávy
- Projednání výsledků vlastního hodnocení školy s pedagogickou radou
- Prezentace a využití zprávy z vlastního hodnocení

(Meritum Řízení školy, 2009, s. 31 – 32)

2.4.5 Vedení lidí a motivační teorie

Podle Cimbálníkové (2004, s. 81 – 83): „*Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Manažer musí mít schopnost vést lidi. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků. Schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, případně tvůrčímu plnění cílů je součástí manažerské funkce vedení lidí. Teorie motivace pak vysvětlují, jak jsou uspokojovány potřeby lidí, a co se v lidech děje před zahájením práce a během činnosti v průběhu motivování. Způsob, jakým řídící pracovník přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených, nazýváme styl vedení. Styl vedení je chování manažera, které může být pro pracovníky stimulující nebo nikoliv.*“

- **Motiv** je vlastní vnitřní impuls, pohnutka pro jednání člověka. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity.
- **Motivací** rozumíme vnitřní proces utváření cílů, postojů, chování člověka. Východiskem motivace je uspokojená potřeba. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytčenému cíli. Motivaci ovlivňují vnější kritéria daná okolím (společnost, normy, morální kodex, právní normy) a vnitřní kritéria daná člověkem (osobní cíle, sebehodnocení, životní zkušenosti).
- **Stimulace** představuje soubor vnějších podnětů pobídek, které usměrňují jednání pracovníků. Stimul představuje vnější pobídku, která má podnítit nebo utlumit určitý motiv.
- **Potřeby** jsou stavy nedostatku. Pokud dojde k neuspokojení určitých potřeb, je vyvolána aktivita jedince. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace.

(Cimbálníková, 2004, s. 82)

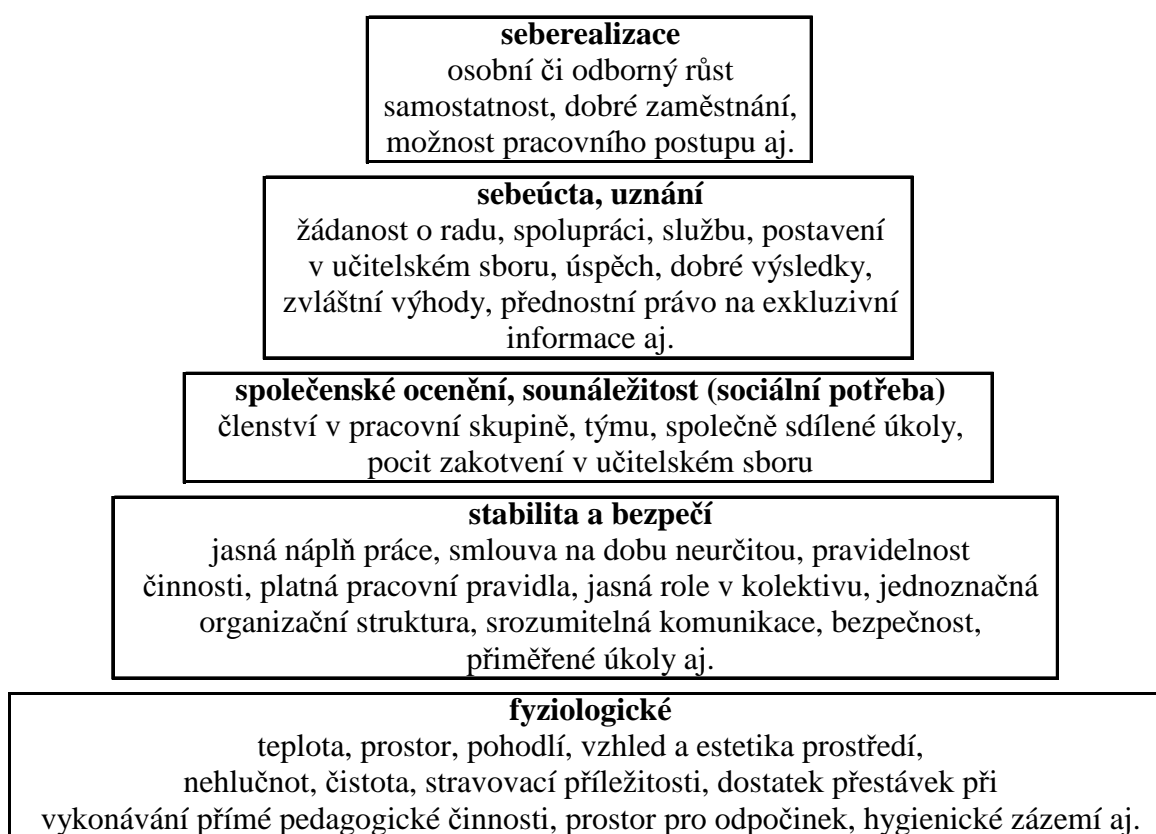
V odborné literatuře neexistuje žádná jednotná **motivační teorie** ve vztahu k pracovní výkonnosti člověka.

- Nejznámější, nejvíce citovaná je **Maslowova teorie**. Ten rozčlenil lidské potřeby do hierarchie, od nejnižší po nejvyšší. „*Je nutno říci, že jsou určité problémy při aplikovatelnosti Maslowovy teorie v plném rozsahu a ve všech situacích v podnikovém řízení. Určité v praxi nefunguje zcela striktně hierarchie postupného uspokojování všech potřeb, s výjimkou biologických (hlad, žízeň), které by měly být uspokojeny před ostatními potřebami. Naopak práce s potřebami sounáležitosti, ocenění a seberealizace může vést k růstu.*“

Potřeby z vyšších úrovní (ocenění, seberealizace) jsou velmi variabilní a jejich úloha v mnohém závisí na hodnotovém systému pracovníků.“ (Mužík, 2008, st. 55 -56)

Z Maslowovy teorie potřeb vyplývá, že umění manažera spočívá ve schopnosti včas a diferencovaně ocenit úroveň potřeb různých skupin a jednotlivců v oblastech, kde vede lidi. Prášilová (2006, s. 146) upravila Maslowovu pyramidu (hierarchii) potřeb na podmínky školního prostředí viz obr. 3.

Maslowova pyramida potřeb upravená na podmínky školního prostředí



Obr. č. 3 - Maslowova pyramida potřeb upravená na podmínky školního prostředí, Prášilová (2006, s. 146) upraveno dle Bedrová, Nový (1998)

Existují ještě některé další specifické potřeby, s nimiž se manažeři při vedení lidí mohou setkat. Je to potřeba úspěchu, potřeba být organizován, potřeba pomoci. Uvedené kategorie jsou obsahem **motivačních teorií**, které uvádí Cimbálníková (2004, s. 81 - 83):

- Další motivační teorie založené na uspokojování potřeb člověka vyvinuli McClelland, Alderfer a Argyris. Podle CMcClellanda je motivace založena na uspokojování potřeb úspěchu (zpětná vazba), síly (touha ovládat ostatní) a sdružování (spolupráce) lidí v pracovním procesu. Tato teorie a její aplikace má funkční zejména u manažerských pozic.
- Alderfer vymezuje potřeby existenční, primární, vztahové a růstu. Jeho teorie je zajímavá zejména tím, že uvedené potřeby mohou sloužit ve stejném čase jako „motivátory“ lidského jednání.
- Argyris zavrhl teorii motivace, která zahrnuje v nejvyšší možné míře integraci individuálních potřeb lidí do potřeb podniku. Uspokojení potřeby seberealizace je velmi častým motivem pracovní činnosti. Jde o proces, který je ovlivňován jednak schopnostmi pracovníka a jednak cíli podniku. V této souvislosti se často objevují konfliktní situace. Lidé se snaží dosáhnout své seberealizace kreativními postupy a často narazí na pevná pravidla daná systémem řízení a organizační strukturou (byrokracií). To vede k přechodu do nového zaměstnání umožňujícího vyšší stupeň jejich seberealizace.
- Velmi známá je **teorie X a teorie Y McGregora**. Teorie X je stanoviskem autokratického manažera, který předpokládá, že pracovníci mají vnitřní odpor (nechuť) k práci a snaží se jí (pokud je jim umožněno) jí vyhybat. Lidé musí být k práci přinuceni, musí být kontrolováni a eventuálně zastrášováni a trestáni, když nebudou vyvíjet adekvátní činnost k dosažení cílů podniku. Teorie Y je v krajní opozici k teorii X. Manažer předpokládá, že fyzické i mentální úsilí pracovníka při práci je jeho přirozenou aktivitou. Pracovníci mají vyvinutou odpovědnost dosahovat stanovených cílů, využívají k tomu vynalézavost a kreativitu.
- Na teorii Y určitým způsobem navazuje **teorie Z**, jejímž autorem je **Ouchi**. Tato teorie vychází z důvěry mezi pracovníky a mezi pracovníky a manažery. Klíčový požadavek je týmová práce a kolektivní rozhodování v podniku. Zdůraznění participativního managementu je vyrovnáváno individuální zodpovědností a koncepcí sebekontroly jednotlivců. Toto holistické pojetí teorie Z vztahuje do podnikového života i rodiny pracovníků, inte-

gruje jejich práci a sociální život. Ouchiho teorie Z je určitým hybridem vyplývajícím z amerického a japonského stylu řízení.

- Při posuzování vlivu motivace na pracovní výkonnost je nutné se zmínit ještě o **Herzbergově dvoufaktorové teorii pracovního uspokojení**. Herzberg rozlišuje tzv. uspokojující faktory (satisfactory) a faktory nespokojenosti (dissatisfactory).

„Je potřeba si však uvědomit, že u všech zmíněných teorií motivace ve vazbě na pracovní činnosti platí určitá omezení. Vznik výchozího motivačního stavu (uspokojování potřeb) ještě nemusí vést k iniciaci příslušného chování a jednání pracovníka. Vždy, ve všech pracovních situacích, je nutno uvažovat jen o určité pravděpodobnosti v tomto směru. Důležitá je též hodnota stanovených cílů a možné důsledky nenaplnění stanovených pracovních postupů a žádoucího standardu výkonnosti či chování. Navíc se potvrzuje, že motivační faktory u pracovníků se mění v závislosti na jejich věku i na délce pobytu v podniku.“ (Mužík, 2004, s. 58)

Charakteristika řídicích stylů podle Cimbálikové (2004, s. 83 – 89):

- Laissez-faire (volný průběh) – není jasný cíl, nejsou rozděleny úkoly, není zřejmá odpovědnost, věci běží samospádem.
- Autoritativní diktátorský přístup – moc i rozhodování jsou v rukou vedoucího, cílů je dosahováno prostřednictvím direktiv a přísné kontroly.
- „Vedení zájmového klubu“ – pozornost manažera se soustřeďuje na vytváření příjemných mezilidských vztahů, což vede k volnému pracovnímu tempu, výsledky ustupují do pozadí.
- Rutinní vedení vychází z potřeby nejít do konfliktu a přitom udržet určitou míru pracovní morálky. Nedělat si zle, ale přece jen něco vytvořit. Pomocníkem na této cestě bývají vyhlášky a normy (včetně těch zažitých a nepsaných).
- Týmový přístup – základní snahou je zaujmout lidi pro společný cíl. Problémy jsou předkládány k veřejnému posouzení, slovo každého pracovníka má svoji váhu. Zvyšuje se tím motivace lidí a jejich ochota vynaložit potřebné úsilí k dosažení cílů, stoupá výkonnost týmu při maximálním respektu k individualitě členů.

- Paternalistický přístup (metoda biče a cukru) – manažer se chová, jako by mu podřízení patřili. Dává najevo svou moc, ale v případě stoprocentních výkonů je odmění.

Personální oblast ve školství

Podle Svobody a Nezvalové (1999, s. 49) - **zamýšlený cílový stav:**

- Zajištěna stabilizace personálu
- Promyšlený systém uvádění začínajících učitelů do praxe
- Další vzdělávání pedagogických pracovníků je zajištěno v souladu s koncepcí rozvoje školy
- Ředitel školy se systematicky vzdělává
- Na škole funguje systém pravidelného hodnocení pracovníků
- Je zajištěn podíl pracovníků na řízení
- Klima na škole je dobré
- Vedení školy se stará o sociální potřeby pracovníků

Hodnocení pracovníků je důležitou kategorií personální práce a je možno ho charakterizovat jako systematický, pro formální proces, který se v podniku využívá ke zjištění toho, jak pracovník zvládá úkoly vyplývající z pracovního místa a jaké jsou možnosti jeho dalšího rozvoje v podniku. Hodnocení má vliv na řadu funkcí pro efektivní fungování procesů řízení, lidských zdrojů a podporu jednotlivých personálních činností. Závěry hodnocení by měly ovlivňovat personální rozvoj školy (kariérový růst pracovníků), odměňování, další vzdělávání a v neposlední řadě i personální změny, tj. přijímání, přeřazování, povyšování a propouštění pedagogů. Systematické a pravidelně probíhající hodnocení ve škole by mohlo posílit komunikaci, firemní kulturu a klima.

Rozlišujeme dvě podoby hodnocení pracovníků:

- **neformální hodnocení**, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným. Má příležitostnou povahu. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

- **formální hodnocení** je většinou racionálnější a standardizované, je periodické (má pravidelný interval) a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se mohou zařazovat do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků. (Meritum Řízení školy, 2009, s. 5)

3 ŘEDITEL ŠKOLY

Před rokem 1989 byl ředitel střední školy spíše vykonavatelem přesně daných pokynů a předpisů a stačilo, aby zvládal profesní odbornost a uměl „uřídit“ provozní záležitosti. Nebyl prostor pro uplatnění manažerských dovedností a odpovědností za rozhodnutí. V současné době má každá střední škola svou autonomii a je potřebné zvládnout i novou kategorii řízení management změn (change management) a umět aplikovat nové informace, jelikož žijeme v epoše informačního a znalostního věku. Ředitel ve školství si dnes nevystačí s pouhým kopírováním nejlepších vzorů řízení. Jediným řešením pro zajištění dlouhodobé úspěšnosti je zaměřit se na zvyšování vnitřního potenciálu školy. (Moderní řízení, 2009, s. 27)

Při výkonu své funkce je ředitel střední školy ovlivňován, omezován a limitován finančně i legislativně státem, neboť plní zakázku společnosti na výchovu a vzdělávání žáků. Při přijímání a realizaci veškerých rozhodnutí musí rovněž akceptovat požadavky, které jsou na práci školy kladeny ze strany zřizovatele.

„Každý ředitel školy si je dobře vědom toho, že lidé jsou nejcennějším kapitálem, který škola má. Praxe ukazuje, že škola může být pouze tak dobrá, jak dobří jsou lidé, kteří v ní pracují. Nemůže být pochyb, že efektivita a kvalita jejich práce závisí nejen na jejich osobních vlastnostech a schopnostech, ale i na způsobu jejich řízení, zvyšování odbornosti, motivaci a na způsobu a obsahu komunikace uvnitř školy.“ (Světlík, 2009, str. 266)

3.1 Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy

Žádoucí dovednosti ředitele školy jsou popisovány v zahraniční literatuře a shodují se s požadavky v českém školství, které uvádějí Svoboda a Nezvalová (1999, s. 47):

Ředitel by měl umět:

- Řídit strategii školy
- Řídit vzdělávací proces
- Řídit lidi
- Řídit materiální zdroje
- Řídit informace

Vlastnosti ředitele školy (Svoboda, Nezvalová, 1999, s. 51)

- Ředitel má neformální autoritu
- Ředitel je přístupný kritice
- Ředitel má smysl pro humor
- Ředitel je psychicky odolný
- Ředitel přemýšlí nad svou prací
- Ředitel se umí v tíživých situacích ovládat
- Ředitel je slovně pohotový
- Ředitel je obětavý při plnění úkolů pro školu
- Ředitel je sociálně citlivý

3.2 Jmenování a odvolání ředitele školy, požadovaná kvalifikace

„Prvním velice úzkým vztahem je vztah školy a zřizovatele (obec, svazek obcí, kraj, ministerstvo, církev, soukromá osoba). Zřizovatel školu zřídí, požádá o zařazení do rejstříku škol příslušný orgán (kraj, ministerstvo), a tím mu vzniká povinnost přispívat na provoz (energie, opravy apod.). Na druhé straně ředitel školy se zřizovatelem často projednává otázky organizace školy, jejího provozu, materiální a technické podmínky.“ (Meritum Řízení školy, 2009, s. 43)

Ředitelem školy může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon funkce. Ty jsou stanoveny ZPP, § 5. Ředitele školy jmenuje do funkce zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení. (Meritum Řízení školy, 2009, s. 4)

Vedoucí funkce ředitele školy je uvedena v Zákoníku práce (ZP) a Školském zákoně (ŠZ). Zde jsou stanoveny právní předpoklady k výběru, jmenování a odvolání ředitele školy do z funkce. (Meritum Řízení školy, 2009, s. 3)

- *„Po řediteli se vyžaduje **vzdělání a pedagogická praxe** v souladu se zákonem č.*

563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, a s vyhláškou č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Z těchto norem vyplývá, že ředitel musí splňovat předpoklady pro

výkon pedagogického pracovníka, dále podmínku délky stanované pedagogické praxe (3, 4, 5 let podle druhu školy) a také musí ve smyslu odstavců 2 a 3 v § 5 z. č. 563/2004 Sb., absolvovat studium pro ředitele škol. Tzv. funkční vzdělání ředitelů SFI.“ (Prášilová, 2006, str. 26 – 27)

- Ředitel je vybrán na základě **konkurzního řízení** konkurzní komisí zřizovatele. Jednotný standard pro pozici ředitele školy v ČR, o který by se mohli opírat členové konkurzních komisí, neexistuje.
- Úloha a pravomoc ředitele školy jsou dány zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), část patnáctá, paragraf 164 – § 166.
- Správní, finanční a pedagogická odpovědnost ředitele školy je dána zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), část patnáctá, § 164 – paragraf 166.
- **Ředitel je povinen vyučovat.** Počet hodin přímé vyučovací činnosti či přímé výchovné činnosti je stanoven v nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně-pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. Počet hodin výuky je závislý na počtu tříd, oddělení, studijních skupin, kurzů, výchovných skupin nebo dětí, žáků a studentů ve škole.
- Ředitel školy může být **členem různých profesních asociací**, někdy diferencovaných podle druhu škol a přístupných buď jen manažerům škol (Asociace ředitelů gymnázií ČR, Asociace ředitelů církevních škol ČR, Asociace ředitelů středních zdravotnických škol Čech, Moravy a Slezska aj.) nebo i dalším pedagogickým pracovníkům (Asociace předškolní výchovy, Asociace základního školství, Asociace obchodních akademií aj.)
- **Další vzdělávání ředitelů škol.** O funkčním vzdělávání řídicích pracovníků škol pojednává zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, a vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Jedná se o kvalifikační studium ke splnění kvalifikačních předpokladů pro ředitele škola a školských zařízení a o studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů pro vedoucí pedagogické pracovníky. Nad rámec tzv. funkčního

studia mají ředitelé škol možnost účastnit se na základě vlastních vzdělávacích potřeb akcí DVPP nebo jiných vzdělávacích akcí. (Prášilová, 2006, str. 26 – 28)

3.3 Kompetence ředitele střední školy

Pojem kompetence není nový. Kompetence je pojem i biologie, katolického církevního práva a lingvistiky.

Teprve v posledních několika letech se ale kompetence staly jedním z nejfrekventovanějších problémů andragogiky, teorie personálního rozvoje, vzdělávací politiky, částečně i politiky obecně. Pojem proniká i do pedagogiky a v některých zahraničních zemích do školských zákonů a do kurikula státních škol. Většinou se tento pojem používá neanalyzovaný. Setkáváme se s různými katalogy kompetencí. Existují pokusy o klasifikaci kompetencí, většinou s dělením na kompetence odborné, metodické, sociální a osobnostní. Přesto zůstává podstata kompetencí v mnoha případech skrytá.

Pojem kompetence může mít podle Beneše (2004, s. 57 - 61) různý význam:

- **Kompetence** označuje formální věcnou a odbornou odpovědnost, pravomoc nebo oprávnění.
- *„Kompetence je schopnost vystupovat v určitých institucích a situacích jako odborník či expert. Je to schopnost a připravenost jednotlivce racionálně a přiměřeně jednat v profesním, společenském a privátním životě a být si vědom zodpovědnosti sám za sebe a za druhé.“* (Beneš, 2004, s. 57 – 61)

Důležité v této definici je, že:

- kompetence **mají jak individuální, tak i sociální dimenzi,**
- na rozdíl od kvalifikace **vyjadřují kompetence reálné jednání v reálných situacích,**
- třetí, často opomíjený význam se vztahuje ke schopnosti jednotlivce či organizace, **prosadit se v konkrétních situacích soutěže a konkurence.**

Kompetence jsou tedy relativní, neboť situace a okolnosti se mění.

Prokopenko a Kubr (1996 In Beneš, s. 41 - 45) **dělí manažerské kompetence** podle obsahu a struktury na několik složek, a to na:

- **Znalosti** získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích a souvislostech; soubor znalostí
- Určité **povahové rysy** jsou nezbytné pro určitý druh práce, neboť určují, jak bude manažer reagovat na obecný soubor událostí
- **Postoje** spočívají v cítění a v zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám; hodnoty a z nich vyplývající postoje jsou formovány celoživotními zkušenostmi.
- **Dovednosti** – schopnost udělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí, dovednost odborně – technická, obecná manažerská a organizační, analytická a koncepční atd.
- **Zkušenosti** – ne všude platí, že se kvalifikace zvyšuje úměrně s délkou praxe; v této oblasti a souvislosti to platí jen omezeně
- **Kompetence technické** – technické znalosti, talent a postoje, které se týkají technologických, informačních, ekonomických a finančních aspektů práce
- **Kompetence v jednání s lidmi** – oblast chování a vystupování, komunikativnost, asertivní styl jednání

Vašutová (2001, 2004 In Spilková, 2004, s. 18) vypracovala model profesních pedagogických kompetencí na základě tzv. **Delorova konceptu** „čtyř pilířů“ vzdělávání, kde ke každému pilíři vzdělávání je přiřazena určitá funkce školy. Vašutová (2004) vztahuje jednotlivé kompetence ke konkrétním vzdělávacím cílům a funkcím školy.

Jádrem profesního standardu v pojetí Vašutové (2004) jsou následující kompetence:

- kompetence oborově předmětová
- kompetence didaktická a psychodidaktická
- kompetence obecně pedagogická
- kompetence diagnostická a intervenční
- kompetence sociální, psychosociální a komunikativní
- kompetence manažerská a normativní
- kompetence profesně a osobnostně kultivující

Vlivným je také **model kompetencí V. Švece** (1999 In Spilková, 2004, s. 24) obsahující tři základní okruhy kompetencí, které jsou dále bohatě strukturovány:

- **kompetence k vyučování a výchově** (psychopedagogická, komunikativní, diagnostická),
- **osobnostní, rozvíjející** (adaptivní, výzkumná, informační, sebereflektivní, autoregulační).

