



Univerzita Palackého v Olomouci

Cyrilometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské výchovy

**VYBRANÉ ASPEKTY CHODU ŠKOLY A MOŽNOSTI
UPLATNĚNÍ SOCIÁLNÍHO PEDAGOGA OČIMA
ŘEDITELŮ ŠKOL**

Bakalářská práce

Autor: Jitka Vrbová

Vedoucí práce: Mgr. Helena Pospíšilová, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem k této práci využila.

V Olomouci dne

.....

Jitka Vrbová

Poděkování

Dovoluji si touto cestou poděkovat paní Mgr. Heleně Pospíšilové, Ph.D. za obětavost, laskavý a trpělivý přístup. Za její podnětné rady a sdílení svých zkušeností při vedení mé bakalářské práce.

V neposlední řadě patří poděkování celé mé rodině a přátelům, kteří se mnou měli trpělivost a byli mi morální oporou během celého studia a všem respondentům mého výzkumu.

Obsah

Úvod	6
Teoretická část	7
1 Ředitel současné školy – předpoklady pro výkon funkce	7
1.1 Legislativa	7
1.2 Konkurzní řízení	8
1.3 Jmenování a odvolání ředitele	9
2 Kompetence ředitele	11
2.1 Práva a povinnosti ředitele školy v souvislosti s právním postavením školy	12
2.2 Ředitel školy nebo školského zařízení, jako statutární orgán	13
2.3 Manažerské činnosti ředitele	13
2.3.1 Plánování	15
2.3.2 Motivování týmu pracovníků školy	16
2.3.3 Delegování úkolů	18
2.3.4 Postup při delegování	19
2.3.5 Kontrola	21
2.4 Sociální pedagog jako profese	22
2.4.1 Charakteristika profese sociálního pedagoga	23
2.4.2 Charakteristika pracovních činností a kompetencí sociálního pedagoga	24
Praktická část	25
3 Výzkumný design, kvalitativní strategie výzkumu, technika sběru	25
3.1 Cíle výzkumu a výzkumná témata	27
3.2 Předmět výzkumu a výzkumný vzorek	27
3.3 Hlavní a dílčí výzkumné otázky	28
3.4 Výběr respondentů	29
3.5 Metody sběru a zpracování dat	30
3.6 Etické otázky	31
4 Vyhodnocení výzkumných dat	32
4.1 Analýza a interpretace dat	32

4.1.1	Studie č. 1: Ředitelka základní školy na vesnici, 55 let	33
4.1.2	Studie č. 2: Ředitel střední odborné školy, 50 let	38
4.1.3	Studie č. 3: Ředitel základní školy ve městě, 37 let.....	41
4.1.4	Studie č. 4: Ředitel gymnázia, 54 let	46
4.2	Analýza zjištěných údajů a jejich konfrontace s odbornou literaturou.....	50
Závěr.....		56
Seznam použité literatury		58
Seznam internetových odkazů.....		60
Seznam příloh.....		61
	Příloha č. 1	1
	Příloha č. 2	8
	Příloha č. 3	12
	Příloha č. 4	18

Úvod

Téma ředitel současné školy bylo pro zpracování mé bakalářské práce zvoleno s ohledem na setkávání se s touto problematikou v rámci mého působení na Odboru školství a mládeže Krajského úřadu Olomouckého kraje. Moje profesní zaměření se týká volených orgánů a statistiky ve školství. Při své práci se tak setkávám s řediteli škol a vnímám jejich problémy, které jsou spojeny s řídicí funkcí školy. Díky poskytování metodické podpory spojené s právní povinností škol a školských zařízení pravidelně zpracovávat statistické, výkonové výkazy a výkazy ze školní matriky, pravidelně přicházím do styku s řediteli škol a jejich profesními úspěchy, problémy i výzvami.

Jejich připomínky, podněty a nezřídka negativní ohlasy k byrokratickému přístupu zřizovatelů mě přiměly k zamyšlení a napsání této práce. Studium oboru Sociální pedagogika potom rozhodlo soustředit se ve výzkumu také na povědomí ředitelů škol o pozici sociálního pedagoga.

Cílem bakalářské práce tak bude zjistit, jaké byly klíčové momenty respondentů pro ucházení se o místo ředitele. Jak svoji pozici vnímají ředitelé na vybraných školách v jednom z krajů České republiky a jak vnímají své podřízené. Vezmeme v úvahu také jejich pohled na bývalé kolegy. Identifikujeme základní problémy ředitelů v souvislosti s jejich funkcí. V bakalářské práci se také zaměříme na strategie, jaké ředitelé používají k tomu, aby škola fungovala a jestli znají a vnímají sociálního pedagoga jako součást pedagogického sboru.

Teoretická část

1 Ředitel současné školy – předpoklady pro výkon funkce

Předpokladem pro vykonávání funkce ředitele školy nebo školského zařízení je úspěšné absolvování konkurzního řízení, které vyhlásí zřizovatel příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy. Ten ředitele školy, nebo školského zařízení posléze do funkce i jmenuje.

1.1 Legislativa

Ředitel školy, nebo školského zařízení je do své funkce dosazen na základě ustanovení Zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), § 164, 165 a 166. Sám ředitel se při výkonu své funkce řídí následujícími právními předpisy:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- Zákoník práce č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků
- Nařízení vlády č. 689/2004 Sb., o soustavě oborů vzdělání v základním, středním a vyšším odborném vzdělávání
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím
- Vyhláška č. 13/2005 Sb., o středním vzdělávání a vzdělávání v konzervatoři
- Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy
- Vyhláška č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku
- Vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů

- Vyhláška č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních
- Vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných
- Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování
- Vyhláška č. 223/2005 Sb., o některých dokladech o vzdělání
- Vyhláška č. 671/2004 Sb., kterou se stanoví podrobnosti o organizaci přijímacího řízení ke vzdělávání ve středních školách
- Vyhláška č. 177/2009 Sb. o bližších podmínkách ukončování vzdělávání ve středních školách maturitní zkouškou
- Nařízení vlády č. 11/2002 Sb., kterým se stanoví vzhled a umístění bezpečnostních značek a zavedení signálů, ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení vlády č. 495/2001 Sb., kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků
- Nařízení vlády č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, ve znění pozdějších předpisů

Vedení školy vyžaduje od ředitele schopnost orientovat se ve velkém množství výše uvedených právních předpisů, které se neustále mění a novelizují.

1.2 Konkurzní řízení

Konkurzní řízení, kterým musí projít uchazeč na místo ředitele školy, nebo školského zařízení probíhá podle Vyhlášky 54/2005 Sb. o náležitostech konkursního řízení a konkurzních komisích.

Zřizovatel příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy stanoví podle § 166 odst. 3 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), předsedu a členy konkurzní komise pro posuzování uchazečů o jmenování do funkce ředitele školské právnické osoby nebo ředitele příspěvkové organizace vykonávající činnost školy nebo školského zařízení.

Zřizovatel jmenuje komisi nejpozději 30 dní před konáním konkurzního řízení, ve složení: dva členové určení zřizovatelem, jeden člen určený ředitelem krajského úřadu,

jeden odborník v oblasti státní správy, organizace a řízení ve školství, jeden pedagogický pracovník příslušné školy, inspektor České školní inspekce a jeden člen školské rady, pokud je ve škole zřízena. Funkci tajemníka komise vykonává zaměstnanec zřizovatele, není však jejím členem.

Vyhlášení konkurzu je oznámeno zřizovatelem na úřední desce, nebo jiným způsobem. Oznámení musí obsahovat název funkce a právnické osoby vykonávající činnost školy, kde má být funkce vykonávána, předpoklady pro výkon dané funkce, název a adresu zřizovatele, na kterou se doručují přihlášky, obsahové náležitosti přihlášky a termín jejího podání.

Jednání komise je neveřejné a její činnost je zahájena ihned po jmenování zřizovatelem. Komise je usnášeníschopná, pokud je přítomno alespoň pět členů komise včetně předsedy. Komise posoudí, zda přihlášky vyhovují požadavkům, a usnese se, zda uchazeči budou podrobeni znalostnímu testu a dále navrhne vyřazení uchazečů, kteří nesplnili podmínky stanovené pro přihlášku. Přihlášku podanou po stanoveném termínu vrátí předseda komise zpět uchazeči bez dalšího projednání s uvedením důvodu vrácení.

Uchazeč je pozván ke konkurzu nejpozději 14 dní před jeho konáním pozvánkou, ve které je uvedeno místo, datum a hodina konání konkurzu.

Komise posuzuje vhodnost uchazeče a rozhoduje na základě přihlášky, řízeného rozhovoru, dosavadních výsledků uchazeče v oblasti školství, znalostního testu, a vyjádření odborníků. Komise se usnáší nejméně 15 minut a nejdéle 60 minut. Vhodným uchazečem je ten, který získal nadpoloviční počet hlasů přítomných členů komise.¹

Pořadí uchazečů stanoví komise po vyhodnocení konkurzu. Prvním v pořadí se stává uchazeč, který získal v hodnocení komise nejvíce prvních míst. Po vyhodnocení konkurzu vyhlásí předseda komise výsledné pořadí přítomným uchazečům. Vyrozumění o výsledném pořadí obdrží uchazeči také písemnou formou, do 7 dnů od vyhlášení výsledného pořadí uchazečů.

Předseda komise předá zřizovateli zápis podepsaný všemi členy komise, kteří byli přítomni u konkurzu. Výsledné pořadí uchazečů má pro zřizovatele doporučující charakter.

1.3 Jmenování a odvolání ředitele

Do funkce ředitele školské právnické osoby, nebo ředitele příspěvkové organizace jmenuje zřizovatel jednoho ze dvou nejlépe umístěných uchazečů. Výsledné pořadí určí zastupitelstvo,

¹ <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-54> [online]. 2019 [cit. 2019-01-24].

nebo rada obce, protože pořadí v konkurzu není pro výběr ředitele závazné. Ředitele lze dokonce jmenovat bez konkurzu, ty se dělají pro kontrolu veřejností.

Ředitel má pracovní poměr na dobu neurčitou, a v něm se opakují šestiletá funkční období. Na konci každého období (od šestého až po konec čtvrtého měsíce před koncem funkčního období) může zřizovatel vyhlásit konkurz. Pokud jej vyhlásí, ředitele odvolá. Nevyhlásí-li, ředitel pokračuje ve své funkci dalších 6 let.

Česká školní inspekce a školská rada mohou do šestého měsíce před koncem funkčního období navrhnout konkurz. V tomto případě musí zřizovatel konkurz vyhlásit, jinak povinnost nemá.

Česká školní inspekce, ne však školní rada, může odvolání ředitele navrhnout kdykoliv, během šestiletého funkčního období z důvodu závažného porušení nebo nesplnění povinností vyplývajících z funkce, nebo jen na základě „špatného vedení školy“.²

² <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561#cast15> [online]. 2019 [cit. 2019-02-24].

2 Kompetence ředitele

Ředitel školy musí mít k výkonu své funkce určité kompetence. Kompetence lze chápat ve dvojitým významu, směrem „od jiného“, nebo „směrem od sebe“. V prvním významu kompetence představuje postavení v organizační struktuře, příslušnou pravomoc a následnou odpovědnost za výsledek, tedy oprávnění o něčem rozhodovat. V druhém významu jsou kompetence schopnosti, znalosti a dovednosti.³

V současné době není po řediteli školy požadovaná příprava předem, před nástupem do své funkce. Na rozdíl od učitele, kterého bez předepsané kvalifikace, podle zákona 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ředitel přijmout nemůže, sám ředitel se dostává do čela školy prakticky nekvalifikovaný. Svoje předepsané vzdělání si ředitel doplňuje až po nástupu do funkce a podle platných předpisů, mu k celoživotnímu výkonu funkce ředitele stačí Studium pro ředitele školy v délce 100 hodin.⁴

Tato povinnost funkčního studia nového nastupujícího ředitele v citlivé době počátku výkonu jeho vedoucí funkce velice zatíží. V prvních měsících by měl mít volné ruce pouze pro svoji novou školu.⁵ To by se dalo zajistit, kdyby byly součástí vysokoškolských programů pro přípravu učitelů základy školského managementu, nebo jiná forma vstupu do oblastí vedení lidí, managementu, nebo práva⁶.

Hlavní pozornost by měl ředitel věnovat řízení školy, jako výchovně vzdělávací instituci – od prognózování školy, přes organizování, vedení lidí, jejich motivování a kontrolu, až k udržení finančních kontaktů s okolím školy⁷

³ Srov. TROJANOVÁ, Irena, Ředitel školy. In. *Ředitel a střední management školy*. 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2014. 176 s. ISBN 978-80-262-0591-3. s. 27

⁴ Srov. TROJAN, Václav, Příprava ředitele. In. *Ředitel současné školy, Pět aktuálních situací a jejich řešení*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe s.r.o., 2015. 103 s. ISBN 978-80-7496-211-0. s. 70

⁵ Srov. TROJAN, Václav, Příprava ředitele. In. *Ředitel současné školy, Pět aktuálních situací a jejich řešení*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe s.r.o., 2015. 103 s. ISBN 978-80-7496-211-0. s. 72

⁶ Srov. TROJAN, Václav, Příprava ředitele. In. *Ředitel současné školy, Pět aktuálních situací a jejich řešení*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe s.r.o., 2015. 103 s. ISBN 978-80-7496-211-0. s. 70

⁷ Srov. OBST, Otto, Vnitřní řízení školy (mikrořízení výchovy a vzdělávání). In. *Úvod do teorie řízení výchovy a vzdělávání ve školství pro učitele*. 1. vydání. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého v Olomouci, 1995. 84 s. ISBN 80-7067-470-9. s. 45

2.1 Práva a povinnosti ředitele školy v souvislosti s právním postavením školy

Řediteli veřejné školy nebo školského zařízení v souvislosti s právním postavením školy, vznikají práva a povinnosti, které musí striktně dodržet. Práva ředitele školy jsou v tomto případě totožná s jeho povinnostmi⁸:

- „Zajistit kontrolu, zda údaje zapsané v obchodním rejstříku, rejstříku školských právnických osob odpovídá údajům ve zřizovací listině.
- Zajistit, aby údaje zapsané do rejstříku škol a školských zařízení, živnostenského rejstříku odpovídaly zřizovací listině.
- Zajistit, aby na všech dokumentech a na všech razítkách byl úplný, nezkrácený název školy, nebo školského zařízení jako právnické osoby.
- Zajistit, aby organizační řád školy, nebo školského zařízení odpovídal zřizovací listině a údajům uvedeným v rejstříku škol a školských zařízení.
- Neregulovat ve školním, nebo vnitřní řádu školy chování žáků, ke kterému dochází v jejich volném čase a mimo pozemek školy nebo školského zařízení.
- Upravit provoz uskutečňovaný ve svěřeném nehmotném majetku v souladu s právními předpisy a provozním řádem školy nebo školského zařízení.
- Při realizaci hospodaření a majetkových práv zjistit soulad s oprávněními uvedenými ve zřizovací listině
- V rámci doplňkové činnosti uzavírat se zaměstnanci dohody o provedení práce, nebo dohody o pracovní činnosti pouze na práce, které nejsou druhově totožné s pracemi uvedeným v pracovní smlouvě.“⁹

Práva a povinnosti ředitele se promítají do zásadních dokumentů školy, protože ve všech dokumentech se právní postavení školy bezprostředně projevuje. Pro ředitele je proto důležité vnímat bezprostřední důsledky, které z konkrétní formy právního postavení školy vyplývají.¹⁰

⁸ Srov. PUŠKINOVÁ, Monika, Práva a povinnosti ředitele veřejné školy v souvislosti s právním postavením školy. In. *Právo pro ředitele škol v kostce*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2014. 324 s. ISBN 978-80-7478-397-5. s. 32

⁹ PUŠKINOVÁ, Monika, Práva a povinnosti ředitele veřejné školy v souvislosti s právním postavením školy. In. *Právo pro ředitele škol v kostce*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2014. 324 s. ISBN 978-80-7478-397-5. s. 32

¹⁰ Srov. PUŠKINOVÁ, Monika, Právní postavení školy a školského zařízení a jeho některé důsledky. In. *Právo pro ředitele škol v kostce*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2014. 324 s. ISBN 978-80-7478-397-5. s. 18

2.2 Ředitel školy nebo školského zařízení, jako statutární orgán

Ředitel školy je osobou, která vystupuje v pozici statutárního orgánu školy – právnické osoby.

Veřejné školy mají právní formu

- příspěvkové organizace zřizované ministerstvem, krajem, obcí, nebo svazkem obcí
- právnické osoby

Že je ředitel příspěvkové organizace jejím statutárním orgánem, zprostředkovaně vyplývá z § 166 odst. 1 školského zákona.

Ve zřizovací listině příspěvkové organizace je uvedeno, že ředitel je statutární orgán příspěvkové organizace a je zde popsán základní právní rámec jeho jednání: „...ředitel jedná jménem příspěvkové organizace v souladu s platnými předpisy a v rámci oprávnění daných zřizovací listinou. K písemnému právnímu úkonu připojí ředitel svůj vlastnoruční podpis a otisk razítka příspěvkové organizace“¹¹

Skutečnost, že je ředitel školské právnické osoby jejím statutárním orgánem, je uvedena v § 131 odst. 1 školského zákona. Označením právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení je její název. Pokud ředitel uvádí, že je: „...ředitelem Základní školy a Mateřské školy, Horní Dolní, příspěvková organizace“¹², pak vystupuje jako statutární orgán právnické osoby.¹³

2.3 Manažerské činnosti ředitele

Efektivní fungování školy a jejího týmu je výsledkem dlouhodobého a soustavného úsilí jejího ředitele. Je to nesnadný úkol a ředitel na něj často nemá čas, pracuje s nedostatkem kvalitních lidí, financí, materiálního zabezpečení a někdy za malé podpory zřizovatele.

Dobrý ředitel musí mít vizi, kam chce školu vést, plánovat kroky, které ke splnění této vize povedou a zabezpečit, aby každý člen týmu o tom záměru věděl a byl s ním srozuměn. Vize a plán určují priority, podle kterých se ředitel rozhoduje, a všichni by je měli znát.

¹¹ PUŠKINOVÁ, Monika, Ředitel školy nebo školského zařízení jako statutární orgán právnické osoby. In. *Právo pro ředitele škol v kostce*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2014. 324 s. ISBN 978-80-7478-397-5. s. 35

¹² PUŠKINOVÁ, Monika, Ředitel školy nebo školského zařízení jako statutární orgán právnické osoby. In. *Právo pro ředitele škol v kostce*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2014. 324 s. ISBN 978-80-7478-397-5. s. 36

¹³ Srov. PUŠKINOVÁ, Monika, Ředitel školy nebo školského zařízení jako statutární orgán právnické osoby. In. *Právo pro ředitele škol v kostce*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2014. 324 s. ISBN 978-80-7478-397-5. s. 36

Ředitel se rozhoduje podle transparentně komunikovaných priorit, musí se umět rozhodnout správně, a dostatečně rychle. Pokud z rozhodnutí plyne zavedení nějaké změny, musí s ní být jeho tým srozuměn a musí ji akceptovat.

Měl by umět střídat vhodné styly vedení v závislosti na situaci.¹⁴

Je praktické posuzovat lídra (ředitele) z hlediska jeho schopnosti zajistit úspěšnou práci týmu ve třech základních orientacích, které vytyčuje Adair:

- Zajišťovat splnění stanovených úkolů
- Budování a udržování týmu a uspokojení potřeb týmu
- Stimulování rozvoje jednotlivých členů týmu a uspokojování jejich individuálních potřeb¹⁵

Elena Sumarová ve své knize *Na pomoc riaditeľom škôl* píše: „Riadiaca činnosť má niekoľko desiatok fáz, ale keď ich zredukujeme na najpodstatnejšie, môžeme povedať, že riadiaca činnosť zahrnuje v podstate stanovenie cieľov, usmerňovanie úsilia dosiahnuť a ohodnotiť výsledky práce. Riadiaca činnosť sa teda vždy skladá zo zhromažďovania a vyhodnocovania informácií potrebných na stanovenie cieľov, z rozhodovania o týchto cieľoch a úlohách, ktoré z nich vyplývajú, z organizovania a koordinovania činnosti ľudí pri dosahovaní týchto cieľoch a samozrejme z hodnotenia a kontroly toho, čo sa dosiahlo. Okrem toho riadiaca práca nevyhnutne obsahuje aj motivovanie činnosti ľudí, rozvíjanie a zdokonaľovanie ich schopností. Osobite treba zdôrazniť a podčiarknuť tri rozhodujúce fázy riadiacej činnosti a to predovšetkým prácu s informáciami, problémy rozhodovania na základe spracovaných informácií a napokon proces koordinácie a organizovania činnosti ľudí, najmä proces kontroly prijatých rozhodnutí, s ktorými nevyhnutne súvisí prijatie opatrení“¹⁶

Na jednotlivých školách si náplň práce ředitelů upravují v dohodě se svými zástupci, na něž delegují jisté pravomoci. Neměli by delegovat takové činnosti, které jsou specifikovány v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (např. ředitel rozhoduje o odkladu povinné školní docházky, o dodatečném odložení povinné školní docházky, o osvobození od povinné školní docházky, o přijetí ke studiu na středních školách apod.). Náplň práce ředitele školy nebo školského

¹⁴ Srov. Kolektiv autorů, *Manažerské činnosti ředitele školy*. In *Management základních škol, praktické rady pro ředitele školy*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2012. 98 s. ISBN: 978-80-87553-43-5. s. 5

¹⁵ Srov. EGER, Ludvík, a kolektiv, *Manažer a řídicí styly*. In *Efektivní školský management* 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 224 s. ISBN: 80-7082-430-1. s. 60

¹⁶ SUMAROVÁ, Elena, *Riadenie výchovno-vzdelávacej práce školy*. In *Na pomoc riaditeľom škôl*. 3. vydání. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1981. 286 s. ISBN 67-339-81. s. 7

zařízení obsahuje činnosti v oblasti pracovněprávní, mzdové, v oblasti sociálních činností a v ekonomické činnosti.¹⁷

Týmový přístup je moderním a efektivním principem spolupráce v malých skupinách. Je to princip, který nachází uplatnění pro svou pružnost a dynamičnost. Zvyšuje motivaci členů a maximálně využívá jejich tvůrčí potenciál. Díky vzájemné aspiraci a rozvíjení myšlenek dosahuje tým vyšších výsledků.

„Tým je skupina, ve které jednotlivé členové sdílejí společný cíl a ve které pracovní činnosti navazují jedna na druhou“¹⁸

2.3.1 Plánování

Plánování je nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů.