Výše uváděné kompetence jsou nedílnou součástí kompetencí ředitelů škol. Je na místě zdůraznit, že proměny v pojetí učitelské profese, rolí a klíčových kompetencí v souvislosti s transformací české školy, nové nároky na učitele vyjádřené v profesním standardu představují náročnou výzvu pro vzdělávání učitelů a ředitelů škol. Kompetence vznikají, rozvíjejí se a zanikají v průběhu celého života. Jsou tedy závislé i na věku. Dále se kompetence musí posuzovat z hlediska profesní dráhy. Je zřejmé, že nároky kladené na začátečníka jsou jiné než u pracovníka s delší praxí. Domnívám se, že kompetence jsou podloženy významně vlastními zkušenostmi. Každý člověk zkušenosti získává a zpracovává jiným způsobem a některé kompetence na cestě životem přestává používat. Důležité je zjistit, na kolik se v praxi manažera objevuje potřeba osobního růstu, jaké jsou jeho postoje k dalšímu vzdělávání a jaký obsah mají jeho vzdělávací potřeby. Výkonnost ředitele školy je přímo úměrná kvalitě jeho manažerských kompetencí. (Veteška In Mužík a kol., 2004, s. 35 – 38)

Rozdělení kompetencí ředitele střední školy viz Meritum Řízení školy (2009, str. 3) uvádíme v následujících podkapitolách.

3.3.1 Kompetence ředitele střední školy koncepční a organizační

Koncepční a organizační kompetence – schopnost a dovednost analýzy, vytváření systémů, dovednost plánovat svoji činnost, schopnost produktivního strategického myšlení, řešení problémů, organizační dovednosti, dovednost organizovat spolupráci, iniciovat změny, delegovat pravomoci, kontrolní dovednosti, schopnost a dovednost prezentace školy, řídit informace apod.

3.3.2 Odborné kompetence ředitele střední školy

Odborné kompetence – znalost právních předpisů a jejich uplatňování, znalost vzdělávacích strategií, znalost psychologických a sociálních aspektů vzdělávání, dovednost pedagogické diagnostiky, znalost finančního hospodaření a dovednost zajišťování nadstandardních finančních zdrojů, znalost a dovednost práce s informačními a komunikačními technologiemi, dovednost práce se softwarovými aplikacemi, zpracování efektivního evaluačního systému, cizojazyčné znalosti k využívání zahraničních zdrojů apod.

3.3.3 Psychosociální kompetence ředitele školy

Psychosociální kompetence – schopnosti a dovednosti komunikační, dovednost analyzovat vlastní činnost a reflektovat cizí praxi k modifikaci svého jednání, chování, přístupu a metod, dovednost vystupovat jako reprezentant školy, dovednost argumentovat pro obhájení svých postupů, dovednost vytvořit a realizovat personální politiku, vytvářet pozitivní vztahy, vytvářet systém hodnot a kulturu školy, dovednost motivovat podřízené, řešit problémy, konflikty apod.

3.4 Osobnostní předpoklady a funkční gramotnost pro personální řízení

V teorii a praxi personálního řízení se kromě pojmů vzdělávání, další vzdělávání a lidský kapitál používají různé varianty pojmu gramotnost (v původním významu ovládnutí čtení, psaní a počítání).

Známý je pojem funkční gramotnost zahrnující tři dílčí části:

- gramotnost literární – schopnost člověka nalézt informace a porozumět jim z psaného textu
- dokumentová gramotnost se soustředí na vyhledávání a využití přesně vymezené informace obsažené v nejrůznějších dokumentech, normách, zákonech apod.
- numerická gramotnost spočívá v dovednosti manipulovat s čísly, provádět operace s údaji v různě složitých materiálech (grafy, tabulky apod.)

Funkční gramotnost má za cíl určit stupeň integrace člověka do současně informačně komplikovaného a měnícího se světa.

- počítačová gramotnost znamená stupeň ovládnutí moderních informací a telekomunikačních technologií.

- jazyková gramotnost je důležitá v dnešním globalizovaném světě a znamená schopnost komunikovat nejméně v jednom cizím jazyce.
- sociální gramotnost je o reflexi společenských jevů a vlastní sebereflexi člověka, co se týká jeho postavení ve společnosti.
- občanská gramotnost je schopnost jednání s byrokratickým aparátem
- sociálně-etická gramotnost, tj. dovednost spolupracovat s druhými lidmi či řešit adekvátním a „férovým“ způsobem situace a problémy, do kterých se pracovník dostane. (Švec 1999 In Spilková, 2004, s. 64)

3.5 Standard profese ředitele střední školy

Co je standard? Obecně - standard je nástroj pro dosahování, udržování a zvyšování kvality umožňuje rozpoznání kvality, a tedy i její ocenění.

Je standard nástrojem kontroly, nebo podpory?

Standard v první řadě slouží jako nástroj podpory (profesní růst, sebereflexe, kolegiální podpora). „Kontrola“ spočívá v dokumentování vlastního profesního vývoje ve zlomových bodech profesní dráhy učitel prokazuje, že standard splňuje ředitel se zajímá o doklady o plnění profesního plánu rozvoje podle stanovených pravidel

Ředitelé středních škol a standardy:

- budou mít oporu pro spravedlivější rozhodování o finančním ohodnocení kvality práce učitelů
- snáze udrží začínající učitele ve škole
- získají vodítko pro pedagogické vedení učitelů ve sboru
- získají rámec pro rozvojové plány školy

(Zdroj: www.msmtcr.cz. Standard kvality profese učitele v otázkách a odpovědích; vypracovala Pracovní skupina pro tvorbu standardu. MŠMT, 16. 3. 2009)

Určitým standardizovaným dokumentem, který formalizuje kvalitu lidského kapitálu v podmínkách EU, je tzv. **EUROPAS**. To je soubor dokumentů, které popisují vzdělání, dovednosti, schopnosti, kvalifikaci a další charakteristiky pracovníka usilujícího o uplatnění na trhu práce v Evropě. V ČR byl vydáváním tohoto dokumentu, kterému by měli rozu-

mět zaměstnavatele v rámci celé Evropské unii, pověřen Národní ústav odborného vzdělávání v Praze (NÚOV).

3.6 Rada školy

Zákon č 561/2004 Sb. (§ 167 a 168) přinesl povinnost zřizovat při základních, středních a vyšších odborných školách školskou radu.

„Rada školy je orgán školy, umožňující zákonným zástupcům nezletilých žáků, zletilým žákům a studentům, pedagogickým pracovníkům školy, zřizovateli a dalším osobám podílet se na správě školy. Zřizovatelem školské rady je zřizovatel školy, který zároveň stanovuje počty členů. Třetinu členů školské rady jmenuje zřizovatel, třetinu volí zákonní zástupci nezletilých žáků a zletilí žáci a studenti, poslední třetinu pak volí pedagogičtí pracovníci dané školy. K problematice zřizování školských rad školy bylo za uplynulé období publikováno velké množství názorů, tematikou se fundovaně zabývají například Pol a Rabušicová (1996).“ (Meritum Řízení školy, 2009, s. 51)

4 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY ŘEDITELŮ STŘEDNÍCH ŠKOL

„Potřeba poznání je jednou z hlavních lidských potřeb. Na jejím základě se získává již v dětství mimořádně bohatá a mnohostranná struktura informací, vytváří se „zásoba lidských představ. Vlastní potřeba poznání se postupem let dále rozvíjí. Kterákoliv potřeba, která je vnitřním zdrojem potenciaální aktivity, se realizuje (a aktivizuje člověka) jen konkrétní situací, jen při „setkání“ s tím předmětem vedoucím k jejímu uspokojení. Tímto předmětem, který odpovídá potřebám poznávací povahy, jsou určité vědomosti. Vědomosti jsou nástrojem nebo určitým prostředkem řešení nejrůznějších problémů a úkolů, s nimiž se člověk v životě setkává. Osvojení vědomostí se stává speciálním cílem poznávací činnosti člověka.“ (Mužík, 2004, s. 17)

4.1 Vzdělávání

Suchý, Náhlovský (2006, s. 77): *„Často podvědomě chápeme vzdělávání jako předávání nových znalostí těm, kteří je mají přijmout a používat. To zní tak, jakoby „chytrý a znalý“ vzdělával „hloupé a nevědomé“. Takovým pojetím odsuzujeme vzdělávané do pasivní role a to není dobře. Manažeři jsou dospělí lidé, kteří mohou mít v popisu práce všechno možné i nemožné, ale nikdy ne pasivitu.“*

Zkusme proto jinou definici podle Náhlovského (2006, s. 79):

„Vzdělávání je proces aktivního získávání nového poznání, získávání porozumění a podpory k využití nových znalostí v praxi.“

Touto definicí se vzdělávaný manažer stává aktivním partnerem, který není školen či vzdělávan, nýbrž samostatně a iniciativně vyhledává znalosti a vše, co k nim patří. Z této definice lze odvodit, že manažer je na trhu vzdělávání v roli poučeného a aktivního zákazníka, který má mít možnost volby, možnost žádat nejen znalosti a porozumění těmto znalostem, ale i podporu pro jejich využití. V této jednoduché definici jsme vymezili vzdělávání v užším smyslu jako získávání znalostí.

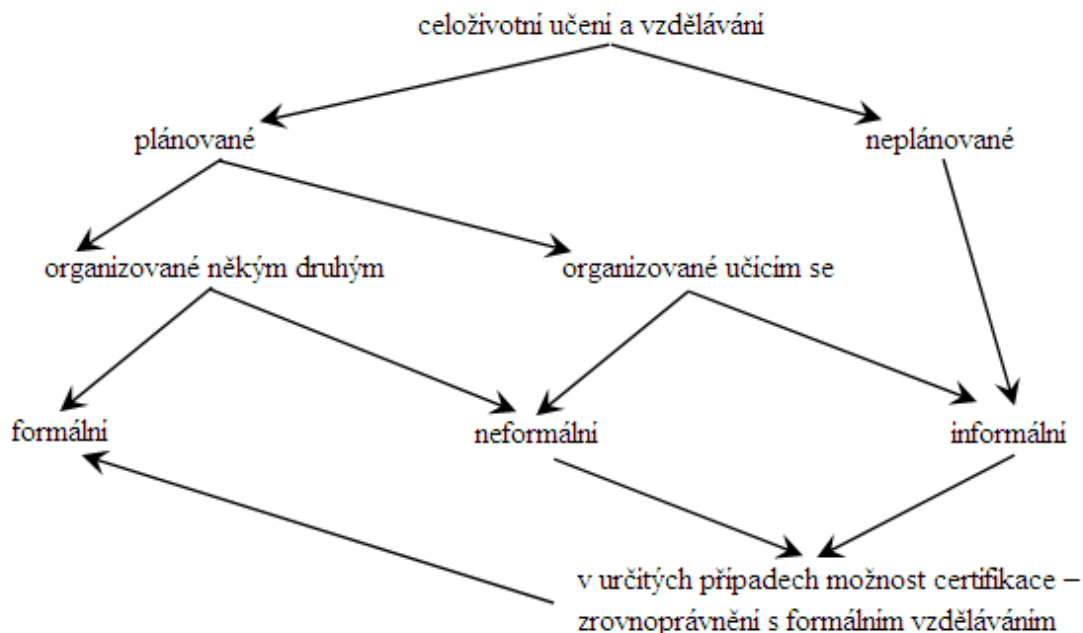
Něco jiného je vzdělávání v širším smyslu. V tomto širším pojetí může vzdělávání zahrnout tyto aktivity:

- Získávání znalostí (odborných znalostí a zobecněných zkušeností)
- Získávání specifických cizích zkušeností

- Osvojování dovedností
- Uvědomování si postojů, jejich změny, vize budoucnosti, osobní cíle a jejich realizace
- Akční učení se prací a jakoukoli jinou aktivitou, získávání autentických zkušeností
- Sebepoznání, sebezdokonalování
- Morální kvality, osobní hodnoty, charakter člověka

„Tyto aktivity se neustále vyvíjejí, navzájem se prolínají a propojují, jejich uvedené vymezení je jen orientační. Každá z těchto aktivit má svoje přednosti i svá omezení. Klíčem k úspěchu vzdělávání je změna postojů. Podstatné na tomto širším pojetí vzdělávání je, že klíčovým hráčem zde není lektor, trenér či kouč, ale sám manažer. Ten musí projevit počáteční impuls, uvědomit si sám sebe, svoje cíle a priority a podle toho tvořit poptávku po vzdělávání. Může se učit i sám bez cizí pomoci, pokud k tomu má dost vlastní vůle.“ (Suchý, Náhlovský, 2006, s. 77 - 79)

Vztah celoživotního učení a vzdělávání lze znázornit podle Průchy (2009) následovně:



Obr. č. 4 - Schéma celoživotního učení a vzdělávání, Průcha (2009, s. 31)

4.2 Teorie lidského kapitálu

V 60. letech minulého století vzniká **teorie lidského kapitálu**. Její vznik se pojí se jmény Petty, Schulz, Becker, Denison a dalšími. Uvedená teorie považuje vzdělání za základnu lidského kapitálu. Jaká tato základna je, to ovlivňuje zejména vzdělávací systém v dané zemi. Vzdělání tvoří jen určitý potenciál pracovních výkonů. V zásadě lze říci, že **lidský kapitál tvoří teoretické vědomosti a praktické zkušenosti člověka**, tj. profesní i životní praxe. Becker (In Lisý, 199) rozlišuje všeobecný lidský kapitál využitelný ve více oborech, ve více zaměstnáních. Dále specifický lidský kapitál využitelný jen v určité branži, jen v určité firmě. Toto rozlišení má v praxi důležitý význam. Slouží jako podklad pro rozhodování o financování vzdělání, vzdělávání a výcviku. Umožňuje také kvalifikovanější řízení a organizaci personálních činností ve firmě. To souvisí s pracovní pozicí a kompetencemi.

Budík (In Mužík, 2008) je názoru, že člověk ke své „základně“ lidského kapitálu (školnímu vzdělání a praxi) musí trvale přidávat „**vlastní přidanou hodnotu**“, tj. **další vědomosti, dovednosti, zkušenosti**. Vlastní využívání teoretických znalostí ze školního vzdělání se váže na výkon profese (nárůst praktických zkušeností), ale také na další profesní vzdělávání, které může probíhat ve formalizovaných kurzech nebo formou sebevzdělávání. (Mužík, 2008, s. 62)

4.3 Vzdělávací potřeby manažerů ve školství

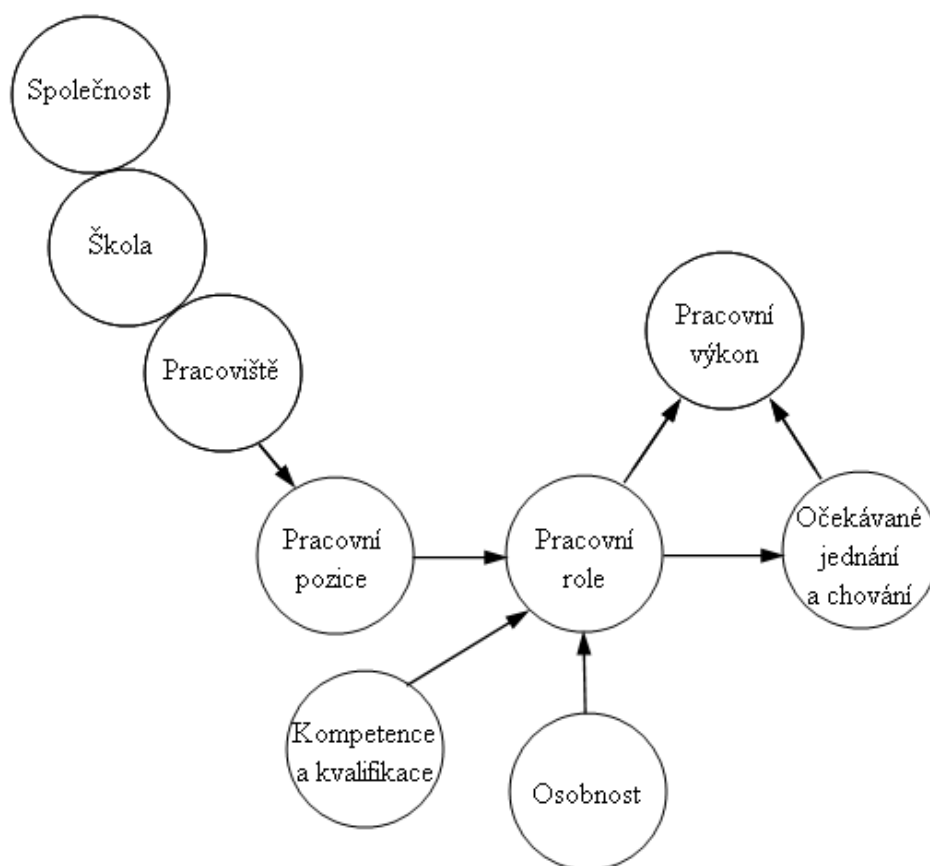
V současnosti se řada odborníků shoduje v názoru, že jedním z výstupů školního vzdělání by měla být motivace a zejména schopnost jedince dále se celoživotně vzdělávat.

Podle Mužíka (2008, s. 68) v dalším profesním vzdělávání nejde jen o doplnění poznatků, dovedností a návyků, nýbrž i o formování profesních schopností. Hovoří se o tzv. *transferable skills*, tj. formování schopností přenositelných z jedné pracovní pozice do druhé (např. schopnost týmové práce, komunikace, řešení konfliktů apod.) Tyto schopnosti umožňují člověku jednat adekvátně a efektivně v různých pracovních a životních situacích.

Další vzdělávání dle Prášilové (2006) je zaměřeno na získání i takových znalostí a dovedností, které sahají nad rámec nároků konkrétního pracovního místa a často přesahují i meze oboru. Role ředitele školy je dnes již multifunkční a některé z vykonávaných funkcí mají charakter další profese. Mimo jiné se u ředitele školy předpokládá mimořádný nadhled,

flexibilita a adaptabilita, tvořivost, a proto je zapotřebí oblast rozvoje do formování jejich pracovních schopností zahrnout. (Prášilová, 2006, s. 113)

„Říká se, že nastupuje ekonomika znalostí. Vzdělávání je zpravidla hlavní formou, jak znalosti získat. Není tedy od věci položit otázku: „ Jaký je postoj manažerů ke vzdělávání?“ Zkušenosti napovídají, že velmi různý. Od maximálního osobního zaujetí pro nové poznání až po nezájem o vzdělávání. Mezi těmito dvěma extrémy je celá škála nejrozličnějších postojů. Za mnohými postoji se skrývá nedostatek času, neochota zastavit se a přemýšlet o životních a pracovních prioritách, nebo i zklamání z neustálého omílání učebnicových vědomostí či zaručených desater úspěchu. Problém je krom jiného i v tom, že manažeři často nevidí dost jasně spojitost mezi znalostmi a jejich potenciálním praktickým užitekem. Rychlý užitek ve formě zisků a vydělaných peněz lze často získat snadněji jinak než vzděláváním.“ (Suchý, Náhlovský, 2006, s. 99). Proces formování manažera ve školství viz obr. 7.



Obr. 5 - Proces formování jako nová kvalita jednání a chování, Mužík, 2004, s. 39, pozměněno

4.4 Motivace ředitelů středních škol k dalšímu vzdělávání

Suchý a Náhlovský (2006, s. 118) uvádějí, že v praxi jde často jen o to, zda manažeři mají či nemají zájem vzdělávat se a jsou ochotni si na to udělat čas. V tom je ale pouze jedna část celého motivačního komplexu vzdělávání.

Šest druhů motivace - pokusme se o přehled všech částí:

- Iniciativa a zájem manažerů o sebevzdělávání.
- Motivace manažerů k podpoře vzdělávání u spolupracovníků.
- Motivace firmy ke vzdělávání manažerů.
- Motivace vzdělavatelů, tj. těch, kteří zprostředkovávají vzdělávání manažerů.
- Motivace všech zúčastněných k využití výsledků vzdělávání v praxi.
- Vzdělávání jako motivace sama o sobě.

Ideální je, když je mezi všemi šesti složkami motivačního komplexu určitá rovnováha, když není situace taková, že jeden chce a druhý nemá zájem.

Souhra tří partnerů - **manažer, management firmy, vzdělavatelé**, s důrazem na aktivní úlohu manažerů je nezbytnou podmínkou efektivnosti manažerského vzdělávání ve firmě. Když se na to podíváme z pohledu firmy, vidíme, že ve hře jsou nejméně **tři partneři, kteří by při vzdělávání měli spolupracovat jako dobře sehraný tým:**

- Aktivně se vzdělávající manažer.
- Management firmy (nadřízený, personální útvar, generální ředitel)
- Vzdělavatel (lektor, trenér, mentor, kouč)

Mělo by jít o tři aktivní, motivované partnery otevřené novým myšlenkám a připravené navzájem spolupracovat. Tento tým má společnou odpovědnost za výsledky a efektivnost vzdělávání – každý ze tří partnerů má navíc svoji specifickou odpovědnost. Podněty ke vzdělávání mohou přicházet od kteréhokoli ze tří partnerů, klíčovou roli zde však musí sehrát vzdělávající se manažer. Účinnost vzdělávání ve firmě závisí jednak na aktivitě samotných manažerů a jednak na souhře a stálém dialogu všech tří partnerů. A také na atmosféře, která kolem vzdělávání ve firmě vznikne.

Mohli bychom přibrat do týmu ještě čtvrtého partnera: spolupracovníky manažera. Ti mohou hrát významnou roli v převádění nového poznání do praxe, mohou si z manažera vzít příklad a sami se začít vzdělávat a šířit znalosti i kladný postoj ke vzdělávání po celé firmě. Tím se vzdělávání manažerů propojuje se vzděláváním všech lidí ve firmě. Můžeme si položit otázku: „**V čem je motivující síla manažerského vzdělávání?**“

- V samotném poznávání – to je ve formě seberealizace nejvyšší příčka v hierarchii potřeb podle Maslowa: „Aha“ efekt – radost z nového poznání.
- V možnosti dosáhnout určitého užitku (osobního i firemního, případně obecně prospěšného) prostřednictvím získání a využití nových znalostí.
- V možnosti prosadit se mezi lidmi, získat jejich uznání: Každá nová znalost je příležitost k osobnímu uplatnění a růstu.
- V udržení řídicí pozice – ve splnění požadovaných kompetencí.

„Vidíme, že vzdělávání může zasáhnout do všech pater dříve zmiňované Maslowovy hierarchie potřeb. Důležitý je zde základní postoj manažera ke vzdělávání, zda a v jaké míře dokáže využít motivační potenciál vzdělávání, jak je na tom z pohledu hierarchie potřeb, zda jeho vnitřní motivy sahají až k nejvyšší příčce seberealizace.“ (Suchý, Náhlovský, 2006, s. 123)

4.5 Úrovně vzdělávání ředitelů SŠ a vliv kompetencí na vzdělávání

Chceme-li uvažovat a jednat racionálně, je účelné vymezit dvě úrovně vzdělávání a tím i **dva přístupy ke vzdělávání ředitelů středních škol:**

- Vzdělávání v rámci základních manažerských kompetencí pro tu kterou pozici.
- Vzdělávání nad rámec základních manažerských kompetencí.

Kompetenční model firmy by měl obsahovat definici nezbytných znalostí, dovedností a dalších předpokladů pro každou manažerskou pozici. V tom jsou základní kompetence manažerské pozice. Pokud je na řídicí pozici jmenován určitý člověk, je tak zpravidla rozhodnuto proto, že splňuje základní požadavky pro danou pozici – třeba proto, že na ni byl připravován. Pokud nesplňuje, měl by být při převedení do této pozice dohodnut způsob a termín, jak a do kdy získá manažer potřebné kompetence a kdo to zaplatí. Pokud se dodatečně zjistí, že manažer neplní základní kompetence pozice, jeho nadřazený

bude vyžadovat rychlou nápravu nebo výměnu manažera v pozici. Přesunout do této pozice toho, kdo požadavky pozice splňuje nebo takového manažera získat na trhu práce může být někdy výhodnější alternativou než investovat do vzdělávání nebo výcviku. A působí to motivačně jako příklad pro celou firmu. Cílem je, aby na všech pozicích byli manažeři splňující základní kompetence. Ty se ale časem mohou změnit, aktualizovat (třeba na základě nové strategie), pak do toho investuje firma (dá možnost účastnit se určitého učebního programu). Existence základních kompetencí pro každou řídicí pozici plní funkci laťky, kterou musí přeskočit ten, kdo chce pozici vykonávat. Ne-li, může být vyměněn nebo dostane možnost doplnit si na své útraty to, co mu chybí.

V tom je základní, existenční složka motivace ke vzdělávání a využití znalostí v praxi. (Suchý, Náhlovský, 2006, s. 153 - 156)

Základní kompetence „manažerské“ pozice je účelné definovat dvojím způsobem:

- Jednak jako požadované znalosti, dovednosti a osobní předpoklady
- Jednak jako to, co s tím vším manažer dělá v praxi – jak to dokáže použít a využít. Takto chápaná kompetence je pak dobře ověřitelná viz příklad: *„Manažer má mít přijatelnou znalost mluvené a psané angličtiny – tu prokáže vysvědčením. Krom toho ale manažer má umět spolehlivě a bez cizí pomoci komunikovat s partnery ze zahraničí, a to v osobním styku, telefonicky i písemně/e-mailem. Má-li vysvědčení a nedomluví se, má smůlu, ale základní kompetenci neplní.“* (Suchý, Náhlovský, 2006, s. 158)

Jak motivují základní kompetence pozice?

- Kdo chce povýšit a dostat se na určitou pozici, ví jasně předem, co musí znát a umět, může se začít včas připravovat.
- Kdo je v dané pozici, musí se starat o to, aby jeho kompetence neklesly pod hladinu základní úrovně, aby je soustavně aktualizoval podle potřeb firmy.
- Základní kompetence pozice jsou základem pro periodické hodnocení manažera.

Vzdělávání nad rámec základních manažerských kompetencí má být neustálé, celoživotní sebevzdělávání a sebezdokonalování manažera. Něco takového začíná mít praxí smysl, pokud má manažer splněny základní požadované kompetence své pozice.

Tento druhý typ vzdělávání manažerů má tato specifika:

- Vzdělávání tohoto druhu nemá hranic a není dobře v tom manažery omezovat, pokud mají splněny základní kompetence své pozice.
- Základní motivující silou je seberealizace, potřeba poznávat, rozšiřovat okruh poznání a porozumění, zlepšovat sám sebe, růst. Pokud porostou manažeři, poroste s nimi i celá škola.
- Manažer, který se stále vzdělává, se stává pro školu cennějším:
 - nachází v tom uspokojení – roste pravděpodobnost, že si ho škola udrží;
 - má větší rozhled (odborný, ale i všeobecný a kulturní) a může rozhodovat s nadhledem, s dlouhodobější perspektivou;
 - když to dobře dělá svou práci, získává charisma, působí jako vzor pro ostatní. To platí zejména tehdy, jsou-li základem jeho vzdělanosti morální kvality – jeho charakter.

„Vzdělávání nad rámec základních kompetencí pozice nemusí být pro firmu finančně náročné – nezbytným základem by mělo být samostatné a stálé studium odborné literatury, experimentování, ověřování vybraných nových znalostí v praxi, zlepšování vlastního manažerského myšlení a jednání. Rozpoznat manažera, který projevuje stálý, silný a nefalšovaný zájem o sebevzdělávání, jistě není obtížné. Časem se to nějak projeví na jeho jednání, na tom, jak dokáže přitahovat a vést lidi, jaké má výsledky. Do takového manažera se pak firmě vyplatí investovat a poslat ho třeba – v zájmu urychlení jeho růstu - na stáž do zahraničí nebo mu zajistit podporu kouče. Manažer, který se neustále vzdělává, by neměl být omezen v tom, jaké znalosti chce získat, co si chce osvojit. Rozhodující je, že se neustále učí a mění k lepšímu své jednání. A při osobním periodickém hodnocení by měl za to dostat plusové body (i když člověk tohoto typu nepotřebuje mnoho vnějšího podněcování).“ (Suchý, Náhlavský, 2006, s. 153)

Rovnováha přijímání a využívání znalostí je docela důležitý aspekt vzdělávání manažerů. Snadno se totiž může stát, že investujeme do vzdělávání a jediný výsledek je ten, že se manažeři naučí mluvit o znalostech a používat ve svých slovních projevech odborné termíny. Rovnováha bývá často vychýlena ve prospěch přijímání znalostí a v neprospěch jejich využívání. Jsou ale i opačné příklady. Tažnou sílu mívá ve firmě většinou potřeba nějakých

změn či inovací, nikoli samotné nové znalosti. Taková potřeba je magnetem přitahujícím nejen znalosti, ale i lidi se zájmem o znalosti a jejich využití. Potřeba změn je zároveň síla posouvající vývoj firmy kupředu. (Suchý, Náhlovský, 2006, s. 159)

4.6 Nabídka vzdělávacích programů pro manažery ve školství

Další vzdělávání manažerů ve školství je poskytováno různými druhy institucí, různými formami s odlišným obsahem a dobou trvání. Můžeme hovořit např. o jednorázových seminářích, navazujících kurzech či systematickém vzdělávání.

Na jednání Pracovního týmu pro vzdělávání a lidské zdroje Rady hospodářské a sociální dohody ČR dne 11. června 2009 bylo projednáváno téma DPH u vzdělávání dospělých. Zástupce MŠMT zde uvedl, že musí společně s ministerstvy práce a financí do konce roku 2009 připravit materiál pro vládu, který stanoví opatření pro zvýšení motivace a účasti na dalším vzdělávání. **Strategie celoživotního učení ČR** ukládající několika resortům společně připravit materiál pro vládu obsahující opatření ke snížení daňové zátěže zaměstnanců, zaměstnavatelů i vzdělávacích institucí tak, aby se zvyšovala motivace pro účast na dalším vzdělávání a přetrvávající bariéry byly odstraněny. Jak uvádí Mgr. Jakub Stárek, ředitel odboru dalšího vzdělávání MŠMT: „V tuto chvíli se účast občanů ČR na dalším vzdělávání pohybuje na úrovni 5,7%, zatímco průměr EU je na úrovni 9,7% a státy s velmi dobře vytvořenými systémy vzdělávání a pozitivní daňovou atmosférou se pohybují okolo 30-40% účasti na dalším vzdělávání“. Situace v ČR je tedy skutečně alarmující a je nezbytné na ni reagovat. PhDr. Zdeněk Palán, Ph.D, prezident AIVD ČR, o.s. k tomu dodává: „Systém, který se v současné době uplatňuje v oblasti DPH ve vzdělávání dospělých je nerovnoprávný a diskriminační. Školy a rekvalifikace jsou od platby DPH sice oproštěny, komerční vzdělávací instituce však tuto daň platit musí.“ Je potřeba si uvědomit, že se nejedná o nízkou částku – daň tvoří téměř pětinu celkové ceny. Tím se vytváří nerovné podmínky ve vzdělávání dospělých, na které doplácí především účastníci vzdělávání a firmy, neboť ztrácejí motivaci investovat do rozvoje sebe sama či svých zaměstnanců. Současná situace je tedy paradoxní – stát na jedné straně deklaruje podporu vzdělávání v dospělosti, ale svými vlastními nástroji (DPH) výraznějším nárůstu množství vzdělávajících se obyvatel ČR brání. (Dostupné z <http://zpravodajstvi.ecn.cz/?x=2189342>, dne 1.3. 2010)

Další vzdělávání pedagogických pracovníků nabízejí instituce, jejichž konkrétní nabídku vzdělávacích programů uvádíme v přílohách diplomové práce (viz Příloha P VI – XI).

Státní instituce

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT)

Národní institut pro další vzdělávání (NIVD)

Asociace institucí vzdělávání dospělých v ČR, o. s. (AIVD ČR)

Krajské úřady – zřizovatelé středních škol

Vysoké školy – vysokoškolské vzdělávání bakalářského typu

Projekty, granty financované EU, ESF

Soukromý sektor – soukromé vzdělávací agentury

Projekty, granty financované EU, ESF

Potřebnost zkvalitnění marketingu v oblasti vzdělávání a aktuálnost témat můžeme v současné době vidět na každém kroku. V řadě krajů vznikají sítě center dalšího vzdělávání. Tento proces souvisí s reálnými společenskými potřebami rozvoje lidských zdrojů a reaguje také na důležité dokumenty EU jako jsou Memorandum k celoživotnímu učení a Lisabonský proces. Potřeba efektivního dalšího vzdělávání a celoživotního vzdělávání je patrná ve všech regionech ČR. Mezi státními a soukromými vzdělávacími agenturami existuje tržní mechanismus. Jejich prosazení je závislé na dobré komunikaci s potenciálními zákazníky.

4.7 Obsah, zaměření a formy vzdělávacích programů

Vzdělávání je obvykle orientováno na překonání rozdílu mezi současností a budoucími požadavky, na konkrétní činnost lidí, na zvládnutí nového postupu, techniky, trvalý rozvoj. Orientací na zisk se rozumí, že vzdělávání musí buď snižovat náklady nebo zvyšovat produktivitu, a to způsobem, který lze kvantifikovat, což je ovšem v oblasti vzdělávání komplikované. (Prokopenko, Kubr aj., 1996 In Eger 2005, s. 51)

4.7.1 Formy vzdělávání ředitelů středních škol

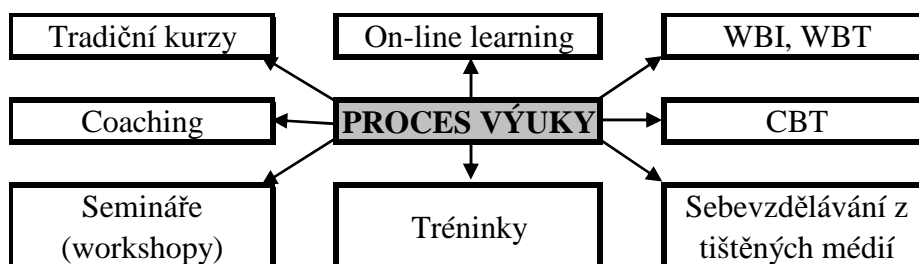
Do interního vzdělávání můžeme zařadit:

- Interní školení
- Přednášky či semináře o nových trendech v oblasti zaměření pracovníků
- Týmovou (skupinovou) výměnu zkušeností
- Realizaci interního projektu
- Samostudium
- WBI (Web Based Information) informační podpora cíleného vzdělávání na internetu

Do externího vzdělávání obvykle zařazujeme:

- Účast na externích školeních
- Účast na workshopech a konferencích
- Stáže
- Coaching

Koncept učení a vyučování si lze podle Mužíka (2004, s. 38) představit jako sate-
litní model, ve kterém se střídají a používají všechny existující metody výuky, a to jak tra-
diční, tak moderní, podporované počítačem (e-learning).



Obr. 6 - Satelitní model učení a vyučování, Mužík 2004, s. 38

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODOLOGIE VÝZKUMU

Ve výzkumné části jsme se zaměřili na jevy a procesy řízení školy, které jsou neoddělitelně spojeny s rolí ředitele střední školy. V kapitole 2.1 a 2.2 se zmiňujeme o úspěšné a efektivně řízené škole. Synonymem úspěšné školy je kvalitní manažer, který ji řídí a naplňuje její poslání. Kvalifikační předpoklady ředitele školy, charakter a osobnostní předpoklady, znalosti, dovednosti, motivace i délka praxe jsou faktory, které skládají osobnost manažera. Zkoumání rezerv v práci ředitele školy, motivace k dalšímu vzdělávání a identifikace vzdělávacích potřeb je předmětem kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Práce na stanovení výzkumného problému byla započata v teoretické části, ve které jsem se snažila získat co nejvíce informací z co nejširšího okruhu zdrojů. Jednalo se především o studium odborné literatury a odborných pramenů, které jsem využila a využila při výzkumu. Významná pro mě byla osobní setkání s lidmi, kteří ve školském managementu pracují nebo pracovali. Důležitým krokem pro mě bylo vymezení hlavních oblastí činnosti školy a poznání, co ovlivňuje procesy řízení z pohledu ředitele.

Výzkum je založený na předpokladech uvedených v kapitole 5.1 a 5.2. Vzhledem k tomu, že se jedná o tématicky širokou oblast, přistoupila jsem ke zpracování dat smíšenými výzkumnými metodami. Kvalitativní část výzkumu spočívala v realizaci tří polostrukturovaných rozhovorů se třemi představiteli školské problematiky - s ředitelem střední školy a dvěma pracovníky Školského odboru Krajského úřadu ve Zlíně. První rozhovor vznikl na základě domluvy s pracovníkem Školského odboru Krajského úřadu ve Zlíně v měsíci květnu 2009 (viz Příloha P III). Tímto krokem jsem si ověřila, že diplomový projekt, který jsem si připravila má realizovatelnou strukturu, vymezená problematika je aktuální a existují zdroje a literatura, ze kterých mohu čerpat teoretické poznatky. Druhý rozhovor byl realizován na základě osobního setkání s ředitelem střední školy ve Zlíně v době, kdy jsem se definitivně rozhodla pro téma vzdělávání řídicích pracovníků ve školství. To bylo v měsíci červenci 2009 (viz Příloha P IV). Třetí neformální rozhovor byl konzultací nad dokončeným dotazníkem a teoretickou částí diplomové práce. Požádala jsem o připomínkování bývalou pracovníci Školského úřadu Krajského úřadu ve Zlíně s bohatou pedagogickou a manažerskou praxí. Upravena bylo znění otázky č. 4, kde jsme již neuváděli vzdělání pedagogické, jelikož to je podmínkou pro výkon práce ředitele školy. Pilotní verzi

dotazníku jsem předala k vyplnění řediteli střední školy, se kterým proběhl rozhovor a řediteli střední školy, který působil v řídicí funkci více než třicet let a v současné době je necelý rok v důchodu. Tuto část považuji za užitečný a přínosný předvýzkum praktické části.

Výzkum má rovněž mapující charakter, čemuž odpovídá i kvantitativní přístup a použitá metoda dotazníku, doplněná polostrukturovaným rozhovorem při osobním sběru dotazníků. Vzhledem k šesti otevřeným otázkám v dotazníku, jsme odpovědi zpracovávali formou seskupování a kategorizování dat.

Kvantitativní část výzkumu byla realizována dotazníkem, který obsahuje 21 otázek a je uveden v příloze diplomové práce (viz Příloha P VI). Dotazník je složen ze šesti identifikačních (demografických) otázek, které zjišťují pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délku praxe v řídicí funkci. Tyto údaje doplní následné vyhodnocení výsledků výzkumného šetření. Dalšími otázkami mapují schopnosti, dovednosti a ochotu dále se vzdělávat. Část získaných dat lze kvantifikovat. Výsledky uvádím v tabulkách a grafech s vlastním komentářem. Šest otázek směřuje ke kvalitativnímu vyhodnocení pomocí kódování (tzn. nalézt určité koncepty, předměty, analytické kategorie a ne jejich počítání) a kategorizace dat (tzn. smysluplné slovní pojmenování). Vzhled výzkumného šetření (viz Tab. č. 2)

Fáze sběru dat			Fáze analýzy dat
Metody sběru dat	Výzkumný vzorek	Soubor dat	Metody analýzy dat
Polostrukturovaný rozhovor	1 respondent	13 otázek vlastní konstrukce	Kvalitativní přístup
Neformální rozhovor	2 respondenti	Konzultace k navrženému dotazníku	Kvalitativní přístup
Pretest	2 respondenti	dotazník	Předvýzkum
Dotazník	22 respondentů	21 otázek	Kvantitativní přístup

Tab. č. 2 - Vzhled výzkumného šetření

5.1 Výzkumný problém

Vzdělávání řídicích pracovníků ve školství se v uplynulých dvou desetiletích stalo aktuálním tématem, a to především jako nástroj profesionalizace školského managementu. Hlavní výzkumný problém se týká vzdělávacích potřeb ředitelů středních škol a jejich motivace se dále vzdělávat tak, aby svůj rozvoj a nově nabyté poznatky aplikovali do manažerských činností, aby řízení školy bylo efektivní.

Výzkumný problém jsme zúžili do následující výzkumné otázky:

Jaké jsou vzdělávací potřeby ředitelů středních škol v oblasti dalšího vzdělávání pro zvýšení efektivního řízení školy?

Výzkumná otázka byla dále rozložena do několika výzkumných podotázek. Tyto výzkumné podotázky jsou kopírovány jednotlivými fázemi výzkumného šetření:

- **V jakých oblastech řízení školy mají ředitelé středních škol rezervy?**
- **Co ředitelé středních škol rámci dalšího vzdělávání očekávají? (Okruhy, další vzdělávání, aktuální témata, novinky ve školství atd.)**
- **Předpokládáme, že existuje statisticky výzkumný nepoměr mezi požadavky zřizovatele a skutečným pracovním vytížením ředitelů ve středních školách.**
- **Jaké formy dalšího vzdělávání řídicí pracovníci ve školství preferují a v jakém rozsahu?**
- **Jaké jsou motivy zvyšování kvalifikace u dotazovaných ředitelů středních škol?**

Na základě realizovaného výzkumu budou zformulována doporučení, která lze využít jako podnět pro zefektivnění a sladění teoretické přípravy ředitelů škol s jejich potřebami v praxi.

5.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Výběr výzkumného vzorku byl záměrný, uskutečněný na základě dostupnosti a ochoty ředitelů středních škol podílet se na výzkumu týkajících dalšího vzdělávání. Kromě charakteristiky školy nás zajímala také postava ředitele. Hledali jsme ředitele středních škol, kteří již mají praktické zkušenosti v oblasti řízení školy. Délka praxe a znalost prostředí školy jsou důležité faktory, které ovlivňují řízení. Ředitelé středních škol s dostatečnou

praxí a znalostí školy, kteří pravidelně absolvují vzdělávací aktivity, mají zkušenosti se vzdělávacími zařízeními a jsou ve funkci ředitele alespoň 3 roky, představují odpovídající vzorek (viz Příloha P XIII – XV, Tab. 3, 4, 5).

Věková struktura a délka praxe respondentů odpovídá požadavkům záměrného výběru výzkumného vzorku. Hledali jsme manažery se zkušenostmi v řídicí funkci. Podařilo se „vybrat“ respondenty s různým typem vysokoškolského vzdělání. To znamená, že jsou to lidé s různými životními zkušenostmi a liší se i v sociálních a ekonomických hodnotách. Při sběru vyplněných dotazníků se respondenti vyjadřovali k původní praxi ve školství. Většina dotázaných začínala jako učitelé, někteří byli i výchovnými poradci a poté zástupci ředitele. 42,10 % vzorku tvoří ženy. Ve výzkumu bude zastoupen jak „mužský“, tak i „ženský“ pohled na danou problematiku, jelikož ženy jsou stále socializovány jinak než muži a jejich hodnotový systém je také poněkud odlišný. Záměrem této diplomové práce však není hledat rozdíly v řízení školy ženou či mužem. To by mohlo být předmětem dalších výzkumů v této oblasti.

Prvotním záměrem bylo oslovit ředitele a jejich zástupce patnácti gymnázií v regionu Zlín. Při přípravě a realizaci kvantitativní části výzkumu jsem dospěla k názoru, že vzhledem k velkému pracovnímu vytížení ředitelů a náporu administrativních úkonů, bude vhodné připravit náhradní variantu pro sběr dat. Po třech dnech od rozeslání emailu na patnáct gymnázií s žádostí o vyplnění dotazníku byla návratnost v počtu dvou dotazníků. Z toho důvodu jsme přistoupili ke zpracování seznamu gymnázií, středních odborných škol a učilišť ve Zlíně a blízkém okolí. Lokalita Zlín byla zvolena z důvodu časově výhodné dosažitelnosti. V průběhu čtrnácti dnů jsem osobně obešla ředitele, zástupce ředitelů i bývalé ředitele výše jmenovaných škol ve Zlíně a blízkém okolí a požádala je o vyplnění dotazníku. Každý ředitel obdržel v obálce vytištěný dotazník s průvodním dopisem, ve kterém byl zdůvodněn výzkumný záměr a význam jeho vyplnění pro mě jako badatele. Tato metoda spojená s osobním kontaktem se prokázala jako efektivní. Návratnost dotazníků doplněná polostrukturovaným rozhovorem při jejich vyzvednutí byla v počtu 19 z 22, to je 86,36%.

Výzkumný vzorek vytvořilo 19 ředitelů středních škol, z toho 8 žen a 11 mužů, jejichž průměrný věk celkový je 52,5 roku, identifikační údaje a strukturu nejvyššího dosa-

ženého vzdělání prezentujeme v následující tabulce a grafu (viz Příloha P XIV) Identifikační údaje.

Tabulka č. 3 znázorňuje početní zastoupení respondentů podle druhu nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejpočetněji je zastoupeno humanitní vzdělání u 6 respondentů (31,57 %) a přírodovědné vzdělání u 5 respondentů (26,31 %). Následují 4 respondenti s ekonomickým vzděláním (21,05 %) a 3 respondenti mají vzdělání technické (15,78 %). Zákonem je dána podmínka, že pro výkon ředitele školy musí adept splňovat pedagogické vzdělání. To bylo u respondentů absolvováno studiem VŠ pedagogického zaměření nebo po ukončení VŠ je možné studovat doplňující pedagogické minimum.

Tabulka č. 6 - Struktura respondentů dle druhu nejvyššího vzdělání

Druh nejvyššího dosaženého vzdělání	Počet	Podíl (%)
humanitní	6	31,57
technické	3	15,78
ekonomické	4	21,05
přírodovědné	5	26,31
sportovní	1	5,26

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Věková struktura a délka praxe respondentů odpovídá požadavkům záměrného výběru výzkumného vzorku. Hledali jsme manažery se zkušenostmi v řídicí funkci. Podařilo se „vybrat“ respondenty s různým typem vysokoškolského vzdělání. To znamená, že jsou to lidé s různými životními zkušenostmi a liší se i v sociálních a ekonomických hodnotách. Při sběru vyplněných dotazníků se respondenti vyjadřovali k původní praxi ve školství. Většina dotázaných začínala jako učitelé, někteří byli i výchovnými poradci a poté zástupci ředitele.

42,10 % vzorku tvoří ženy. Ve výzkumu bude zastoupen jak „mužský“, tak i „ženský“ pohled na danou problematiku, jelikož ženy jsou stále socializovány jinak než muži a jejich hodnotový systém je také poněkud odlišný. Záměrem této diplomové práce však není hledat rozdíly v řízení školy ženou či mužem. To by mohlo být předmětem dalších výzkumů v této oblasti.