Organizační cíle poskytují pracovníkům směr, jakým si organizace přeje pohybovat. Mají dvě funkce – externí a interní. Externí funkce ovlivňuje způsob, kterým je organizace (škola) spojena s okolním prostředím. Interní funkce organizačních cílů je jejich význam pro vnitropodnikové aktivity. Cíle poskytují řediteli a jeho podřízeným zaměření pracovních úkolů, způsob rozhodování, motivační metody, kritéria výkonu, atd. Cíle tím vytváří pocit spoluodpovědnosti a identifikace.¹⁹

Ředitel (manažer) učiní rozhodnutí týkající se základních prvků plánování – cílů, postupů (akcí), zdrojů, úkolů a kontroly:

- Stanovení budoucích cílů je počátečním a kritickým prvkem plánování. Musí být vymezen jejich časový rámec, oblast, na kterou se vztahují, měřítko a návaznost na ostatní cíle organizace.
- Dosažení cíle umožní vhodně zvolený postup, strategie, nebo taktika.
- Manažer se musí rozhodnout, jaké zdroje budou zapotřebí k dosažení cílů – lidé, materiál, energie, finance
- K realizaci plánovaných činností dochází prostřednictvím jiných lidí, pracovníků, kterým ředitel rozdává úkoly, pravomoci tak, aby byli dostatečně motivováni dosahovat vytčených cílů.

¹⁷ Srov. OBST, Otto, Vnitřní řízení školy (mikrořízení výchovy a vzdělávání). In. *Úvod do teorie řízení výchovy a vzdělávání ve školství pro učitele*. 1. vydání. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého v Olomouci, 1995. 84 s. ISBN 80-7067-470-9. s. 44, 45

¹⁸ EGER, Ludvík, a kolektiv, Řízení organizace a týmová spolupráce. In *Efektivní školský management* 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 224 s. ISBN: 80-7082-430-1. s. 87

¹⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK, František, Plánování. In. *Management*. 1. vydání. Praha: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8. s. 100

- Plánování může naplnit své poslání jen tehdy, jsou-li v plánu stanovena měřítka kontroly a způsoby hodnocení dosažených výsledků.²⁰

2.3.2 Motivování týmu pracovníků školy

Povolání učitele je obtížné a jako všechny profese pracující s lidmi, je ohrožující z hlediska vyhoření. Ředitel proto musí věnovat motivaci svých podřízených velkou pozornost. Aby mohl ředitel své podřízené dobře motivovat, musí vědět, co ke své spokojenosti potřebují, co očekávají a co je podněcuje k vyšším výkonům. Takovými motivátory jsou materiální odměny, dobrý plat, dostatek volného času a příjemné pracovní podmínky. Důležité jsou mezilidské vztahy a dobrý pracovní kolektiv, který dává pracovníkům pocit sounáležitosti.²¹

Lidé musí vidět smysl práce, mít vědomí užitečnosti a prospěšnosti. Také perspektiva získání nové odbornosti a profesního postupu, nebo možnost být specialistou ve svém oboru velmi motivuje. Důležitá je měnící se různorodá práce a pocit uspokojení z kvalitní práce, nebo získání osobního postavení a moci, možnost podílet se na řízení chodu školy, mít volnost při rozhodování a vliv na ostatní spolupracovníky. Společenský status, získání respektu druhých, veřejné ocenění, pochvala a obdiv jsou také velmi motivující. Stejně jako dlouhodobá jistota²²

Ředitel musí při správném motivování postupovat podle zásad motivování, kterými jsou poskytnutí dostatečného množství informací podřízeným tak, aby věděli více o chodu školy, jejím směřování, o vztazích s veřejností apod. Všichni pracovníci potřebují znát kontext věcí, které dělají.

Ředitel motivuje podřízené podáním zpětné vazby a informacemi o tom, jestli se zlepšují a v čem, a jaký je jejich přínos v rámci celkového výkonu organizace. Vhodnou motivací k vyššímu výkonu je projev uznání za každý pokrok, protože pokud pracovník splní nějaký úkol, očekává, že si toho nadřízený všimne. Uznání přináší zaměstnanci uspokojení. Pocit, že je žádaný, potřebný, zvyšuje jeho sebedůvěru a motivuje ho.

Pokud ředitel naslouchá svým podřízeným a dává jim najevo, že bere na vědomí, co mu říkají, a to nejen formálně, ale skutečně jim naslouchá a diskutuje s nimi, tím je také motivuje.

²⁰ Srov. BĚLOHLÁVEK, František, Plánování. In. *Management*. 1. vydání. Praha: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8. s. 95 - 97

²¹ Srov. Kolektiv autorů, Motivační síly. In *Management základních škol, praktické rady pro ředitele školy*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2012. 98 s. ISBN: 978-80-87553-43-5. s. 25, 26

²² Srov. Kolektiv autorů, Motivační síly. In *Management základních škol, praktické rady pro ředitele školy*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2012. 98 s. ISBN: 978-80-87553-43-5. s. 25, 26

Je také vhodné požádat podřízené, o pomoc. Ředitel tak může využít zkušeností pracovníků při řešení problémů ve prospěch týmu a školy. Motivuje je zplnomocněním, přidělením pravomocí a zodpovědnosti, kterou podřízení sami zvládnou, a o které mohou sami rozhodnout.²³

Z moderních teorií motivace se nejčastěji cituje a využívá Maslowova teorie potřeb. Někteří manažeři a ekonomové považují tuto teorii za „zlatý šperk“ v teorii řízení.

Maslowova teorie je založena na předpokladu, že uspokojená potřeba přestává být motivačním faktorem. Předností této teorie je „hierarchie potřeb“, kterou vyjádřil nejprve šesti, později pěti prvky. V pracovní oblasti, při řízení pracovníků lze Maslowovu teorii aplikovat tak, aby se pracovník mohl seberealizovat, osobně či odborně růst, a tím mu dát pocit sebeúcty, že je žádaný díky svým dobrým výsledkům. Je vhodné zaměstnance společensky ocenit svěřením nějakého společenského úkolu. Dát mu pocit stability formou náplně a struktury práce a komunikaci s ním. Fyzické uspokojení zaměstnancových potřeb je vhodné zajistit stravovacím zařízením, příjemným pracovním prostředím a dobrým klimatem²⁴

Jen vytvoření dobré organizace práce a přiřazení zodpovědnosti může zabezpečit dobré využití lidských zdrojů, k tomu je nutné umět pro práci vhodně motivovat a také efektivně zabezpečovat kontrolu kvality. Ředitel by měl se svým týmem komunikovat. Každý člen týmu by měl mít pravidelnou zpětnou vazbu na kvalitu své práce – pozitivní i negativní.

Komunikace v týmu by měla být efektivně zabezpečena prostřednictvím funkčních porad. Ředitel své podřízené koučuje, zabezpečuje jejich soustavné vzdělávání, rozvoj, zvyšování kompetencí a jejich schopnost sebeřízení.²⁵

²³ Srov. Kolektiv autorů, Motivační síly. In *Management základních škol, praktické rady pro ředitele školy*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2012. 98 s. ISBN: 978-80-87553-43-5. s. 26 - 31

²⁴ Srov. EGER, Ludvík, a kolektiv, Motivace a ovlivňování pracovníků. In *Efektivní školský management* 1. vydání. Píseň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 224 s. ISBN: 80-7082-430-1. s. 66

²⁵ Srov. Kolektiv autorů, Manažerské činnosti ředitele školy. In *Management základních škol, praktické rady pro ředitele školy*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2012. 98 s. ISBN: 978-80-87553-43-5. s. 6, 7

2.3.3 Delegování úkolů

Pravomoc ředitele školy vymezuje Školský zákon (zákon 561/2004 Sb.) v § 164 odstavci 1.

Uvádí zde mimo jiné:

- 1) „Ředitel školy a školského zařízení
 - a) Rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud nestanoví zákon jinak,
 - b) Odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
 - c) Odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.“

V § 165 pak:

- 1) „Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec, nebo svazek obcí, dále
 - a) Stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školního zařízení.“²⁶

Tyto dva paragrafy dávají řediteli možnost ustanovit vzdělávací týmy a do jejich čela jmenovat vedoucí, kteří představují střední management školy.²⁷ Mezi střední management řadíme zejména koordinátory ŠVP a vedoucí předmětových týmů. Je to plně kvalifikovaná vrstva v procesu řízení pedagogického procesu a zajišťuje odbornou (předmětovou) složku, je partnerem ředitele a v plném významu odborný poradce a garant.²⁸

Z těchto uvedených pravomocí ředitele plyne možnost delegování kompetencí. Většina začínajících ředitelů si chce všechny řídicí procesy nechat ve vlastních rukách a tak se později mohou dostat k vyčerpání, vyhoření, nebo dokonce ke zhroucení. Ředitel ve škole sice za všechno zodpovídá, to ale neznamená, že musí vše také vykonávat, přenesením části úkolů na někoho jiného, se ředitel své odpovědnosti nezbaví. Proto je v pedagogickém procesu přínosné delegování kompetencí, jinak řečeno vtažení většího počtu lidí do hry²⁹.

Protože se oblast činností řízených ředitelem školy neustále rozrůstá, je tedy zřejmé, že řízení kvality pedagogického procesu musí být na někoho delegováno.

²⁶ TROJANOVÁ, Irena, Ředitel školy. In. *Ředitel a střední management školy*. 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2014. 176 s. ISBN 978-80-262-0591-3. s. 33, 34

²⁷ Srov. TROJANOVÁ, Irena, Ředitel školy. In. *Ředitel a střední management školy*. 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2014. 176 s. ISBN 978-80-262-0591-3. s. 34

²⁸ Srov. TROJAN, Václav, Učitelské inspirace v ředitelské práci. In. *Ředitel současné školy, Pět aktuálních situací a jejich řešení*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe s.r.o., 2015. 103 s. ISBN 978-80-7496-211-0. s. 39

²⁹ Srov. TROJAN, Václav, Delegování kompetencí v pedagogickém procesu jako cesta řízení změny. In. *Ředitel současné školy, Pět aktuálních situací a jejich řešení*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe s.r.o., 2015. 103 s. ISBN 978-80-7496-211-0. s. 50

Podle Náhlovského se uvádí několik pravidel delegování, podle kterých není vhodné používat mlhavé a neurčité výrazy, ale právě naopak se doporučuje konkrétnost. Ředitel by neměl při delegování předpokládat, že je zadání úkolů zcela jasné, ale měl by si ověřit, že pracovník zadání úkolu správně rozumí a zároveň mu vysvětlit smysl úkolu. Proč je daný úkol důležitý a k čemu přispěje jeho správné a včasné splnění. Zároveň by měl ředitel pracovníkovi sdělit přiměřené množství detailů, protože říkat příliš mnoho podrobností zkušenému a příliš málo podrobností nezkušenému pracovníkovi je chybou. Zkušený učitel může pokládat příliš mnoho detailů za snižování jeho osobnosti a profesionality, a naopak začínající učitel je vděčný za každé upřesnění. Je také důležité správné přizpůsobení úkolu pracovníkovi, protože někteří pracovníci vyžadují přímý pokyn, a jiní slyší požadavek vedoucího raději jako přání. Je vhodné zvolit správné načasování zadání úkolu, např. by jej ředitel neměl zadávat před koncem pracovní doby, a nedávat příliš mnoho příkazů a úkolů najednou. Při delegování je také přínosné, pokud ředitel nezachovává mezi sebou a zaměstnancem příliš velký odstup. Může zadat úkol písemně, aby byla možná následná kontrola porozumění úkolu a motivace, ale je vhodné jej také doplnit ústně.³⁰

2.3.4 Postup při delegování

Předávání odpovědnosti a pravomocí znamená zapojení pracovníků do vedení školy. Ředitel důkladně analyzuje svoji vlastní práci a úkoly rozdělí na ty, které musí udělat osobně a které je možné částečně, nebo úplně předat spolupracovníkům. U těchto činností určených k delegování je nutné stanovit cíl a dílčí termíny. Je důležité informovat všechny, kterých se delegování týká, aby věděli o delegovaných pravomocích.

Ředitel nesmí zapomenout ani na průběžnou kontrolu a zpětnou vazbu. Řečeno slovy Oldřicha Šuleře: „Efektivní delegování vyžaduje na manažerovi analyzování své práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadávání a zpětnou vazbu.“³¹

Jak ředitel při delegování postupuje, záleží na tom, jaký styl vedení lidí uplatňuje a stěžejní je mít aspoň základní znalost teorie delegování. „Styly vedení jsou obvyklé způsoby manažera/lídra ve vztahu ke skupině, kterou vede, a k jejím jednotlivým členům.“³² Cituje Trojanová Tureckiovou.

³⁰ Srov. EGER, Ludvík, a kolektiv, Delegování úkolů a zmocňování zaměstnanců. In *Efektivní školský management* 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 224 s. ISBN: 80-7082-430-1. s. 94

³¹ LHOTKOVÁ, Irena, Šnýdrová, Ivana, Tureckiová, Michaela. Práce s časem. In. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2013. 98 s. ISBN 978-80-7478-349-4 s. 55, 56

³² TROJANOVÁ, Irena, Ředitel školy. In. *Ředitel a střední management školy*. 1. vydání. Praha: Portál

Nejčastěji uváděným rozdělením stylů vedení, je jejich dělení podle účasti pracovníků na splnění úkolu, respektive výkonu, nebo spíše na lidi a jejich spokojenost.

Dobrý manažer dokáže styly podle situace vhodně střídat, používá tzv. „situační vedení lidí“. K tomu je potřeba dobře znát sám sebe a vědět, ke kterému stylu máme přirozeně tendenci, který styl opomíjíme a umět se korigovat.

Pokud ředitel uplatňuje autokratický styl, je jeho vedení založeno na příkazech a na plnění úkolů mu záleží více než na lidech a vztazích. Sám o všem rozhoduje, mnohé činnosti také sám vykonává, což odůvodňuje svou konečnou odpovědností.

Je výhodné jej využívat při nedostatku času – je to rychlý způsob řízení, při řešení krizových situací, když nemáme další zájem daného člověka rozvíjet, u jednoduchých a jednorázových úkolů, když ostatní styly nefungují.

Tento styl potlačuje účast pracovníků na vedení a může v krajním případě přerůst ve styl autoritářský, při kterém jednání vedoucího naplňuje podstatu bossingu. Může pracovníky demotivovat, srážet jejich iniciativu a samostatnost. Tento styl vedení nevzbuzuje důvěru, loajalitu a dobré vztahy v kolektivu. Při motivování používá ředitel převážně postihy a tresty.³³

Pokud ředitel uplatňuje konzultativní styl, má vysoké zaměření na lidi i na úkoly. Rozhoduje sám, ale svá rozhodnutí konzultuje s podřízenými, i když se jejich názory ne vždy řídí. Dává jim specifické instrukce, dohlíží v hlavních fázích na plnění úkolu, podporuje zaměstnance, vysvětluje a pracuje na vztazích.

Je vhodné jej používat, když podřízení nejsou dostatečně zkušení, když jsou demotivováni, pokud chceme vychovávat samostatně pracující a spolehlivé lidi a máme zájem daného člověka dále rozvíjet.

Nevýhodou je, že tento styl vyžaduje čas a značnou aktivitu manažera, může zde dojít k vyhoření ředitele, protože všechno řídí sám a při dlouhodobém stylu tohoto vedení si zaměstnanci mohou zvyknout na pohodlný způsob práce – přestanou samostatně přemýšlet.³⁴

Vyšším stupněm účasti podřízených je participativní styl, kdy je přijato nejlepší rozhodnutí, bez ohledu na to, kým bylo navrženo, vyžaduje ochotu ředitele přijmout jiný názor. Ředitel, který jej používá, má vysoké zaměření na lidi a nízké na úkoly. Při práci svá

s. r. o., 2014. 176 s. ISBN 978-80-262-0591-3. s. 37

³³ Srov. Kolektiv autorů, *Vhodné styly vedení týmu školy*. In *Management základních škol, praktické rady pro ředitele školy*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2012. 98 s. ISBN: 978-80-87553-43-5. s. 10, 11

³⁴ Srov. Kolektiv autorů, *Vhodné styly vedení týmu školy*. In *Management základních škol, praktické rady pro ředitele školy*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2012. 98 s. ISBN: 978-80-87553-43-5. s. 11, 13

rozhodnutí konzultuje a přijímá návrhy ostatních, čímž podporuje angažovanost a iniciativu podřízených, ale zároveň je i motivuje. Podporuje je povzbuzováním a buduje jejich sebedůvěru. Zaměstnance motivuje především odměnou a pochvalou, dostatečným informováním a zapojením do rozhodování.

Nevýhodou je, že si zaměstnanci zvyknou rozhodovat sami a v situacích, kdy je třeba řídit direktivně, mohou vznikat konfliktní situace.³⁵

Konzultativní a participativní styl, je možné zahrnout do demokratického stylu řízení, který na školách převládá.

Ve školách, kde existuje nejvyšší stupeň důvěry mezi ředitelem a jednotlivými učiteli, je demokratický styl nahrazen delegativním stylem, který představuje nejvyšší úroveň účasti pracovníků na vedení. V literatuře se uvádí také styl liberální, který znamená „volnou ruku“ pro podřízené, bez předání konkrétní odpovědnosti.

Ten se ale ve školách objevuje zřídka, právě kvůli konečné odpovědnosti ředitele školy. Používá jej zejména ředitel, který má nízké zaměření na úkoly i na vztahy a usměrňuje zaměstnance málo, nebo vůbec. Také na výkon dohlíží málo, nebo vůbec.

Tento styl je časově nenáročný a dá se používat, když jsou podřízení vysoce motivovaní a potřebují jen malou, nebo žádnou podporu. Rizikem při používání tohoto stylu může být právě ztráta motivace a cíle, rozpad týmu a následně celé organizace.³⁶

Podle konkrétních podmínek může ředitel vybrat styl vedení podle dané situace, tak zvané situační vedení.³⁷

2.3.5 Kontrola

Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí, je nezbytná na všech úrovních řízení, jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. Jak uvádějí Vodáček

³⁵ Srov. Kolektiv autorů, *Vhodné styly vedení týmu školy*. In *Management základních škol, praktické rady pro ředitele školy*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2012. 98 s. ISBN: 978-80-87553-43-5. s. 14, 15

³⁶ Srov. Kolektiv autorů, *Vhodné styly vedení týmu školy*. In *Management základních škol, praktické rady pro ředitele školy*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2012. 98 s. ISBN: 978-80-87553-43-5. s. 16, 17

³⁷ Srov. TROJANOVÁ, Irena, *Ředitel školy*. In *Ředitel a střední management školy*. 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2014. 176 s. ISBN 978-80-262-0591-3. s. 37-41

a Vodáčková, kontrolní systém musí naplňovat čtyři vzájemné, provázané, na sebe navazující funkce: dohled, srovnání, nápravu a ovlivňování budoucích rozhodnutí.³⁸

Kontrolu delegovaných úkolů a plnění plánu provádí ředitel pomocí efektivního kontrolního procesu, ve kterém stanoví: Cíl kontroly, protože bez promyšleného cíle nemůže být žádná činnost efektivní. Dále ředitel stanoví kontrolní kritéria, měřítko a standardy tak, aby kontrola zjistila rozdíl mezi záměrem, plánem a skutečností. Zda je celkový postup práce uspokojivý. Kontrola může identifikovat odchylky, které ředitel identifikuje rozbořením kontrolovaných procesů a srovnáním se stanovenými kontrolními kritérii. Potom provede analýzu odchylek, které mohou být pozitivní i negativní, významné, vyžadující okamžité nápravné opatření a odchylky nevýznamné. Po identifikaci odchylek, se ředitel (manažer) rozhodne pro nápravné opatření. Je nutné, aby se jednalo o integrované řešení. Po realizaci nápravného opatření ředitel jeho výsledek opět podrobí kontrole.³⁹

2.4 Sociální pedagog jako profese

Sociální pedagogika je specializovaná, odborná pomoc, která pomáhá pedagogům v situacích, kdy se mívá účinkem běžné způsoby výchovné péče. Úzce tak spolupracuje s výchovným poradenstvím a metodikou prevence ve školách a školských zařízeních.

Blahoslav Kraus ve své knize *Základy sociální pedagogiky* píše, že: „...sociální pedagogika je v našich podmínkách relativně mladý obor.“⁴⁰

Zaměření sociální pedagogiky lze shrnout z hlediska různých přístupů. Podle přístupu k objektu výchovy, působí sociální pedagogika na celé sociální skupiny, např. profesní, politické, zájmové, etnické apod. Dále podle přístupu k formám a podmínkám výchovy. Tento přístup se zabývá především výchovou v mimoškolských institucích včetně rodiny a všímá si role lokálního prostředí. Sociální pedagogika přistupuje také k cílům výchovy, kde zdůrazňuje společenské potřeby, orientuje se na spolupráci, jednání a na demokratizaci výchovy. Další přístup sociální pedagogiky k metodám výchovy, upřednostňuje nepřímé výchovné postupy. V neposlední řadě je to přístup ve smyslu sociální pomoci. Pojem sociální, je zde chápán ve

³⁸ Srov. BĚLOHLÁVEK, František, *Kontrolování*. In. *Management*. 1. vydání. Praha: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8. s 176 - 178

³⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK, František, *Kontrolování*. In. *Management*. 1. vydání. Praha: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8. s 176 - 178

⁴⁰ KRAUS, Blahoslav, *Základy sociální pedagogiky*, 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2008. 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3. s. 7

smyslu solidarity s těmi, kteří se dostali do znevýhodněné situace z důvodů ekonomických, etnických, zdravotních apod.⁴¹

Podle Krause Zlatica Bakošová uvádí čtyři přístupy k pojetí sociální pedagogiky a vnímá ji jako obor, jehož cílem je objasňovat vztahy výchovy a prostředí, dále se zabývá výchovou a právními nároky na výchovu. Dalšími přístupy k pojetí sociální pedagogiky jsou chápání výchovy jako pomoci všem věkovým kategoriím a zabývání se odchylkami sociálního chování.⁴²

P. Klíma a R. Jedlička ve stati věnované aktuálním otázkám sociálně-pedagogické práce píše, že sociální pedagogika je teorií o pomoci, tedy specializovanou, aplikovanou disciplínou, v níž jsou pedagogické postupy využívány v situacích, kde běžné způsoby ovlivňování psychosociálního vývoje selhávají a kde výchovné působení provázejí problémy.⁴³

2.4.1 Charakteristika profese sociálního pedagoga

Každou profesi lze charakterizovat z několika hledisek. Pro pomáhající profese, to znamená také pro sociálního pedagoga, jsou nejdůležitější psychologická a sociologická hlediska. Psychologický aspekt sociální pedagogiky sleduje individuální charakteristiky a osobnostní předpoklady sociálního pedagoga pro úspěšný výkon profese a přípravy na ni. Sociologický aspekt potom zahrnuje problematiku společensko-ekonomické, kulturní a politické podmíněnosti vzniku, významu a působení (případně zániku) profese. Jádrem zájmu sociální pedagogiky je oblast vztahů, které ovlivňují přípravu na povolání sociálního pedagoga a společenské souvislosti jeho naplňování v praxi.⁴⁴

Základní úskalí vymezení této profese spočívá v tom, že každá její charakteristika je zatím pouze modelová.