5.3 Smíšený výzkum

Vzhledem k obsáhlému tématu dalšího vzdělávání, výzkumnému souboru ředitelů středních škol a dílčím problémům dalšího vzdělávání řídicích pracovníků ve školství, jsem zvolila kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu, tedy smíšený výzkum.

Ve výzkumu kombinuji kvantitativní metodu dotazníku pro 22 respondentů (ředitelů středních škol) a na základě skóre absolutních a relativních četností prezentuji data dotazníků v tabulkách a grafech s vlastním komentářem. Dále používám kvalitativní metodu výzkumu (polostrukturovaný rozhovor) – z polostrukturovanéh rozhovoru a 6 otevřených otázek v dotazníku pomocí kódování a kategorizace zpracovávám získaná data. Design výzkumu uvádím (viz. Tab. č. 7)

Tab. č. 7 - Design výzkumu

Rozhodnutí o výběru výzkumného vzorku	<i>záměrný výběr - dostupnost škol a ochota ředitelů vyplnit dotazník</i>
Rozhodnutí o technice sběru informací	<i>polostrukturovaný rozhovor, dotazník</i>
Konstrukce nástrojů pro tento sběr	<i>konstrukce dotazníku</i>
Předvýzkum	<i>odzkoušení nástrojů (dotazníku), které jsme pro náš výzkum zkonstruovali</i>
Sběr dat	<i>dotazník</i>
Analýza dat	<i>smíšený výzkum</i>
Interpretace, závěry, teoretické zobecnění, doporučení pro praxi	<i>shrnutí výzkumu</i>

5.3.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní metodu výzkumu jsem zvolila z důvodu získání detailních a komplexních informací o studovaném jevu, jelikož jsou zastoupeny kategorie jako je motivace, potřeby, kompetence aj. Při kvalitativním přístupu k realitě získáváme konkrétní, názorný obraz skutečnosti, který vychází ze zkušeností a názorů výzkumníka, proto je často subjektivní.

Využívám polostrukturovaný rozhovor a kombinovaný nestandardizovaný dotazník s uzavřenými a polootevřenými otázkami.

V prostředí střední školy jsem realizovala polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy o oblastech řízení školy, o způsobech komunikace s pedagogy, se zřizovatelem a o

průběhu dalšího vzdělávání. Z rozhovoru jsou patrné oblasti managementu, kde mají ředitelé škol rezervy a jejich kompetence při řízení školy. Další kategorií patrnou z rozhovoru a dotazníku je motivace k získávání nových poznatků a důvody zvyšování kvalifikace. Podrobně jsou data zpracována v kapitole 4.4, nazvané Motivace ředitelů středních škol k dalšímu vzdělávání.

5.3.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní přístup nám umožňuje hlubší poznání skutečnosti v její racionální skutečnosti a postihuje četnosti stejnorodých prvků. K výhodám patří zejména přehlednost, stručnost a syntetičnost výsledku. O studovaných jevech získáváme zpravidla velké množství číselných údajů. Abychom z naměřených dat mohli vyčíst potřebné informace, je nutno je nejdříve zpracovat postupnými kroky: Jedná se o uspořádání dat a sestavení tabulek četností, grafické znázornění naměřených dat, výpočty (aritmetický průměr). V našem kvantitativním výzkumu jsme základní data utřídili čárkovací metodou. Nejdříve vypíšeme všechny získané pojmy (hodnoty) a pomocí čárek zaznamenáváme jejich výskyt. Výsledky potom převedeme do tabulky četností. Pokud není uvedeno jinak, rozumí se pod označením četnost takzvaná absolutní četnost. Někdy je účelné doplnit tabulku četností o takzvané relativní četnosti. Data obsažená v tabulkách četností prezentujeme v názorné podobě kruhových grafů.

5.3.3 Fáze výzkumu – časový harmonogram

Výzkum probíhal v období květen 2009 až únor 2010 v následujících fázích:

1. fáze: květen až červenec 2009

Realizace polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnancem Školského odboru Krajského úřadu ve Zlíně a ředitelem střední školy ve Zlíně.

2. fáze: říjen až prosinec 2009

Příprava vhodné formy dotazníku a ověření jeho validity u dvou respondentů.

3. fáze: prosinec 2009

Zabezpečení výzkumného vzorku

4. fáze: únor 2010

Realizace výzkumu – distribuce dotazníků, sběr dat.

5. fáze: únor až duben 2010

Zpracování výsledků ze smíšeného výzkumu a návrh doporučení

Při osobních kontaktech jsem zaznamenala řadu zajímavých situací a názorů. Většinou byly pozitivní, ale mám zkušenosti i s několika negativními ohlasy, které rozvedu v další kapitole.

5.4 Metody využité při výzkumu

Metody využité při výzkumu jsou názorně uvedeny v podrobném přehledu výzkumného šetření. Jedná se o metodu polostrukturovaného rozhovoru, neformálního rozhovoru, pretestu a dotazníku. Vzhledem k osobní distribuci a sběru dotazníků jsem měla možnost dotazníky doplnit o poznámky, připomínky, které mi poskytli ředitelé a jejich zástupci přímo na místě. Aplikovala jsem tedy dotazník a polostrukturovaný rozhovor. Popis jednotlivých metod uvádím v následujících podkapitolách.

Tab. č. 8 - Podrobný přehled výzkumného šetření

Fáze sběru dat			Fáze analýzy dat
Metody sběru dat	Výzkumný vzorek	Soubor dat	Metody analýzy dat
Polostrukturovaný rozhovor	1 respondent	13 otázek vlastní konstrukce	Kvalitativní přístup
Neformální rozhovor	2 respondenti	Konzultace k navrženému dotazníku	Kvalitativní přístup
Pretest	2 respondenti	dotazník	Předvýzkum
Dotazník	22 respondentů	21 otázek	Kvantitativní přístup

Polostrukturovaný rozhovor (někdy označovaný anglickým názvem interview) je metoda shromažďování dat o realitě, která spočívá v bezprostřední verbální komunikaci výzkumníka a respondenta. Velkou výhodou oproti jiným výzkumným metodám je navázání osobního kontaktu, který umožňuje hlubší proniknutí do motivů a postojů respondentů. Projev je bezprostřednější a upřímnější. Podle reakcí respondenta můžeme usměrňovat

průběh rozhovoru. Příprava na polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje přípravou otázek, které jsou při setkání s respondentem doplňovány komentářem a tazatel navíc požaduje vysvětlení nebo zdůvodnění. Sled otázek je ponechán na tazateli. Tato technika se více přibližuje přirozené komunikaci mezi lidmi.

5.4.1 Dotazník

Jak jsem uvedla v designu výzkumu, pro sběr dat jsem použila dotazníkové šetření. Dotazník je nejčastější, nejrozšířenější a nejoblíbenější metodou získávání dat a může mít celou řadu konkrétních podob s uzavřenými, otevřenými a polozavřenými otázkami. V našem výzkumu jsme využili dotazník, který byl vyplňován anonymně, aby byly zaručeny ve svém důsledku kvalitnější výpovědi respondentů.

Dotazník se skládá ze série 21 otázek (viz Příloha P VI), jejichž cílem bylo získat mimo jiné demografické údaje, názory, hodnocení i motivační prvky dotazovaných. Použila jsem otázky dichotomické (odpověď ano – ne), polytomické výčtové (výběr z více alternativ) a otevřené (volba odpovědi dle uvážení a názoru respondenta, odpověď psaná svými slovy). Nevýhodou je obtížnost ověřování platnosti a správnosti odpovědí, poněvadž lidé mohou něco jiného říkat (psát), myslet si a ve skutečnosti dělat.

Výhodou dotazníku je, že v poměrně kratším čase než u jiných typů výzkumů, zjistíme mnohem více informací. Další výhodou je úspora financí a času. Nezanedbatelnou výhodou je, že získaná data se dají obvykle dobře kvantifikovat a analyzovat. **K nevýhodám** dotazníku patří menší pružnost. Navržené otázky, zejména uzavřené, nemusí respondentovi vyhovovat v tom smyslu, že mu nedávají prostor k vyjádření jeho postojů a názorů. U dotazníků nelze klást doplňující otázky a výsledky nemusí být dostatečně relevantní pro splnění cíle výzkumu. Další nevýhodou je nutnost klást jasné a srozumitelné otázky. Někdy dojde ze strany respondenta k nepochopení nebo dvojímu výkladu, i když výzkumníkovi se zdá být otázka zcela jasná. Problém u dotazníku může být i věrohodnost získaných odpovědí.

Úvodní část dotazníku vymezuje problematiku a smysl výzkumného šetření. Jeho záměrem je udělat sondu do oblasti vzdělávání ředitelů středních škol na Zlínsku. Podněcuje respondenta k jeho vyplnění s tím, že dotazník je sice předán osobně konkrétní osobě, ale veškeré údaje jsou zpracovávány anonymně a data jsou kódována a kategorizována,

takže nelze určit spojitosti s konkrétní osobou. Dotazovaní byli vyzváni k samostatnému zpracování a vyjádření vlastního názoru, což se projevilo variabilitou odpovědí v otevřených otázkách 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 19 a 20. Vyplnění dotazníku nebylo časově omezeno. Zpravidla jsem se dohodla s respondenty, že si dotazníky vyzvednu na druhý, maximálně třetí den od předání. Výhodou bylo, že při osobním vyzvednutí vyplněného dotazníku jsem měla možnost s většinou ředitelů hovořit a oni mi poskytli doplňující informace nebo řekli názory, které do dotazníku neuváděli.

Nedílnou přípravnou součástí výzkumného šetření bylo ověření platnosti dotazníku. Takzvaný **pretest** jsem předložila k vyplnění dvěma respondentům, abych zjistila, zda je dotazník správně sestaven a jestli jsou jeho otázky srozumitelné a jednoznačné. V případě, že by minivýzkum prokázal nefunkčnost dotazníku v jakémkoliv ohledu, bylo by třeba jeho otázky pozměnit. V našem případě jsme upravili otázku č. 4. Odstranili jsme položku pedagogické vzdělání, jelikož je to podmínka pro výkon funkce ředitele střední školy dle zákona o pedagogických pracovnících. Dále jsme připojili poslední otevřenou otázku, kde se ředitelé středních škol mohli vyjádřit k problematice dalšího vzdělávání či jiné oblasti, která v dotazníku nebyla uvedena a souvisí s jejich manažerskou činností. Údaje z této části výzkumu nebyly samostatně vyhodnocovány, protože účelem pilotního výzkumu bylo jen ověřit, zda jsou jednotlivé otázky formulovány srozumitelně.

6 ANALÝZA DAT

Na základě skóre absolutních a relativních četností jsme do tabulek a grafů zpracovali data kvantitativní metodou.

V kvalitativní části jsme zpracovávali získaná data kódováním a kategorizací u otázek s vícepoložkovými volbami. Respondenti stanovili priority činností vykonávané profesí, vyjmenovávali silné stránky své osobnosti apod.

6.1 Zpracování a analýza dat

Interpretace: Měla(a) jste na počátku své manažerské práce vedle sebe někoho, kdo plnil funkci mentora, který Vám umožnil učit se z jeho zkušeností?

Tab. č. 9 – Funkce mentora

	Počet	Podíl (%)
Ano	9	47,36
Ne	9	47,36
Jiné	1	5,26

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Komentář:

Cílem této otázky bylo zjistit, zda měl ředitel při nástupu do funkce pracovní vzor, zkušeného manažera, se kterým by se mohl radit, případně pozorovat veškeré činnosti spojené s řízením školy. Manažer se může ocitnout v pracovní krizi a je dobré, pokud existuje někdo, kdo začínajícího manažera podpoří, aby krizi úspěšně zvládl. Na otázku, zda měli u sebe někoho, kdo plnil funkci mentora a umožnil učit se z jeho zkušeností, odpovědělo kladně 9 respondentů, což je 47% z celkového počtu 19 dotazovaných. Stejně procento respondentů mentora nemělo. Jeden respondent uvedl, že spolupracoval se zástupcem ředitele jiné střední školy, který mu pomáhal ve složitějších situacích, než si sám vybudoval svůj systém práce .

Metodou shadowingu v organizacích se zjednodušeně myslí metoda tréninku mladých absolventů, kteří jsou metodou zaškolování připravováni pro určitý řídicí post. Smyslem stínování je, že mladý absolvent je přidělen ke zkušenému manažerovi a stává se doslova jeho stínem. Jeho úkolem je nejdříve pozorovat veškeré činnosti svého pracovního vzoru, sle-

dovat jeho postupy práce, jak a proč rozhoduje apod. Postupně je mladý absolvent formou rozhovorů a supervize zapojován do všech procesů, až se sžije s pozicí natolik dobře, že ji začne vykonávat samostatně. (Švaříček, 2004, s. 29)

Interpretace: V jakých oblastech své práce máte podle Vás ještě rezervy, které lze odstranit dalším rozvojem, vzděláváním?

Tab. č. 10 – Rezervy v práci ředitelů středních škol

Kategorie	Téma	Počet	Podíl (%)
MANAGEMENT	Řízení školy (plánování, rozhodování, výsledky)	6	10,9
	Právní oblast	9	16,36
ODBORNÉ ZNALOSTI	Ekonomika, financování, účetnictví	6	10,9
	Kurikulum	1	1,81
	Personální management	5	9,09
	Informační komunikační technologie při vedení školy	3	3,03
	Marketing školy	4	7,27
	Cizí jazyk	9	16,36
	Projektová činnost	9	16,36
	Time management	1	1,81
OSOBNĚ-SOCIÁLNÍ ROZVOJ	Psychohygiena	1	1,81
	Všechny uvedené oblasti	1	1,81

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Komentář:

Od vzdělávacích potřeb by se měl odvíjet plán dalšího vzdělávání. Cílem otázky bylo zviditelnit oblasti rezerv v práci ředitelů. Tabulka zahrnuje oblasti, které by ředitelé škol uvítali jako oblasti dalšího vzdělávání. Dostalo se nám 55 voleb od 19 respondentů. Jeden respondent mohl označit maximálně 4 položky. Součty relativních četností jsou tedy vyšší než 19. Dalších 9 (47,36%) respondentů dotazníkové šetření pocíťovalo u sebe nejčastěji rezervy ve třech oblastech, a to v právní oblasti, ve znalosti cizích jazyků a v projektové činnosti.

Pro lepší přehlednost jsme oblasti rozdělili do několika kategorií – **management** (řízení školy, personální management, time-management, kurikulum, marketing školy, projektová činnost), **odborné znalosti** (právní oblast, ekonomika, financování, účetnictví, informační komunikační technologie při vedení školy, cizí jazyk), **osobnostně-sociální rozvoj** (psychohygiena – ředitelé nezapomínají na potřebu své vlastní psychohygieny, prevence syndromu vyhoření, motivace). Dle mého názoru je správné, že respondenti nezapomínají na potřebu své vlastní psychohygieny a mají zájem o akce s tímto zaměřením.

Interpretace: Vyjmenujte **4 Vaše pracovní priority** od nejvýznamnější po nejméně významnou.

Komentář:

Cílem otázky bylo zjistit, co je pro ředitele středních škol důležité. Čemu nebo komu přiřkládají největší význam při řízení střední školy. Dostalo se nám širokého spektra odpovědí. Získané údaje byly zpracovány do tabulky kódováním a kategorizací. Dotazovaní uváděli 3 až 4 priority, jejichž plné znění uvádíme v příloze (viz Příloha P VIII). Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že nejpreferovanější pracovní prioritou je pro ředitele středních škol kvalita pedagogického sboru ve smyslu osobnostních vlastností, profesionality a přístupu k pedagogické činnosti. Nejčastěji se objevují v této kategorii **Profesionalita a pracovní přístup** termíny – zodpovědnost, pracovitost, ochota, spolehlivost, ochota, pečlivost, profesionalita a přesnost. Druhou kategorií je **Personální oblast**, která se ukázala být předmětem zájmů ředitelů SŠ již v polostrukturovaném rozhovoru. Harmonické mezilidské vztahy jsou předpokladem pro vytvoření příznivého školního klimatu a dobré spolupráce mezi zaměstnanci školy. Napjatou atmosféru vytvářejí konflikty mezi členy pedagogického sboru, vzájemná rivalita, nespokojenost s finančním ohodnocením, pracovní přetížení. Třetí kategorie **Image školy** zahrnuje dle výsledků výzkumu marketing školy, snaha o posun školy k vyšší kvalitě (kurikulum, aktualizace a nové formy vzdělávání, státní maturity). Ředitelé středních škol mají zájem školy propagovat na veřejnosti, spolupracovat s partnery, účastnit se oborových republikových olympiád apod. Na základě návštěvy středních škol ve Zlíně blízkém okolí mohu konstatovat, že mezi SŠ jsou velké rozdíly ve vybavenosti škol. Sídla některých škol jsou ve špatném technickém stavu, v učebnách chybí moderní technické vybavení (dataprojektory, interakční tabule, počítače). Naopak jiné školy mají moderní technické zázemí (odborné učebny pro výuku jazyků, přírodních věd atd.) K image školy patří rovněž nabídka studijních oborů, kurikulum, maturitní zkoušky. V současné době se zástupci škol vzdělávají v oblasti zavádění státních maturit, které podléhají neustálé kritice a jsou i politickým nástrojem. Při sběru dotazníků se respondenti vyjadřovali kriticky ke způsobu „proškolování“, které organizuje MŠMT. Další prioritou ředitelů SŠ je **Management** zahrnující činnosti plánování, řízení, delegování úkolů, hospitací, operativy. Vedoucí pracovníci školy jsou zahlceni administrativní činností, jak vyplývá i z otázky výzkumu „o pracovních činnostech ředitelů SŠ“. V rozhovorech se kriticky vyjadřovali k častému vyplňování různých druhů dotazníků a zpracovávání sta-

tistik. Z odpovědí byl patrný zájem o sestavení kvalitního a stabilního pedagogického sboru a zabezpečení kvalitního vzdělávání žáků. V oblasti manažerských činností mají ředitelé SŠ rezervy a to je motivací k dalšímu vzdělávání viz komentář k otázce č. 8. Řízení školy úzce souvisí s personálním obsazením na vedoucích pozicích. V příloze diplomové práce (viz Příloze P II) uvádíme schéma řízení střední školy. Podle velikosti SŠ, počtu žáků a specializace se odvíjí počet zaměstnanců. Školu reprezentuje ředitel SŠ a setkala jsem se se zástupci ředitelů SŠ v počtu od 1 do 3 osob. Samostatnou kategorií je **Ekonomika**. Ředitelé denně řeší problémy související s financováním (provozu, technického vybavení, oprav, energií atd.). Dotazovaní preferují transparentní vykazování financí a jejich kontrolu. S financemi souvisí další kategorie **Modernizace školy**, která zahrnuje požadavky na moderní vybavení učeben, zavádění nových technologií, zkvalitnění pracovního prostředí a budov. Projektová činnost je poměrně nový prvek ve školství a ředitelé, jejich zástupci i pedagogové se v této oblasti chtějí vzdělávat a získávat tak pro školu potřebné finance a možnosti seberealizace. Tabulka s kategorizací pojmů pracovních priorit (viz Příloha P VIII).

Interpretace: Vyjmenujte alespoň 4 silné stránky Vaší osobnosti.

Komentář:

Pozitivní vztah k sobě samému, sebeúcta, zdravé sebevědomí a sebekritika jsou postoje, které zaujímá manažer vůči sobě. Respondenti měli vyjmenovat 4 silné stránky své osobnosti. 73 uvedených pojmů jsme rozdělili do 4 kategorií – **osobnost, sociální dovednosti, rozvoj osobnosti a manažerské dovednosti**. Pro větší názornost uvádíme přehled v tabulce (viz Tab. č. 11). Nejčastěji byly uváděny rysy osobnosti jako je zodpovědnost, smysl pro spravedlnost, pracovitost, empatie, kreativita, důslednost, spolehlivost, trpělivost, loajálnost atd. Jsou to vlastnosti, předpoklady a zásady, které manažer potřebuje při výkonu manažerských činností. Druhou obsáhlou kategorií jsou sociální dovednosti, důležité pro kvalitní řízení, vytvoření příznivého klimatu ve škole a budování pozitivních pracovních i mezilidských vztahů na pracovišti. Třetí kategorií jsou manažerské dovednosti, jejichž uvedením se respondenti hlásí k pozici manažera a jsou si vědomi, že bez rozhodovacích a organizačních schopností by se neprosadili. Čtvrtou kategorií je rozvoj osobnosti. Respondenti prokazují zájem o další vzdělávání, jsou otevřeni informacím z různých oblastí života a ztotožňují se s posláním celoživotního učení a vzdělávání. Respondenti byli ve-

deni touto otázkou k zamyšlení se nad sebou samými. Byla to výzva ke kladnému sebehodnocení. Byli jsme mile překvapeni rozmanitostí odpovědí a kombinací jednotlivých pojmů.

Tab. č. 11 – Siné stránky osobnosti ředitelů SŠ; Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Kategorie	Počet uvedení	Položka - silné stránky
MANAZERSKE DOVEDNOSTI	1	konstruktivnost
	1	konzistentnost názorů
	1	krizové rozhodování
	1	ochota spolupracovat
	3	organizační schopnosti
	2	otevřenost vůči podnětům z okolí
	1	rozhodovací schopnosti
	1	strategie řízení
	1	vedení týmu
	2	vytváření dobré týmové spolupráce
	1	zásadovost
OSOBNOST	1	ambiciózní
	1	dochvilnost
	1	důslednost
	3	empatie
	1	energičnost a aktivita
	1	houževnatost
	1	kreativita
	1	otevřenost
	4	pracovitost
	1	proaktivnost
	1	přátelskost
	1	přesnost
	2	rozhodnost
	1	sebevědomá
	1	smysl pro povinnost
	1	smysl pro spravedlnost
	3	spolehlivost
	1	tolerance
	1	trpělivost při řešení problémů
	1	vyrovnanost
	3	zodpovědná
ROZVOJ OSOBNOSTI	2	další vzdělávání
	1	ochota studovat
	3	široký záběr zájmů o informace
SOCIALNÍ DOVEDNOSTI	2	asertivita
	6	komunikační schopnosti
	1	komunikačnost a vytváření příznivého
	1	loajálnost
	2	ochota naslouchat
	1	pozitivní vztahy k druhým lidem
	1	sociálně kompetentní
	1	umění jednat s lidmi
	1	umění naslouchat
	1	umění vyjednávat
	3	vstřícnost
	1	vztah k dětem (žákům)

Interpretace: Máte ochotu se dále vzdělávat?**Komentář:**

Dotazovaní ředitelé souhlasí s dalším vzděláváním ve své profesi. Všichni mají se vzděláváním své zkušenosti, což potvrzují v otázce č. 12. Ochota k celoživotnímu vzdělávání se promítá do oblastí uvedených v otázce č. 8 – management, odborné oblasti v jejich práci a sociálně-osobnostní rozvoj. Respondenti mají reálnou představu o formě, délce a obsahové náplni kurzu. Získané informace mají být prakticky využitelné okamžitě viz otázka ke spokojenosti s kurzy.

Interpretace: Vzdělávacích kurzů se účastním.