Modelová definice profese sociálního pedagoga není např. ve srovnání s povoláním učitele jednoznačná. Možnosti uplatnění jsou mnohem četnější a pestřejší a pracovní úvazky nejsou konstantní jako ve škole.

⁴¹ Srov. KRAUS, Blahoslav, Sociální pedagogika jako vědní disciplína. In. *Základy sociální pedagogiky*, 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2008. 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3. s. 40

⁴² Srov. KRAUS, Blahoslav, Sociální pedagogika jako vědní disciplína. In. *Základy sociální pedagogiky*, 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2008. 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3. s. 40

⁴³ Srov. KRAUS, Blahoslav, Předmět sociální pedagogiky. In. *Základy sociální pedagogiky*, 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2008. 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3. s. 45

⁴⁴ Srov. KRAUS, Blahoslav, Sociální pedagogika v praxi. In. *Základy sociální pedagogiky*, 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2008. 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3. s. 197

P. Klíma charakterizuje sociálního pedagoga jako specializovaného odborníka vybaveného teoreticky, prakticky a koncepčně pro záměrné působení na osoby a sociální skupiny především tam, kde se životní způsob a praxe těchto jednotlivců či sociálních skupin vyznačuje destruktivním či nekreativním způsobem uspokojování potřeb a utváření vlastní identity.

Obecně tento pracovník na profesionální úrovni řídí a organizuje výchovný proces a působí na subjekty výchovy ve dvou rovinách, kterými jsou rovina integrační a rozvojová. Na úrovni integrační roviny se sociální pedagog zaměří na osoby (klienty), jež potřebují odbornou pomoc a podporu. To jsou např. lidé v krizových situacích, psychickém, sociálním, či psychosociálním ohrožení, kteří se stávají pro okolí překážkou. Na úrovni rozvojové roviny potom sociální pedagog podporuje a upevňuje žádoucí rozvoj osobnosti, který by měl směřovat ke správnému životnímu stylu a hodnotnému a užitečnému naplňování volného času. Sociální pedagog tak vlastně působí v oblasti sociální prevence, která se týká celé populace, zejména však dětí a mládeže.⁴⁵

2.4.2 Charakteristika pracovních činností a kompetencí sociálního pedagoga

Pracovní činnosti sociálního pedagoga mají souhrnně povahu výchovného působení ve volném čase (nabídka hodnotných volnočasových aktivit). Kompetence sociálního pedagoga jsou také v poradenské činnosti vykonávané na základě diagnostiky a sociální analýzy problému a životní situace nebo výchovného prostředí, v němž se vychovávaný nachází. V neposlední řadě tento pracovník působí v reedukační a resocializační péči i terénní práci (depistáže, screening). Z hlediska věkových kategorií je činnost sociálního pedagoga zaměřená především na děti a mládež, ale jeho klienty se stávají i dospělí a senioři.⁴⁶

Náplní činnosti sociálního pedagoga je také často spolupráce s rodiči nebo jinými sociálními pracovníky a věnuje se pochopitelně i organizačním a manažerským aktivitám. Sociální pedagog vytváří kompetence, podílí se na různých projektech, na tvorbě metodických materiálů, nebo se zúčastňuje výzkumných záměrů.⁴⁷

⁴⁵ Srov. KRAUS, Blahoslav, Sociální pedagogika v praxi. In. *Základy sociální pedagogiky*, 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2008. 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3. s. 198

⁴⁶ Srov. KRAUS, Blahoslav, Sociální pedagogika v praxi. In. *Základy sociální pedagogiky*, 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2008. 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3. s. 199 - 200

⁴⁷ Srov. KRAUS, Blahoslav, Sociální pedagogika v praxi. In. *Základy sociální pedagogiky*, 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2008. 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3. s. 199 - 200

Praktická část

3 Výzkumný design, kvalitativní strategie výzkumu, technika sběru

Jako výzkumný design byl zvolen kvalitativní výzkum – biografický výzkum. Tato strategie se považuje za zvláštní verzi případové studie, protože se týká jedné osoby, nebo malého počtu osob. Biografií rozumíme napsanou historii života jedince. Jde o rekonstrukci a interpretaci průběhu života někým druhým. Biografické zkoumáním se snaží srovnáním různých biografií nalézt podrobnosti a vzorce životních drah a přispět k vysvětlení osobních, nebo společenských jevů. Biografický výzkum se zaměřuje na vnitřní perspektivy jedince, interakce jedince v sociálním kontextu a na zkušenost jedince v různých rolích v průběhu různých okamžiků života. Výsledek biografického výzkumu je závislý na spolupráci mezi výzkumníkem a zkoumaným jedincem.⁴⁸

Důvodem pro volbu kvalitativního výzkumu je porozumět člověku, tedy především chápat jeho vlastní hlediska - jak on vidí věci a posuzuje své konání. Podle zásad kvalitativního výzkumu, je každý člověk, anebo skupina lidí jedinečná. Má vlastnosti, kterými se podstatně liší od jiného člověka, anebo jiných skupin.⁴⁹ Kvalitativním výzkumem se vytváří kompletní, holistický obraz, který analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.⁵⁰ V případové studii a biografickém výzkumu jde o detailní studium jednoho případu, nebo několika málo případů. Sbíráme při ní velké množství dat od jednoho, nebo několika málo jedinců.⁵¹

V biografickém zkoumání také postupujeme podle určených kroků. Začínáme určením cíle, s určením počtu uvažovaných zážitků a zkušeností v životě jedince, s jeho etapami a krizemi. Shromažďujeme konkrétní biografický materiál a zaměřujeme se na vyprávění jedince o životě. Zkoumání uspořádáme podle témat, která se soustřeďují kolem kritických okamžiků života jedince. Dále zkoumáme významy ve vyprávění. Přitom se vychází z interpretací jedince. Pokud zkoumáme více jedinců, využíváme srovnání jednotlivých

⁴⁸ Srov. HENDL, Jan. Biografický výzkum. In. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6. s. 132, 133.

⁴⁹ Srov. GAVORA, Peter. Kvantitativne alebo kvalitativne orientovaný výskum. In. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozšířené vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8. s. 35

⁵⁰ Srov. HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum. In. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6. s. 46.

⁵¹ Srov. HENDL, Jan. Případová studie. In. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6. s. 102.

případů a možnost vytváření typů, nebo celé teorie.⁵² Biografický výzkum má využít biografický materiál, který shromažďujeme kontrolovaným způsobem. K tomu se nejlépe hodí různé formy rozhovoru.⁵³

M. Lichtman uvádí jako metody pro sběr dat v kvalitativním výzkumu pozorování, hloubkové rozhovory a metodu focus group.⁵⁴ V našem výzkumu bude jako technika sběru dat použit strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami sestavený z pečlivě formulovaných otázek, na které budou jednotliví respondenti odpovídat.⁵⁵ Rozhovor bude veden celkem se čtyřmi řediteli – dvou středních a dvou základních škol. Tento typ rozhovoru bude použit, protože je nutné minimalizovat variaci otázek, které budou dotazovaným pokládány, aby se redukovala pravděpodobnost, že se data získaná v jednotlivých rozhovorech budou výrazně lišit ve struktuře.⁵⁶ Strukturovaný rozhovor použijeme, protože nebude možnost jej opakovat a respondenti budou mít omezené množství času se nám věnovat.⁵⁷ Data z takového interview se budou snadněji analyzovat, protože se jednotlivá témata v přepisu lehce lokalizují a struktura informací je dána sekvencí otázek.⁵⁸

Při analýze dat případové studie se budeme snažit dát smysl shromážděným údajům. Obecně se lze přiklonit ke dvěma různým způsobům, kdy můžeme postupovat více holisticky, nebo více analyticky, kódováním. Většinou se však přistupuje k analýze pomocí kódování, tedy k systematickému prohledávání dat s cílem najít pravidelnosti a klasifikovat jejich jednotlivé části. Na tuto fázi bude navazovat snaha výsledky této analýzy interpretovat jako celek, aby bylo možné o nich vyprávět určitý příběh.⁵⁹ Na konci studie důkladně prozkoumáme všechny čtyři realizované studie, což zkoumané případy zařadí do širších souvislostí a vzájemně je porovnáme.⁶⁰ V závěrečné části práce uvedeme naše závěry.

⁵² Srov. HENDL, Jan. Biografický výzkum. In. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6. s. 133.

⁵³ Srov. HENDL, Jan. Biografický výzkum. In. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6. s. 133.

⁵⁴ Srov. LICHTMAN, M. *Qualitative Research in Education: A User's Guide*. London: SAGE, 2013. 341 s. ISBN 978-1-4129-9532-0. s. 7.

⁵⁵ Srov. HENDL, Jan. Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. In. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6. s. 177.

⁵⁶ Srov. HENDL, Jan. Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. In. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6. s. 177.

⁵⁷ Srov. HENDL, Jan. Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. In. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6. s. 178.

⁵⁸ Srov. HENDL, Jan. Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. In. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6. s. 178.

⁵⁹ Srov. HENDL, Jan. Analýza dat případové studie. In. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6. s. 230.

⁶⁰ Srov. HENDL, Jan. Případová studie. In. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6. s. 102.

3.1 Cíle výzkumu a výzkumná témata

Cílem bakalářské práce byl vlastní výzkum postojů ředitelů různých škol v jednom z krajů ČR k problematice vedení školy jako organizace. Pro výzkum byly důležité klíčové momenty v životě respondentů pro ucházení se o pozici ředitele, protože odhalily rozdíly v motivaci stát se ředitelem. Dalším cílem bylo zjistit, jak ředitelé vnímají svoji pozici ve škole, její možnosti, omezení a jaké mají požadavky na své podřízené. Výzkum se soustředil také na to, jaké ředitelé identifikují základní problémy, jestli opravdu většina respondentů vnímá jako základní úskalí přílišnou byrokracii. Důležitou součástí výzkumu se stala otázka do jaké míry znají/vnímají ředitelé sociálního pedagoga jako součást pedagogického sboru.

3.2 Předmět výzkumu a výzkumný vzorek

Předmětem výzkumu byly postoje ředitelů různých škol k problematice vedení školy jako organizace. Výzkumným vzorkem byli čtyři ředitelé škol v jednom z krajů ČR, zřizovaných různými zřizovateli.

Životní příběhy učitelů (v našem případě ředitelů) jsou zajímavou součástí pedagogického výzkumu. Zajímavé jsou v jejich životním příběhu podněty, které formovaly učitele ještě dříve, než začal studovat na pedagogické fakultě.⁶¹

⁶¹ Srov. GAVORA, Peter. Životné príbehy učiteľov. In. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozšířené vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8. s. 211.

3.3 Hlavní a dílčí výzkumné otázky

První otázka, která byla dotazovanému položena, se týkala věku a souhlasu s nahráváním rozhovoru. Hlavní otázky jsou uvedeny běžným písmem a dílčí otázky *kurzívou*.

Dobrý den pane řediteli/paní ředitelko, dovoluji, abych si náš rozhovor nahrávala?

Prozradíte mi Váš věk?

1. Co pro Vás bylo podnětem k tomu stát se ředitelem/ředitelkou?

1.1 Jak jste se dostala k pedagogice a jaká byla Vaše cesta k ní a ředitelství vůbec?

2. Chtěl/a jste být ředitelem/ředitelkou školy od mládí, nebo Vás k tomuto rozhodnutí vedly jiné důvody v průběhu života? Jaké?

3. Jak dlouho jste ředitelem a na kolikáté škole působíte?

4. Co znamená „řídít školu“ z Vašeho pohledu? Jak vnímáte své postavení ve škole?

4.1 Co pro Vás znamená vést ostatní pedagogické pracovníky?

4.2 Jaké je pro Vás řídit své bývalé kolegy (pokud jste působil na této škole již dřív jako pedagog)? Jak vás vnímají a respektují?

5. Co vnímáte jako největší zdroj tlaku na Vás, jako ředitele a jak se s ním vyrovnáváte?

6. Jaké povinnosti jsou pro Vás nejdůležitější, nejobtížnější, nebo nejjednodušší? Proč?

7. Co požadujete od svých podřízených? Od učitele, vychovatele ve ŠD (na internátě, nebo domově mládeže).

7.1 Máte na své škole pozici výchovného poradce, vedoucího vychovatele, školního psychologa, asistenta pedagoga a učitele ve speciální třídě? Jaké požadavky máte na ně?

7.2 Jaké používáte strategie, aby škola úspěšně fungovala? Ve vztahu k personálu.

7.3 Jste spokojená se svým pedagogickým sborem?

7.4 Podařilo se Vám dosáhnout v personální politice toho, co jste zamýšlela, chtěla?

8. Kde se setkáváte s největšími problémy a s jakými? Jak jste je vyřešila?

8.1 jaké používáte strategie, aby škola úspěšně fungovala? – ve vztahu k rodičům a dětem?

9. Co má mít (Jaký má být) dle Vašeho názoru ideální pedagogický pracovník? Nechceme neživou bytost, ale „Zlatého Ámose“

10. Znáte pozici sociálního pedagoga?

10.1 Dovedete si představit, s čím by Vám mohl ve škole pomoci?

10.2 Zaměstnali jste někoho se vzděláním v soc. pedagogice? Zaměstnali byste jej?

10.3 Na jaké pozici, doplňte

3.4 Výběr respondentů

Respondenti byli vybíráni na základě metody záměrného výběru, který se uskutečňuje na základě určení relevantních znaků, to znamená takových znaků základního souboru, které jsou důležité pro daný výzkum.⁶² Jen tak o něm mohou podat informačně bohatý a pravdivý obraz.⁶³

Výzkumu se na základě těchto požadavků účastnila jedna ředitelka základní školy, jeden ředitel základní školy a dva ředitelé středních škol. Respondenti byli vybráni podle tří hlavních znaků:

1. Typ školy, kterou řídí
2. Zřizovatel školy, ve které působí
3. Místo, kde škola sídlí

Tato kritéria byla blíže definována, aby byl typ školy zvolen tak, že dvě školy byly základní a dvě střední. Z toho u středních škol bylo zvoleno jedno gymnázium a jedna střední odborná škola. Od typu školy se odvíjelo i kritérium zřizovatele. Místo, kde škola sídlí, bylo zvoleno tak, aby alespoň jedna škola byla na vesnici, jedna škola v menším městě a dvě školy v krajském městě.

⁶² Srov. GAVORA, Peter. Zámerný výber. In. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozšířené vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8. s. 79.

⁶³ Srov. GAVORA, Peter. Výber prípadov (Osôb, lokalít). In. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozšířené vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8. s. 188.

Na základě těchto požadavků byli později zvoleni konkrétní ředitelé:

- ředitel gymnázia v krajském městě
- ředitel střední odborné školy ve městě
- ředitelka základní školy na vesnici
- ředitel základní školy v krajském městě

3.5 Metody sběru a zpracování dat

Výzkumné šetření, rozhovory probíhaly na pracovištích uvedených ředitelů, kde bylo tiché, klidné a příjemné prostředí, izolované od okolního dění.⁶⁴ Zde se výzkumník snažil navodit atmosféru vzájemné důvěry, aby byl dotazovaný spontánnější a mohl se vyjádřit pomocí vlastních termínů a svým vlastním stylem. Na začátku rozhovoru se výzkumník snažil odstranit obavy dotazovaného a posílit jeho sebedůvěru krátkým úvodním rozhovorem o všeobecných věcech.⁶⁵

Před samotným pokládáním otázek, byli ředitelé informováni o anonymním zpracování údajů, které v průběhu rozhovorů sdělí. Byli dále upozorněni na nahrávání rozhovoru, a požádání o souhlas s nahráváním. Po respondentově souhlasu s nahráváním bylo nahrávací zařízení umístěno mimo zorný úhel respondenta, aby neodvádělo jeho pozornost.⁶⁶

Pro získávání dat od respondentů byla použita metoda strukturovaného rozhovoru, protože je z časového hlediska méně náročný. K realizaci tohoto druhu rozhovoru bylo nezbytné přistoupit, protože ředitelé měli na uskutečnění rozhovoru málo času. Otázky pokládané při tomto druhu interview jsou pevně dané, jde o jistý druh ústního dotazníku.⁶⁷ S každým z ředitelů bylo vedeno interview, ve kterém mu byly pokládány předem připravené otázky jasným, srozumitelným způsobem. Vždy jen jedna otázka, která byla doplněna o sondážní otázky.

Po provedení všech interview následovalo zpracování získaných dat. Informace od respondentů byly přepsány do textového editoru Word. V první fázi byla provedena

⁶⁴ Srov. GAVORA, Peter. Prostedie na interview. In. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozšířené vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8. s. 139

⁶⁵ Srov. GAVORA, Peter. Priebeh interview. In. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozšířené vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8. s. 141

⁶⁶ Srov. GAVORA, Peter. Priebeh interview. In. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozšířené vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8. s. 142

⁶⁷ Srov. GAVORA, Peter. Druhy interview. In. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozšířené vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8. s. 139

kategorizace získaných dat, kdy byly odpovědi seřazeny do širších kategorií a v druhé etapě se prvotní kategorie dělily do menších celků.⁶⁸ S takto utříděnými informacemi bylo snazší dále pracovat a vyhodnotit je podle zvolených cílů výzkumu.

3.6 Etické otázky

Ve výzkumu je nutné pracovat podle zásad etického jednání, které byly akceptovány. Respondenti byli informováni o pravidlech komunikace při poskytování rozhovoru. Byli požádáni o souhlas se zaznamenáváním rozhovoru a soukromí bylo chráněno tak, že jednotlivá interview probíhala v pracovnách konkrétních ředitelů. Ředitelé byli také seznámeni se skutečností, že mohou odmítnout odpovědět na kteroukoli otázku bez uvedení důvodu.

V neposlední řadě byli ještě jednou ujištěni o anonymitě, která byla zajištěna nezveřejněním jejich jména, ani názvu školy, ve které vykonávají svoji funkci. Protože v ideálním případě identita účastníků není výzkumníkům známá a pokud není možné zajistit anonymitu, identita nesmí být odhalena nikomu dalšímu.⁶⁹

⁶⁸ Srov. GAVORA, Peter. Vyhodnocovanie odpovedí. In. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozšířené vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8. s. 141.

⁶⁹ Srov. HENDL, Jan. Etické otázky výzkumu. In. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6. s. 157.

4 Vyhodnocení výzkumných dat

Předchozí kapitola se zabývala metodologií empirického šetření, vycházejícího z biografického výzkumu vedeným formou strukturovaného rozhovoru s vybranými respondenty, sběrem a zpracováním dat.

Tato kapitola vyhodnocuje získané výsledky a odpovídá na hlavní a dílčí výzkumné otázky bakalářské práce. Je interpretací získaných informací shromážděných v přepisech jednotlivých rozhovorů.

4.1 Analýza a interpretace dat

Níže uvedené případové studie jsou zpracovány na základě získaných informací z rozhovorů s řediteli vybraných škol. Každá případová studie je rozdělena na pět částí, podle hlavních a dílčích cílů bakalářské práce.

První část obsahuje informace o klíčových okamžicích v životě ředitele, které rozhodovaly o skutečnosti ucházení se o místo ředitele. Zaměřím se na rozdíly v motivaci ucházet se o tuto funkci.

Druhá část se zabývá různými pohledy ředitelů na svoji pozici – jak každý z nich vnímá její možnosti a omezení. Jsou zde soustředěny pohledy ředitelů na své podřízené a jejich požadavky, které na ně kladou. Odhaluje, jaký mají ředitelé vztah ke svému pedagogickému sboru a jak jsou spokojeni s tím, čeho dosáhli v personální politice školy.

Většina ředitelů, se kterými jsem se potkala z pozice své práce na Odboru školství krajského úřadu Olomouckého kraje, vnímá jako základní úskalí své práce přílišnou byrokracii. Zajímalo mě, zda to tak bude i u našich respondentů, proto se třetí část bakalářské práce věnuje tomu, jaké omezení, problémy a možnosti ředitelům tato zodpovědná funkce přináší. Čtvrtá část se věnuje strategiím, které používají ředitelé k tomu, aby škola úspěšně fungovala ve vztahu k žákům a rodičům.

Protože studuji obor Sociální pedagogika, pátá část se zabývá pozicí sociálního pedagoga. Jestli jej ředitelé vnímají jako možnou součást svého pedagogického sboru. Středem zájmu je pohled ředitelů na tuto pozici v oblasti školství České republiky, jak s ní počítají ředitelé škol různých vzdělávacích úrovní a zřizovatelů napříč jedním vybraným krajem ČR. Vzorek respondentů je k tomuto výzkumu poměrně malý, přesto však může být orientačním ukazatelem stavu pozice sociálního pedagoga v našem školství.

4.1.1 Studie č. 1: Ředitelka základní školy na vesnici, 55 let

První respondentkou je 55 letá ředitelka Základní školy na vesnici. Na současné škole působí již 31 let, a z toho sedmým rokem je ředitelkou. Impulsem k tomu přihlásit se do konkurzu na ředitelku školy, byl odchod bývalé paní ředitelky do důchodu: „...*Uvědomila jsem si, že mi záleží na tom, jak se bude škola dál vyvíjet a kam bude směřovat. Znala jsem žáky, pedagogy a ostatní zaměstnance školy, prostředí i lidi, kteří měli přímý i nepřímý vliv na chod školy, rodiče, zastupitele.*“

Paní ředitelka pochází z učitelké rodiny. Její maminka i babička byly učitelkami. Když byla malá, byla už babička v důchodu a často jezdila zastupovat do školních družin v okolí a svoji vnučku brala s sebou. Také při rodinných setkáních se často řešily záležitosti školy, a paní ředitelka tak měla již od mládí poměrně konkrétní představu o učitelské profesi. Její maminka se každý večer připravovala do školy a ona se sestrou jí často pomáhaly s různými výrobky, nebo stříhat kartičky.

Když studovala na gymnáziu, začala pomáhat s vedením pionýrského oddílu na základní škole, kterou sama absolvovala: „... *Se skupinou skvělých lidí jsme organizovali tábory, jezdili na různé výlety a srazy.*“ Práce s dětmi ji velmi bavila, a i když, že si to její rodiče příliš nepřáli, byla pevně rozhodnuta, jít studovat pedagogickou fakultu, učitelství pro 1. stupeň.