Tab. č. 12 – Účast ve vzdělávacích kurzech

Účast	Počet	Podíl (%)
Ano	11	57,89
Zřídka	7	36,84
Příležitostně	1	5,26

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Komentář:

Ve výzkumu jsme se zabývali otázkou účasti ředitelů středních škol na dalším vzdělávání. Respondenti si uvědomují důležitost dalšího vzdělávání pro výkon řídicí funkce, a proto se účastní školicích akcí. Mimo to je další vzdělávání pedagogických pracovníků zakotveno v zákoně o pedagogických pracovnících. Nabídek dalšího vzdělávání aktivně využívá 11 (57,89) respondentů, 7 (36,84) respondentů se vzdělává zřídka, což můžeme považovat také za kladnou odpověď. 1 (5,26) ředitel školy se účastní vzdělávacích kurzů příležitostně. Z toho vyplývá, že zřizovatelé školy vysílají své manažery na vzdělávací akce. Otázkou je, do jaké míry jsou organizované kurzy přínosné pro praxi, zda naplňují očekávání ředitelů. Někteří ředitelé nám po vyplnění dotazníku sdělili, že kurzy jsou připravovány v dobré formální kvalitě, ale někdy je obsahové zaměření odtrženo od praxe. Na otázku, zda se účastní pouze kurzů organizovaných zřizovatelem nebo si aktivně hledají sami další vzdělávací aktivity nebo dokonce uvažují o vysokoškolském studiu v oblasti managementu, se mi dostalo odpovědi že jsou doslova „zahlceni“ školeními.

Interpretace: Vaše osobní zkušenosti se vzdělávacími kurzy jsou doposud:

Tab. č. 13 – Zkušenosti se vzdělávacími kurzy

Zkušenosti	Počet	Podíl (%)
Velmi dobré	1	5,26
Spíše dobré	15	78,94
Spíše špatné	1	5,26
Velmi špatné	1	5,26
Održené od reality	1	5,26

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Komentář:

Šetření ukázalo, že všichni ředitelé absolvovali nějakou formu dalšího vzdělávání a mají s ní nějakou zkušenost. Spíše dobré má 15 (78,94) dotazovaných a 1 (5,26 %) ředitel školy velmi dobré. Negativně hodnotí kurzy 2 respondenti a 1 (5,26 %) ředitel uvádí: „Prezentace dané problematiky je održena od reality. Informace jsou příliš teoretické.“ Naprosto nespokojení jsou respondenti s nejasnou koncepcí nové maturitní zkoušky, nejasným legislativním prostředím a velkou časovou náročností při opravě písemných prací. Ředitelé podněcují ministerstvo k legislativnímu a organizačnímu zabezpečení státních maturit. Dobrou kvalitu nabízených kurzů můžeme připsat projektům a grantům, které jsou podporovány a financovány Evropskými strukturálními fondy. Metodické a studijní materiály jsou dnes dostupné na webových stránkách MŠMT, krajských úřadů, www.eu.cz a ve vyhledávacích na internetu. Výhodou kurzů organizovaných zřizovatelem je, že reagují na časté změny v legislativě a novinky ve školství. Ve Zlínském kraji nabízejí DVPP rovněž soukromé vzdělávací agentury zaměřené na cílovou skupinu manažerů a pracovníků ve školství – např. PROFIMA. Pokud budou kurzy hodnoceny jako přínosné, dá se očekávat rostoucí zájem a účast ve vzdělávacích projektech pro manažery ve školství.

Interpretace: Obsahové vymezení manažerských kurzů by mělo být zaměřeno dle Vašich potřeb na: (Můžete zaškrtnout 4 položky a označit je od nejvýznamnější po nejméně významnou.)

Tab. č. 14 - Obsahové vymezení manažerských kurzů

Kategorie	Obsahové vymezení manaž. kurzů	Počet	Podíl (%)
AKTUÁLNÍ ZMĚNY	Novinky v jednotlivých oblastech školství	10	14,49
	Změny v zákonech	10	14,49
MANAGEMENT	Inovace nástrojů řízení	8	11,59
	Nástroje evaluace	7	10,14
	Projektové řízení	11	15,94
	Práce s lidmi	1	1,45
OSOBNOSTNÍ ROZVOJ	Cizí jazyky	9	13,04
	Informační a komunikační technologie	12	17,39
jiné	Všechny oblasti	1	1,45

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Komentář:

Ředitelé škol by v rámci dalšího vzdělávání přivítali témata týkající se nových trendů v jednotlivých oblastech školství a aktualizaci především v legislativě. Do školství vstoupily informační a komunikační technologie. Využívají se při zpracování dat studentů (matrika, přihlášky, rozvrhy, záznamy studijních výsledků), v účetnictví školy, při prezentaci školy na internetu a v každodenních činnostech ředitele školy (emaily, word, excel, projekty, statistiky, příprava do výuky atd.). Počítačová gramotnost je trvalou výzvou ke zdokonalování. Výborná znalost specifických a uživatelských programů ve školství ušetří manažerům čas, další zaměstnance a finance. Požadavky na vzdělávání v této oblasti jsou u 63,15 % dotazovaných. Do kategorie osobnostního rozvoje kromě výpočetní techniky řadíme i znalost cizích jazyků. Školy budují svou image, podle zaměření škol se rozvíjí spolupráce se školami v zahraničí. Žáci absolvují zahraniční pobyty, exkurze, stáže. Ředitelé škol se účastní zahraničních služebních cest, zpracovávají projekty, komunikují s partnery z různých částí světa. Cizí jazyk na základě zodpovězené otázky č. 17 nejčastěji využívají při ústní a písemné komunikaci se zahraničními partnery a na služebních cestách.

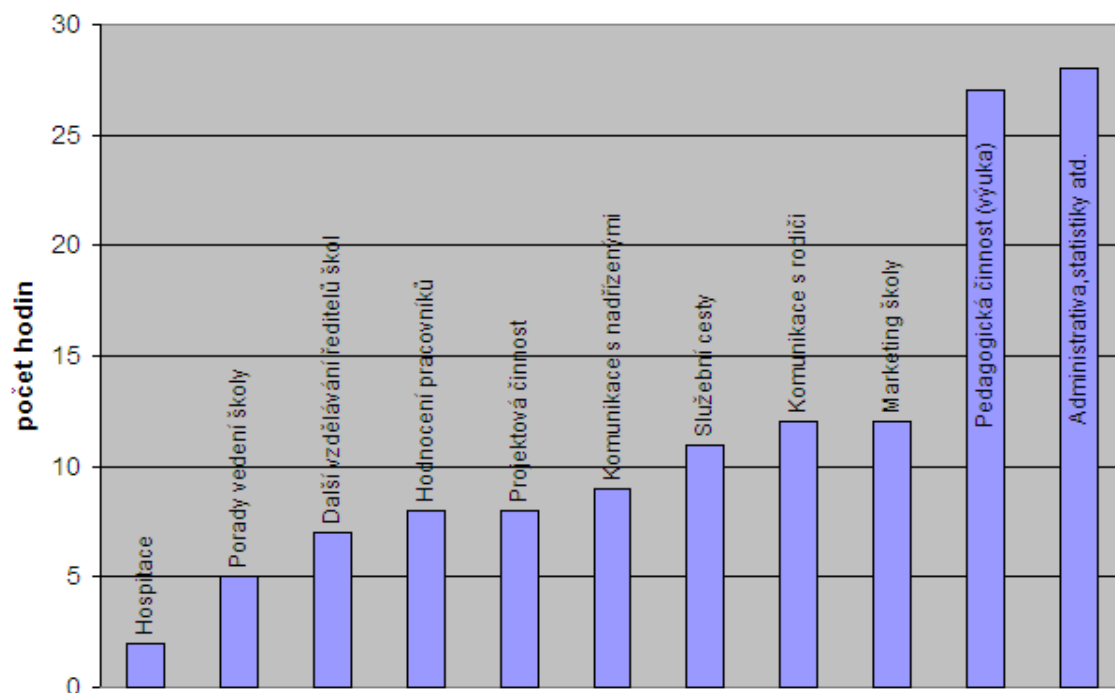
Interpretace: Kolik času Vám zaberou jednotlivé činnosti? Uved'te v hodinách nebo kolikrát za časové období. Dle uvážení.

Tab. č. 15 – Pracovní činnosti vykonávané řediteli SŠ

Kategorie	Počet	Podíl (%)
Hospitace	2	1,55
Porady vedení školy	5	3,88
Další vzdělávání ředitelů škol	7	5,43
Hodnocení pracovníků	8	6,20
Projektová činnost	8	6,20
Komunikace s nadřízenými	9	6,98
Služební cesty	11	8,53
Komunikace s rodiči	12	9,30
Marketing školy	12	9,30
Pedagogická činnost (výuka)	27	20,93
Administrativa, statistiky atd.	28	21,71

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Pro větší názornost uvádíme činnosti prováděné ředitelem SŠ v hodinách v průběhu jednoho měsíce na obr. č.



Obr. č. 10 - Činnosti vykonávané ředitelem střední školy

Komentář:

Cílem otázky č. 15 bylo zjistit, jaké činnosti ředitel školy vykonává a v jakém časovém rozsahu. Při osobním setkávání byli ředitelé rozděleni do tří skupin. Jedna skupina byla ochotná spolupracovat na výzkumu, projevovala zájem o danou problematiku. Druhá skupina zaneprázdněná a často jsem slyšela: „stále nám chodí nějaké dotazníky a my už skoro nic jiného neděláme, přitom bychom měli hlavně učit, od toho tady jsme ...“ Dále se ozývaly hlasy, že jsou zahlceni administrativními úkony „...a teď všichni chodí a chtějí vyplňovat nějaké dotazníky.“ Někteří reagovali: „Já Vám to vypíšu, ale podotýkám, že vyplňování dotazníků nesnáším.“ Po opakování žádosti a vysvětlení dotazníky vyplnila většina oslovených. Třetí skupina dotazovaných byla odmítající. K některým manažerům jsem se nedostala již při pokusu ohlásit se přes sekretariát s tím, že „... pan ředitel nemá čas“ nebo „... pan ředitel dotazníky studentů nevyplňuje.“ S naprosto odmítavým stanoviskem jsem se setkala u ředitele a jeho dvou zástupců na jedné škole ve Zlíně. U této skupiny byla žádost o vyplnění dotazníku spouštěčem negativní reakce a jeden dotazovaný mi asi 5 minut vysvětloval, proč mi dotazník vyplnit nemůže a nechce. Jeho kolegyně mi sdělila: „Souhlasím s argumenty kolegy, bývám měkčí a studentům dotazník vyplním, ale my tady nemáme prostor pořád někomu něco vypisovat a vysvětlovat. Nezlobte se.“

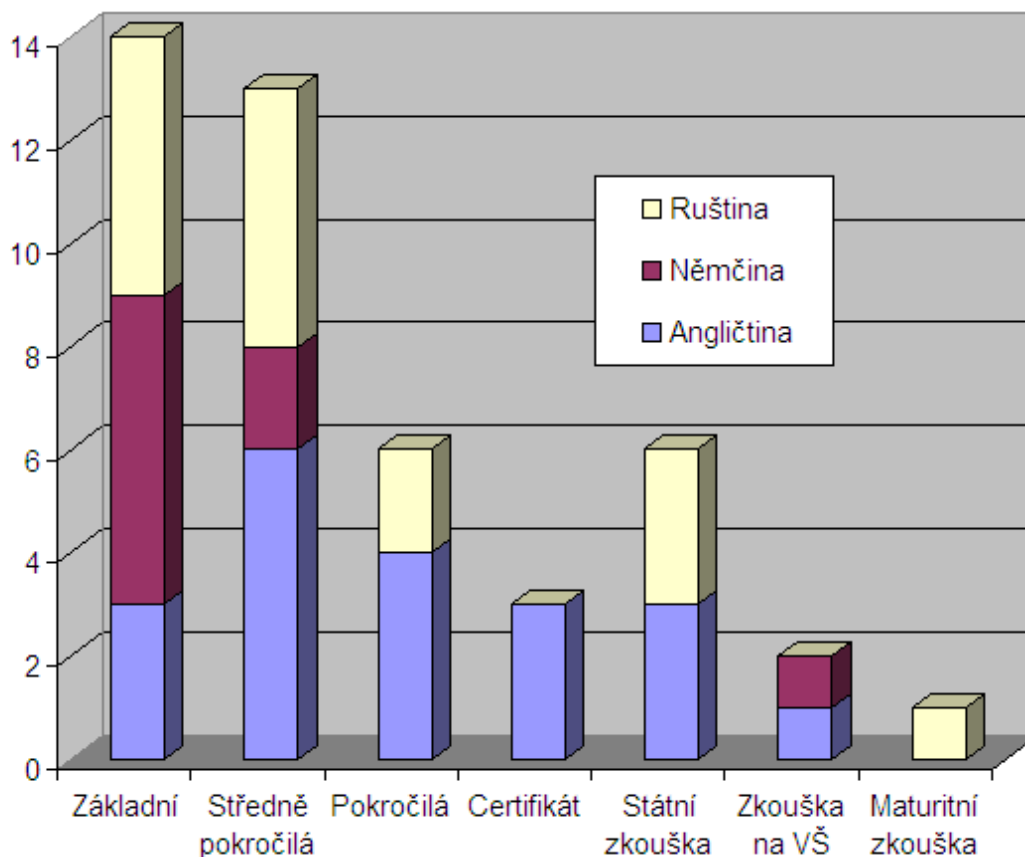
Interpretace: Uved'te úroveň znalostí alespoň u jednoho cizího jazyka:

Tab. č.16 – Úroveň znalostí cizího jazyka

Úroveň znalostí	Angličtina	Němčina	Ruština (jiný jazyk)
Základní	3	6	5
Středně pokročilá	6	2	5
Pokročilá	4	0	2
Certifikát	3	0	0
Státní zkouška	3	0	3
Zkouška na VŠ	1	1	0
Maturitní zkouška	0	0	1

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Pro lepší názornost uvádíme údaje získané výzkumným šetřením i v grafu, kde se promítne také poměr jednotlivých jazyků (viz Obr.č. 8).



Obr. č. 9 – Úroveň znalostí cizích jazyků

Komentář:

Cílem otázky bylo zjistit úroveň znalostí cizích jazyků dotazovaných. Všichni respondenti se vyjádřili ke studiu cizích jazyků kladně. Úroveň i počet ovládaných jazyků u ředitelů středních škol je rozmanitá. Vzhledem k věkové skupině dotazovaných je ruština jedním z ovládaných jazyků u 16 z 19 oslovených na úrovni středoškolské znalosti. Většina respondentů studovala ruštinu od základní po střední školu a někteří skládali zkoušku na VŠ. Současné době preferovaným a upřednostňovaným cizím jazykem je angličtina. Všichni respondenti se studiu angličtiny věnují. 11 z 19 oslovených uvádí pokročilou znalost (certifikát ICF - international coach federation, státní zkoušku, zkoušku na VŠ). O angličtinu je výrazný zájem, jelikož většina odborné literatury je dostupná v angličtině, dále stáže v zahraničí jsou organizovány s předpokladem znalosti tohoto světového jazyka. Němčina je třetím uváděným jazykem. Její znalost uvádí 9 z 19 respondentů, z toho 6 respondentů zá-

kladní znalost, 2 dotazovaní středně pokročilou znalost a 1 ředitel střední školy absolvoval zkoušku na VŠ. Domnívám se, že uvedené 3 jazyky – angličtina, ruština, němčina, jsou vhodnou kombinací, jelikož jsou předpokladem pro studium odborné literatury, výjezdy na zahraniční stáže, pro komunikaci s partnery. V neposlední řadě jsou stěžejním jazykem pro dorozumění při výměnných pobytech studentů na školách v ČR a v zahraničí.

Respondenti se při osobním sběru dotazníků vyjadřovali, že jejich samostudium se týká hlavně studia cizích jazyků, které si sami financují. Vítají možnosti studium cizích jazyků organizovaných zřizovatelem, MŠMT, ESF apod.

Interpretace: Zaškrtněte možnosti využití cizího jazyka na Vaší pracovní pozici a uveďte

orientačně počet úkonů v období 1 měsíce:

Tab. č. 17 – Využití cizích jazyků v práci ředitelů

Typ využití cizího jazyka	Počet	Podíl (%)
Komunikace - rozhovor	17	48,57
Korespondence	6	17,14
Zahraníční pobyty, stáže	11	31,43
Publikační činnost	0	0,00
Technická dokumentace	1	2,86

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Komentář:

Manažeři ve školství stále častěji využívají znalostí cizích jazyků (cj) při svém samostudiu a při pracovních činnostech. Zvláště školy, které navazují kontakty se zahraničními partnery, pravidelně s nimi komunikují, pořádají výměnné stáže a pobyty, uplatní znalosti cizích jazyků. Respondenti uvádějí nejčastější využití cj na své pozici při komunikaci, u zahraničních pobytů a stáží, při korespondenci a při zpracování odborných dokumentů (technická dokumentace, případně u psaná projektů).

Interpretace: Kolik dnů čistého studijního času byste byl ochoten věnovat během 1 roku?

Tab. č. 18 – Časová dotace na vzdělávání ředitelů SŠ

Čistý čas na DVPP v roce	Počet	Podíl (%)
5 dnů	1	5,26
Do 15 dnů	6	31,58
Do 20 dnů	6	31,58
Do 100 dnů	5	26,32
Více než 100 dnů	0	0,00
Dle typu vzdělávání	1	5,26

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Komentář:

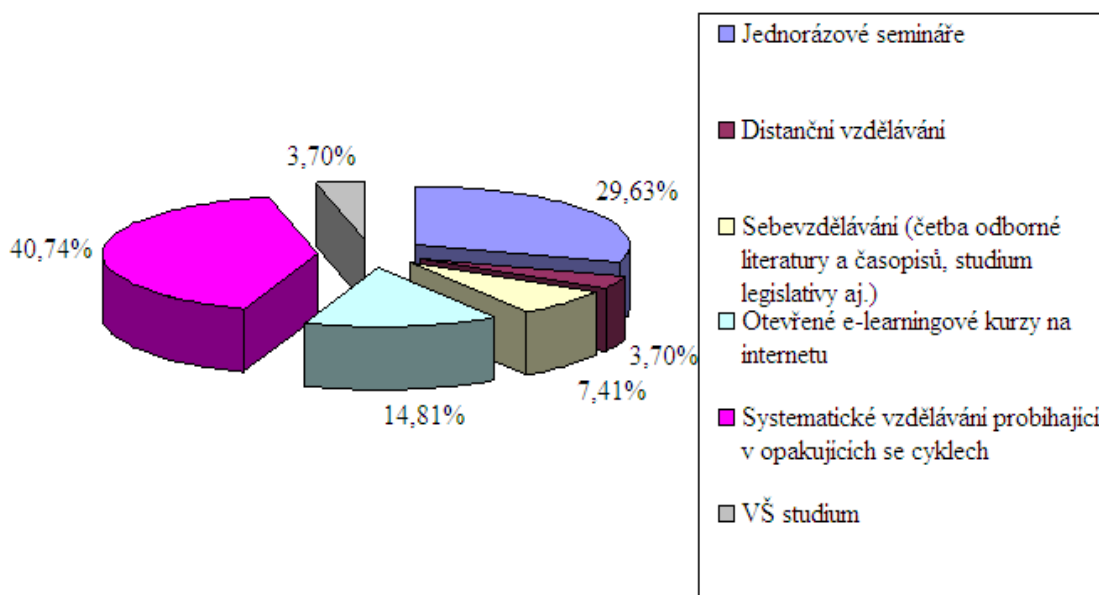
Respondenti uvedli, že se vzdělávacích aktivit účastní, mají zájem o další kurzy a semináře a také se vyjádřili v jaké míře je pro ně reálné se DVPP účastnit. Vzhledem k pracovnímu vytížení upřednostňují systém vzdělávání, který by jim zabral v roce určitý počet dnů. Časové rozpětí jsem rozdělili do 6 kategorií. Pro vzdělávání do 15 až 20 dnů v roce se vyslovalo 12 respondentů. 5 oslovených považuje za optimální vzdělávat se do max. 100 dnů v roce, zde se počítá se studiem i ve volném čase (pátek odpoledne, sobota). Jeden z ředitelů považuje za dostačující vzdělávání do 5 dnů a další z respondentů by se přizpůsobil typu vzdělávání.

Interpretace: Která forma vzdělávání by Vám nejvíce vyhovovala?

Tab. č. 19 – Formy vzdělávání

Forma vzdělávání	Počet	Podíl (%)
Jednorázové semináře	8	29,63
Distanční vzdělávání	1	3,70
Sebevzdělávání (četba odborné literatury a časopisů, studium legislativy aj.)	2	7,41
Otevřené e-learningové kurzy na internetu	4	14,81
Systematické vzdělávání probíhající v opakujících se cyklech	11	40,74
VŠ studium	1	3,70

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. č. 9 – Formy vzdělávání

Komentář:

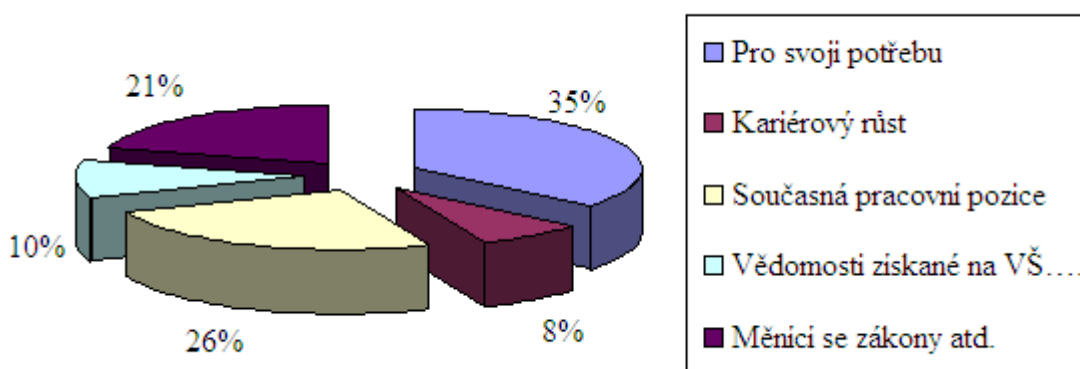
Výsledek dotazníkového šetření ukázal, že preference respondentů, co se týká formy vzdělávání jsou u téměř poloviny pro systematické vzdělávání, které probíhá v opakujících se cyklech. Z toho lze usuzovat, že jednotlivé činnosti vyžadují stále nové informace a aktualizaci stávajících. Souvisí to se stále se měnícími zákony ve školství, jak uvádí 8 (29,63 %) respondentů. Čtyři (14,81 %) dotazovaných upřednostňují otevřené e-learningové kurzy na internetu. 8 (29,63 %) dotazovaných se vyjadřuje pro jednorázové semináře k dané problematice. Dva respondenti (7,41 %) se věnují samostudiu. Tato forma vzdělávání zahrnuje obstarávání studijních materiálů, například novinky získané v odborné literatuře lze využít na sobě a v oblasti vykonávané práce. Jednomu (3,71 %) z dotazovaných by vyhovovalo distanční vzdělávání a jednomu (3,71 %) studium managementu na vysoké škole. Dle informací získaných výzkumným šetřením se domnívám, že ředitelé středních škol mají na další vzdělávání různý názor. Většina upřednostňuje systematické obsahově navazující vzdělávání, které by mohlo být uskutečňováno i formou jednorázových seminářů k dané problematice. Důvodem je, že jejich několikadenní nepřítomnost na pracovišti může způsobit nějaký problém. To už však souvisí s delegováním úkolů a time-managementem.