Od mládí chtěla být učitelkou, ne ředitelkou. Nevyhledávala volná ředitelská místa a neúčastnila se konkurzů. Důvodem ke změně rozhodnutí pro ni bylo uvolněné místo ředitelky na škole, ve vesnici kde žije a učí již od mládí.

Když prošla úspěšně konkurzním řízením a byla jmenována do funkce ředitelky školy, začala se naplno věnovat nové funkci. Snažila se, v co nejkratší době pochopit a zvládnout všechny povinnosti, které tato pozice obnáší. Řídit školu pro ni znamená především vytvořit příjemnou atmosféru pro žáky i pro své kolegy: „...*Dávám přednost otevřené komunikaci a vysvětlování, s pracovníky projednávám důležitá rozhodnutí, snažím se získat jejich názory. Společně diskutujeme plán činností, každý pracovník má svoji náplň práce, zná pravidla odměňování.*“ Probírá s nimi možnosti dalšího vzdělávání podle zájmu a vyučovaného oboru a podle potřeb školy. Řídí vlastně své bývalé kolegy a kolegyně, a proto se snaží, aby ji brali jako kolegyni, která má svoji práci ráda. Tím myslí pedagogickou práci s dětmi i vedení školy: „... *Doufám, že mě vnímají jako člověka, který dělá svoji práci tak, jak nejlépe umí,*

a za kterým mohou přijít kdykoliv pro radu. Myslím, že se navzájem respektujeme a důvěřujeme si.“

Společně se zástupkyní základní školy a vedoucí učitelkou mateřské školy, se jim podařilo vytvořit tým vedoucích pracovníků a ujasnit si kompetence. Paní ředitelka na obě zástupkyně delegovala část úkolů a od všech svých podřízeným požaduje ochotu se dále vzdělávat. Chce, aby měli zájem o práci a cítili potřebu ji odvádět v požadované kvalitě a kvantitě. Vítá, když jsou její pedagogové schopni vidět „nově“, uplatňují netradiční řešení, jsou empatičtí, mají týmový přístup a schopnost akceptovat odlišný názor.

Se svým pedagogickým sborem je spokojená a proto, aby její škola úspěšně fungovala, mají nastavenou organizační strukturu, rozdělení kompetencí, úkolů a zodpovědnosti. Mezi kolegy a paní ředitelkou vládne otevřená komunikace, spoluúčast na rozhodování, plánování a hodnocení. Ve škole je nastavena metodická podpora, což je plán dalšího vzdělávání, školení pedagogického sboru a přístup ke vzdělávacímu portálu.

Ředitelé škol, v regionu, kde se nachází i škola naší paní ředitelky, spolupracují v různých oblastech vedení a řízení. Škola je tak díky paní ředitelce zapojena do projektu Místní akční plán vzdělávání II. Jedná se o projekt, jehož cílem je zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách na území regionu, v jehož rámci spolupracují školy při nákupu učebních pomůcek a jejich zapůjčování.

Pro další zkvalitnění výuky a zvýšení odbornosti pedagogického sboru, využívá škola dle možností různé dotační tituly, jejichž prostřednictvím zajišťuje finanční prostředky na modernizaci vybavení učeben, na nákup učebních pomůcek a na zajištění bezbariérovosti školy. Patří mezi ně výzva č. 51: ICT jako nástroj inovace výuky při zvýšení kompetence pedagogických pracovníků při integraci informačních a komunikačních technologií do výuky. Dalším využitým dotačním titulem byla výzva č. 56: Zvyšování kvality vzdělávání stínování pro pedagogy v zahraničí a zahraniční jazykové kurzy pro pedagogy. Škola je také zapojena do výzvy č. 57: Inovace ve výuce cizích jazyků, což je kurz zaměřený na rozvoj komunikačních dovedností pedagogů v anglickém a německém jazyce formou blended-learningu zajištění finančních prostředků na modernizaci školy.

Při nástupu do funkce měla paní ředitelka jistou představu, jak již dobře fungující pedagogický sbor ještě více podpořit a tím i zkvalitnit. Dnes si myslí, že se jí podařilo v personální politice dosáhnout toho, co původně zamýšlela. Všichni pedagogičtí pracovníci školy splňují kvalifikaci dle zákona o pedagogických pracovnících. Funkci metodika prevence, výchovného poradce a metodika EVVO a koordinátora ŠVP zastávají pedagogové s potřebným specializačním studiem. Zástupkyně ředitelky a zástupkyně pro mateřskou školu

absolvovaly studium pro vedoucí pracovníky. V letošním školním roce se paní ředitelce podařilo získat novou paní učitelku, která nastoupila jako třídní učitelka 5. ročníku (dříve tuto pozici zastávaly učitelky 2. stupně).

V souvislosti s popisem pedagogického sboru se nabízela otázka, jak si paní ředitelka představuje ideálního pedagogického pracovníka, „Zlatého Ámose“, odpověděla okamžitě: *„Měl by vytvářet atmosféru důvěry, měl by umět využívat rozmanité metody a formy výuky, aby umožnil každému žákovi zažít úspěch, měl by být přiměřeně náročný, optimistický, respektující, vyžadující dodržování nastavených pravidel, trpělivý a spravedlivý. Hlavně ho musí práce bavit.“*

Na otázku, jaké povinnosti jsou pro ni nejdůležitější, odpovídá: *„Mojí nejdůležitější povinností je vytvořit a rozvíjet pohodové klima ve škole, vytvořit vhodné podmínky pro výuku, klidné a bezpečné prostředí. Spokojený žák, spokojený učitel i spokojený rodič je pro rozvoj školy nejdůležitější.“* Zároveň se zamýšlí nad nejobtížnějšími úkoly a dochází k názoru, že *„...Nejobtížnější je najít čas na řízení pedagogického procesu. Na malé škole služby účetnictví a mzdové služby zajišťujeme externě. Mnoho času zabere chystání podkladů pro tyto firmy. Dále je třeba zpracovat výkazy, hlášení, vyúčtování, zprávy o čerpání dotací, hlášení na ČSÚ, žádosti o dotace, nezapomenout platit faktury a bezchybně zvládnout množství dalších úkonů, za které zodpovídám.“* Jako největší zdroj tlaku tak vnímá rostoucí administrativu a stále se měnící legislativu a tím nedostatek času na potřebnější a důležitější činnosti. Říká: *„...samozřejmě zvládnout papírování, které se mi jako ředitelce nevyhne...Beru to jako nutnou součást práce.“*

Naopak za nejjednodušší považuje paní ředitelka práci se žáky, přípravu na hodiny a realizaci výuky: *„... Asi proto, že v této práci vidím smysl a baví mě.“*

Paní ředitelka dále vnímá jako velký problém aprobovanost některých předmětů na 2. stupni: *„Aprobovaně zajišťujeme výuku hlavních předmětů – český jazyk, matematika, anglický jazyk, německý jazyk a některých dalších. Fyziku a chemii učí vyučující s aprobací pro příbuzné obory (matematiku a přírodopis). Hodně těžké, téměř nemožné, je získat aprobovaného učitele informatiky. Tento předmět vyučuje paní učitelka výtvarné výchovy, která prošla kurzy práce s IT technikou.“* Paní ředitelka také vnímá jako problém najít v současné době kvalifikovaného a hlavně zkušeného asistenta pedagoga, který má představu o této práci: *„V letošním roce se mi podařilo tato místa obsadit „zapálenými“ lidmi. Využívala jsem inzerátů na portále Úřadu práce a na webových stránkách školy a vybírala na základě osobního pohovoru.“* Další problém však nastává, když asistenty získá. Je to problém s jejich zaměstnáváním: *„Smlouvu musíte dát na dobu určitou, většinou na rok,*

podle doporučení Školského psychologického zařízení. Prodloužit ji můžete třikrát a potom? Zatím jsem tuto situaci neřešila, ale už nyní vím, že bych musela poděkovat za práci a hledat nové asistenty.“

Největší problém, s kterým se paní ředitelka setkala za svého působení, bylo nepovolení navýšení kapacity mateřské školy v budově, ve které se v současné době děti vzdělávají. Důvodem byla změny legislativy v oblasti požárního zajištění budov, kde probíhá vzdělávání dětí od 3 do 6 let. Jak paní ředitelka říká: „*Bylo hodně náročné vysvětlit situaci rodičům nepřijatých dětí.*“ Proto bylo nutné situaci řešit společně se zřizovatelem. Rodičům byla nabídnuta volná místa v mateřských školách okolních obcí a později byla v jiné budově obce zřízena dětská skupina. Současně s tímto opatřením byly zahájeny práce na projektu, který řeší rozšíření kapacity mateřské školy s využitím prostor tzv. staré školy: „*...Nyní čekáme na vyhodnocení podané žádosti o dotaci.*“

Paní ředitelka se v souvislosti s tímto nedostatkem snaží zmapovat přání rodičů i dětí ve vztahu ke škole. V loňském roce proto upravila Koncepti rozvoje školy na základě SWOT analýzy. Společně se zástupkyněmi realizovaly dotazníkové šetření pro žáky a rodiče Klíma školy. Upravily také obsah vzdělávání: „*Učíme anglický jazyk od 1. ročníku, pravidelně vyhodnocujeme výsledky vzdělávání a žáci 9. ročníku se účastní testování Scio.*“ Škola ve spolupráci se školní družinou zajišťuje pestrou nabídku zájmových kroužků.

Pro co nejužší spolupráci s rodiči, začala paní ředitelka organizovat třídní schůzky formou pohovoru ve třech (žák – rodič – učitel). K informování rodičů využívá také webové stránky školy.

Škola organizuje společné akce pro rodiče a děti, jako jsou zájezdy, karnevaly, sportovní soutěže a vánoční tvoření). Při škole pracuje SRPŠ, školní sbor, který vystupuje na kulturních akcích obce a žáci 9. ročníku pravidelně organizují akce pro mladší žáky (Halloween, Dětský den).

Ve škole, kterou vede naše paní ředitelka, není žádná speciální třída, děti se tam vzdělávají v běžných třídách, ale je zde zřízena pozice výchovného poradce. Ten je součástí týmu školního poradenského zařízení spolu s metodikem prevence a s ředitelkou. Vede pohovory s žáky a s rodiči v záležitostech týkajících se výchovných a výukových problémů. Zajišťuje besedy na Úřadu práce týkající se volby povolání. V souvislosti s ní organizuje schůzky pro rodiče a žáky 9. ročníků, kde seznamuje zúčastněné s problematikou přijímacích zkoušek, pomáhá s výběrem vhodných středních škol a s vyplněním přihlášek.

Paní ředitelka vede evidenci žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, komunikuje s pedagogicko-psychologickou poradnou a Speciálním pedagogickým centrem, seznamuje

učitele s doporučeními školského poradenského zařízení a pomáhá při zpracování individuálních vzdělávacích plánů. Společně identifikují vzdělávací potřeby ve škole a každoročně zpracovávají plán činností výchovného poradce.

Na základní škole pracují také tři asistentky pedagoga, které pomáhají ve třídách, kde se vzdělávají žáci, kterým školské poradenské zařízení diagnostikovalo speciální vzdělávací potřeby. Činnost asistentek pedagoga je dána náplní práce, pomáhají učitelům při organizaci a realizaci vzdělávání, podporují samostatnost a aktivní zapojení žáka do všech činností školy v rámci vzdělávání. Pracují podle potřeby s žáky a pomáhají jim v komunikaci se spolužáky. Komunikují také se zákonnými zástupci. V neposlední řadě se účastní školních akcí, jako jsou besedy, návštěvy divadla a školy v přírodě. Ve školní družině, která je zřizovaná při základní škole, pracuje vychovatelka

Zajímalo nás také, jak je paní ředitelka seznámena s pozicí sociálního pedagoga. Jeho funkci ve školách zná, ale myslí si, že na její škole by se neuplatnil. Na přímou otázku, jestli by sociálního pedagoga zaměstnala, odpovídá: *„Jak jsem uvedla již dříve, na naší škole pracuje výchovný poradce, který vede pohovory s žáky, komunikuje s rodiči v záležitostech týkajících se výchovných a výukových problémů. V naší malé obci k sobě máme nějak blíž, a proto si myslím, že není potřebná další osoba, která by zprostředkovávala komunikaci s rodiči. Neregistruji také, že by některý z našich žáků pocházel z problémové rodiny, kde by byl nutný takto šetrný, kvalifikovaný přístup.“*

Spolupracuje také s kolegyní ředitelkou větší školy ve městě, která má tuto pozici zřízenou. Její sociální pedagog spolupracuje s výchovným poradcem a školním psychologem. Většina žáků z této školy však pochází z problémových rodin a naše paní ředitelka je toho názoru, že v takové škole se sociální pedagog uplatní.

4.1.2 Studie č. 2: Ředitel střední odborné školy, 50 let

Druhým respondentem je muž, ředitel středního odborného učiliště. Působí na druhé škole a ve funkci ředitele je osmým rokem. Podnětem k tomu se stát ředitelem bylo, jak sám řekl: „...*baví mě pracovat s lidmi, vést tým, budovat nové věci*“

Původně však nechtěl být ředitelem, to se změnilo až v průběhu života, asi až při studiu na gymnáziu. Na základní škole vlastně neměl představu o svém budoucím povolání. Jak dnes říká: „...*Původně jsem chtěl být archeolog. Potom policista, ale pedagog se mi zdál praktičtější.*“ Protože to pana ředitele od mládí táhlo k historii a literatuře, tak si také na přání rodičů, v osmé třídě základní školy podal přihlášku na gymnázium. Úspěšně složil přijímací zkoušky a začal studovat. V průběhu studia na gymnáziu začal přemýšlet, kam, a jestli vůbec půjde dál studovat po maturitě. Nakonec se rozhodl pro pedagogickou fakultu jedné z univerzit v ČR a vlastně už cítil jistě, že chce učit. Uvědomil si, že pedagogem se chtěl stát již od mládí, a jak dnes říká: „...*bylo to splněné přání na pedagogické fakultě.*“

Po studiu nastoupil jako učitel na základní škole, kterou sám absolvoval a působil na ní deset let. Později odešel pracovat jako vedoucí učitel výcviku na střední odbornou školu, ve stejném městě, kde vyrůstal, chodil na základní školu a studoval gymnázium. Když na střední škole působil sedmým rokem, byl vypsán konkurz na místo ředitele. Neváhal a do konkurzu se přihlásil. Cítil, že tu školu dobře zná a chtěl dál udávat její směr. Na přímou otázku, jaká byla jeho cesta k ředitelství a jestli chtěl být ředitelem od mládí, odpověděl jednoznačně: „*Ne, vůbec jsem nevěděl, že jednou budu ředitel, to přišlo postupem času, tak nějak samo. Prostě to vyplynulo ze situací, do kterých jsem se v životě dostal. Na ředitele jsem se dostal přes pozici učitel a vedoucí učitel.*“

Pan ředitel vnímá své postavení ve škole a řízení celé školy, jako výzvu. Chce udržet školu v konkurenci, kterou se stala široká nabídka středoškolského vzdělávání v kraji. Jeho odpověď na otázku, jak on sám vnímá své postavení ve škole, byla okamžitá: „*Je to výzva. Udržet školu jako organizaci ve velké konkurenci, kterou nabízí trh dnešního středoškolského vzdělávání. Moje postavení v této složité situaci vnímám jako obrovskou zodpovědnost.*“

Své podřízené vnímá pan ředitel jako partnery. S kolegy, se kterými působil na škole sám jako učitel, je ve vzájemné shodě. Střední škola v době, kdy se postavil do jejího vedení, neměla v kraji nejlepší pověst. Panu řediteli velmi záleželo na tom zvednout její prestiž a svým zapálením nadchnul i své bývalé kolegy. Na dva nejschopnější ze svých podřízených delegoval část úkolů a zodpovědnost a podařilo se mu tak získat velmi schopného zástupce a vedoucí odborného výcviku. S podřízenými hodně diskutuje a radí se s nimi na konkrétních

postupech a opatřeních. Myslí si, že spolu tvoří velmi schopný tým a na otázku, co pro něj znamená vést ostatní pracovníky, se vyjádřil, že: „...*Vést pedagogy znamená určovat směr školy na rozbouřeném moři plném změn ve vzdělávacím procesu, no a také řízení firmy vzhledem k doplňkové činnosti*“.

Proto, že si byli s bývalými kolegy hned na začátku nástupu do funkce pana ředitele schopni stanovit jasný, společný cíl, o který všem jde, je jednodušší být jejich nadřízeným. Pan ředitel proto nevidí problém v tom, že je nadřízeným svých bývalých kolegů, a říká: „...*Respekt tu je... jak od bývalých kolegů, tak od nově příchozích. Přiznávám, že i z mé strany byly na začátku ředitelské funkce určité obavy, jak mě kolegové přijmou jako svého nadřízeného, ale myslím, že jsem to zvládnul. Zpočátku jsme si určili pravidla, podle kterých budeme postupovat, a těch se držíme stále.*“

To, že se jim společnými silami podařilo zvednout úroveň školy, zavedli na škole některé nové, atraktivní učební obory, díky kterým je mezi studenty i jejich rodiči o školu větší zájem, svědčí o výborné spolupráci pana ředitele se svým pedagogickým sborem. Pan ředitel je se svým pedagogickým sborem spokojený, ale jak říká: „...*rezervy pořád existují.*“ Z větší části dosáhl všeho, čeho chtěl dosáhnout v personální politice.

Aby škola úspěšně fungovala, je proto odhodlaný i nadále používat stávající strategie ve vztahu k personálu, kterými jsou systém týmové práce a snaha spravedlivě ocenit výsledky kolektivu i jednotlivců. Pan ředitel od svých podřízených požaduje loajalitu a ztotožnění se s koncepcí rozvoje školy. Také lidský přístup ke studentům a umění je nadchnout pro obory, které se ve škole učí. Pro většinu studentů tedy pro jejich budoucí povolání.

Zeptala jsem se pana ředitele, jak si představuje ideálního pedagogického pracovníka, „*Zlatého Ámose*“. Ten by měl mít podle pana ředitele: „...*odbornost, komunikativní schopnosti a dar motivovat a zaujmout žáky...to je důležitější než dovednosti s informační technikou.*“

V regionu, ve kterém sídlí tato střední odborná škola, je velká konkurence ve výuce učebních oborů. Pan ředitel proto vnímá jako hlavní cíl, aby mohla škola úspěšně fungovat, naplněnost školní kapacity. Jako opravdu velký zdroj tlaku je problém jak vystačit s penězi v rozpočtu, získat žáky a naplnit tak kapacitu školy, protože od počtu žáků ve škole se také odvíjí výše financování ze strany zřizovatele: „...*Problém vidím v někdy složité komunikaci s některými dílčími složkami zřizovatele.*“

Další problémy vidí v nedostatku času na výuku. Od pedagogické práce ho zdržuje stále rostoucí administrativa, a nazývá ji byrokracií: „...*Jako velký tlak na sebe, jako*

na ředitele vnímám také neustálou byrokracii na všech frontách... Jednoduché není v podstatě nic, všude je potřeba vynaložit maximální úsilí.“

Pan ředitel si uvědomuje, že i přesto, že se mu a jeho týmu v posledních letech podařilo zvednout zájem o jejich školu a nové učební obory, je tu stále se opakující problém získat žáky na každý nový školní rok. Dále vidí jako velmi důležité to, aby studenti, kteří se rozhodli studovat jejich školu, byli na ní spokojeni. K tomu potřebuje spokojené pedagogy i ostatní zaměstnance. Velmi důležitá je také dobře se rozvíjející doplňková činnost a image školy před veřejností.

Pan ředitel upřímně přiznal, že nezná pozici sociálního pedagoga. Když mu sociální pedagog definován a byly mu nastíněny jeho kompetence, uznal, že by určitě byl pro jeho školu přínosem stejně jako psycholog. Obává se však, že snaha o jeho zařazení do pedagogického sboru by opět narážela na finanční možnosti školy.

4.1.3 Studie č. 3: Ředitel základní školy ve městě, 37 let

Třetím respondentem je opět muž. Je nejmladší z oslovených ředitelů a působí na velké základní škole v krajském městě, zatím krátce, od 1. 8. 2017. Ředitelem je na první škole, celkově působí na třetí, pokud započítá i zaměstnání na pedagogické fakultě.

Jeho cesta k pedagogice byla poměrně dlouhá. V jeho rodině sice nikdy nikdo nebyl učitelem, ale rodiče ho už od základní školy vedli k tomu, aby si vážil vzdělání a měl respekt k učitelům. Patřil k žákům, kteří ve škole nedělali problémy a jeho rodiče si nikdy nechodili do školy stěžovat. Přístup jeho rodičů mu tak dal hodně důležitého do života, a jak sám říká: „...*Když jsem vycházel ,z devítky’, měl jsem ,svou’ školu rád.*“

Stejně tomu bylo na gymnáziu. V maturitním ročníku se rozhodl, že po absolvování filozofické fakulty by rád na tomto gymnáziu učil. A po státních zkouškách se tak opravdu stalo. Sedm let učil na gymnáziu a z toho souběžně působil dva roky na pedagogické fakultě, kam následně přešel učit na plný úvazek.

Po deseti letech pedagogické práce se rozhodl udělat změnu a odešel „do zákulisí“, na krajský úřad jednoho z krajů ČR, na odbor školství. Při práci na úřadě vykonával tři roky funkci předsedy školské rady na jedné z větších základních škol ve velkém městě. V té době na ní byl vypsaný konkurz na místo ředitele. Na tu dobu vzpomíná se slovy: „...*Čím dál více lidí mi začalo říkat, ať se přihlásím. Ačkoliv jsem to dlouhou dobu odmítal, na poslední chvíli jsem si přihlášku podal a od 1. 8. 2017 jsem nastoupil na pracovní místo ředitele základní školy.*“

Pana ředitele nepřivedla na vedoucí místo touha z mládí, ale okolnosti. Dnes říká: „...*Kdyby mě zřizovatel školy před několika lety nenavrhнул do školské rady, a kdyby mi několik lidí neustále neříkalo, ať se přihlásím do konkurzu, zřejmě bych doted’ učil na fakultě, anebo pracoval na odboru školství krajského úřadu.*“

Výhodou pro pana ředitele bylo, že při svém příchodu na školu až na dvě výjimky nikoho neznal. Všichni jeho zaměstnanci, včetně nepedagogických tak měli na počátku stejné možnosti a on neměl důvod k někomu přistupovat pozitivně nebo negativně. Většina zaměstnanců přijala jeho koncepci řízení školy téměř okamžitě a bez problémů. Několik nepedagogických pracovníků, se s jeho názory neztotožnili a ti poměrně rychle změnili své pracoviště. Pan ředitel o svých podřízených říká: „...*Vést pracovníky pro mě zatím znamená především neustále něco vysvětlovat a přesvědčovat. Neuplatňuji direktivní přístup, snažím se každé své rozhodnutí, byť někdy nepopulární, zaměstnancům vysvětlit a obhájit. Všichni musí pochopit, že ,kopeme’ za společnou věc a ne vždy lze každému ve všem vyhovět.*“ Vnímá,

že profesně starší zaměstnanci změny přijímají hůře a především se nemohou smířit s velkým nárůstem administrativy a s faktem, že musí striktně dodržovat všechna ustanovení školské legislativy.

Řízení školy ale podle pana ředitele není jen o pedagogích. Ve škole pracuje celá řada nepedagogických pracovníků. Jen ve školní jídelně-vývařovně je jich zaměstnaných sedmáct na plný úvazek. Ve škole je i velký počet správních zaměstnanců. Oblast jejich práce je rovněž velice široká.

Strategie, které pan ředitel používá, ve vztahu k personálu, aby škola fungovala, jsou vysvětlovat, a obhajovat. Od zaměstnanců také vyžaduje, aby nad vším a u všeho přemýšleli, protože podle jeho názoru jsou: „...stereotypní chování a stereotypní postupy cestou k podprůměrnosti a pasivitě. Je nutno hledat nová řešení, vyvíjet se. Zaměstnanci nesmí hledat důvody, proč něco nejde, nýbrž hledat způsoby, jak to udělat, aby to šlo. Bohužel musím přiznat, že metoda ‚cukr a bič‘ je v mnoha případech metodou nejlepší.“

Přesto, že ne všichni z 81 zaměstnanců (včetně nepedagogických), zcela splňují jeho představy, je se svým pedagogickým sborem převážně spokojený. Někteří zaměstnanci, se kterými nebyl spokojen, po krátké době odešli a personální situace ve škole je nyní zcela stabilizovaná. Dochází jen k přirozené fluktuaci, učitelé odcházejí a přicházejí jen z důvodu starobního důchodu, mateřské a rodičovské dovolené. Pan ředitel o svých podřízených říká: „...I přesto je na škole několik málo zaměstnanců, v jejichž práci vidím rezervy, zde však nezbyvá než se smířit s tím, že tak velký tým lidí nikdy nebude na sto procent fungovat podle náročných představ ředitele. Ale tak už to ve velkých kolektivech bývá. Nižší věkový průměr bych jednoznačně uvítal.“

Ideální pedagogický pracovník, „Zlatý Ámos“ se podle názoru pana ředitele musí: „...identifikovat se svou školou a ‚kopat‘ za ni. Měl by být profesně zdatný a rozumět předmětu, který vyučuje, neboť i žáci základní školy dokážou učitele nachytat a velice rychle zjistí, zda se jedná o odborníka či nikoliv.“ Měl by být zároveň nestranný, asertivní, vyrovnaný po psychické stránce a nikdy nesmí jednat v afektu. Hlavní věcí je, aby svou práci dělal z důvodu vlastního přesvědčení, protože: „...Pokud někdo svou práci dělá jen pro peníze a nevidí v tom nic jiného než jen výplatu a dva měsíce dovolené, tak má výborné předpoklady jak pro syndrom vyhoření, tak pro ukončení pracovního poměru.“

Vedení školy dále vyžaduje opravdu velké množství administrativy a pan ředitel na toto téma říká: „...Řídit školu takové velikosti tak vlastně znamená neustále sedět v papírech, e-mailech, pořád někam telefonovat, chodit na schůzky, přijímat návštěvy atd. Jestli si někdo myslí, že ředitel velké školy má čas přemýšlet nad tím, jak zítra odučit hodinu,

tak to je docela velký omyl. A mezi svými kolegy řediteli neznám nikoho, kdo by to vnímal jinak. Není se čemu divit, že většina ředitelů tak učí tělocvik, anebo občanskou výchovu. Bohužel zatím není na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy⁷⁰ vůle změnit nařízení vlády, jímž se stanovuje míra vyučovací povinnosti ředitelů. I na té největší škole v republice musí ředitel učit minimálně 5 hodin týdně. Přitom pokud bych byl ředitelem na jakékoliv střední škole stejné velikosti, jako je moje ZŠ, učil bych jen 2 hodiny. Chce tím snad zákonodárce říct, že na základních školách je méně práce? V době inkluze a prudkého nárůstu administrativy“?

Pan ředitel se k tomu vyjádřil slovy: „...Ředitel tak musí rozumět i tomu, jak normovat stravu, aby to ekonomicky ‚vyšlo‘, jak zajistit nákup nových konvektomatů, anebo kudy je areálem školy vedený parovod (když třeba řešíte předlážďení nádvoří). Dále je nutno mít přehled o ekonomice, účetnictví, mzdovém účetnictví, bezpečnosti a ochraně zdraví, požární ochraně... Prostě práce všeho druhu.“

Pan ředitel vnímá jako zdroj tlaku množství každodenních pracovních úkolů, které jsou termínované ze strany zřizovatele a státní správy. Velkým zdrojem tlaku jsou rovněž problematictí zákonní zástupci „problematických“ žáků. Ve škole je 630 žáků a bohužel existuje dost rodičů, kteří místo toho, aby své dítě řádně vychovávali, staví se do opozice vůči škole. Stává se to v případech, kdy škola udělí dítěti kázeňské opatření, anebo když má žák právem zhoršenou klasifikaci. Orgán sociálně právní ochrany je vůči rodičům bezbranný, a dokud žák někomu fyzicky vážně neublíží, případ neřeší. Ředitel může takovým žákům uložit důtku, nebo sníženou známku z chování, ale pro rodiče je to pouhý papír, který nemá žádnou váhu. Pan ředitel se s takovými tlaky vyrovnává relaxací, jde ven, přestane myslet na práci a sám sebe motivuje tím, že věří, že v jeho práci pořád ještě převažují pozitiva nad negativy. Dodává však: „...Znám ale několik ředitelů, kteří se do rekonkurzu už ani nepřihlásili, neboť si uvědomili, že jim to nestojí za to.“

Povinností, které s sebou nese řízení školy je mnoho, a tak je pan ředitel nerozděluje na nejdůležitější, nejobtížnější, nebo nejjednodušší. Denně si při příchodu do práce rozdělí úkoly na prioritní a na ty, které může splnit později. Ví také, že některé může delegovat na jiné zaměstnance. To má však jednu podmínku, kterou se pan ředitel řídí. Všechny delegované úkoly musí sám ovládat, aby je mohl následně zkontrolovat. Zastává proto názor, že si každý ředitel nejprve musí všim projít sám, a až druhý, třetí rok ve funkci, si může vychovat své zástupce a teprve poté na ně může úkoly plně delegovat: „...První tři roky

⁷⁰ Dále jen MŠMT

ve funkci na velké škole jsou tedy opravdové galeje. “

Pan ředitel přistupuje k rodičům svých žáků jako k pracovním partnerům. Snaží se jim naslouchat, a určitě se nad ně nepovyšuje. Za poměrně krátkou dobu, kdy je ve funkci ředitele, si uvědomil, že v dnešní době moderních, informačních technologií, hrají velkou roli internetové diskusní portály a sociální sítě. Veřejné mínění dokáže udělat hodně, a i když je škola umístěná ve velkém městě, má mnoho lidí dobrý přehled o konkrétních, zdejších školách. Škola komunikuje s rodiči o celé řadě záležitostí, například když se připravuje škola v přírodě. Kromě informace, že se vybírá určitá finanční částka, je nutné rodičům přesně vysvětlit, kam se pojedje, proč zrovna tam, jaký tam bude pro děti připravený program, ubytování, strava a předběžný rozpočet, na co přesně škola finanční částku od rodičů použije. V případě, že mají rodiče připomínky, nebo stížnosti, musí je pan ředitel důkladně prošetřit.

Obdobně je tomu i ve vztahu k žákům, pan ředitel se i k nim snaží přistupovat jako k partnerům, přesto si velice dobře uvědomuje, že dětem nelze dávat široké hranice a nízkou laťku: *„...Musí si uvědomit, že škola není zábavní agentura. Zároveň je ale nutné zachovávat pedagogický takt, mít lidský přístup, nepovyšovat se, žáky nesrážet. Žák musí vědět, že se od něj sice vyžadují především povinnosti, ale má i právo na to, aby se ve škole cítil příjemně a aby škola byla na úrovni.“*

Škola má pro snadnější komunikaci s žáky zřízenou funkci výchovné poradkyně, vedoucí vychovatelku ve školní družině, kterou zastává zástupkyně ředitele školy pro 1. stupeň. Do 31. 1. 2019 byla ve škole také školní psychologka, ale v té době skončil dvouletý projekt „Šablony“, v jehož rámci byla psychologka financována. Ve škole působí celkem deset asistentů pedagogů a speciální pedagožka, která vede předměty speciální pedagogické péče. Pracovní požadavky, které má pan ředitel na všechny tyto pracovníky vesměs upravuje katalog prací, zákon o pedagogických pracovnících, metodické pokyny MŠMT a vnitřní směrnice školy. Vedení školy pořádá pravidelné porady s těmito zaměstnanci, na nichž probírají aktuální témata, a společnými silami hledají řešení vzniklých problémů.

Sociálního pedagoga ve škole supluje výchovná poradkyně, metodička prevence a speciální pedagožka. Kromě těchto pracovníků škola spolupracuje s externisty, které si zve na adaptační kurzy a do výuky (Sdružení D, P-Centrum, Acet aj.).

K otázce, zda by pan ředitel zaměstnal sociálního pedagoga ve své škole, odpovídá: *„Sociálního pedagoga bych zaměstnal jen v případě, že na něj MŠMT uvolní prostředky. Odmítám jej platit v rámci normativu, neboť by se to negativně promítlo do nadtarifních složek všech zaměstnanců. Další podmínkou jeho úspěšného fungování však je, aby jeho práce*

měla oporu v legislativě, pokud by se objektivně prokázalo, že zákonní zástupci neplní své povinnosti vůči dítěti. Samotná ohlašovací povinnost na Orgán sociálně-právní ochrany dětí⁷¹ nic nevyřeší, neboť většina takových případů se odloží. A pokud nespolupracuje rodina, tak ani sebelepší sociální pedagog nic nezmůže.“

⁷¹ Dále jen OSPOD

4.1.4 Studie č. 4: Ředitel gymnázia, 54 let

Čtvrtým respondentem je muž, ředitel gymnázia. Působí na třetí škole, již 27 let. Z toho 11 a půl roku tuto školu řídí.

Pan ředitel pochází z učitelské rodiny. Narodil se rodičům učitelům, kteří nevědomky vedli k lásce ke školství a pedagogice i našeho pana ředitele tím, že měli rádi svoji učitelskou práci. Jeho rodiče spolu doma probírali otázky týkající se školy, ve které oba učili. Večer se často připravovali na vyučování, na příští den, nebo opravovali sešity s úkoly a písemnými pracemi. Někdy, když už byl starší, jim mohl s některými snadnými úlohami pomáhat. Pan ředitel k tomu dnes říká: „...*Učitelství vlastně tak nějak představuje i moje dětství. Byl to ten klid rodinných večerů, kdy jsem se doma s rodiči - učiteli cítil opravdu bezpečně a příjemně.*“ Od dítěte byl podvědomě rozhodnutý, že bude učitelem také. Když vycházel základní školu, byla jeho další cesta jasná. Podal si přihlášku na gymnázium a později na pedagogickou fakultu. Dnes je pedagogem již téměř třicet let a učení ho baví.

Pan ředitel však nikdy neměl v plánu být ředitelem, to se stalo jen díky tlaku okolí – kolegů. V roce 2007, když učil na gymnáziu už patnáct roků, odcházel současný pan ředitel do důchodu. Kolegové naléhali na našeho pana ředitele, aby se přihlásil do konkurzu na obsazení pozice nového ředitele školy. Při vzpomínce na to období říká: „...*Nebylo mi samozřejmě jedno, jakým směrem by se naše gymnázium v budoucnu ubíralo, kdyby na místo ředitele nastoupil někdo ‚z venku‘ a proto jsem souhlasil, a do konkurzu jsem se přihlásil.*“

Od nastávajícího školního roku začal pan ředitel vykonávat svoji funkci. Řídit školu pro něj znamená především spolupracovat se svými podřízenými ve všech důležitých věcech týkajících se výuky, vzdělávání a koncepce školy. Za velmi důležitou považuje také spolupráci s nepedagogickými pracovníky, kteří zajišťují technický chod školy.

Pan ředitel se také zamyslel, nad tím, co pro něj znamená vést ostatní pedagogické pracovníky a dospěl k názoru, že je to určovat směr školy, přicházet s novými myšlenkami, povzbuzovat, motivovat a koordinovat svoje podřízené.

Když nastoupil do funkce ředitele, několik prvních měsíců se podrobně seznamoval se všemi povinnostmi, které ředitel tak velké školy musí zvládnout. Po seznámení se s administrativou a legislativou, si určil tři zástupce ředitele, na které delegoval část svých úkolů. Dva zástupci spolupracují s panem ředitelem přímo na kmenové budově gymnázia a třetí zástupce prakticky vede jazykovou sekci gymnázia na odloučeném pracovišti. Společně si ujasnili kompetence a pan ředitel se domnívá, že se jim podařilo vytvořit úspěšný tým vedoucích pracovníků. V roce 2007, kdy nastoupil do funkce, se svými zástupci vypracovali

nový školní vzdělávací program⁷², podle kterého se v současné době žáci gymnázia vzdělávají.

Pan ředitel nastoupil na svoji pozici z řad stávajícího pedagogického sboru gymnázia. Dnes vnímá, že z počátku bylo velmi obtížné řídit své bývalé kolegy. S odstupem času říká: „...*Důležité je uchovat si přátelské vazby s kolegy a naprostou otevřenost v komunikaci s nimi.*“ Je pro něj velmi důležité, aby ho kolegové viděli zároveň jako svého nadřízeného a zároveň jako kolegu, který má v první řadě rád svoji přímou pedagogickou práci. Pan ředitel si myslí, že ho s kolegy spojuje jejich společný cíl, což je kvalitně vzdělávat studenty. Také jim velmi záleží na dobré, letité úrovni jejich gymnázia. V tom všichni vidí ten hlavní smysl.

Pan ředitel od všech svých podřízených požaduje loajalitu, schopnost akceptovat odlišný názor, svědomitý přístup k práci, ochotu na sobě pracovat a dále se vzdělávat, týmový přístup a empatii. Všechny svoje požadavky s ostatními pedagogickými pracovníky otevřeně probírá a myslí si, že jej kolegové respektují a vnímají ho pozitivně. On sám ve vztahu k nim upřednostňuje naprostou otevřenost, přiměřenou informovanost a nedělá rozdíly mezi pedagogy a správními zaměstnanci.

V současné době je pan ředitel se svým pedagogickým týmem až na výjimky velmi spokojený. Myslí si, že ve všech pracovních kolektivech se najdou jednotlivci, kteří nejsou stoprocentní. O kvalitách lidí říká: „...*Každý člověk vyniká v něčem jiném, tak například jeden nemá vynikající komunikační schopnosti, ale je nadprůměrně empatický, nebo je manuálně zručný.*“ Na své podřízené si v žádném případě nestěžuje. Nikdo ze zaměstnanců není neschopný, nebo natolik problematický, že by se s ním toužil rozloučit.

Pan ředitel si myslí, že jako celek vytváří velmi schopný pracovní tým. V personální politice však dosud zcela nedosáhl toho, co jste zamýšlel. Říká k tomu: „...*Máme plnou aprobovanost, zákoník práce mi neumožňuje potřebnou dynamiku v obměně pedagogického sboru. Hlavně o práci správních zaměstnanců není téměř žádný zájem, a to zejména kvůli finančnímu ohodnocení.*“

V souvislosti se svými zaměstnanci pan ředitel vyjádřil svůj názor na ideálního pedagogického pracovníka „Zlatého Ámose“. Podle něj by měl být vysoce motivovaný a hlavně by měl mít rád mladé lidi a svoji práci. Jako velký přínos vidí pan ředitel v loajalitě ke škole, ve které působí.

⁷² Dále také ŠVP

Spolu s velkou zodpovědností řídit své podřízené, vnímá pan ředitel jako největší zdroj tlaku na svoji osobu obrovskou míru nesmyslné administrativy a nízkou míru právní ochrany. Přemíra administrativní práce s sebou nese nedostatek času na potřebnější a důležitější činnosti. Proto, že měl pan ředitel velký vzor ve svém předchůdci, který ho do mnoha věcí spojených s vedením školy zasvětil, a z počátku mu byl velkou oporou. Byl proto připravený a věděl předem, že vést toto obrovské, proslulé gymnázium není jednoduché. Dnes bere všechnu tu administrativu a stále se měnící legislativu jako nutnou součást své ředitelské práce.

Jako další velkou odpovědnost vidí pan ředitel v tom, že jeho gymnázium je jedno z největších a nejstarších na Moravě. Je pochopitelné, že o studium na něm má zájem velký počet žáků. Problémem proto není, jako na jiných středních školách, boj o studenty, ale právě naopak. Pan ředitel spolu se svými zástupci každoročně připravuje rozsáhlé přijímací řízení na nižší i vyšší gymnázium. Je složité zajistit jeho bezproblémový průběh ze strany pedagogického dohledu a odbornosti. Škola logicky nemůže vyhovět všem uchazečům o studium. Pan ředitel proto cítí jako velkou zodpovědnost správně vyhodnotit přijímací testy. To je v posledních letech jednodušší, protože probíhají státní přijímací zkoušky a žáci jsou hodnoceni bodovým systémem, což tuto situaci částečně usnadňuje.

Dnes pan ředitel vnímá jako nejdůležitější práci s lidmi. To znamená se svými podřízenými, s žáky i s jejich rodiči. Je pro něj důležité, aby lidé vnímali, že pan ředitel má na mysli hlavně to, aby se pod jeho vedením cítili dobře. Zaměstnanci v práci, studenti při studiu a rodiče studentů, aby vnímali, že jejich děti navštěvují opravdu kvalitní školu. Nejobtížnější je pro něj udržení chodu školy, jako vzdělávacího institutu, při vši administrativně, které po školách vyžaduje zřizovatel, MŠMT a také český statistický úřad. Nejjednodušší z povinností je pro pana ředitele samotná výuka. Jak už se svěřil dřív, učení ho dodnes velmi baví a spatřuje v něm hlavní smysl své práce.

Aby škola úspěšně fungovala, je důležité z pohledu pana ředitele také spolupracovat se samotnými studenty a jejich rodiči. Strategie, které k tomu používá, jsou stejné jako k zaměstnancům. Jsou jimi transparentnost, otevřenost v komunikaci a přístupnost k jejich podnětům. Žáci posledních ročníků gymnázia jsou již plnoletí, proto s nimi vedení školy jedná jako s rovnocennými partnery. Nejen s nimi, ale i s mladšími studenty a jejich rodiči škola plně komunikuje na sociální síti a na webových stránkách školy. Je zde zcela přístupný měsíční plán školy, organizace školního roku, stránky předmětů i učitelů, kde každý student a jeho rodiče mohou pod přihlašovacím heslem nahlédnout na svůj prospěch. Dále jsou

na webových stránkách přístupné rozvrhy všech tříd, i případné změny v rozvrhu, nebo suplování. V neposlední řadě jsou zde informace o školním stravování.

Jak pan ředitel uvedl, gymnázium má vypracovaný ŠVP, podle kterého probíhá vzdělávání studentů. Pro všechny vzdělávací obory má škola svůj ŠVP. Jsou to „Školní vzdělávací program – nižší gymnázium“, „Školní vzdělávací program – Česko-francouzská sekce“, „Školní vzdělávací program – vyšší gymnázium“.

Pan ředitel uvedl, že na gymnáziu mají pro bezproblémový chod školy, zřízené pozice výchovného poradce, školního psychologa, metodika prevence, koordinátora ŠVP, koordinátora pro informační a komunikační technologie⁷³ a koordinátora environmentální výchovy⁷⁴. Od všech těchto pracovníků pan ředitel požaduje totéž, co od ostatních členů pedagogického sboru a od nepedagogických pracovníků. To znamená loajalitu, schopnost akceptace odlišného názoru, svědomitý přístup k práci, ochotu na sobě pracovat a dále se vzdělávat, týmový přístup a empatii.

Pan ředitel sdělil, že škola nemá a zatím nepotřebuje speciálního pedagoga, ani asistenty pedagoga, protože na gymnáziu nejsou speciální třídy, ani žáci se speciálními vzdělávacími potřebami.

V souvislosti s tím pan ředitel uvedl, že zná pozici sociálního pedagoga. Ta však není dosud pevně zakotvena v legislativě. Pan ředitel nahlíží, že sociální pedagog by se uplatnil na některé z pozic, jako jsou: výchovný poradce, školní psycholog, nebo metodika prevence. Ve škole v současnosti působí celé poradenské pracoviště tvořené psychologem, preventivou, výchovnými a kariérovými poradci a ředitelem školy. Vzhledem k typu školy to pan ředitel považuje za dostatečné a sociálního pedagoga nehledá.

⁷³ Dále jen ICT

⁷⁴ Dále jen EVVO

4.2 Analýza zjištěných údajů a jejich konfrontace s odbornou literaturou

Výzkum byl prováděn se čtyřmi respondenty, ředitelkou základní školy na vesnici, ředitelem střední odborné školy, ředitelem základní školy ve městě a ředitelem gymnázia. Všichni jsou řediteli škol v jednom vybraném kraji ČR. Školy dvou z nich zřizuje kraj a další dvě školy zřizuje obec. Na základě informací získaných z vyprávění a narativních rozhovorů jsme se snažili osvětlit postoje ředitelů různých škol k problematice vedení školy, jako organizace.

Cílem výzkumného bádání bylo zjistit, jaké byly klíčové momenty respondentů pro ucházení se o místo ředitele, jak vnímají pozici ředitele, jak vnímají své podřízené, jaké identifikují základní problémy a jestli znají a vnímají sociálního pedagoga jako součást pedagogického sboru. Byl brán v úvahu jejich pohled na své bývalé kolegy, jako na své podřízené. Zajímalo nás, jaké identifikují problémy a tlaky na svoji osobu v souvislosti s jejich funkcí a jaké používají strategie k tomu, aby škola fungovala.

Klíčové momenty pro ucházení se o místo ředitele

Všechny čtyři respondenty spojuje společný znak, že již od mládí chtěli být učiteli. Dva z nich pochází z učitelských rodin. Vyrůstali v rodinách, kde byla pedagogika poměrně často diskutované téma a oni sami tak pocítili touhu stát se také pedagogem. Další pan ředitel byl od dětství veden rodiči k tomu, aby si vážil učitelů a vzdělání. Tak si vypěstoval opravdovou úctu ke školství a již na střední škole se rozhodl, že sám bude také učitelem. Poslední respondent měl od mládí zálibu v literatuře a historii a povolání učitele se pro něj stalo snem již při studiu střední školy. Životní příběhy učitelů jsou zajímavou částí pedagogického výzkumu. Ukazují totiž osobnost učitele a jeho praxi z nových hledisek. Odhalují podněty, události, situace, nebo osoby, které ztvárňovali životní dráhu učitele.⁷⁵ Právě na základě životních příběhů definovali respondenti své pohnutky k tomu stát se učitelem.