Interpretace: Důvody pro zvyšování kvalifikace. (Můžete označit 2 položky. Uveďte významnost 1 a 2)

Tab. č. 20 – Důvody zvyšování kvalifikace

Důvody pro zvyšování kvalifikace	Počet	Podíl (%)
Cítím to pro svoji potřebu	14	35,90
Je to nutné pro můj kariérový růst	3	7,69
Vyžaduje to moje současná pracovní pozice	10	25,64
Vědomosti získané na VŠ v současné době nepostačují pro výkon profese	4	10,26
Důvodem jsou stále se měnící zákony, vyhlášky atd.	8	20,51
Výhledově chci změnit profesi	0	0,00

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



Obr. č. 10 – Důvody zvyšování kvalifikace

Komentář:

Zvyšování kvalifikace má různé důvody a motivaci. Vnitřní motivaci s potřebou pracovat na sobě a dále se vzdělávat vyjádřilo 14 (73,68 %) dotazovaných. To potvrzuje trend dnešní doby celoživotního vzdělávání. 10 (25,64 %) ředitelů SŠ spojuje své vzdělávání s tím, že to vyžaduje jejich současná pracovní pozice. Domnívám se, že ředitel SŠ jako zodpovědná osoba za chod školy, musí znát aktuální problematiku ve školství, sledovat měnící se zákony apod. a proto, je jejich další vzdělávání nutností. 8 (20,51 %) respondentů uvádí jako důvod ke vzdělávání stále měnící se zákony, vyhlášky ve školství. 4 (10,26 %) oslovených vyjadřuje názor, že vědomosti získané na VŠ již nejsou dostačující či aktuální. 3 (7,69 %) ředitelů SŠ jako důvod k DVVP uvádí, že je to nutné pro jejich kariérový růst.

Interpretace: **Je ještě něco, co by mělo být zdůrazněno a tento dotazník to neuvádí? Pokud ano, prosím rozepište.**

Komentář:

Cílem této otázky bylo dát ředitelům SŠ prostor pro vyjádření vlastních názorů a připomínek. Této možnosti respondenti nevyužili. Z jednotlivých setkání bylo zřejmé, že si přejí zůstat v anonymitě.

7 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

7.1 Výstupy z výzkumu

Výzkum byl realizován na středních školách ve Zlíně a blízkém okolí dle časového plánu.

Na základě zpracovaných dat jsme dospěli k závěru:

- Na pozici ředitel střední školy jsou ve stejné míře zastoupeni muži a ženy.
- Věková struktura ředitelů středních škol se řadí do střední věkové kategorie okolo 52 let s bohatými pedagogickými zkušenostmi a s praxí manažera ve školství v rozmezí od 10 do 35 let praxe. Pouze jeden z respondentů měl praxi v řízení střední školy do 3 let.
- Všichni oslovení respondenti po ukončení vysokoškolského studia absolvovali v rámci dalšího vzdělávání odborné, funkční, zájmové, jazykové aj. kurzy a semináře.
- V řídicí funkci se pravidelně vzdělává 100% z oslovených manažerů a mají spíše dobré zkušenosti v 80%. Další vzdělávání je podmínkou pro výkon funkce ředitele SŠ.
- Rezervy ve své práci, které lze odstranit dalším rozvojem a vzděláváním ředitelů SŠ počítají v oblastech, které uvedli dle důležitosti v následujícím pořadí – právní oblast, projektová činnost, cizí jazyk, time-management, psychohygienu, ekonomika (financování, účetnictví), řízení školy (plánování, rozhodování, výsledky), personální management, marketing školy, informační a komunikační technologie a jako poslední kurikulum. 16 z 19 dotazovaných uvedlo, že by uvítali vzdělávání ve všech uvedených oblastech.
- Za svůj nejpálčivější problém v řízení školy vidí ředitelé SŠ nedostatek času, řešení konfliktních mezilidských vztahů v pedagogickém sboru, obtížné získávání finančních prostředků. Dále je to nedostatek informací pro zpracovávání nových projektů a aktuálně příprava státních maturit.
- Motivaci k dalšímu vzdělávání mají všichni oslovení ředitelé SŠ. Nejčastějším důvodem je vzdělávání pro svoji potřebu, dále pro efektivní výkon funkce a zároveň považují znalosti získané na VŠ po deseti a více letech praxe jako nedostačující. V době rozvoje informačních technologií je to nutnost.
- Z údajů zjištěných ve výzkumném šetření vyplývá, že ředitelé středních škol preferují systematické vzdělávání, které má spojitost s praxí, v rozsahu do 20 dnů v kalendářním

roce. Nejžádanější formou jsou e-learningové kurzy nebo jednodenní semináře. Pouze jeden respondent by uvítal vysokoškolské studium.

- Existuje statisticky výzkumný nepoměr mezi požadavky zřizovatele a skutečným pracovním vytížením ředitelů. Na základě výzkumného šetření bylo zjištěno, že čas na další vzdělávání spadá do kategorie volného času ředitelů SŠ.

Celkově mají řídicí pracovníci ve školství pozitivní vztah k dalšímu vzdělávání a chtějí získávat aktuální a nové informace z managementu. Uvědomují si, že jejich dosažené vzdělání jim do budoucna stačit nebude a v kontinuálním vzdělávání vidí možnost svého dalšího profesního či pracovního růstu. Všichni oslovení uvádějí jako překážku nedostatek času na DVPP a sebevzdělávání. Z toho důvodu by uvítali časový harmonogram na celý kalendářní či školní rok.

7.2 Přínos pro praxi

Při formulaci přínosů pro praxi vycházím z toho, jak byly zodpovězeny dílčí výzkumné otázky diplomové práce v praktické části diplomové práce.

- Přínosem pro praxi je zjištění, jaké mají manažeři ve školství rezervy v oblasti řízení a jaká témata ve vzdělávání preferují, jaký rozsah a formu vzdělávacích aktivit by uvítali.
- Hlavně kladou důraz na efektivitu absolvovaných seminářů, jelikož mají potřebu nově získané informace okamžitě aplikovat v praxi.
- Jejich kritika je zaměřena na odtržení teorie od praxe. To je výzva k tomu, aby vzdělávání bylo systémové, aktuální a realizováno v těsné spolupráci s předními odborníky a se školským terénem.
- Předpokladem je vytvoření kvalitní oborové základny pro teoretické i praktické studium školského managementu. Příprava ředitele na řízení školy by měla být komplexní a měla by postihnout široké spektrum jejich profesních kompetencí. Doporučila bych zpracování jednotlivých tematických modulů.

- Dle časových možností manažerů bych navrhla zpracovat varianty vzdělávacích kurzů tak, aby si každý mohl vybrat formu a časové rozpětí se zachováním kvality a obsahu.
- Doposud realizované kurzy jsou zajišťovány MŠMT, krajskými úřady, soukromými vzdělávacími agenturami a v rámci projektů EU, ESF a vysokými školami. Semináře a vzdělávací programy organizované soukromými agenturami jsou zatíženy DPH na rozdíl od vzdělávacích akcí organizovaných státními institucemi. Je to podnět k zamyšlení.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zaměřit se na vzdělávání vedoucích pracovníků ve školství. Protože oblast dalšího vzdělávání je značně rozsáhlá, zaměřuje se tato práce pouze na některé její části. Byly zde analyzovány pracovní činnosti ředitelů středních škol, jejich motivace k dalšímu vzdělávání a vzdělávací oblasti. Šetření bylo prováděno na středních školách ve Zlíně a blízkém okolí. Osloveni byly ředitelé středních škol a jejich zástupci. Cenné poznatky a názory přinesly polostrukturované rozhovory s pracovníky Školského odboru Krajského úřadu ve Zlíně a jedním z ředitelů středních škol na Zlínsku.

Výsledkem je zmapování současné situace v problematice dalšího vzdělávání manažerů ve školství, jejich motivace a důvody ke kariérnímu rozvoji. Výzkum poměrně jednoznačně ukazuje oblasti, ve kterých mají manažeři rezervy – právní oblast, projektová činnost, cizí jazyk, time-management, psychohygienu, ekonomika (financování, účetnictví), řízení školy (plánování, rozhodování, výsledky), personální management, marketing školy, informační a komunikační technologie a jako poslední kurikulum. Na základě toho se odkrývají požadovaná témata, formy a délka vzdělávacích kurzů.

Pro účel výzkumného šetření byly zvoleny dvě metody. Polostrukturované rozhovory umožnily praktický pohled do školského managementu a staly se východiskem k sestavení dotazníku s uzavřenými, polootevřenými a otevřenými otázkami. Dotazník s 21 otázkami vyplnilo 19 z 23 respondentů. Manažeři vyjadřovali svůj postoj k problematice dalšího vzdělávání. Výzkumný vzorek zahrnoval zmíněných 23 osob, kterým byly osobně předány dotazníky. Respondenti byli seznámeni s výzkumným záměrem a písemně i slovně jim byla zaručena anonymita odpovědí. Z celkového počtu oslovených 42 % respondentů tvořily ženy a 58 % muži. Jednalo o střední věkovou kategorii okolo padesáti let, tedy osoby, které mají bohaté životní a pracovní zkušenosti. Všichni dotazovaní mají dlouholetou pedagogickou praxi.

Do programů kontinuálního a dalšího vzdělávání se pravidelně zapojují všichni ředitelé SŠ na základě nabídek zřizovatele. Je to i jedna z podmínek pro výkon manažerské funkce. Co se týká původního vzdělání, tak nejvíce respondentů disponovalo humanitním vzděláním získaným na vysoké škole. Pedagogické vzdělání buď absolvovali při studiu na vysokých školách s pedagogickým zaměřením nebo formou doplňujícího pedagogického studia.

Před samotným výzkumným šetřením došlo ke stanovení hlavního výzkumného cíle a poté dílčích výzkumných otázek. Ty byly všechny vlastním výzkumem potvrzeny.

Manažeři ve školství mají rezervy v oblasti řízení a preferují témata plánování, organizování, řízení, vedení lidí a motivace, kontroly. Konkrétně jsou to kategorie – aktuální změny v legislativě a novinky v oblastech školství, management a osobnostní rozvoj. Podrobně byla výzkumná otázka popsána ve výzkumné části diplomové práce v kapitole 6.

Ředitelé SŠ v rámci dalšího vzdělávání očekávají aktuální informace, které nejsou odtrženy od reality a dají se okamžitě aplikovat v praxi.

Mezi pracovním vytížením ředitelů SŠ a potřebami dalšího vzdělávání je nepoměr.

Z výzkumného šetření je patrné, že ředitelé by se měli vzdělávat především ve svém volném čase.

Preferovanými formami vzdělávacích aktivit jsou dle důležitosti – systematické vzdělávání probíhající v opakujících se cyklech, jednorázové semináře, otevřené e-learningové kurzy na internetu, sebevzdělávání, distanční vzdělávání a vysokoškolské studium.

Požadovaná úroveň znalostí a dovedností ředitelů SŠ je taková, která sahá nad rámec nároků konkrétního pracovního místa a často přesahuje i meze oboru. Role ředitele školy je dnes multifunkční a některé z vykonávaných funkcí mají charakter další profese. Mimo jiné se u ředitele školy předpokládá mimořádný nadhled, flexibilita a adaptabilita, tvořivost, a proto je zapotřebí oblast rozvoje do formování jejich pracovních schopností zahrnout. Oslovení manažeři si uvědomují nutnost rozvoje svého potenciálu a vědí, že vědomosti získané na vysoké škole před deseti až dvaceti lety jsou dnes zastaralé. Vzdělávání k jejich profesi patří a trend celoživotního učení přijímají za svůj. Většina z nich se vyjadřuje, že se vzdělává pro svoji potřebu, ale také proto, že to vyžaduje jejich současná pracovní pozice. Vzhledem k častým změnám v zákonech, vyhláškách, aktuálně ke změnám v systému státních maturit, je přísun nových informací nutností.

Dle mého názoru byly cíle výzkumu naplněny a výstupy pro praxi stojí za povšimnutí. K dispozici budou ředitelům středních škol a pracovníkům Školského odboru Krajského úřadu ve Zlíně. Práce by měla přispět k profesní přípravě manažerů ve školství. Zároveň se nabízejí nová témata v oblasti dalšího rozvoje manažerů ve školství, která by byla vhodná v budoucnosti otevřít. Jedná se o perspektivní problematiku, která si zaslouží pozornost,

jelikož škola je důležitý sociální činitel a spokojenost žáků a kvalita výuky se odvíjí od fundovaných a spokojených pedagogů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BACÍK, F., KALOUS, J. SVOBODA, J. a kol.: *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Univerzita Karlova, 1998.

BENEŠ, M. a kol. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vydání. Praha: EUROLEX BOHEMIA, s. r. o., 2004. ISBN 80-86861-04-X.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filosofická fakulta, 2004. ISBN 80-244-0893-7.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993.

ISBN 80-7184-141-2.

DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-066-X.

EGER, L. a kol. *Efektivní školský management*. Vydavatelství Západočeské univerzity, Plzeň 1998. ISBN 80-7082-430-1.

EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Pzeň: Fraus, 2006. ISBN 80-7238-583-6.

EGER, L. *Technologie vzdělávání dospělých*. Západočeská univerzita v Plzni, 2005. ISBN 80-7043-398-1.

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. *Bílá kniha*. Praha: Taurius, 2001.

HRON, J.; TICHÁ, I.; DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 2. přeprac. vyd. Praha: ČZU Credit, 1998. ISBN 80-213-0429-4.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

- JOCHMAN, V., KOUDELKA, F. *Logistika distančního vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Andragogé – Centrum otevřeného a distančního vzdělávání Univerzity Palackého, 2001. ISBN 80-244-0284-X.
- JOCHMAN, V. *Výchova dospělých – Andragogika*. Olomouc: Univerzita Palackého. 1992. Studijní materiál.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.
- KUPKA, I. *K sebedůvěře krok za krokem*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1676-3.
- MAŇÁK, J., ŠVEC, Š., ŠVEC, V. *Slovník pedagogické metodologie*. 1. vyd. Brno: Paido, 2005. ISBN 80-7315-102-2
- MAŇÁK, J., ŠVEC, V. (ed.). *Cesty pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2004. ISBN 80-7315-078-6
- MARKOVÁ, M. *Komparace managementu rozdílných školských organizací*. Bakalářská práce. České Budějovice: PedF Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, katedra pedagogiky a psychologie: 2007.
- MICHALÍK, J. *Školská legislativa*. Olomouc: Univerzita Palackého PedF, 2003. Studijní materiál.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- MONROE, J. *Ideální kariéra a zaměstnání. Osobní poradce pro výběr nejlepší práce a kariéry*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1947-4.
- MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-045-9.
- MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. People management. Praha: ASPI, Wolters Kluwer, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.
- NEZVALOVÁ, D. *Kvalita ve škole*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. ISBN 80-244-0452-4.
- NEZVALOVÁ, D., SVOBODA, J. a kol. *Řízení kvality*. Praha: UK PedF Praha, 1999. Studijní materiály.

- OBDRŽÁLEK, Z. Škola, školský systém, ich organizácia a riadenie. Bratislava: Univerzita Komenského, 1993. ISBN 80-223-1035-2.
- PALÁN, Z. Výkladový slovník. Lidské zdroje. Praha: Academie, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem; praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0676-4.
- POL, M., RABUŠICOVÁ, M. *Správa a řízení škol: Rady škol v mezinárodní perspektivě*. Brno: Paido, 1996. ISBN 80-85931-32-X.
- PROKOPENKO, J.; KUBR, M., a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Portál, s.r.o., Praha 2001.
- PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
- PRŮCHA, J. *Učitel. Současné poznatky o profesi*. Praha: Portál, 2002. ISBN: 80-7178-621-7.
- PUNCH, K. F. *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál, 2008. ISMB 978-80-7367-468-7.
- SLAVÍKOVÁ, L. *Ředitelé současnosti pro školu budoucnosti. Management in education towards professional leadership: feasibility study*. Praha : PedF UK, 2003. ISBN 80-7290-120-6.
- SPIPKOVÁ, V. *Současné proměny vzdělávání učitelů*. Brno: Paido, 2004. ISBN 80-7315-081-6.
- SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: Ekka, 1996. ISBN 80-902200-8-8.
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vydání. Praha: ASPI, a. s., 2006. ISBN 80-7357-176-5.

SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1692-3.

ŠVARŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

TOMANCOVÁ, J. a kol. *Základy práva (nejen) pro školy*. Boskovice, Brno: Albert, 2007, ISBN 80-7326-110-3.

Zákony, nařízení vlády, vyhlášky:

Listina základních práv a svobod, Usnesení předsednictva ČNR č. 2/1993 Sb.; ve smyslu Ústavy ČR je součástí ústavního pořádku České republiky.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

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

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

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád.

Nařízení vlády č. 689/2004 Sb., o soustavě oborů vzdělání v základním, středním a vyšším odborném vzdělávání.

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

Vyhláška MŠMT ČR č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku.

Vyhláška MŠMT ČR č. 47/2005 Sb., o ukončování vzdělávání ve středních školách závěrečnou zkouškou a o ukončování vzdělávání v konzervatoři absolutoriem.

Vyhláška MŠMT ČR č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání.

Vyhláška MŠMT ČR č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.

Vyhláška MŠMT ČR č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení).

Vyhláška č. 442/1991 Sb., o ukončování studia ve středních školách a učilištích, v platném znění.

Internetové zdroje:

<http://www.nuov.cz/kurikulum/co-je-to-kurikulum>, 22. 1. 2010

<http://www.ceremat.cz/novamaturita/nm.php>

http://www.ceremat.cz/eda/EDA_03_06.pdf

<http://www.msmtcr.cz>. Standard kvality profese učitele v otázkách a odpovědích; vypracovala Pracovní skupina pro tvorbu standardu. MŠMT, 16. 3. 2009

<http://zpravodajstvi.ecn.cz/?x=2189342>, dne 1.3. 2010

Časopisy a další zdroje:

Moderní řízení. Odborný měsíčník pro vrcholový a střední management, lektory, personalisty i podnikatele. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.

OECD. *Zprávy o národní politice ve vzdělávání: Česká republika*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1996. ISBN 80-211-0215-2.

Psychologie dnes. Odborný měsíčník pro psychology, sociální pracovníky i laickou veřejnost. Praha: Portál, 2/2010. ISSN 1212-9607

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Zlínského kraje pro oblast předškolního, základního, středního, vyššího odborného a dalšího vzdělávání. Zlín: Zlínský kraj, 2008.

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy ve Zlínském kraji na školní rok 2007 – 2008. Zlín: Zlínský kraj, 2009.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. a podobně

atd. a tak dále

BOZP bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

DVPP další vzdělávání pedagogických pracovníků

NVI Národní vzdělávací institut.

NIDV Národní institut dalšího vzdělávání

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

ICT Information and Communication Technology. Informační a komunikační technologie.

EU	Evropská unie.
ESF	Evropské strukturální fondy
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků.
ISCD	INTERNATIONAL STANDARD CLASSIFICATION OF EDUCATION MEZINÁRODNÍ STANDARDNÍ KLASIFIKACE VZDĚLÁVÁNÍ
NÚOV	Národní ústav odborného vzdělávání
Obr.	obrázek
RVP	Rámcový vzdělávací program
WBI	Web Based Information, informační podpora cíleného vzdělávání na internetu
s.	strana
SŠ	Střední škola
ŠVP	Školský vzdělávací program
viz	zjevně, a to
vyhl.	vyhláška
Zák.	zákon
KÚ	krajský úřad

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 - Úspěšná škola

Obr. č. 2 - Schéma managementu rozvojového plánu škol

Obr. č. 3 - Maslowova pyramida potřeb

Obr. č. 4 - Schéma celoživotního učení a vzdělávání

Obr. č. 5 - Proces formování jako nová kvalita jednání a chování

Obr. č. 6 - Satelitní model učení a vyučování

Obr. č. 7 - Činnosti vykonávané ředitelem školy

Obr. č. 8 – Úroveň znalostí cizích jazyků

Obr. č. 9 – Formy vzdělávání

Obr. č. 10 – Důvody zvyšování kvalifikace

Obr. č. 11 - Studijní střediska ČŠM PEDF UK

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 - Zjednodušený model organizace řízení vzdělávání v ČR

Tab. č. 2 - Vzhled výzkumného šetření

Tab. č. 3 - Struktura respondentů dle pohlaví

Tab. č. 4 - Struktura respondentů dle praxe v původně vystudovaném oboru

Tab. č. 5 – Struktura respondentů dle manažerské praxe

Tab. č. 6 – Struktura respondentů dle nevyššího dosaženého vzdělání

Tab. č. 7 - Design výzkumu

Tab. č. 8 - Podrobný přehled výzkumného šetření

Tab. č. 9 – Funkce mentora

Tab. č. 10 – Rezervy v práci ředitelů SŠ

Tab. č. 11 – Siné stránky osobnosti ředitelů SŠ

Tab. č. 12 – Účast ve vzdělávacích kurzech

Tab. č. 13 – Zkušenosti se vzdělávacími kurzy

Tab. č. 14 - Obsahové vymezení manažerských kurzů

Tab. č. 15 – Pracovní činnosti vykonávané řediteli SŠ

Tab. č.16 – Úroveň znalostí cizího jazyku

Tab. č. 17 – Využití cizích jazyků v práci ředitelů

Tab. č. 18 – Časová dotace na vzdělávání ředitelů SŠ

Tab. č. 19 – Formy vzdělávání

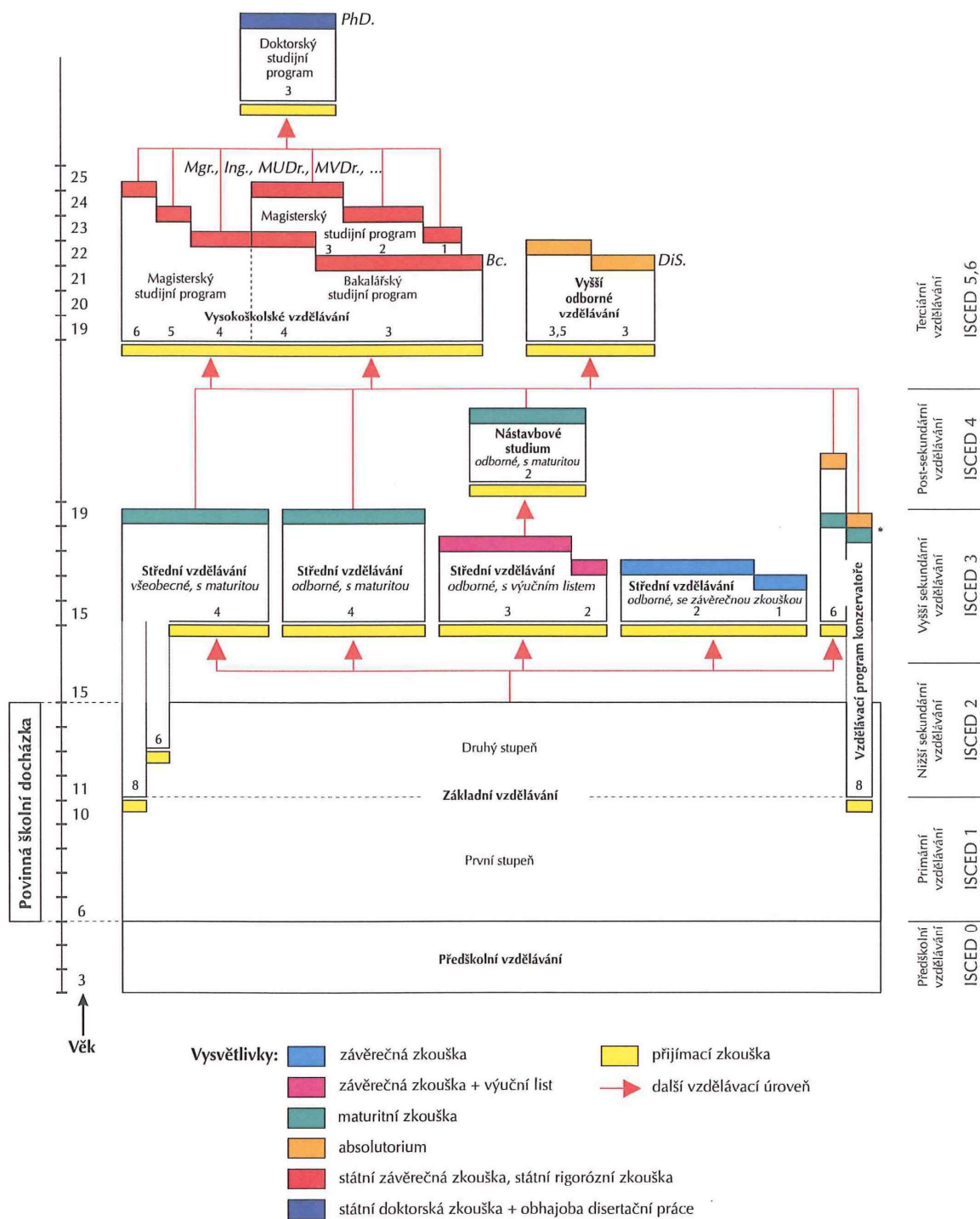
Tab. č. 20 – Důvody zvyšování kvalifikace