Výzva k ucházení se o místo ředitele byla u dvou respondentů – ředitelky základní školy a u ředitele gymnázia téměř totožná. Oba působili již řadu let na škole, kde odcházel stávající ředitel do důchodu. Pro oba tak bylo rozhodnutí přihlásit se do konkurzu otázkou loajality ke škole. Oběma záleželo na tom, jak bude jejich škola dále fungovat a jakým

⁷⁵ Srov. GAVORA, Peter. Životné príbehy učiteľov. In. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozšířené vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8. s. 211

směrem se bude ubírat. Nyní je paní ředitelka ve své funkci sedmým rokem a pan ředitel již dvanáctým rokem. Ředitel základní školy ve městě, se ucházel o ředitelské místo před dvěma lety, v době, kdy působil na krajském úřadu, odboru školství a byl již tři roky předsedou školní rady jedné velké ZŠ. Když ředitel této školy odcházel do důchodu, dal na rady zainteresovaných lidí a o uvolněné místo se ucházel. Poslední respondent, ředitel střední odborné školy, je ve své funkci osmým rokem. K pozici ředitele školy se dostal přes místo učitele a vedoucího učitele ve škole, kde předtím již několik let působil.

Souhrnně lze říci, že žádný z respondentů být ředitelem nechtěl, k rozhodnutí ucházet se o tuto pozici je vedly různé události v průběhu jejich života. Všichni čtyři se shodli na tom, že chtěli být od mládí učiteli.

Pozice ředitele – jak ji vnímá sám ředitel

Postavení ředitele vnímá každý z respondentů rozdílně. Pro paní ředitelku je to hlavně snaha vytvořit ve škole příjemnou atmosféru pro žáky i pro své kolegy. Je pro ni důležitá otevřená komunikace a vysvětlování si postupů s pracovníky. Snaží se, aby ji kolegové brali jako kolegyni, která má svoji práci ráda – učení dětí i vedení školy.

Oproti tomu druhý respondent, ředitel střední odborné školy, vnímá svoji pozici jako výzvu a zodpovědnost. Je pro něj důležité udržet školu v konkurenci dnešního středoškolského vzdělávání. Vzhledem k doplňkové činnosti školy pro pana ředitele znamená vést školu také jako řídit firmu.

Třetí respondent, ředitel základní školy ve městě při řízení školy neuplatňuje direktivní přístup. Upřednostňuje vysvětlování si s kolegy, přesvědčuje je o svých rozhodnutích. Zároveň vnímá své postavení jako postavení administrativního pracovníka, který normuje stravu, musí rozumět ekonomice, účetnictví, mzdovému účetnictví, bezpečnosti a ochraně zdraví, požární ochraně a technickým záležitostem.

Poslední respondent, ředitel gymnázia vnímá svoji pozici jako určování směru školy. Ze svého postavení musí přicházet s novými myšlenkami a svoje podřízené povzbuzuje, motivuje a koordinuje jejich práci.

Všichni respondenti se opírají o model racionálně organizované a řízené školy. V tomto typu řízení se upřednostňuje racionální myšlení, ale to neznamená oslabování citového působení. Ředitelé chrání žáky, ale nedovolují jim bezbřehé chování. Učitelům

umožňují objektivní rozhodování, ale na druhé straně jejich práci kontrolují.⁷⁶

Vedení bývalých kolegů

Reakce na vedení svých bývalých kolegů byla u oslovených respondentů odlišná. Paní ředitelka základní školy se snaží, aby ji kolegové vnímali jako kolegyni, která má ráda svoji práci. Tím myslí učení dětí i vedení školy. Doufá, že ji podřízení vnímají jako člověka, který dělá svoji práci tak, jak nejlépe umí, a za kterým mohou přijít kdykoliv pro radu. Myslí si, že se navzájem respektují a důvěřují si. Oproti tomu ředitel střední odborné školy ve vedení bývalých kolegů nevidí problém. Vnímá z jejich strany respekt. Jak od bývalých kolegů, tak od nově příchozích. Třetí respondent, ředitel základní školy ve městě má výhodu v tom, že při svém příchodu na školu, na dvě výjimky nikoho neznal. Všichni zaměstnanci tak měli stejné podmínky a ředitel neměl důvod mít na někoho odlišný názor. Většina zaměstnanců přijala jeho koncepci řízení školy téměř okamžitě a bez problémů. Poslední respondent, ředitel gymnázia je také bývalým kolegou svých stávajících podřízených a doufá, že ho dnes bývalí kolegové jako svého nadřízeného respektují a vnímají pozitivně. Bylo to pro něj velmi obtížné, obzvláště z počátku. Důležité bylo, uchovat si přátelské vazby s kolegy a naprostou otevřenost v komunikaci s nimi. Dnes doufá, že jej respektují a vnímají pozitivně. Ve vztahu ke svým bývalým kolegům, nebo současným podřízeným uplatňují respondenti částečně vedení zájmového klubu, kdy se jejich pozornost orientuje na vytváření příjemných mezilidských vztahů⁷⁷ a částečně týmový přístup, kdy je jejich základní snahou zaujmout lidi pro společný cíl.⁷⁸

Jak vnímají ředitelé své podřízené

Všichni oslovení respondenti se v tomto bodě shodují na tom, že jsou se svými podřízenými spokojeni a že se jim podařilo v personální politice dosáhnout toho, co při svém nástupu do funkce zamýšleli. Dále se všichni ředitelé snaží delegovat autoritu a podporovat

⁷⁶ Srov. OBST, Otto, Vnitřní řízení školy (mikrořízení výchovy a vzdělávání). In. *Úvod do teorie řízení výchovy a vzdělávání ve školství pro učitele*. 1. vydání. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého v Olomouci, 1995. 84 s. ISBN 80-7067-470-9. s. 35

⁷⁷ Srov. EGER, Ludvík, a kolektiv, Manažer a řídicí styly. In *Efektivní školský management* 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 224 s. ISBN: 80-7082-430-1. s. 62

⁷⁸ Srov. EGER, Ludvík, a kolektiv, Manažer a řídicí styly. In *Efektivní školský management* 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 224 s. ISBN: 80-7082-430-1. s. 63

pracovníky při dosahování cílů. Poskytují jim potřebné zdroje, podporu a samostatnost. Vyhýbají se nejasným a nespravedlivým kritériím výkonu a při hodnocení omezují kritiku pracovníka a spíše se soustředí na řešený problém.⁷⁹

Paní ředitelka základní školy je spokojená se svým pedagogickým sborem. Oceňuje, že její pracovníci splňují kvalifikaci a dále se vzdělávají. Vnímá, že mají zájem o práci a uplatňují netradiční řešení a týmový přístup, jsou schopni akceptovat odlišný názor a jsou empatictí. Také druhý respondent, ředitel střední odborné školy je se svým pracovním týmem spokojený. Vést pedagogické pracovníky pro něj znamená určovat směr školy ve vzdělávacím procesu. Oceňuje jejich loajalitu a ztotožnění se s koncepcí rozvoje školy. Vzájemně se respektují. Další respondent, ředitel gymnázia, je se svým pedagogickým sborem také až na výjimky velmi spokojen. Preferuje naprostou otevřenost a oboustrannou informovanost. Nedělá rozdíly mezi pedagogy a správními zaměstnanci. Všichni tři uvedení respondenti uplatňují k podřízeným týmový přístup, snaží se zaujmout lidi pro společný cíl. Problémy veřejně posuzují. Respektováním individuality členů se zvyšuje motivace lidí a stoupá výkonnost týmu.⁸⁰

Také ředitel základní školy ve městě je se svými podřízenými, jak pedagogy, tak nepedagogickými pracovníky převážně spokojený. Uvítal by ale pedagogický sbor s nižším průměrným věkem, protože služebně starší pedagogy někdy vnímá jako hůř přizpůsobivé. Nechce, aby zaměstnanci hledali důvody, proč něco nejde, ale způsoby, jak to udělat, aby to šlo. Aby přemýšleli a identifikovali se s koncepcí školy. Stereotypní chování a postupy jsou cestou k podprůměrnosti a pasivitě. Přiznává, že metoda „cukr a bič“ je v mnoha případech metodou nejlepší. V jeho případě se jedná o paternalistický přístup, který se vyznačuje tím, že se manažer o svoje podřízené postará, ale jen v případě, když pro něj budou pořádně pracovat.⁸¹

Základní problémy, které respondenti identifikují při řízení školy

Všichni čtyři ředitelé se shodli na dvou hlavních problémech, který je při jejich pedagogické práci, ale také při vedení školy velmi zatěžuje. Prvním je přehnaná, stále rostoucí

⁷⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK, František, Lidé v organizaci. In *Management*. 1. vydání. Praha: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8. s. 75, 76

⁸⁰ Srov. EGER, Ludvík, a kolektiv, Manažer a řídicí styly. In *Efektivní školský management* 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 224 s. ISBN: 80-7082-430-1. s. 63

⁸¹ Srov. EGER, Ludvík, a kolektiv, Manažer a řídicí styly. In *Efektivní školský management* 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 224 s. ISBN: 80-7082-430-1. s. 63

administrativa, kterou mnozí nazývají byrokracií ze strany zřizovatelů a státní správy. Autorem klasické teorie byrokracie je Max Weber. Věřil, že organizace může efektivně fungovat, bude-li se opírat výhradně o odborné dovednosti a bude-li striktně dodržovat několik základních pravidel.⁸² Druhým zásadním problémem se jim jeví stále se měnící legislativa.

Kromě těchto společných základních problémů, označila ředitelka základní školy za velký problém nedostatek času na potřebnější a důležitější činnosti, který se právě vztahuje k přílišné administrativě. Dalším velkým problémem je aprobovanost některých předmětů na 2. stupni, zejména informatiky. Největší problém, který ve své dosavadní kariéře řešila, bylo nepovolení navýšení kapacity mateřské školy. Druhý respondent, ředitel střední odborné školy uvádí, že k již uvedeným společným problémům, se pojí další, a to je problém v komunikaci s některými dílčími složkami zřizovatele. Jako největší problém, identifikuje problém jak vystačit s penězi v rozpočtu. Jako velmi složitou také označuje situaci, jak získat žáky pro naplnění kapacity školy. Pro dalšího respondenta, ředitele základní školy ve městě, jsou kromě velkého nárůstu administrativy a termínovaných úkolů ze strany zřizovatele a státní správy, také velkým problémem někteří nespolupracující zákonní zástupci problematických žáků. Poslední z ředitelů označil kromě uvedených společných úskalí za problém také minimum právní ochrany a udržení chodu úřadu.

Sociální pedagog jako součást pedagogického sboru

Sociálního pedagoga, kterého P. Klíma charakterizuje jako specializovaného odborníka vybaveného teoreticky, prakticky a koncepčně pro záměrné působení na osoby a sociální skupiny především tam, kde se životní způsob a praxe těchto jednotlivců či sociálních skupin vyznačuje destruktivním či nekreativním způsobem uspokojování potřeb a utváření vlastní identity⁸³, znali tři ze čtyř oslovených ředitelů. Jako součást svého pedagogického sboru jej zatím zaměstnat neplánují. Mají k tomu každý svůj konkrétní důvod. Ředitelka základní školy si myslím, že na její škole by se neuplatnil, protože škola je v malé obci, kde k sobě mají lidé blíž, a proto není potřebná další osoba, která by zprostředkovala komunikaci s rodiči. Ve škole také působí výchovný poradce, který vede pohovory s žáky,

⁸² Srov. BĚLOHLÁVEK, František, Vývoj teorie řízení. In. *Management*. 1. vydání. Praha: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8. s 33

⁸³ Srov. KRAUS, Blahoslav, Sociální pedagogika v praxi. In. *Základy sociální pedagogiky*, 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2008. 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3. s. 198

komunikuje s rodiči v záležitostech týkajících se výchovných a výukových problémů. Žádný z žáků také nepochází z problémové rodiny, kde by byl nutný šetrný, kvalifikovaný přístup. Druhý respondent, ředitel střední odborné školy tuto profesi původně neznal. Po vysvětlení kompetencí sociálního pedagoga připustil, že by byl pro školu přínosem, ale jako překážku pro jeho zaměstnání vidí nedostatek finančních prostředků. Stejný důvod uvedl i ředitel základní školy ve městě. Sociálního pedagoga by zaměstnal pouze za předpokladu, že by byla jeho pozice zakotvena v legislativě a za podmínky, že na něj MŠMT uvolní finanční prostředky. Poslední respondent, ředitel gymnázia, vzhledem k typu školy, považuje za dostatečné, že na jeho škole působí poradenské pracoviště tvořené psychologem, metodikem prevence, výchovnými a kariérovými poradci.

Závěr

V této bakalářské práci jsem se snažila nastínit postoje ředitelů různých škol v jednom z krajů ČR k problematice vedení školy, jako organizace. V úvodu jsem si, s ohledem na svoje působení na Odboru školství a mládeže Krajského úřadu, stanovila jako jeden z cílů zmapovat jejich připomínky, podněty a neztídká negativní ohlasy k byrokratickému přístupu zřizovatelů.

K dalšímu cíli, soustředit se, jak dalece jsou ředitelé škol seznámeni a jak v jejich povědomí utkvívá pozice sociálního pedagoga, mě přivedlo studium oboru Sociální pedagogika.

Ve své teoretické části práce jsem se snažila objasnit terminologii vztahující se k postavení současných ředitelů různých typů škol, ve vztahu k jejich kompetentnosti, k problematice konkurzního řízení a legislativě, ve které je jejich postavení zakotveno.

Praktická část práce stanovila pět hlavních a několik dílčích výzkumných otázek směřující k dosažení cílů této práce. Získané informace byly vyhodnoceny a interpretovány v případových studiích.

Empirické šetření ukázalo, jak respondenti vnímají klíčové momenty v jejich životě, které je vedly k rozhodnutí stát se učitelem a později ředitelem, a jak dlouho již tuto funkci vykonávají. Ředitelé se vyjádřili, že svoji funkci vnímají jako velkou zodpovědnost. Jeden z nich vnímá řízení školy jako vedení firmy, druhý se cítí jako administrativní pracovník, jiný určuje směr školy a přichází s novými myšlenkami, které vedou ke zlepšování úrovně jeho školy a poslední se snaží být stále kolegou svých podřízených. Výzkum ukázal, že většina ředitelů má kladný vztah se svými podřízenými. Část úkolů delegují na své zástupce, výchovné poradce, metodiky prevence a psychology. Bylo také prokázáno, že velká většina ředitelů vnímá jako zatěžující přílišnou administrativu a legislativu, kterou vidí jako byrokratickou. Souhrnně lze říci, že to je největší problém, který ředitelé při své práci identifikovali. Naopak všichni cítí stejně, že nejjednodušší, nejzajímavější a nejvíc je uspokojuje samotné vzdělávání žáků.

V neposlední řadě se ukázalo, jak vnímají ředitelé škol pozici sociálního pedagoga. Z výzkumu vyplynulo, že v povědomí ředitelů sociální pedagog není zakotven tak hluboce, jak bychom si představovali. Ředitelé, kteří jsou o pozici sociálního pedagoga informovaní, a na jejich škole by se uplatnil, však naráží na nedostatek finančních prostředků. Dále se ředitelé domnívají, že podmínkou úspěšného fungování sociálního pedagoga na školách je,

aby jeho práce měla oporu v legislativě (v paragrafovém znění). Což opravdu do dnešního dne, přes již vynaložené snahy, zatím nemá. Nabízí se otázka, proč tomu tak je a jak tuto situaci v nejbližší době zlepšit.

Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František, *Management*. 1. vydání. Praha: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

EGER, Ludvík, a kolektiv, *školský management* 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 224 s. ISBN: 80-7082-430-1.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozšířené vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

Kolektiv autorů, *Management základních škol, praktické rady pro ředitele školy*. 1. vydání. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2012. 98 s. ISBN: 978-80-87553-43-5.

KRAUS, Blahoslav, *Základy sociální pedagogiky*, 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2008. 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3.

LHOTKOVÁ, Irena, Šnýdrová, Ivana, Tureckiová, Michaela. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2013. 98 s. ISBN 978-80-7478-349-4.

LICHTMAN, M. *Qualitative Research in Education: A User's Guide*. London: SAGE, 2013. 341 s. ISBN 978-1-4129-9532-0.

OBST, Otto, *Úvod do teorie řízení výchovy a vzdělávání ve školství pro učitele*. 1. vydání. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého v Olomouci, 1995. 84 s. ISBN 80-7067-470-9.

PUŠKINOVÁ, Monika, *Právo pro ředitele škol v kostce*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2014. 324 s. ISBN 978-80-7478-397-5.

SUMAROVÁ, Elena, *Na pomoc riaditeľom škôl*. 3. vydání. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1981. 286 s. ISBN 67-339-81.

TROJANOVÁ, Irena, *Ředitel a střední management školy*. 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2014. 176 s. ISBN 978-80-262-0591-3.

TROJAN, Václav, *Ředitel současné školy, Pět aktuálních situací a jejich řešení*. 1. vydání.
Praha: Dr. Josef Raabe s.r.o., 2015. 103 s. ISBN 978-80-7496-211-0.

Seznam internetových odkazů

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-54>

Seznam příloh

Příloha č. 1: Přepis rozhovoru – Ředitelka základní školy na vesnici

Příloha č. 2: Přepis rozhovoru – Ředitel střední odborné školy

Příloha č. 3: Přepis rozhovoru – Ředitel základní školy ve městě

Příloha č. 4: Přepis rozhovoru – Ředitel gymnázia

Příloha č. 1

Přepis rozhovoru – Ředitelka základní školy na vesnici

Žena

Dobrý den paní ředitelko, dovolíte, abych si náš rozhovor nahrávala? ANO

Děkuji, ve své bakalářské práci nebudu uvádět Vaše jméno, ani název Vaší školy.

Chtěla bych Vás upozornit, že pokud nebudete chtít na kteroukoli otázku odpovědět, tak bez udání důvodu nemusíte.

Prozradíte mi Váš věk? 55 let

1. Co pro Vás bylo podnětem k tomu stát se ředitelkou?

Na současné škole působím již 31 let. Když odcházela bývalá paní ředitelka do důchodu, uvědomila jsem si, že mi záleží na tom, jak se bude škola dál vyvíjet a kam bude směřovat. Zнала jsem žáky, pedagogy a ostatní zaměstnance školy, prostředí i lidi, kteří měli přímý i nepřímý vliv na chod školy (rodiče, zastupitele).

1.1 Jak jste se dostala k pedagogice a jaká byla Vaše cesta k ní a ředitelství vůbec?

Pocházím z učitelké rodiny. Maminka byla učitelka a babička (tatínkova maminka) taky. Často se při rodinných setkáních řešily záležitosti školy. Zároveň jsem měla představu o učitelské profesi. Mamka se každý večer připravovala do školy a často jsme jí pomáhali s různými výrobky, nebo stříhat kartičky. Pamatuji si, že když byla babička v důchodu, často jezdila zastupovat do školních družin a brala mě s sebou.

Při studiu gymnázia jsem začala pomáhat s vedením pionýrského oddílu na základní škole, kterou jsem sama absolvovala. Se skupinou skvělých lidí jsme organizovali tábory, jezdili na různé výlety a srazy.

Po ukončení studií na gymnáziu jsem byla pevně rozhodnuta jít studovat pedagogickou fakultu – učitelství pro 1. stupeň (i přes nepřízeň rodičů).

2. Chtěla jste být ředitelkou školy od mládí, nebo Vás k tomuto rozhodnutí vedly jiné důvody v průběhu života? Jaké?

Chtěla jsem být učitelkou. O tom, že bych se stala ředitelkou, jsem nikdy

nepřemýšlela a nevyhledávala jsem volná ředitelská místa. Jak už jsem se zmínila, důvodem rozhodnutí přihlásit se do konkurzu na ředitelku bylo uvolněné místo na škole, kde jsem působila od začátku své pedagogické praxe.

3. Jak dlouho jste ředitelem a na kolikáté škole?

Ve funkci jsem od srpna roku 2012, takže v půlce sedmého roku, na první škole.

4. Co znamená „řídít školu“ z Vašeho pohledu? Jak vnímáte své postavení ve škole?

Řídit školu je pro mě především snaha vytvořit příjemnou atmosféru pro žáky i pro své kolegy. A samozřejmě také zvládnout „papírování“, které se mi jako ředitelce nevyhne.

4.1 Co pro Vás znamená vést ostatní pedagogické pracovníky?

Dávám přednost otevřené komunikaci a vysvětlování, s pracovníky projednávám důležitá rozhodnutí, snažím se získat jejich názory. Společně diskutujeme plán činností, každý pracovník má svoji náplň práce, zná pravidla odměňování. Probíráme možnosti dalšího vzdělávání dle zájmu a vyučovaného oboru a dle potřeb školy.

Podarilo se nám vytvořit tým vedoucích pracovníků a ujasnit si kompetence. Na zástupkyni ZŠ a zástupkyni pro MŠ jsem delegovala část úkolů.

4.2 Jaké je pro Vás řídit své bývalé kolegy (pokud jste působil na této škole již dřív jako pedagog)? Jak vás vnímají a respektují?

Snažím se, aby mě kolegové brali jako kolegyni, která má svoji práci ráda. Myslím tím učení i vedení školy. Doufám, že mě vnímají jako člověka, který dělá svoji práci tak, jak nejlépe umí, a za kterým mohou přijít kdykoliv pro radu. Myslím, že se navzájem respektujeme a důvěřujeme si.

5. Co vnímáte jako největší zdroj tlaku na Vás, jako ředitele a jak se s ním vyrovnáváte?

Největším zdrojem tlaku je pro mě rostoucí administrativa a stále se měnící legislativa, nedostatek času na potřebnější a důležitější činnosti. Beru to jako nutnou součást práce.

6. Jaké povinnosti jsou pro Vás nejdůležitější, nejobtížnější, nebo nejjednodušší? Proč?

Mojí nejdůležitější povinností je vytvořit a rozvíjet pohodové klima ve škole, vytvořit vhodné podmínky pro výuku, klidné a bezpečné prostředí. Spokojený žák, spokojený učitel i

spokojený rodič je pro rozvoj školy nejdůležitější.

Nejobtížnější je najít čas na řízení pedagogického procesu. Na malé škole služby účetnictví a mzdové služby zajišťujeme externě. Mnoho času zabere chystání podkladů pro tyto firmy. Dále je třeba zpracovat výkazy, hlášení, vyúčtování, zprávy o čerpání dotací, hlášení na ČSÚ, žádosti o dotace, nezapomenout platit faktury a bezchybně zvládnout množství dalších úkonů, za které zodpovídám.

Za nejjednodušší považuji práci se žáky, přípravu na hodinu a realizaci výuky. Asi proto, že v této práci vidím smysl a baví mě.

7. Co požadujete od svých podřízených? Od učitele, vychovatele ve ŠD (na internátě, nebo domově mládeže)

Ochotu na sobě pracovat a dále se vzdělávat, zájem o práci, potřebu výkonu v žádoucí kvalitě a kvantitě, schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení, týmový přístup, schopnost akceptace odlišného názoru, empatii.

7.1 Máte na své škole pozici výchovného poradce, vedoucího vychovatele, školního psychologa, asistenta pedagoga a učitele ve speciální třídě? Jaké požadavky máte na ně?

Ve škole máme pozici výchovného poradce. Je součástí týmu školního poradenského zařízení spolu s metodikem prevence a se mnou. Každoročně zpracovává plán činností výchovného poradce.

Vede pohovory s žáky, případně s rodiči v záležitostech týkajících se výchovných a výukových problémů. Zajišťuje besedy na ÚP týkající se volby povolání.

Organizuje schůzky pro rodiče a žáky 9. ročníků, na kterých seznamuje zúčastněné s problematikou přijímacích zkoušek, pomáhá s výběrem vhodných středních škol, s vyplněním přihlášek.

Vede evidenci žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, komunikuje s PPP a SPC, seznamuje učitele s doporučeními ŠPZ a pomáhá při zpracování IVP.

Na základní škole pracují 3 asistentky pedagoga. Pomáhají ve třídách, kde se vzdělávají žáci, kterým školské poradenské zařízení diagnostikovalo speciálními vzdělávacími potřeby. Jejich činnost je dána náplní práce:

- pomáhají učitelé při organizaci a realizaci vzdělávání,
- podporují samostatnost a aktivní zapojení žáka do všech činností uskutečňovaných ve škole v rámci vzdělávání (účastní se akcí – besedy, divadla, školy v přírodě, ...),
- pracují podle potřeby se žákem i s ostatními žáky třídy podle pokynů učitele a ve spolupráci s ním,
- pomáhají žákovi v komunikaci se spolužáky,
- komunikují se zákonnými zástupci...

7.2 Jaké používáte strategie, aby škola úspěšně fungovala? Ve vztahu k personálu.

- Organizační strukturu, rozdělení kompetencí, úkolů a zodpovědnosti,
- Otevřenou komunikaci, spoluúčast na rozhodování, plánování, hodnocení, identifikaci vzdělávacích potřeb,
- Metodickou podporu (to je plán dalšího vzdělávání, školení sboru, přístup ke vzdělávacímu portálu)
- Zapojení do projektu Místní akční plán vzdělávání II. (cílem tohoto projektu je zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách na území Litovelska, spolupráce škol při nákupu učebních pomůcek a jejich zapůjčování)
- Využívání dotačních titulů podle možností,
- Výzva č. 51: ICT jako nástroj inovace výuky – zvýšení kompetence pedagogických pracovníků při integraci informačních a komunikačních technologií do výuky, vybavení pedagogů notebooky,
- Výzva č. 56: Zvyšování kvality vzdělávání – stínování pro pedagogy v zahraničí zahraniční jazykové kurzy pro pedagogy,
- Výzva č. 57: Inovace ve výuce cizích jazyků – kurz zaměřený na rozvoj komunikačních dovedností pedagogů v anglickém a německém jazyce formou blended-learningu zajištění finančních prostředků na modernizaci školy (vybavení kabinetů)

7.3 Jste spokojená se svým pedagogickým sborem?

Ano, jsem.

7.4 Podařilo se Vám dosáhnout v personální politice toho, co jste zamýšlela, chtěla?

Podařilo. Všichni pedagogičtí pracovníci školy splňují kvalifikaci dle zákona o

pedagogických pracovních. Funkci metodika prevence, výchovného poradce a metodika EVVO a koordinátora ŠVP zastávají pedagogové s potřebným specializačním studiem. Zástupkyně ředitelky a zástupkyně pro mateřskou školu absolvovaly studium pro vedoucí pracovníky.

A v letošním školním roce (2018/19) nastoupila na 1. stupeň nová paní učitelka, jako třídní učitelka 5. ročníku. Dříve tuto pozici zastávaly učitelky 2. stupně.

8. Kde se setkáváte s největšími problémy a s jakými? Jak jste je vyřešila?

Problémem na naší malé škole zůstává aprobovanost některých předmětů na 2. stupni. Aprobovaně zajišťujeme výuku hlavních předmětů – český jazyk, matematika, anglický jazyk, německý jazyk a některých dalších. Fyziku a chemii učí vyučující s aprobační pro příbuzné obory (matematiku a přírodopis). Hodně těžké, téměř nemožné, je získat aprobovaného učitele informatiky. Tento předmět vyučuje paní učitelka výtvarné výchovy, která prošla kurzy práce s IT technikou.

V současné době není jednoduché najít kvalifikovaného a hlavně zkušeného asistenta pedagoga, který má představu o této práci. V letošním roce se mi podařilo tato místa obsadit „zapálenými“ lidmi. Využívala jsem inzerátu na portále ÚP a na webových stránkách školy a vybírala na základě osobního pohovoru.

A když získáte asistenty, nastává problém s jejich zaměstnáváním. Smlouvu musíte dát na dobu určitou – většinou na rok (podle doporučení ŠPZ), prodloužit 3x a potom? Zatím jsem tuto situaci neřešila, ale už nyní vím, že bych musela poděkovat za práci a hledat nové asistenty.

Největším problémem, s kterým jsem se setkala za svého působení, bylo nepovolení navýšení kapacity mateřské školy v budově, kde se v současné době děti vzdělávají. Zdůvodněním byla změna legislativy v oblasti požárního zajištění budov, kde probíhá vzdělávání dětí od 3 do 6 let. Bylo hodně náročné vysvětlit situaci rodičům nepřijatých dětí.

Situaci jsme řešili společně se zřizovatelem. Rodičům se nabídla volná místa v mateřských školách okolních obcí, později byla v jiné budově obce zřízena dětská skupina.

Současně byly zahájeny práce na projektu, který řešil rozšíření kapacity mateřské školy s využitím prostor tzv. staré školy, nyní čekáme na vyhodnocení podané žádosti o dotaci.

8.2 Jaké používáte strategie, aby škola úspěšně fungovala? – ve vztahu k rodičům a dětem?

- V loňském roce jsme upravovali Konceptci rozvoje školy na základě SWOT analýzy,
- realizovali jsme dotazníkové šetření pro žáky a rodiče – „Klima školy“,
- upravovali jsme obsah vzdělávání – učíme anglický jazyk od 1. ročníku,
- pravidelně vyhodnocujeme výsledky vzdělávání – žáci 9. ročníku se účastní testování Scio,
- prostřednictvím dotačních titulů zajišťujeme finanční prostředky na modernizaci vybavení učeben, na nákup učebních pomůcek, na zajištění bezbariérovosti školy,
- zajišťujeme pestrou nabídku zájmových kroužků,
- třídní schůzky organizujeme formou pohovoru ve třech (žák – rodič – učitel),
- organizujeme společné akce pro rodiče a děti (zájezdy, karnevaly, sportovní soutěž, vánoční tvoření),
- při škole pracuje SRPŠ, školní sbor vystupuje na akcích obce,
- žáci 9. ročníku pravidelně organizují akce pro mladší žáky (Halloween, Dětský den),
- k informování rodičů využíváme webové stránky.

9. Co má mít (Jaký má být) dle Vašeho názoru ideální pedagogický pracovník? Nechceme neživou bytost, ale „Zlatého Ámose“.

Měl by vytvářet atmosféru důvěry, měl by umět využívat rozmanité metody a formy výuky, aby umožnil každému žákovi zažít úspěch, měl by být přiměřeně náročný, optimistický, respektující, vyžadující dodržování nastavených pravidel, trpělivý a spravedlivý. Hlavně ho musí práce bavit.

10. Znáte pozici sociálního pedagoga?

Ano, znám. Myslím si, že na naší škole by se neuplatnil.

Spolupracuji s jednou kolegyní, která sociálního pedagoga využívá. Na její škole spolupracuje s výchovným poradcem a školním psychologem. Ta škola je však ve městě a její žáci jsou většinou z problémových rodin, tam se uplatní.

10.1 Dovedete si představit, s čím by Vám mohl ve škole pomoci?

10.2 Zaměstnali jste někoho se vzděláním v soc. pedagogice? Zaměstnali byste jej?

10.3 Na jaké pozici, doplňte – prevence, výchovný poradce, adaptační kurzy..., práce s problémy v rodinách, rizikové chování mládeže – zprostředkovatel komunikace mezi školou a rodinou

Jak jsem uvedla již dříve, na naší škole pracuje výchovný poradce, který vede pohovory s žáky, komunikuje s rodiči v záležitostech týkajících se výchovných a výukových problémů. V naší malé obci k sobě máme nějak blíž, a proto si myslím, že není potřebná další osoba, která by zprostředkovávala komunikaci s rodiči.

Neregistruji také, že by některý z našich žáků pocházel z problémové rodiny, kde by byl nutný takto šetrný, kvalifikovaný přístup.

Příloha č. 2

Přepis rozhovoru – Ředitel střední odborné školy

Muž

Dobrý den pane řediteli, dovolíte, abych si náš rozhovor nahrávala? ANO

Děkuji, ve své bakalářské práci nebudu uvádět Vaše jméno, ani název Vaší školy.

Chtěla bych Vás upozornit, že pokud nebudete chtít na kteroukoli otázku odpovědět, tak bez udání důvodu nemusíte.

Prozradíte mi Váš věk? 50 let

1. Co pro Vás bylo podnětem k tomu stát se ředitelem?

Baví mě pracovat s lidmi, vést tým, budovat nové věci

1.1 Jak jste se dostal k pedagogice a jaká byla Vaše cesta k ní a ředitelství vůbec?

Od mládí mne to táhlo k historii a literatuře, takže splněné přání na pedagogické fakultě. Ale cesta k pedagogice byla delší. Na základní škole jsem nevěděl, čím chci být. Na gymnázium jsem se přihlásil, protože si to přáli rodiče a já měl zálibu v historii i literatuře, tak jsem šel na gymnázium studovat vlastně rád. Dále jsem šel studovat na pedagogickou fakultu, protože to už jsem věděl, že jednou chci učit. Po studiu na vysoké škole jsem učil na základní škole, kam jsem dřív sám chodil a asi po deseti letech jsem šel učit na střední odborné učiliště, kde jsem dodnes. Základní škola, gymnázium, kde jsem studoval a také škola, na které dnes působím, jsou všechny v malém městě, kde jsem vyrůstal.

2. Chtěl jste být ředitelem školy od mládí, nebo Vás k tomuto rozhodnutí vedly jiné důvody v průběhu života? Jaké?

Ne, vůbec jsem nevěděl, že jednou budu ředitel, to přišlo postupem času, tak nějak samo. Prostě to vyplynulo ze situací, do kterých jsem se v životě dostal. No původně jsem chtěl být archeolog. Potom policista, ale pedagog se mi zdál praktičtější. Na ředitele jsem se dostal přes pozici učitel a vedoucí učitel.

3. Jak dlouho jste ředitelem a na kolikáté škole působíte?

Ředitelem jsem osmý rok, působím na druhé škole.

4. Co znamená „řídít školu“ z Vašeho pohledu? Jak vnímáte své postavení ve škole?

Je to výzva. Udržet školu jako organizaci ve velké konkurenci, kterou nabízí trh dnešního středoškolského vzdělávání. Moje postavení v této složité situaci vnímám jako obrovskou zodpovědnost.

4.1 Co pro Vás znamená vést ostatní pedagogické pracovníky?

S kolegy, se kterými jsem dříve učil, jsme ve shodě. Střední škola v době mého nástupu na ředitelskou pozici neměla v kraji nejlepší pověst. To jsem chtěl změnit a chtěl jsem zvednout její prestiž, a myslím, že jsem svým zapálením nadchnul i své bývalé kolegy. Na jednoho kolegu a jednu kolegyni jsem delegoval část úkolů a podařilo se mi v nich získat velmi schopného zástupce a vedoucí odborného výcviku. S podřízenými hodně diskutuji a rádím se s nimi o konkrétních postupech.

Vést pedagogy znamená určovat směr školy na rozbouřeném moři plném změn ve vzdělávacím procesu, no a také řízení firmy vzhledem k doplňkové činnosti.

4.2 Jaké je pro Vás řídit své bývalé kolegy (pokud jste působil na této škole již dřív jako pedagog)? Jak vás vnímají a respektují?

Nevidím v tom problém, respekt tu je... jak od bývalých kolegů, tak od nově příchozích.

Přiznávám, že i z mé strany byly na začátku ředitelské funkce určité obavy, jak mě kolegové přijmou jako svého nadřízeného, ale myslím, že jsem to zvládnul. Zpočátku jsme si určili jakási pravidla, podle kterých budeme postupovat, a těch se držíme stále.

5. Co vnímáte jako největší zdroj tlaku na Vás, jako ředitele a jak se s ním vyrovnáváte?

Největší zdroj tlaku je problém jak vystačit s penězi v rozpočtu. Obtížným úkolem je získat žáky a naplnit tak kapacitu školy – od té se také odvíjí výše financování ze strany zřizovatele.

I přesto, že se nám v posledních letech podařilo zvednout zájem o naši školu a nové učební obory, které nabízíme, je tu stále problém jak získat žáky pro naplnění kapacity školy. Jako velký tlak na sebe, jako na ředitele vnímám samozřejmě také neustálou byrokracii na všech frontách...

6. Jaké povinnosti jsou pro Vás nejdůležitější, nejobtížnější, nebo nejjednodušší? Proč?

Jako nejdůležitější a zároveň nejobtížnější vidím naplněnost školy žáky. To je hlavním cílem, aby mohla škola úspěšně fungovat. Dále vidím jako velmi důležité to, aby studenti, kteří se u nás rozhodli vzdělávat, byli na naší škole spokojeni. A k tomu potřebuji samozřejmě spokojené pedagogy i ostatní zaměstnance. Velmi důležitá je také dobře se rozvíjející doplňková činnost a image školy před veřejností.

Jednoduché není v podstatě nic, všude je potřeba vynaložit maximální úsilí.

7. Co požadujete od svých podřízených? Od učitele, vychovatele ve ŠD (na internátě, nebo domově mládeže).

Požaduji loajalitu a ztotožnění se s koncepcí rozvoje školy. A samozřejmě také lidský přístup ke studentům a umění je nadchnout pro to, co se u nás učí. Pro mnohé ze studentů tedy vlastně pro jejich budoucí povolání.

7.1 Máte na své škole pozici výchovného poradce, vedoucího vychovatele, školního psychologa, asistenta pedagoga a učitele ve speciální třídě? Jaké požadavky máte na ně?

Ano, máme výchovného poradce, na internátě máme také vychovatele. Jeden z pedagogů, působí zároveň při své aprobaci jako výchovný poradce a máme také školní poradenské zařízení. Požadavky na tyto pracovníky mám prakticky stejné, jako na celý pedagogický sbor. To znamená ztotožnění se s koncepcí rozvoje školy a lidský přístup ke studentům. Ve škole nemáme speciální třídy, proto nepotřebujeme ani speciálního pedagoga.

7.2 Jaké používáte strategie, aby škola úspěšně fungovala? Ve vztahu k personálu.

Systém týmové práce, snaha spravedlivě ocenit výsledky kolektivu i jednotlivců. Díky těmto strategiím se nám podařilo zvednout úroveň školy, zavedli jsme na škole nové, atraktivní učební obory, díky kterým je mezi studenty i jejich rodiči o naši školu větší zájem.

7.3 Jste spokojený se svým pedagogickým sborem?

Zvětší části ano, i když rezervy pořád existují.

7.4 Podařilo se Vám dosáhnout v personální politice toho, co jste zamýšlel, chtěl?

Z větší části ano, jak jsem již uvedl, díky změnám, které se nám ve škole podařilo

společnými silami zavést.

8. Kde se setkáváte s největšími problémy a s jakými? Jak jste je vyřešil?

Problém vidím v někdy složité komunikaci s některými dílčími složkami zřizovatele, jak jsem již uvedl před chvílí, souvisí to hlavně s napjatým rozpočtem školy a nedostatečnými financemi. Tyto problémy se snažím řešit pomocí různých dotačních titulů, na které může naše škola dosáhnout. Žádáme také o příspěvky, na různé akce, které škola pořádá, a snažíme se získávat finanční prostředky, také od sponzorů.

8.1 Jaké používáte strategie, aby škola úspěšně fungovala? – ve vztahu k rodičům a dětem?

Zákonné zástupce respektujeme, jsme vůči nim maximálně vstřícní. Pro komunikaci s rodiči a žáky, kteří mají výchovné a vzdělávací problémy, využíváme výchovného poradce a Školní poradenské pracoviště.

9. Co má mít (Jaký má být) dle Vašeho názoru ideální pedagogický pracovník? Nechceme neživou bytost, ale „Zlatého Ámose“

Ideální pedagogický pracovník, by měl mít odbornost, komunikativní schopnosti a dar motivovat a zaujmout žáky...to je důležitější než dovednosti s informační technikou.

10. Znáte pozici sociálního pedagoga?

- Dovedete si představit, s čím by Vám mohl ve škole pomoci?

- Zaměstnali jste někoho se vzděláním v soc. pedagogice? Zaměstnali byste jej?

- Na jaké pozici, doplňte – *prevence, výchovný poradce, adaptační kurzy..., práce s problémy v rodinách, rizikové chování mládeže – zprostředkovatel komunikace mezi školou a rodinou*

Přiznám se, že tuto pozici neznám, nicméně by určitě byl přínosem stejně jako psycholog, obávám se však, že vše naráží na finanční prostředky.

Příloha č. 3

Přepis rozhovoru – Ředitel základní školy ve městě

Muž

Dobrý den pane řediteli, dovolíte, abych si náš rozhovor nahrávala? ANO

Děkuji, ve své bakalářské práci nebudu uvádět Vaše jméno, ani název Vaší školy.

Chtěla bych Vás upozornit, že pokud nebudete chtít na kteroukoli otázku odpovědět, tak bez udání důvodu nemusíte.

Prozradíte mi Váš věk? 37 let

1. Co pro Vás bylo podnětem k tomu stát se ředitelem?

1.1 Jak jste se dostal k pedagogice a jaká byla Vaše cesta k ní a ředitelství vůbec?

Cesta k pedagogice byla poměrně dlouhá. V rodině sice nikdo nikdy nebyl učitelem, ale už od základní školy mě rodiče vedli k tomu, abych si vážil vzdělání a měl respekt k učitelům. Nikdy jsem tak nepatřil k žákům, kteří by ve škole dělali problémy a stejně tak rodiče by si nikdy nedovolili jít si do školy stěžovat. Když jsem vycházel „z devítky“, měl jsem „svou“ školu rád. A stejně tomu bylo na gymnáziu. V maturitním ročníku jsem si říkal, že po absolvování filozofické fakulty bych vlastně možná rád na gymnáziu učil. A po státnicích se tak opravdu stalo. Sedm let jsem učil na gymnáziu, z toho dva roky zároveň ještě na pedagogické fakultě, kam jsem následně přešel učit na plný úvazek. Po deseti letech výuky jsem udělal změnu a přešel „do zákulisí“, a sice na krajský odbor školství. Vzhledem k tomu, že jsem 3 roky vykonával funkci předsedy školské rady na jedné z větších základních škol v našem krajském městě, začalo mi čím dál více lidí říkat, ať se přihlásím do vypsaného konkurzu na místo ředitele dané školy. Ačkoliv jsem to dlouhou dobu odmítal, na poslední chvíli jsem si přihlášku podal a od 1. 8. 2017 jsem nastoupil na pracovní místo ředitele základní školy.

2. Chtěl jste být ředitelem školy od mládí, nebo Vás k tomuto rozhodnutí vedly jiné důvody v průběhu života? Jaké?

Vůbec ne, kdyby mě zřizovatel školy před několika lety nenavrhl do školské rady, a kdyby mi několik lidí neustále neříkalo, ať se přihlásím do konkurzu, zřejmě bych doted' učil na fakultě, anebo pracoval na odboru školství krajského úřadu.

3. Jak dlouho jste ředitelem a na kolikáté škole působíte?

Zatím krátce, od 1. 8. 2017. V pozici ředitele je to moje 1. škola, celkově však třetí, pokud započítám i zaměstnání na pedagogické fakultě.

4. Co znamená „řídít školu“ z Vašeho pohledu? Jak vnímáte své postavení ve škole?

4.1. Co pro Vás znamená vést ostatní pedagogické pracovníky?

4.2. Jaké je pro Vás řídit své bývalé kolegy (pokud jste působil na této škole již dřív jako pedagog)? Jak vás vnímají a respektují?

Co se týká řízení ostatních pracovníků, tak výhodou pro mě bylo, že při svém příchodu na školu jsem až na 2 výjimky nikoho neznal. Všichni zaměstnanci (vč. nepedagogických) tak měli stejnou startovací čáru a neměl jsem důvod mít na někoho svůj vlastní názor, ať už pozitivní nebo negativní. Většina zaměstnanců přijala moji koncepci řízení školy téměř okamžitě a bez problémů, několik málo výjimek se však našlo, ale jednalo se o nepedagogické pracovníky, kteří poměrně rychle změnili své pracoviště. Vést pracovníky pro mě zatím znamená především neustále něco vysvětlovat a přesvědčovat. Neuplatňuji direktivní přístup, snažím se každé své rozhodnutí, byť někdy nepopulární, zaměstnancům vysvětlit a obhájit. Všichni musí pochopit, že „kopeme“ za společnou věc a ne vždy lze každému ve všem vyhovět. Těžší je to samozřejmě u profesně starších zaměstnanců, kteří změny přijímají hůře, především se ale nemohou smířit s velkým nárůstem administrativy a s faktem, že je nutno striktně dodržovat všechna ustanovení školské legislativy, jinak před rodičem a žákem vždy prohrají. Řízení školy však není jen o pedagogích, na škole pracuje celá řada nepedagogických pracovníků, jen ve školní jídelně-vývařovně jich je sedmnáct na plný úvazek. Kromě toho je na škole i velký počet správních zaměstnanců. Oblast jejich práce je rovněž velice široká a ředitel tak musí rozumět i tomu, jak normovat stravu, aby to ekonomicky „vyšlo“, jak zajistit nákup nových konvektomatů, anebo kudy je areálem školy vedený parovod (když třeba řešíte předlážďení nádvoří). Dále je nutno mít přehled o ekonomice, účetnictví, mzdovém účetnictví, bezpečnosti a ochraně zdraví, požární ochraně... Prostě práce všeho druhu. Řídit školu takové velikosti tak vlastně znamená neustále sedět

v papírech, e-mailech, pořád někam telefonovat, chodit na schůzky, přijímat návštěvy atd. Jestli si někdo myslí, že ředitel velké školy má čas přemýšlet nad tím, jak zítra odučit hodinu, tak to je docela velký omyl. A mezi svými kolegy řediteli neznám nikoho, kdo by to vnímal jinak. Není se čemu divit, že většina ředitelů tak učí tělocvik, anebo občanskou výchovu. Bohužel zatím není na MŠMT vůle, změnit nařízení vlády, jímž se stanovuje míra vyučovací povinnosti ředitelů. I na té největší škole v republice musí ředitel učit min. 5 hodin týdně. Přitom pokud bych byl ředitelem na jakékoliv střední škole stejné velikosti, jako je moje ZŠ, učil bych jen 2 hodiny. Chce tím snad zákonodárce říct, že na základních školách je méně práce? V době inkluze a prudkého nárůstu administrativy?

5. Co vnímáte jako největší zdroj tlaku na Vás, jako ředitele a jak se s ním vyrovnáváte?

Jednoznačně je to rozsah (množství) každodenních pracovních úkolů, kdy mnoho z nich je navíc termínovaných ze strany zřizovatele a státní správy. S jednou vyřešenou věcí se objeví pět dalších. Velkým zdrojem tlaku jsou rovněž problematičtí zákonní zástupci „problematických“ žáků. Při počtu 630 žáků na škole bohužel existuje docela dost rodičů, kteří místo toho, co by své dítě řádně vychovávali, tak se staví do opozice vůči škole, když škola udělí kázeňská opatření, anebo když má žák právem zhoršenou klasifikaci. Orgán sociálně právní ochrany je vůči rodičům bezbranný, a dokud žák někomu fyzicky vážně neublíží, nechce to řešit a alibisticky říká, ať si to škola vyřeší sama. Jenže jak, když žáka kryjí rodiče a důtky a trojky z chování jsou pro ně jen pouhý papír? Škola bohužel nemá žádnou oporu, vůči rodičům a žákům má jen minimum pravomocí a je tak stavěna do pozice podřízeného vykonavatele veřejné služby.

Vyrovnat se s tím jde jen tak, že to prostě musíte jednou za čas všechno pustit z hlavy, jít ven, přestat myslet na práci a pořád sám sebe motivovat tím, že si říkáte, že ve vaší práci pořád ještě převažují pozitiva nad negativy. Zním ale několik ředitelů, kteří se do rekonkurzu už ani nepřihlásili, neboť si uvědomili, že jim to nestojí za to.

6. Jaké povinnosti jsou pro Vás nejdůležitější, nejobtížnější, nebo nejjednodušší? Proč?

Prakticky denně si člověk při příchodu do práce musí uvědomit, co je prioritní úkol, a co ještě počká. Povinností je mnoho, a tak člověk odkládá, co odložit jde. Kromě toho je nutno celou řadu věcí delegovat na jiné zaměstnance. To má však jednu podmínku - musíte všemu rozumět, abyste následně mohli delegovanou práci zkontrolovat. Nemá smysl říct

svému zástupci, ať udělá statistický výkaz práce pro ČSÚ, když by ředitel sám nevěděl, jak ho udělat. Protože pak ho logicky ani nemůže zkontrolovat. Takže si stejně každý ředitel nejprve musí vším projít sám, následně si musí vychovat své zástupce (druhý, třetí rok ve funkci), a až poté na ně může plno věci delegovat. První tři roky ve funkci na velké škole jsou tedy opravdové „galeje“.

7. Co požadujete od svých podřízených? Od učitele, vychovatele ve ŠD (na internátě, nebo domově mládeže).

7.1. Máte na své škole pozici výchovného poradce, vedoucího vychovatele, školního psychologa, asistenta pedagoga a učitele ve speciální třídě? Jaké požadavky máte na ně?

Máme výchovnou poradkyni, vedoucí vychovatelku ŠD nikoliv, tuto funkci zastává zástupkyně ředitele školy pro 1. stupeň. Školní psycholožku jsme měli do 31. 1. 2019, kdy skončil dvouletý projekt „Šablony“, v rámci něhož byla psycholožka financována. Asistentů máme celkem deset, učitele ve speciální třídě nikoliv, máme však speciální pedagožku, která vede předměty speciálně pedagogické péče (placeno v rámci NFN). Pracovní požadavky vesměs upravuje katalog prací, zákon o pedagogických pracovnících, metodické pokyny MŠMT a vnitřní směrnice školy. Kromě toho se samozřejmě konají pravidelné porady s těmito zaměstnanci, na nichž se probírají aktuální témata, a společnými silami se hledá řešení vzniklých problémů.

7.2. Jaké používáte strategie, aby škola úspěšně fungovala? Ve vztahu k personálu.

Odpověď je v podstatě vysvětlovat, obhajovat. Kromě toho chci po zaměstnancích, abych nad vším a u všeho přemýšleli. Stereotypní chování a stereotypní postupy jsou cestou k podprůměrnosti a pasivitě. Je nutno hledat nová řešení, vyvíjet se. Zaměstnanci nesmí hledat důvody, proč něco nejde, nýbrž hledat způsoby, jak to udělat, aby to šlo. Bohužel musím přiznat, že metoda „cukr a bič“ je v mnoha případech metodou nejlepší.

7.3. Jste spokojený se svým pedagogickým sborem?

Převážně ano. Pochopitelně ne všichni z 81 zaměstnanců (vč. nepedagogických) zcela splňují mé představy, ale tak už tomu ve velkých kolektivech bývá. Nižší věkový průměr bych jednoznačně uvítal.

7.4. Podařilo se Vám dosáhnout v personální politice toho, co jste zamýšlel, chtěl?

Zatím jen částečně, někteří zaměstnanci, s nimiž jsem nebyl spokojen, po krátké době odešli. Situace je zcela stabilizovaná, dochází jen k přirozené fluktuaci (starobní důchod, MD/RD). I přesto je na škole několik málo zaměstnanců, v jejichž práci vidím rezervy, zde však nezbývá než se smířit s tím, že tak velký tým lidí nikdy nebude na 100 % fungovat dle náročných představ ředitele.

8. Kde se setkáváte s největšími problémy a s jakými? Jak jste je vyřešil?

8.1. Jaké používáte strategie, aby škola úspěšně fungovala? – ve vztahu k rodičům a dětem?

Rodiče je nutno brát jako pracovní partnery. Naslouchat jim, nepovyšovat se nad ně. Samozřejmě jen za podmínky, že oni sami si plní své rodičovské povinnosti. Veřejné mínění dokáže udělat hodně, a i když škola sídlí ve velkém městě, má mnoho lidí docela dobrý přehled o zdejších konkrétních školách. Svou roli zde hrají i internetové diskusní portály a sociální sítě. Proto je nutné komunikovat s rodiči o celé řadě záležitostí, dnes už např. nestačí napsat do žákovské knížky vzkaz ve stylu: „Vybíráme 2 000,- na školu v přírodě“. Rodičům je nutno přesně vysvětlit, kam se jede, proč zrovna tam, jaký je tam program, ubytování, strava, na co přesně ty dva tisíce škole použije apod. Pokud rodič přijde s připomínkou, resp. stížností, je nutné ji prošetřit a nezametat pod stůl, to by se škole těžce vymstilo. Obdobně je tomu ve vztahu k žákům – žákům nelze dávat široké hranice a nízkou laťku. Musí si uvědomit, že škola není zábavní agentura. Zároveň je ale nutné zachovávat pedagogický takt, mít lidský přístup, nepovyšovat se, žáky nesrážet. Žák musí vědět, že se od něj sice vyžadují především povinnosti, ale má i právo na to, aby se ve škole cítil příjemně a aby škola byla na úrovni.

9. Co má mít (Jaký má být) dle Vašeho názoru ideální pedagogický pracovník? Nechceme neživou bytost, ale „Zlatého Ámose“

Takový, aby dokázal realizovat to, o čem je řeč v odpovědi na otázky č. 8 a 4. Musí se identifikovat se svou školou a „kopat“ za ni. Musí být profesně zdatný a rozumět svému předmětu, neboť i žáci ZŠ dokáží učitele nacytat a velice rychle zjistí, zda se jedná o odborníka či nikoliv. Učitel by zároveň měl být nestranný, což je mnohdy velmi těžké. Měl by být asertivní, vyrovnaný po psychické stránce a nikdy nesmí jednat v afektu. Hlavní věcí je,

aby svou práci dělal z důvodu vlastního přesvědčení. Pokud někdo svou práci dělá jen pro peníze a nevidí v tom nic jiného než jen výplatu a dva měsíce dovolené, tak má výborné předpoklady jak pro syndrom vyhoření, tak pro ukončení pracovního poměru.

10. Znáte pozici sociálního pedagoga?

10.1. Dovedete si představit, s čím by Vám mohl ve škole pomoci?

10.2. Zaměstnali jste někoho se vzděláním v soc. pedagogice? Zaměstnali byste jej?

10.3. Na jaké pozici, doplňte – prevence, výchovný poradce, adaptační kurzy..., práce s problémy v rodinách, rizikové chování mládeže – zprostředkovatel komunikace mezi školou a rodinou

Sociálního pedagoga de facto supluje výchovná poradkyně, metodička prevence a speciální pedagožka. Kromě toho škola spolupracuje s externisty, které si zve nejen na adaptační kurzy, ale i do výuky (Sdružení D, P-Centrum, Acet aj.). Přímo sociálního pedagoga bych zaměstnal jen v případě, že na něj MŠMT uvolní prostředky. Odmítám jej platit v rámci normativu, neboť by se to negativně promítlo do nadtarifních složek všech zaměstnanců. Další podmínkou jeho úspěšného fungování však je, aby jeho práce měla oporu v legislativě, pokud by se objektivně prokázalo, že zákonní zástupci neplní své povinnosti vůči dítěti. Jen samotná ohlašovací povinnost na OSPOD nic nevyřeší, neboť většina případů se bohužel odloží ad acta. A pokud nespolupracuje rodina, tak ani sebelepší sociální pedagog nic nezmůže.

Příloha č. 4

Přepis rozhovoru – Ředitel gymnázia

Muž

Dobrý den pane řediteli, dovoluji, abych si náš rozhovor nahrávala? ANO

Děkuji, ve své bakalářské práci nebudu uvádět Vaše jméno, ani název Vaší školy.

Chtěla bych Vás upozornit, že pokud nebudete chtít na kteroukoli otázku odpovědět, tak bez udání důvodu nemusíte.

Prozradíte mi Váš věk? 54 let

1. Co pro Vás bylo podnětem k tomu stát se ředitelem?

Stalo se tak na žádost kolegů, nikoliv díky ambicím.

1.1 Jak jste se dostal k pedagogice a jaká byla Vaše cesta k ní a ředitelství vůbec?

Pocházím z kantorské rodiny. Narodil jsem se rodičům učitelům, kteří mě možná i nevědomky vedli k lásce ke školství a pedagogice vůbec. Od dětství si vzpomínám, že spolu rodiče doma probírali otázky vztahující se ke škole, ve které oba učili. Večer se často připravovali na vyučování, na příští den, nebo opravovali sešity s úkoly a písemkami. Když jsem byl větší, mohl jsem jim někdy s některými snadnými úlohami pomáhat. Učitelství vlastně tak nějak představuje moje dětství. Byl to ten klid rodinných večerů, kdy jsem se doma s rodiči učiteli cítil opravdu bezpečně a příjemně. Stalo se tak, že jsem vlastně převzal vzorec chování svých rodičů. Od dítěte jsem byl podvědomě rozhodnutý, že budu učitelem také. Když jsem vycházel základní školu, byla moje další cesta jasná. Podal jsem si přihlášku na gymnázium a později na pedagogickou fakultu. Učím už téměř třicet let a učení mne baví.

2. Chtěl jste být ředitelem školy od mládí, nebo Vás k tomuto rozhodnutí vedly jiné důvody, v průběhu života? Jaké?

Nikdy jsem nechtěl být ředitelem, stalo se tak jen díky tlaku okolí – kolegů. V roce 2007, když jsem učil na gymnáziu už patnáct roků, odcházel náš pan ředitel do důchodu. Kolegové na mě naléhali, abych se přihlásil do konkurzu na obsazení pozice nového ředitele naší školy. Nebylo mi samozřejmě jedno, jakým směrem by se naše gymnázium v budoucnu ubíralo,

kdyby na místo ředitele nastoupil někdo „z venku“ a proto jsem souhlasil, a do konkurzu jsem se přihlásil.

3. Jak dlouho jste ředitelem a na kolikáté škole působíte?

Působím na třetí škole, jsem zde již 27 let. Školu řídím 11,5 roku.

4. Co znamená „řídít školu“ z Vašeho pohledu? Jak vnímáte své postavení ve škole?

Řídit školu pro mě znamená především spolupracovat se svými podřízenými ve všech důležitých věcech týkajících se výuky, vzdělávání a koncepce školy. Ale také samozřejmě spolupráce s nepedagogickými pracovníky, kteří zajišťují technický chod školy.

4.1 Co pro Vás znamená vést ostatní pedagogické pracovníky?

Určovat směr, přicházet s novými myšlenkami, povzbuzovat, motivovat, koordinovat. Když jsem nastoupil do funkce, několik prvních měsíců jsem se podrobně seznamoval se všemi povinnostmi, které ředitel tak velké školy musí zvládnout. Po seznámení se s administrativou a legislativou, jsem si určil tři zástupce ředitele, na které jsem delegoval část svých úkolů. Dva zástupci se mnou spolupracují přímo na kmenové budově gymnázia a třetí zástupce prakticky vede jazykovou sekci gymnázia na našem odloučeném pracovišti. Společně jsme si ujasnili kompetence a myslím, že se nám podařilo vytvořit úspěšný tým vedoucích pracovníků.

V roce 2007, kdy jsem nastoupil do funkce, jsem se svými zástupci vypracoval nový školní vzdělávací program⁸⁴, podle kterého se v současné době žáci našeho gymnázia vzdělávají.

4.2. Jaké je pro Vás řídit své bývalé kolegy (pokud jste působil na této škole již dřív jako pedagog)? Jak vás vnímají a respektují?

Bylo to velmi obtížné, obzvláště z počátku. Důležité je uchovat si přátelské vazby s kolegy a naprostou otevřenost v komunikaci s nimi i žáky a rodiči.

Je pro mě velmi důležité, aby ve mně kolegové viděli zároveň svého nadřízeného a také kolegu, který má v první řadě rád přímou pedagogickou práci. Náš společný cíl, vzdělávat

⁸⁴ Dále jen ŠVP

naše studenty a dobrá, letitá úroveň našeho gymnázia, je to, co nás spojuje a v čem, jak doufám vidíme všichni ten hlavní smysl.

A jak mě vnímají a respektují? Snad mne respektují a vnímají pozitivně.

5. Co vnímáte jako největší zdroj tlaku na Vás, jako ředitele a jak se s ním vyrovnáváte?

Obrovská míra nesmyslné administrativy a minimální míra právní ochrany. A z toho plynoucí nedostatek času na potřebnější a důležitější činnosti. Když jsem přebíral funkci po svém předchůdci, kterého si mimochodem dodnes velice vážím (Pan ředitel se mne snažil do mnoha věcí zasvětit, a z počátku mi byl velkou oporou.), věděl jsem, že vést toto obrovské, proslulé gymnázium nebude jednoduché. Proto беру všechnu tu administrativu a stále se měnící legislativu jako nutnou součást své ředitelské práce.

6. Jaké povinnosti jsou pro Vás nejdůležitější, nejobtížnější, nebo nejjednodušší? Proč?

Nejdůležitější je práce s lidmi, se svými podřízenými, s žáky i s jejich rodiči. Je důležité, aby vnímali, že mám na mysli hlavně to, aby se pod mým vedením cítili dobře. Zaměstnanci v práci, studenti při studiu a jejich rodiče, aby vnímali, že jejich děti navštěvují opravdu kvalitní školu.

Nejobtížnější udržení chodu úřadu. Jak už jsem zmínil při vší administrativně, které po školách vyžaduje zřizovatel, MŠMT a také český statistický úřad.

Nejjednodušší je pro mne samotná výuka. Jak už jsem zmínil dřív, učení mne dodnes velmi baví a spatřuji v něm hlavní smysl své práce.

7. Co požadujete od svých podřízených? Od učitele, vychovatele ve ŠD (na internátě, nebo domově mládeže).

Od všech požaduji loajalitu, schopnost akceptace odlišného názoru, svědomitý přístup k práci, ochotu na sobě pracovat a dále se vzdělávat, týmový přístup a empatii.

7.1. Máte na své škole pozici výchovného poradce, vedoucího vychovatele, školního psychologa, asistenta pedagoga a učitele ve speciální třídě? Jaké požadavky máte na ně?

Ano, na našem gymnáziu máme Výchovného poradce, školního psychologa, metodika prevence, koordinátora ŠVP, koordinátora pro informační a komunikační technologie⁸⁵ a koordinátora environmentální výchovy. Od všech požaduji totéž, co od všech ostatních členů pedagogického sboru i od nepedagogických pracovníků. To znamená loajalitu, schopnost akceptace odlišného názoru, svědomitý přístup k práci, ochotu na sobě pracovat a dále se vzdělávat, týmový přístup a empatii.

Ve škole nemáme a zatím nepotřebujeme speciálního pedagoga, ani asistenty pedagoga, protože na našem gymnáziu nemáme speciální třídy, ani žáky se speciálními vzdělávacími potřebami.

7.2. Jaké používáte strategie, aby škola úspěšně fungovala? Ve vztahu k personálu.

Jak jsem řekl už dřív, velmi mi záleží na spolupráci se svými bývalými kolegy, to znamená stávajícími podřízenými. Proto ve vztahu k nim upřednostňuji naprostou otevřenost, přiměřenou informovanost a nedělám rozdíly mezi pedagogy a správními zaměstnanci.

7.3. Jste spokojený se svým pedagogickým sborem?

Ano, jsem, až na výjimky velmi spokojený. Myslím, že ve všech pracovních kolektivech se najdou jednotlivci, kteří nejsou stoprocentní. Na druhou stranu si však v žádném případě nechci stěžovat. Nikdo z mých zaměstnanců není neschopný, nebo natolik problematický, že bych toužil se s ním rozloučit. Myslím, že jako celek vytváříme velmi schopný pracovní tým. Každý člověk vyniká v něčem jiném, tak například jeden nemá vynikající komunikační schopnosti, ale je nadprůměrně empatický, nebo je manuálně zručný.

7.4. Podařilo se Vám dosáhnout v personální politice toho, co jste zamýšlel, chtěl?

Ne zcela. Máme plnou aprobovanost, zákoník práce mi neumožňuje potřebnou dynamiku v obměně pedagogického sboru. Hlavně o práci správních zaměstnanců není téměř žádný zájem, a to zejména kvůli finančnímu ohodnocení.

8. Kde se setkáváte s největšími problémy a s jakými? Jak jste je vyřešil?

⁸⁵ Dále jen ICT

Jak jsem již zmínil, naše gymnázium je jedno z největších a nejstarších na Moravě. Z toho plyne také velký zájem žáků o studium u nás. Problémem proto není, jako na jiných středních školách, boj o studenty, ale právě naopak. Každoročně připravujeme rozsáhlé přijímací řízení na nižší o vyšší gymnázium. Je problém, jak jeho průběh zajistit ze strany pedagogického dohledu. Nemůžeme vyhovět všem uchazečům o studium u nás a proto je také velká zodpovědnost přijímací testy správně vyhodnotit. V posledních letech probíhají státní přijímací zkoušky, žáci jsou hodnoceni bodovým systémem, což tuto situaci částečně usnadňuje.

8.1. Jaké používáte strategie, aby škola úspěšně fungovala? – ve vztahu k rodičům a dětem?

Stejně jako k zaměstnancům. Transparentnost, otevřenost v komunikaci, přístupnost k jejich podnětům. Žáci našich posledních ročníků jsou již plnoletí, proto s nimi jednáme jako s rovnocennými partnery. Nejen pro ně, ale i pro mladší studenty a jejich rodiče škola plně komunikuje na sociální síti a na webových stránkách školy. Je zde zcela přístupný měsíční plán školy, organizace školního roku, stránky předmětů i učitelů, kde každý student (i jeho rodiče) může pod přihlašovací heslem nahlédnout na svůj prospěch. Dále jsou zde přístupné rozvrhy všech tříd, i případné změny v rozvrhu, nebo suplování. V neposlední řadě jsou zde informace o školním stravování.

Jak jsem již uvedl, naše gymnázium má vypracovaný ŠVP, podle kterého probíhá vzdělávání našich studentů. Pro všechny naše vzdělávací obory máme svůj ŠVP.

- Školní vzdělávací program – nižší gymnázium
- Školní vzdělávací program – Česko-francouzská sekce, od 1. 9. 2009 se žáci šestiletého studia na česko-francouzské sekci vzdělávají podle nového Školního vzdělávacího programu.
- Školní vzdělávací program – Česko-francouzská sekce, od září 2016
- Školní vzdělávací program – vyšší gymnázium, od 1. 9. 2009 se žáci čtyřletého studia a páté až osmé ročníky osmiletého studia vzdělávají podle nového Školního vzdělávacího programu.

9. Co má mít (Jaký má být) dle Vašeho názoru ideální pedagogický pracovník? Nechceme neživou bytost, ale „Zlatého Ámose“

Měl by být vysoce motivovaný (i finančně), a hlavně by měl mít rád mladé lidi a svou práci. Bonusem je i loajalita ke škole, ve které působí.

10. Znáte pozici sociálního pedagoga?

10.1. Dovedete si představit, s čím by Vám mohl ve škole pomoci?

10.2. Zaměstnali jste někoho se vzděláním v soc. pedagogice? Zaměstnali byste jej?

10.3. Na jaké pozici, doplňte – prevence, výchovný poradce, adaptační kurzy..., práce s problémy v rodinách, rizikové chování mládeže – zprostředkovatel komunikace mezi školou a rodinou

Ano pozici sociálního pedagoga znám. Není však dosud pevně zakotvena v legislativě. Jistě by se uplatnil na některé z pozic, jako jsou: výchovný poradce, školní psycholog, nebo metodika prevence. Ty však již máme, jak jsem uvedl dříve.

Na škole působí celé poradenské pracoviště tvořené psychologem, preventivou, výchovnými a kariérovými poradci a ředitelem školy. Vzhledem k typu školy to považuji za dostatečné.