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I Schéma vzdělávacího systému ČR
- Příloha P II Organizační struktura střední školy
- Příloha P III Přepis rozhovoru s pracovníkem KÚ
- Příloha P IV Přepis rozhovoru s ředitelem SŠ
- Příloha P V Vzdělávání ředitelů SŠ v průběhu jednoho roku
- Příloha P VI Dotazník
- Příloha P VII Národní institut pro další vzdělávání – vzdělávací program
- Příloha P VIII Profesní vzdělávání – škola 21
- Příloha P IX Učitelská angličtina
- Příloha P X Vzdělávání ředitelů
- Příloha P XI Ředitel školy
- Příloha P XII Středisko služeb školám
- Příloha P XIII Studijní střediska ČŠM PedF UK
- Příloha P XIV Pohlaví respondentů
- Příloha P XV Struktura respondentů dle praxe v původně vystudovaném oboru
- Příloha P XVI Struktura respondentů dle manažerské praxe ve školství
- Příloha P XVII Pracovní priority dle významnosti

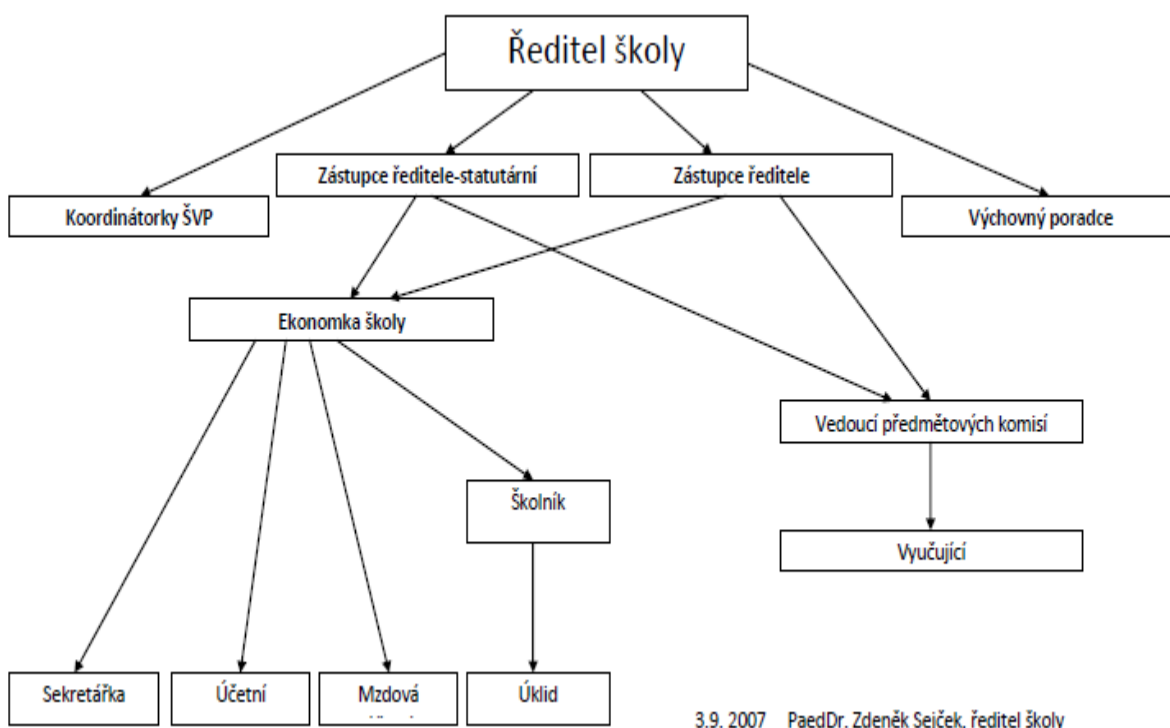
PŘÍLOHA P I: SCHÉMA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU ČR

Schéma vzdělávacího systému České republiky



Vzdělávací systém České republiky [leták]. 2. vydání. Praha, 2006. Náklad 6000 výtisků. Národní vzdělávací fond, o. p. s., Národní informační středisko pro poradenské, Opletalova 25, 110 00 Praha 1. Vydáno s podporou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a Evropského společenství v rámci programu Leonardo da Vinci. Zdroj dat: Ústav pro informace ve vzdělávání a Český statistický úřad. ISBN 80-86728-29-3

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA STŘEDNÍ ŠKOLY



Organizační struktura školy (převzato - Gymnázium a Střední pedagogická škola v Čáslavi)

PŘÍLOHA P III: PŘEPIS ROZHOVORU S PRACOVNÍKEM KÚ

Rozhovor s pracovníkem Školského odboru Krajského úřadu ve Zlíně

Rozhovor byl realizován na základě osobního setkání a termín byl upřesněn po telefonické domluvě v květnu 2009.

Jaké informace mi můžete poskytnout ke vzdělávání řídicích pracovníků ve školství?

Za důležité považuji:

- Vymezení orgánů školského systému a souvisejících orgánů školské správy: MŠMT, krajský úřad, rada kraje, rada školy, NIDV.
- Doporučuji prostudovat schéma školského vzdělávacího systému ČR.
- Krajské úřady jako zřizovatele státních středních škol.
- Rada školy působí při každé střední škole.
- Vzdělávání řídicích pracovníků ve školství – granty, projekty ESF, EU, MŠMT, vzdělávací agentury.

Které dokumenty mi můžete doporučit k prostudování?

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- Zákon o pedagogických pracovnících
- Správní, finanční a pedagogická odpovědnost ředitele školy je dána zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), část patnáctá, § 164 – paragraf 166.
- O funkčním vzdělávání řídicích pracovníků škol pojednává zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, a vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.
- Bílá kniha.
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Zlínského kraje ČR.
- Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy ve Zlínském kraji na školní rok 2007 – 2008, vydaná v únoru 2009 Zlínským krajem.

V jakých oblastech krajské úřady koordinují činnosti ředitelů středních škol?

- Oddělení organizačně správní (OSO) metodicky vede ředitele škol (zřizovací listina, kapacity škol, přijímací řízení, komise maturitních zkoušek, zápisy škol do rejstříku, zařazení do sítě škol v ČR, studijní programy, Rada školy, Rada kraje atd.)
- Oddělení rozpočtu a financování školství v přenesené působnosti rozděluje finance z MŠMT na platy, ostatní osobní náklady a ostatní neinvestiční náklady (např. učebnice)

- Oddělení samostatné působnosti – finance na provoz školy (energie, služby, odpisy, materiál, opravy, údržba budov atd.)
- Investiční odbor

Co je náplní práce Rady kraje ve vztahu k ředitelům SŠ?

- Organizuje konkurzní výběrové řízení na ředitele SŠ.
- Krajský úřad specifikuje konkurzní výběrové řízení na ředitele SŠ.
- Kandidáti na ředitele SŠ předkládají koncepci školy.
- Výběrová komise určí pořadí kandidátů.
- Rada kraje jmenuje a odvolává ředitele SŠ. Funkční období není časově omezeno.

Můžete jmenovat odborné kompetence ředitele SŠ?

- Kompetence odborné: znalost právních předpisů a jejich uplatňování, znalost vzdělávacích strategií, znalost psychologických a sociálních aspektů vzdělávání, znalost finančního hospodaření a dovednost zajišťování nadstandardních finančních zdrojů, znalost a dovednost práce s informačními a komunikačními technologiemi, dovednost práce se softwarovými aplikacemi, zpracování efektivního evaluačního systému, cizojazyčné znalosti k využívání zahraničních zdrojů apod.

Děkuji za rozhovor.

PŘÍLOHA P IV: PŘEPIS ROZHOVORU S ŘEDITELEM SŠ

Rozhovor s ředitelem

Rozhovor byl realizován na základě osobního setkání a termín byl upřesněn po telefonické domluvě v červenci 2009.

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- gymnázium
- Přírodovědecká fakulta Univerzity J. E. Purkyně v Brně, dnešní Masarykova univerzita
- tříleté postgraduální studium „specializace - výchovné poradenství“, určené pro výchovné poradce na školách

Můžete stručně popsat průběh dalšího vzdělávání konkrétně u Vás?

Funkční studium ředitelů I a II, které je nezbytnou podmínkou pro výkon ředitele školy. Obsahem jsou všechny oblasti managementu. Tj. v obecném pojetí - strategie řízení, plánování, vedení lidí. Dále oblast právní, zahrnující zákony, vyhlášky, směrnice, související se vzděláváním a řízením. Ekonomická oblast zahrnuje např. mzdy, prostředky, dotace, účetnictví a tak dále.

Které vzdělávací akce organizuje zřizovatel školy?

Jsou to moduly zaměřené na řízení – projekt úspěšný ředitel, plánování, autoevaluaci, dále legislativu, ekonomiku, informační technologie – informační gramotnost, elektronizace administrativních činností; tvorbu školních vzdělávacích programů, kurikulum, funkční studium pro ředitele škol, vedení školní matriky, přípravu nových maturit – management školy a nová maturita; projektovou činnost a tak dále. Je zde řada dalších školení – bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci a podobně.

Jak často se účastníte vzdělávacích akcí?

Pravidelně dle nabídek zřizovatele pro ředitele škol. Kurzy, semináře a školení nabízejí: MŠMT, krajský úřad, vzdělávací instituce, realizují se projekty EU.

Celková doba Vaší pedagogické praxe? Ze kterých typů škol máte zkušenosti?

- 22 let – pedagog na střední škole.
- 2 roky - zástupce ředitele.
- 9 let - zástupce ředitele školy a statutární zástupce ředitele.
- Pět let zastávám funkci ředitele školy.

Jakou kapacitu má Vaše škola? Kolik máte zaměstnanců a studentů?

Velikost našeho školského zařízení pojme cca 960 studentů ve 32 třídách. 76 pedagogických a 8 nepedagogických pracovníků.

Máte čas na studenty? Jaký je Váš úvazek?

Učím 4 hodiny týdně. Se studenty jsem v kontaktu denně.

Kterých oblastí se Vaše práce týká?

- Mohu vyjmenovat konkrétní oblasti:
- strategie, plánování a rozvoje školy

- provozní a technické činnosti
- personální činnosti
- financování
- statistika a výkaznictví
- informační systémy a činnosti
- ekonomika, mzdy, účetnictví
- organizační práce
- operativní činnosti
- pedagogické působení
- marketing školy
- autoevaluace školy

Kterým oblastem věnujete největší pozornost?

- personální oblasti
- klimatu školy
- financím, úsporám energií
- marketingu školy atd.

Které oblasti věnujete nejvíce času?

Zabezpečení bezproblémového chodu školy.
Dále technickému vybavení a provozu budov.
Hodně dotazů přichází z veřejného sektoru.
Řadu úkolů je nutno řešit operativně.

Myslíte si, že ředitelé středních škol pocítují potřebu systémového vzdělávání?

Vzhledem k častým změnám v zákonech, ustanoveních, ano.
Mění se školský vzdělávací systém.
Také informační technologie jdou stále kupředu.
Další vzdělávání k naší profesi patří.

Jak hodnotíte vzdělávací akce organizované zřizovatelem?

Jsou aktuální, sledují trendy v ČR a přizpůsobují se standardům EU.

Děkuji za rozhovor.

PŘÍLOHA P V: VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELŮ SŠ V PRŮBĚHU 1 ROKU

Č.	Název	Zaměření	Organizátor
1.	Funkční studium I. Studium pro ředitele škol a škol. zařízení	komplexní vzdělávací program. 114 hod.	Projekt "Úspěšný ředitel" financovaný EU
2.	Funkční studium II. Studium pro ředitele škol a škol. zařízení	komplexní vzdělávací program	Projekt "Úspěšný ředitel" financovaný EU
3.	Kurz BAKALÁŘ	evidence pracovníků, suplování, rozvrh	MŠMT
4.	ICT - vícestupňové	informační gramotnost	MŠMT
5.	Školský zákon a související prováděcí podzákoné normy pro střední vzdělávání		NIDV, kraj.úřad
6.	Ředitelské paragrafy		MŠMT
7.	ICT	informační gramotnost - doškolování	MŠMT
8.	Projekt "Úspěšný ředitel"		
9.	ICT "Školení specifických znalostí"		NIDV
10.	Než začneme vytvářet ŠVPZV	tvorba ŠVP. Celonárodní problematika.	NIDV
11.	Kurikulum a cíle vzdělávání z pohledu ředitele školy		NIDV
12.	Inovace ve vzdělávacím procesu pro gymnázia RVP		Výzk. ústav pedagogický
14.	Nová maturita	obecný modul	MŠMT
15.	ICT - Elektronizace administrativních činností ve škole		MŠMT
16.	Příprava na strukturální politiku EU	jak připravovat projekty na období 2007/2013	Projekt EU; zajišťuje kraj. úřad
17.	Školní matrika k programu "BAKALÁŘ"	školní matrika, ochrana osobních údajů, kontakty na rodiče, rozsah informací atd.	MŠMT
18.	Kurikulum	regionální setkávání koordinátorů ŠVP	Pilotní školy
19.	Management školy a nová maturita		MŠMT
20.	Školení BOZP	požární ochrana	Krajský úřad
21.	Referenční zkoušky	školení řidičů	Příslušná škola
22.	Povinné lékařské prohlídky	ze zákona	Příslušná škola
23.	Lektor pro NIDV	NIDV - Matematické disciplíny	

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK

Dotazník

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Vážená paní, vážený pane,
v rámci diplomové práce týkající se dalšího vzdělávání řídicích pracovníků ve školství provádíme výzkum mezi řediteli středních škol. Proto jsme si dovolili oslovit i Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Zjištěná data se stanou základem pro další výzkum problematiky dalšího vzdělávání ředitelů středních škol. Věříme, že podpoříte výzkum, který může být podnětem k dalšímu rozvoji kvalifikace manažerů ve školství.

Při vyplňování tohoto dotazníku vycházejte prosím jen ze svých osobních zkušeností a názorů. Pokuste se oprostit od obecně vžitých názorů ve společnosti.

Děkujeme Vám za Vaši ochotu a čas, který vyplnění tohoto dotazníku věnujete a za Vaše upřímné odpovědi. Výzkum je anonymní, zjištěné údaje jsou důvěrné, budou sloužit jen pro vědecké účely a budou kódovány.

Bc. Pavla Kučeříková

Zaškrtněte prosím Vámi vybranou odpověď na danou otázku.

I. IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

1. Pohlaví

- Muž
 Žena

2. Věk

.....

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- VŠ
 Postgraduální studium
 Jiné:

4. Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?

- Humanitní
 Technické
 Ekonomické
 Jiné:

5. Kolik let praxe máte v oboru, který jste vystudoval(a)?

- Do 3 let
 3 – 10 let
 Nad 10 let
 Jiné:

6. Kolik let zastáváte řídicí (manažerskou) funkci ve školství?

- Do 5 let
 5 – 10 let
 Nad 10 let
 Jiné:

II. SCHOPNOSTI, DOVEDNOSTI A OCHOTA DÁLE SE VZDĚLÁVAT

7. Měl(a) jste na počátku své manažerské práce vedle sebe někoho, kdo plnil funkci mentora, který Vám umožnil učit se z jeho zkušeností?

- Ano
 Ne
 Jiné:

8. V jakých oblastech své práce máte podle Vás ještě rezervy, které lze odstranit dalším rozvojem, vzděláváním? (Můžete označit maximálně 4 položky od nejvýznamnější po nejméně významnou.)

- Řízení školy (plánování, rozhodování, výsledky)
 Právní oblast
 Ekonomika, financování, účetnictví
 Kurikulum
 Personální management
 Informační komunikační technologie při vedení školy
 Marketing školy
 Cizí jazyk
 Projektová činnost
 Jiné:

9. Vyjmenujte 4 Vaše pracovní priority od nejvýznamnější po nejméně významnou.

-

10. Vyjmenujte alespoň 4 silné stránky Vaší osobnosti.

-

11. Máte ochotu se dále vzdělávat?

- Ano
 Ne
 Jiné:

12. Vzdělávacích kurzů se účastním.

- Často
 Zřídka
 Jiné:

13. Vaše osobní zkušenosti se vzdělávacími kurzy jsou doposud:

- Velmi dobré
 Spíše dobré
 Spíše špatné
 Velmi špatné
 Jiné:

14. Obsahové vymezení manažerských kurzů by mělo být zaměřeno dle Vašich potřeb na: (Můžete zaškrtnout 4 položky a označit je od nejvýznamnější po nejméně významnou.)

- Novinky v jednotlivých oblastech školství
 Změny v zákonech
 Inovace nástrojů řízení
 Nástroje evaluace
 Cizí jazyky
 Informační a komunikační technologie
 Projektové řízení
 Jiné:

15. Kolik času Vám zaberou jednotlivé činnosti? Uveďte v hodinách nebo kolikrát za časové období. Dle uvážení.

Činnost	denně	týdně	měsíčně	za rok	jiné
Pedagogická činnost (výuka)					
Hospitace					
Komunikace s rodiči					
Porady vedení školy					
Pravidelný systém hodnocení pracovníků					
Administrativní činnosti, statistiky a zprávy pro zřizovatele, MŠMT atd.					
Komunikace s nadřízenými					
Marketing školy					
Další vzdělávání ředitelů škol					
Projektová činnost					
Služební cesty					
Jiné:					

16. Uveďte úroveň znalostí alespoň u jednoho cizího jazyka:

(např. A = angličtina, F = francouzština, N = němčina, R = ruština; jiný jazyk)

Úroveň znalostí	Dle vlastního uvážení dopište k jednotlivým úrovním zkratky jazyka/jazyků
Základní	
Středně pokročilá	
Pokročilá	
Certifikát	
Státní zkouška	
Jiný typ zkoušky	

17. Zaškrtněte možnosti využití cizího jazyka na Vaší pracovní pozici a uveďte orientačně počet úkonů v období 1 měsíce:

- Komunikace - rozhovor
- Korespondence
- Zahraniční pobyty, stáže
- Publikační činnost
- Jiné:

18. Kolik dnů čistého studijního času byste byl(a) ochoten(a) věnovat během 1 roku?

- 5 dnů
- Do 15 dnů
- Do 20 dnů
- Do 100 dnů
- Více než 100 dnů
- Jiné:

19. Která forma vzdělávání by Vám nejvíce vyhovovala?

- Jednorázové semináře
- Distanční vzdělávání
- Sebevzdělávání (četba odborné literatury a časopisů, studium legislativy aj.)
- Otevřené e-learningové kurzy na internetu
- Systematické vzdělávání probíhající v opakujících se cyklech
- VŠ studium

20. Důvody pro zvyšování kvalifikace.

(Můžete označit 3 položky. Uveďte významnost 1 až 3)

- Cítím to pro svoji potřebu
- Je to nutné pro můj kariérový růst
- Vyžaduje to moje současná pracovní pozice
- Vědomosti získané na VŠ v současné době nepostačují pro výkon profese
- Důvodem jsou stále se měnící zákony, vyhlášky atd.
- Výhledově chci změnit profesi
- Jiné:

21. Je ještě něco, co by mělo být zdůrazněno a tento dotazník to neuvádí? Pokud ano, prosím rozepište.

.....

.....

.....

.....

Děkuji Vám za zpracování dotazníku a Váš čas.

PŘÍLOHA P VII: NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ

NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ

PROJEKTY ESF

Projekty ESF minulé a budoucí pod hlavičkou NIDV

Vstupem do Evropské unie se NIDV stal součástí systému zprostředkovávajícího čerpání finanční pomoci z Evropského sociálního fondu (ESF). V minulém programovacím období (2004-2006) se zapojil do Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), kde realizoval v rámci Opatření 3.1 „Zkvalitňování vzdělávání ve školách a školských zařízeních a rozvoj podpůrných systémů ve vzdělávání“ národní projekty Koordinátor, Brána jazyků a Úspěšný ředitel. Jednotlivé projekty byly zaměřeny na zavádění kurikulární reformy, výuku cizích jazyků a na vzdělávání vedoucích pracovníků ve školství. Zmíněné projekty již skončily, začínají však projekty nové, které spadají do nového programovacího období (2007 - 2013).

V rámci projektů se mohou pedagogové bezplatně (za finanční podpory ESF a MŠMT) zdokonalovat ve svých znalostech a dovednostech. NIDV participuje na třech individuálních projektech národních, kde vystupuje jako partner MŠMT popř. jiných příspěvkových organizací. Náš institut dále realizuje dva grantové projekty jako příjemce, a to v kraji Karlovarském a Královéhradeckém. V dohledné době také chystáme realizaci individuálního projektu ostatního Personální řízení. Mezi připravované projekty patří například projekt zaměřený na tvorbu a zavádění RVP na základních uměleckých školách a projekt, jehož hlavním tématem je příprava projektového managementu na školách.

V současné době probíhají tyto projekty:

- 1) IPn (Individuální Projekt národní) PRO.MZ** - komplexní příprava metodik, podmínek a postupů reformované státní maturitní zkoušky.
- 2) IPn Cesta ke kvalitě (Autoevaluace)** - podpora autoevaluačních procesů na školách a provázání autoevaluace a externí evaluace ve spolupráci se školami, zřizovateli a ČŠI.
- 3) IPo (Individuální projekt ostatní) Personální řízení** - podpora rozvoje a zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení v oblasti personálního řízení.
- 4) IPo CLIL** - podpora obsahově a jazykově integrovaného vyučování na 2. stupni základních škol a nižším stupni víceletých gymnázií.
- 5) IPo Projektový manažer 250+** - vytvoření a ověření systému rozvoje kompetencí projektových manažerů v oblasti projektového řízení ve školství.
- 6) GP Brána jazyků otevřená - Karlovarský kraj** - podpora zlepšení úrovně znalosti cizích jazyků pracovníků školství, a to především učitelů cizích jazyků bez odpovídající odborné kvalifikace.
- 7) GP Brána jazyků otevřená - Královéhradecký kraj** - podpora zvýšení úrovně znalosti cizích jazyků u pracovníků ve školství a neuspokojivé situace ve výuce cizích jazyků na školách.

Zdroj: dostupné z <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf.ep/>

PŘÍLOHA P VIII: PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ – ŠKOLA 21



Profesní vzdělávání - Škola 21

Grantový projekt Rozvoj profesních kompetencí pedagogických pracovníků ve Středočeském kraji
Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. Účast v projektu je bezplatná.

Obsah projektu je zaměřen na systematické zvyšování profesní připravenosti řídicích pracovníků a dalších pedagogických pracovníků s důrazem na realizaci kurikulární reformy a uskutečňování změn ve vzdělávání a v neposlední řadě na dovednosti řídit svůj vlastní profesní rozvoj v celoživotním vzdělávání. Všechny vzdělávací programy realizované v projektu mají akreditaci MŠMT a absolventi těchto programů získají osvědčení. Účast v projektu je zdarma.

7.3 Projekt je členěn na tři samostatné části

7.3.1 I. část: Manažerská příprava – Studium pro ředitele škol a školských zařízení (SŘ)

Vzdělávací program pro pedagogické pracovníky zaměřující se v rámci profesního rozvoje na přípravu pro výkon řídicí funkce a dále pro vedoucí pracovníky působící krátce v řídicích funkcích a nesplňující kvalifikační předpoklady pro výkon řídicí funkce, jak stanovuje § 5 odst. 2 zákona 563/2004 Sb. a § 5 vyhlášky č. 317/2005. Obsah vzdělávacího programu je zaměřen na získání a rozvoj potřebných manažerských kompetencí pro výkon funkce a je v souladu se standardem kvalifikačního Studia pro ředitele škol a školských zařízení (SŘ).

7.3.2 II. část: Profesní manažerské vzdělávání ředitelů

Vzdělávací program pro ředitele, zástupce ředitele a další vedoucí pracovníky škol a školských zařízení, který bude zahrnovat manažerské vzdělávání a dále rozvíjet profesní kompetence a odbornou připravenost ve všech oblastech řízení. Program navazuje na funkční studium ředitelů SŘ (FS I) a je doporučen jeho absolventům.

7.3.3 III. část: Profesní vzdělávání učitelů / celých pedagogických sborů

Vzdělávací program reflektující současné požadavky vývoje vzdělávání, který umožní systematické zvyšování profesní připravenosti učitelů pro realizaci kurikulární reformy. Cílovým zaměřením je podpořit vzdělávání celých pedagogických sborů škol. Do tohoto programu se nehlásí učitelé samostatně, školu přihlašuje ředitel.

7.4 Cílové skupiny

Pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení ve Středočeském kraji (MŠ, ZŠ, SpŠ, SŠ):

- pedagogičtí pracovníci připravující se na výkon řídicích funkcí (pro I. a II. část projektu)
- ředitelé, zástupci ředitelů a další vedoucí pedagogičtí pracovníci (pro I. a II. část projektu)
- učitelé – celé pedagogické sbory škol (pro III. část projektu)

Termín realizace projektu: 02/2010 - 05/2012

Příložené soubory obsahují

- podrobný obsah jednotlivých částí projektu, včetně způsobu a termínů pro přihlašování.
- závaznou přihlášku.

Informace byly rozeslány na školy ve Středočeském kraji.

Manažer projektu:

Mgr. Jaroslav Borský tel.: 721 850 183, 313 517 297, e-mail: borsky@visk.cz

Zdroj: dostupné z <http://www.visk.cz/profesni-vzdelavani-skola-21>

PŘÍLOHA P IX: UČITELSKÁ ANGLIČTINA



Učitelská angličtina

Grantový projekt **Zvýšení jazykových kompetencí pedagogických pracovníků škol a školských zařízení v anglickém jazyce a zkvalitnění výuky AJ ve Středočeském kraji.**

Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. Účast v projektu je bezplatná.

Tříletý projekt vzdělávání pedagogických pracovníků Středočeského kraje v AJ bude realizován jako propojený systém jazykových a jazykově metodických kurzů, metodických seminářů a prázdninových soustředění (Letních škol).

Jazykové kurzy jsou určeny pedagogickým pracovníkům, kteří mají zájem o vlastní jazykový rozvoj, jazykově metodické kurzy pak především neaprobovaným učitelům AJ, kteří učí nebo budou učit AJ, kurzy vyšší jazykové úrovně i pro aprobované učitele.

Rozsah kurzů je 180 hodin, 30 vyučovacích hodin za pololetí, cílem projektu je zvýšení jazykové úrovně participantů o jeden stupeň dle SERR.

Převážná část aktivit bude probíhat prezenčně v odpoledních hodinách. Do projektu budou začleněny všechny už běžící kurzy, další kurzy budou ustaveny podle počtu zájemců. Nově podpořenou cílovou skupinou jsou učitelky MŠ. Účast v projektu je bezplatná.

Cílové skupiny:

Pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení (MŠ, ZŠ, SpŠ, SŠ).

Termín realizace projektu: 02/2010 - 11/2012

Podrobnější informace o projektu, včetně nabídky a způsobu zapojení do projektu, byly rozeslány na středočeské školy v lednu 2010.

Manažer projektu:

Pavla Langrová tel.: 606 615 672, 326 323 636, e-mail: langrova@visk.cz

Zdroj: dostupné z <http://www.visk.cz/ucitelska-anglictina>

PŘÍLOHA P X: VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELŮ

Vzdělávání ředitelů

Nabídka kurzů Zařízení pro DVPP při SOŠ Otrokovice

Vzdělávací příležitosti pro ředitele a širší management škol. Semináře, kurzy, přednášky, setkání.

Manažerské dovednosti v práci ředitele školy

Portál Ředitelškoly.cz zve na seminář "Manažerské dovednosti v práci ředitele školy", který se uskuteční 14. dubna 2010 ve Zlíně. V prakticky pojatém semináři se účastníci dozví, jak stanovit osobní vizi a priority řízené organizace, jak si organizovat vlastní čas a práci, vybírat a rozvíjet své spolupracovníky.

Národní ústav odborného vzdělávání zveřejnil další evaluační nástroje pro školy

Na webových stránkách projektu Cesta ke kvalitě v menu evaluační nástroje byly průběžně zveřejněny evaluační nástroje k ověření: Dotazník školní výkonové motivace žáků, nástroj ke stimulaci diskuze o hodnotách a prioritách školy s názvem Dobrá škola a Dotazník postojů žáků.

Základy účetnictví příspěvkových organizací

Dům dětí a mládeže v Uherském Brodě pořádá 23. dubna 2010 akreditovaný seminář pro řídící pracovníky škol a školských zařízení v rámci projektu spolufinancovaného EU (Vzdělávací program „Odbornost a udržitelný rozvoj“).

Úspěšní absolventi získali certifikáty

Ujasnění terminologie z oblasti práva, pochopení vnitřní struktury obsáhlejších norem i vzájemných vazeb mezi nimi a posilování efektivního a motivujícího řízení organizace byly hlavní cíle Studia pro ředitele škol a školských zařízení, jehož šestnáct absolventů včera obdrželo z rukou krajského radního Josefa Slováka certifikáty o úspěšném absolvování studia.

Autoevaluace v praxi

Materiály ze semináře portálu Reditelskoly.cz, který se uskutečnil v říjnu 2009 ve Zlíně.

Národní institut pro další vzdělávání zahájil projekt "Cesta ke kvalitě"

Téměř stovka ředitelů škol ze Zlínského kraje se zúčastnila v říjnu 2009 úvodní konference k projektu "Cesta ke kvalitě". Cílem konference byla výměna zkušeností mezi školami Zlínského kraje a pohledy zřizovatelů a ČŠI v oblasti vlastního hodnocení škol.

Absolventi Studia pro ředitele škol a školských zařízení obdrželi certifikáty

Absolventy Studia pro ředitele škol a školských zařízení přijal dnes v sídle kraje Josef Slovák, radní pro oblast školství, mládeže a sportu, aby jim poblahopřál a zároveň předal certifikát potvrzující úspěšné absolvování studia.

Férová škola nediskriminuje

Příručku pro ředitele základních škol vydala nezisková organizace Liga lidských práv. Základní otázky a odpovědi na témata z oblasti diskriminace ve škole.

Zdroj: dostupné z <http://www.zkola.cz/zkedu/management/vzdelavanireditelu/default.aspx>

PŘÍLOHA P XI: ŘEDITEL ŠKOLY



Semináře manažerských dovedností v práci ředitele školy

Zajímá Vás, jak vybírat spolupracovníky? Jak stanovit priority řízené organizace? Jak získat pro své cíle i další lidi? Jak lépe organizovat svůj čas? Jak správně motivovat a hodnotit? Zajímají Vás zkušenosti z jiných škol? Hledáte praktické podněty pro řízení školy a týmu?

Zveme Vás na seminář Manažerské dovednosti v práci ředitele školy

V prakticky pojatém semináři se dozvíte, jak stanovit osobní vizi a priority řízené organizace. Probereme stěžejní prvky time-managementu, zejména v oblasti organizace vlastního času a práce. Odhalíme dobré tipy pro vyhledávání a výběr spolupracovníků, kteří nám pomohou naplnit naši vizi. Vyměníme si zkušenosti na tipy a triky pro dosahování týmové efektivity a upevnění týmu se zaměřením na odhalování a využití lidského potenciálu. K tomu využijeme praktické podněty k motivování lidí, k systému zadávání úkolů a umění efektivně hodnotit práci jednotlivců. Každý účastník obdrží tištěné materiály k tématu a osvědčení o absolvování semináře.

O pořadateli Ředitelškoly.cz

Portál, který vám pravidelně přináší informace z nejrůznějších oblastí školství. Články, semináře a další aktivity jsou určeny především pro školský management. Denně se ve školství objevuje spousta informací a nových problémů, my hledáme takové informace, které vedou k jejich řešení.

Doplňující informace jako termíny, místa a přihlášky na jednotlivé semináře naleznete na adrese Ředitelškoly.cz.

Zdroj: <http://www.just4web.cz/novinky/seminare-manazerskych-dovednosti-v-praci-reditele-skoly/>

PŘÍLOHA P XII: STŘEDISKO SLUŽEB ŠKOLÁM

STUDIUM PRO ŘEDITELE ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ 2010

Obsah a průběh studia

Studiem pro ředitele škol a školských zařízení získává jeho absolvent znalosti a dovednosti v oblasti řízení škol a školských zařízení, v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, včetně ochrany zdraví, které jsou kvalifikačním předpokladem pro výkon funkce ředitele školy a školského zařízení. Absolvováním tohoto akreditovaného studia splní ředitel školy podmínku pro výkon funkce, jak ukládá § 5, odst. 2, zákona č. 563/2004 Sb. Studium je v souladu se standardy MŠMT, bude organizováno ve 4 modulech v rozsahu **100 hodin vyučovacích hodin** přímé výuky a **20 hodin odborné stáže** na vytypovaných školách a školských zařízeních.

Součástí vzdělávacího programu je doporučené **samostudium**. Za tímto účelem obdrží každý z účastníků studijní materiály a doporučení na literaturu obsahující učivo jednotlivých modulů, zaměřenou na cílové kompetence vedoucích pracovníků. Vzdělávací program se v souladu se Standardy studia pro ředitele škol a školských zařízení skládá ze 4 základních modulů: **základy práva, pracovní právo, financování školy, organizace školy a pedagogického procesu**. Po absolvování výuky ve všech modulech budou účastníci studia absolvovat pedagogickou praxi formou **třídených stáží** ve vybraných školách nebo školských zařízeních.

Zákon ukládá řediteli školy a školského zařízení **povinnost absolvovat toto studium nejpozději do dvou let po jmenování do funkce**. Ředitel, který byl ve funkci již v době nabytí účinnosti zákona – k 1. lednu 2005, musí studium absolvovat do pěti let od nabytí účinnosti zákona – do 31. prosince 2009. Ředitelé, kteří byli ve funkci v době nabytí účinnosti zákona alespoň deset let, toto studium absolvovat nemusí. V souladu s § 5, odst. 3, zákona č. 563/2004 Sb. povinnost absolvovat studium pro ředitele školy se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.

Učební program

Vzdělávací program je organizován v souladu se standardy MŠMT ČR ve 4 základních modulech:

I. Modul

Základy práva (30 hodin)

- základní právní předpisy, které upravují oblast školství
- vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a vzdělávání nadaných dětí, studentů
- vyučovací jazyk a vzdělávání příslušníků národnostních menšin
- povinná školní docházka
- předškolní vzdělávání
- základní a střední vzdělávání
- rada a školská rada
- správní řízení
- řešení stížností
- vztah ředitele a ČŠI
- rejstřík škol, matrika
- poskytování informací, ochrana osobních údajů

Přímá výuka tohoto modulu bude probíhat formou **3 celodenních seminářů po 8 hodinách a 1 celodenního semináře po 6 hodinách.**

II. Modul

Pracovní právo (24 hodin)

- pracovní smlouva, dohoda o provedení práce, pracovní činnosti
- skončení pracovního poměru
- kolektivní smlouva
- cestovní náhrady a vysílání pracovníků na pracovní cesty
- popisy práce pedagogických i nepedagogických zaměstnanců
- platové výměry, platové třídy a stupně
- zdravotní a sociální pojištění
- BOZP, PO a CO na škole
- základní povinnosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků
- pracovní podmínky mladistvých a žen
- odpovědnost za škodu z hlediska výkonu funkce, za škodu vzniklou žákům a za škodu způsobenou žáky
- základní hygienické předpisy
- systém školního stravování

Přímá výuka tohoto modulu bude probíhat formou **3 celodenních seminářů po 8 hodinách.**

III. Modul

Financování školy (24 hodin)

- finanční toky ve školství
- rozpočet školy
- hospodaření školní jídelny
- zúčtování nákladů a výnosů
- zásoby
- zásady čerpání a sestavení rozpočtu FKSP
- žádosti o investiční nebo neinvestiční dotace
- zásady pro zadávání veřejných zakázek
- zásady hospodaření s majetkem státu i obce
- zásady inventarizace majetku
- účetnictví – zásady pro oběh účetních dokladů
- daně a daňová přiznání

Přímá výuka tohoto modulu bude probíhat formou **3 celodenních seminářů.**

IV. Modul

Organizace školy a pedagogického procesu (22 hodin)

- schválené vzdělávací programy
- základní pedagogická dokumentace
- plány sestavované ředitelem školy
- organizační struktura školy
- kontrolní a hospitační činnost ředitele školy
- evaluace školy, autoevaluace
- mechanismy ukončování stupně vzdělávání (maturitní zkouška, závěrečná zkouška...)
- bezpečnost a ochrana zdraví při výchově a vzdělávání a úrazy dětí, žáků, studentů
- činnost výchovného poradce
- soustava oborů vzdělávání

Přímá výuka tohoto modulu bude probíhat formou **2 celodenních seminářů po 8 hodinách a 1 celodenního semináře po 6 hodinách.**

Pedagogická praxe ve školských zařízeních (20 hodin)

Po absolvování výuky ve všech modulech projdou účastníci **třídenní stáží** ve vybrané škole nebo školském zařízení. Cílem stáže je blíže se seznámit s chodem školy nebo školského zařízení, organizací vzdělávacího procesu a zejména se zaměřit na sledování řízení. Účastník si vybere v rámci modulu studia okruhy, které potřebuje pro svoji práci, a sestaví si vlastní program stáže. V průběhu stáže si účastník povede vlastní záznamy. Záznam o průběhu stáže, potvrzený ředitelem dané školy, odevzdá každý účastník studia nejpozději v termínu odevzdání závěrečné práce.

Ukončení studia

Účastníci absolvují **závěrečnou zkoušku** před komisí. Závěrečná zkouška bude zahrnovat **obhajobu písemné práce** na vybrané téma z obsahu jednotlivých kapitol, **pohovor o stáží** absolvované ve škole nebo školském zařízení a **ověření získaných znalostí**.

Účastník musí v závěrečné práci prokázat osvojení odborné terminologie, prokázat znalosti a dovednosti nabyté během studia a schopnost shrnout a prezentovat obsah své práce.

Účastníci budou vybírat z konkrétních témat ze všech čtyř modulů navržených lektory.

Po dohodě s odborným garantem si může vybrat i volné téma nebo další z navržených forem závěrečné práce (projekt školy, případová studie, konkrétní zpracování dokumentace školy, plány rozvoje apod.).

Výstupem studia bude **osvědčení vydané na základě akreditace MŠMT**. Podmínkou jeho vydání je:

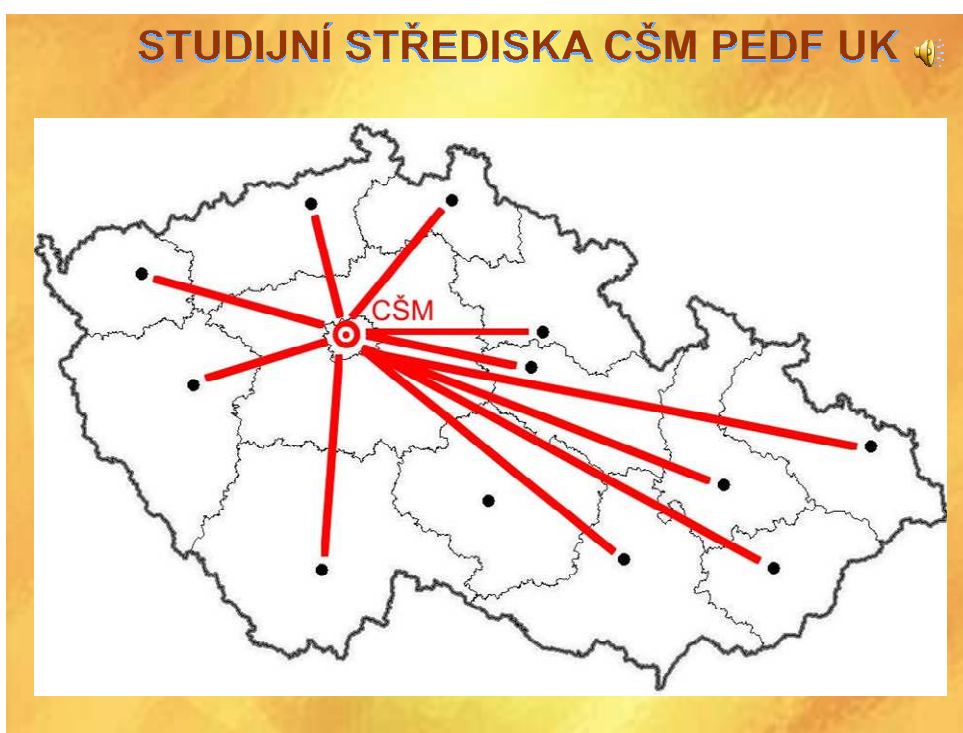
- povinná 80% účast na přímé výuce
- absolvování celého rozsahu stáží
- zpracování závěrečné práce včetně její obhajoby před komisí
- absolvování závěrečné zkoušky před komisí

Místo konání

Vzdělávací program bude probíhat v učebnách **Střediska služeb školám a Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků Brno, Hybešova 15**.

PŘÍLOHA P XIII: STUDIJNÍ STŘEDISKA CŠM PEDF UK

Centrum školského managementu (CŠM) Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze uskutečňuje závěrečnou fázi projektu OP RLZ Úspěšný ředitel – Profesionalizační příprava – „Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky“ i na svých detašovaných pracovištích v celé ČR.



Obr. č. 11 Studijní střediska CŠM PEDF UK

Zdroj: Centrum školského managementu (CŠM) Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze v průběhu března a dubna uskutečňuje závěrečnou fázi projektu OP RLZ Úspěšný ředitel – Profesionalizační příprava – „Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky“ – závěrečné zkoušky posluchačů.

PŘÍLOHA P XIV:

Tabulka č. 3: **Pohlaví respondentů**

Pohlaví	Počet	Podíl (%)
muž	11	57,89
žena	8	42,11
celkem	19	100

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P XV:

Tabulka č. 4: **Struktura respondentů dle praxe v původně vystudovaném oboru**

Praxe v původně vystudovaném oboru	Počet	Podíl (%)
do 3 let	1	5,26
3 - 10 let	1	5,26
nad 10 let	15	78,94

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P XVI: STRUKTURA RESPONDENTŮ DLE MANAŽERSKÉ PRAXE VE ŠKOLSTVÍ

Tabulka č. 6 : **Struktura respondentů dle manažerské praxe ve školství**

Praxe v manažerské funkci ve školství	Počet	Podíl (%)
do 5 let	4	21
5 - 10 let	2	10,52
nad 10 let	13	68,42

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P XVII: PRACOVNÍ PRIORITY DLE VÝZNAMNOSTI

Kategorie	Priorita
PROFESIONALITA A PRACOVNÍ NASAZENÍ	odbornost
	pečlivost
	zodpovědnost, přesnost
	dochvilnost
	spolehlivost
	poctivost a zásadovost
	profesionalita
	výsledky práce
	pracovitost
	komunikativnost
	cílevědomost
	ochota spolupracovat
	ochota studovat
	asertivní přístup
kreativita	
osobní spokojenost	
PERSONÁLNÍ OBLAST	kvalifikovaný pedagogický sbor
	kvalitní mezilidské vztahy
	vstřícná komunikace s pedagogy a studenty
	pracovně právní a personální vztahy
	mít ve škole kvalitní vyučující
	personální management, kvalita výuky
	prostředí a klima školy
	sociální konsensus
	finanční ohodnocení
	organizace života školy
	pracovní doba
	zaměstnanecké výhody
IMAGE ŠKOLY	aktualizace nabízeného vzdělání
	image školy
	marketing školy
	kurikulum
	nové formy vzdělávání
	státní maturity
	posun školy k vyšší kvalitě, prosadit se na trhu vzdělávání
	začlenit školu do různých republikových programů
	propagace školy na veřejnosti a spolupráce s partnery
	učit se prezentaci a novinkám
MANAGEMENT	řízení
	smysluplnost práce ped., minimalizovat byrokracii a formálnost
	strategie školy v souladu s dlouhodobou vizí
	administrativa
	koncepční a řídicí práce
	řešení aktuálních problémů souvisejících s chodem školy
	zajistit chod školy (finanace, mater. zabezp., ped. sbor, žáky)
	delegování pravomocí
	kvalita práce

Kategorie	Priorita
EKONOMIKA	řešení problémů souvisejících s finančním zajištěním chodu školy
	bezchybná ekonomika - vykazování financí školy
	stabilní ekonomika
	ekonomické řízení
	ekonomika, financování
MODERNIZACE ŠKOLY	kontrolní a hospitační činnost
	materiálně-technické vybavení
	vybavit školu novými technologiemi
	pracovní prostředí
PROJEKTOVÁ ČINNOST	vybudovat modernější školu - nové stavby
	dotační management - psaní projektů pro dodatečné dotace
	projektová činnost

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření