

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Ústav pedagogiky a sociálních studií

Bakalářská práce

Andrea Kolínková

Kompetence vedoucího pracovníka pro svou funkci a vedení lidí se
zaměřením na ředitele základních škol

Olomouc 2019

Vedoucí práce: Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a že jsem použila jen uvedené prameny a literaturu.

V Olomouci dne.....

.....

Andrea Kolínková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce Ing. Aleně Opletalové, Ph.D. za poskytování cenných rad a poznatků při odborném vedení mé bakalářské práce.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Andrea Kolínková
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Ing. Alena Opletalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Kompetence vedoucího pracovníka pro svou funkci a vedení lidí se zaměřením na ředitele základních škol
Název v angličtině:	Competence of a senior executive for his position and leadership of people with a focus on primary school heads
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá kompetencemi vedoucího pracovníka pro svou funkci a vedení lidí, konkrétněji se zaměřuje na ředitele základních škol. Teoretická část vymezuje pedagogického pracovníka, management ve školství, vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků a možné kompetenční modely pro vedoucí pedagogické pracovníky. V praktické části je ověřováno využití již vytvořeného kompetenčního modelu pro ředitele základních škol v práci vedoucího pedagogického pracovníka.
Klíčová slova:	Vedoucí pedagogický pracovník, management ve školství, vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků, kompetence, kompetenční modely
Anotace v angličtině:	The bachelor thesis deals with the competencies of a senior executive for his position and leadership, more specifically it focuses on the headmasters of primary schools. The theoretical part defines the pedagogical worker, management in education, education of leading pedagogical staff and possible competence models for leading pedagogical staff. The practical part verifies the usage of the already created competency model for the headteachers of primary schools in the work of the headteacher.
Klíčová slova v angličtině:	Leading teacher, management in education, education of teaching staff, competence, competency models

Přílohy vázané v práci:	Příloha č. 1: Přepis rozhovorů s respondenty Příloha č. 2: Otázky polostrukturovaného rozhovoru
Rozsah práce:	62 s.
Jazyk práce:	Český jazyk

Obsah

Úvod	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 Pedagogický pracovník v procesu řízení školy	10
1.1 Definice pedagogického pracovníka	10
1.2 Kompetence pedagogických pracovníků	10
1.3 Role vedoucího pedagogického pracovníka	11
1.4 Vliv prostředí na vedoucí pedagogické pracovníky	12
2 Management ve školství	14
2.1 Styly vedení lidí	14
2.1.1 Autokratický styl	15
2.1.2 Demokratický styl	15
2.1.3 Liberální styl	16
2.1.4 Teorie X a Y	16
2.2 Motivace	17
2.3 Komunikace ve školském prostředí	19
3 Vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků	22
3.1 Požadavky pro výkon profese a vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků z hlediska zákona	23
3.2 Možnosti vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků	24
3.3 Nabídka vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků	25
3.3.1 Další vzdělávání na vysokých školách	26
3.3.2 Další vzdělávání v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků ...	28
3.3.3 Další vzdělávání v jiných zařízeních	29
4 Kompetence – kompetenční modely vedoucích pracovníků ve školství	32
4.1 Obecné vymezení kompetencí	32
4.2 Kompetenční modely využitelné ve školní praxi	35
PRAKTICKÁ ČÁST	39
5 Kompetence vedoucích pedagogických pracovníků	40
5.1 Cíl výzkumného šetření	40
5.2 Stanovení výzkumných otázek	40
5.3 Metoda sběru dat	41
5.4 Výzkumný soubor a realizace výzkumného šetření	41
5.5 Výsledky výzkumného šetření	42
5.5.1 Analýza rozhovorů	43
5.5.2 Otevřené kódování	48

5.6	Shrnutí výsledků výzkumného šetření	51
5.7	Diskuze výsledků	53
Závěr	54
Seznam zkratk	56
Seznam použité literatury a elektronických zdrojů	57
Seznam obrázků	61
Seznam tabulek	61
Seznam příloh	62

Úvod

Škola je velmi významná instituce v našich životech. Vést a řídit školu v dnešní době je velmi náročný úkol. Ředitel se musí snažit sladit požadavky rodičů, zřizovatelů, žáků a především zaměstnanců. Musí být odborníkem v mnoha oblastech. Musí být skvělý manažer, leader, učitel, odborník a musí zvládat plno dalších funkcí. Není jednoduché vykonávat funkci ředitele, protože ředitel musí mít určité kompetence, které jeho profese vyžaduje.

Cílem práce je ověřit využití již vytvořeného kompetenčního modelu pro ředitele škol v práci vedoucího pedagogického pracovníka. V první kapitole se budu zabývat obecně pedagogickým pracovníkem a jeho kompetencemi. Dále také rolí vedoucího pracovníka a tím, jak ho při výkonu práce ovlivňuje prostředí. V druhé kapitole se zaměřím na management školy, na vedení a motivaci lidí ve školství a na správnou komunikaci ředitele školy jako vedoucího pracovníka. Ve třetí kapitole objasňuji další vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků a možné nabídky vzdělávání. V poslední kapitole rozeberu možné kompetenční modely, které mohou být použity pro vedoucí pedagogické pracovníky.

V praktické části práce poté v praxi využiju již vytvořený kompetenční model pro ředitele škol. Jako výzkumnou metodu jsem zvolila polostrukturované rozhovory s řediteli základních škol, kteří mi poskytli potřebné informace. Výsledky výzkumného šetření budou poté shrnuty a analyzovány.

Tato bakalářská práce může sloužit ředitelům škol jako motivace a inspirace k dalšímu vzdělávání a prohlubování kompetencí, k vedení a motivaci svých podřízených a může také sloužit učitelům škol, kteří se připravují na funkci ředitele.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Pedagogický pracovník v procesu řízení školy

V práci se zabývám především vedoucími pedagogickými pracovníky, ale jelikož byl každý vedoucí pracovník také učitelem a v praktické části je o učitelích také zmínka, tak pro tuto práci je nejprve nutné vydefinovat pojem pedagogický pracovník a jeho postavení v procesu řízení školy. Zejména bude vycházeno ze zákona o pedagogických pracovnících.

1.1 Definice pedagogického pracovníka

Podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů je pedagogický pracovník definován následovně: „*Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálněpedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu 1) (dále jen "přímá pedagogická činnost")*; je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb.“¹

Mezi osoby, jenž vykonávají přímou pedagogickou činnost patří učitel, pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, vychovatel, speciální pedagog, psycholog, pedagog volného času, asistent, trenér, metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně, vedoucí pedagogický pracovník.²

Pedagogický pracovník by měl být pro výkon své funkce vybaven určitým kompetencemi, proto budou nyní rozebrány možné kompetence pedagogických pracovníků.

1.2 Kompetence pedagogických pracovníků

Průcha definuje kompetence učitelů následovně: „*soubor profesních dovedností a dispozic, kterými má být vybaven učitel, aby mohl efektivně vykonávat své povolání.*“³ Pedagogické dovednosti by měly podporovat žákovu učení a měla by to být účelná a cílevědomá činnost,

¹ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

² tamtéž

³ MAREŠ, Jiří, Jan PRŮCHA a Eliška WALTEROVÁ. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 103. ISBN 8071787728.

který řeší určité problémy. Hlavním úkolem pedagoga tedy je naplňovat předem stanovené vyučovací cíle. Můžeme rozlišit tři důležité prvky dovedností:

1. vědomosti. Učitel by měl mít dostatečné poznatky a informace o daném oboru, který vyučuje, o žácích, o různých metodách vyučování a také situacích, které by mohly ovlivnit vyučování a učení. Měl by si být také vědom svých vlastních pedagogických dovedností,
2. rozhodování. Učitel by měl správně rozhodovat už před vyučováním, také během něj a po něm. Jeho úmyslem by mělo být co nejlépe naplnit předem stanovené vzdělávací cíle,
3. činnost. Učitel by se měl chovat tak, aby svým chováním podporoval učení žáků.⁴

1.3 Role vedoucího pedagogického pracovníka

Úloha a role ředitele školy není jednoznačně vymezena, ředitel nemá pouze jednu určitou roli, ale musí vykonávat rolí hned několik. Nejen to, že má ředitel ze zákona samozřejmě právní odpovědnost za celý provoz školy, ale musí také vykonávat přímou pedagogickou činnost, být dobrý manažer, lídr a plno dalších rolí, které se můžou během dne často měnit podle situace a potřeby. Jelikož funkci ředitele může být do jisté míry srovnávána s manažerem, bude při vymezení role ředitelů vycházeno také z rolí manažerů ve firmách.⁵

Ředitel by měl tedy plnit roli manažera, lídra a vykonavatele. Jako **lídr** by měl přijímat a hodnotit informace, vytvářet nové nápady a myšlenky, umět správně rozhodovat, motivovat své zaměstnance a dokázat je přesvědčit, naslouchat jim a také poskytovat zpětnou vazbu. Měl by vhodně definovat strategické cíle. Jako **manažer** by se měl ředitel snažit, aby bylo stanovených cílů dosaženo a jako **vykonavatel** by se měl sám ředitel zapojit do plnění úkolů a dosahování stanovených cílů.⁶ Další možný pohled na roli manažerů uvádí Henri Mintzberg, který analyzoval jejich chování a aktivity a díky tomu rozdělil manažerské role do tří skupin. Z jeho pojetí vychází mnoho autorů, například Cimbálníková. Pokud uvedený pohled na roli manažerů vztáhneme na ředitele škol, plnili by **roli interpersonální**, uvedená role vychází

⁴ KYRIACOU, Chris. *Klíčové dovednosti učitele: cesty k lepšímu vyučování*. Vyd. 4. Přeložil Dominik DVOŘÁK, přeložil Milan KOLDINSKÝ. Praha: Portál, c2012, 164 s. ISBN 978-80-262-0052-9.

⁵ TROJAN, V., *Kompetence ředitelů škol – pravomoci nebo schopnosti?* [online][cit. 2019-04- 15]. Dostupné na www: <http://www.ucitelske-listy.cz/2009/10/vaclav-trojan-kompetencereditelu-skol.html>

⁶ PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí: management by competencies v praxi : strategické směřování firmy : řízení procesů a zdrojů : zvládnání ohrožujících situací : rozdělení rolí a úloh : hodnocení a motivace lidí*. Praha: Grada Publishing, 2005, 180 s. ISBN 8024710749.

z formálních pravomocí a zaměřuje se na oblast mezilidských vztahů. Ředitel reprezentuje organizaci, vede vhodně své podřízené a udržuje kontakty s jinými řediteli. **Roli informační**, která vyžaduje přijímání a odesílání informací. Ředitel shromažďuje informace, důležité informace šíří dál mezi své zaměstnance a prezentuje školu jiným lidem nebo organizacím. Patří zde také **role rozhodovací**, kdy ředitel vytváří strategická organizační rozhodnutí.⁷

Zde je uvedena jen ukázka rolí, které může ředitel školy v průběhu své práce vykonávat. Co všechno musí ředitel zvládat a v jakých dalších rolích vystupuje, bude zjišťováno v praktické části práce.

1.4 Vliv prostředí na vedoucí pedagogické pracovníky

Žádná škola se nenachází odloučeně od ostatních institucí a lidí, a proto je značně ovlivňována prostředím, ve kterém se nachází. Na činnosti školy, tedy i vedoucího pedagogického pracovníka, působí jak vnitřní, tak vnější vlivy prostředí. V dnešní době se škola musí vyrovnat s nepředvídatelnými, zásadními a častými změnami. Je poté jejím úkolem na tyto změny pohotově a tvořivě reagovat.⁸

Vlivy prostředí mohou být vnitřní nebo vnější. **Vnitřní** vlivy ovlivňují školu uvnitř. Tyto vlivy dokáže vedoucí pedagogický pracovník lépe ovlivnit, jelikož může provádět různé změny v organizaci. Sám dokáže sehnat finance a kvalitní pedagogické pracovníky a může také ovlivňovat jejich vzdělání. **Vnější** vlivy se mohou objevit jak z mikroprostředí školy, tak z makroprostředí školy. Mezi makroprostředí školy můžeme zařadit změny v demografické křivce, ekonomickou politiku státu, školskou politiku, změny v oblasti technologií, sociální změny atd. Tyto vlivy může vedoucí pedagogický pracovník ovlivnit málo nebo vůbec. Mezi mikroprostředí patří žáci a studenti, ostatní typy škol, MŠMT, regionální orgány státní správy, Českou školní inspekci, školské úřady nebo ostatní resortní orgány. Mimo vyjmenované orgány se může škola setkávat v rámci mikroprostředí také s partnery škol, kam patří rodiče, aktivní absolventi školy, lidé, kteří školu sponzorují, dodavatelé, organizace, kam jsou žáci přijímáni na praxi nebo takové organizace, které žákům později nabízejí pracovní poměr.⁹

Je na každém vedoucím pedagogické pracovníkovi, jak se nechá ovlivňovat působícími vlivy okolí. Jelikož vnitřní vlivy může změnit a působit na ně, v následující kapitole se zaměřím

⁷ CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004, 105 s. ISBN 8024408937.

⁸ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Zlín: Ekka, 1996, 382 s. ISBN 8090220088.

⁹ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Zlín: Ekka, 1996, 382 s. ISBN 8090220088.

právě na to, co může vedoucí pedagogický pracovník ovlivnit, a to je motivace, komunikace a vedení lidí.

2 Management ve školství

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly lidí a jejich činností uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů.“¹⁰

2.1 Styly vedení lidí

Protože se vedením zaměstnanců zabývám i v praktické části, budou následně rozebrány styly vedení, které může vedoucí pedagogický pracovník využít.

Veber a kolektiv charakterizují vedení lidí jako „jednu z důležitých funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené/plánované záměry, cíle, úkoly.“¹¹

Vědy o člověku se stále rozšiřují a prohlubují, proto je velmi obtížné vyvodit obecné pokyny pro jednání s lidmi. Rozbory uváděny v odborné literatuře poukazují na to, že až 80 % všech problémů, které se v podniku vyskytují, jsou zapříčiněny selháním a chybováním lidí. Zbýlých 20 % problémů je způsobeno organizačními a technickými nedostatky. Proto je v dnešní době o problematiku vedení lidí stále větší zájem.¹² Na rozdíl od řízení lidí, kdy vedoucí pracovník vykonává činnosti, při nichž není podmínkou přímé setkání s podřízenými pracovníky, se při vedení lidí nevyhneme osobnímu působení vedoucího pracovníka na své podřízené zaměstnance, ke kterému dochází na pracovišti a na aktivní plnění zadaných úkolů, které přispívají k dosažení stanovených cílů organizace. Správné vedení lidí by mělo být hlavním úkolem vedoucího pracovníka. Podřízení by si ale měli také uvědomit, že mají právo na to být dobře vedeni svým nadřízeným.¹³ Vedoucí pracovník by na své podřízené neměl nahlížet jako na stroje, které do posledního detailu splní zadání jeho úkolů, ale měl by své podřízené vést k tomu, aby při řešení zadané práce využívali také své vlastní iniciativy, kreativity a mozkové kapacity. Měl by v každém ze svých podřízených objevit a rozvíjet jeho plný potenciál.¹⁴ Každá nastupující generace vedoucích pracovníků se v dnešní době snaží objevit ten nejlepší a ideální styl vedení lidí. Posledních několik let převládalo týmové vedení lidí, které v dnešní době bývá často vystřídání delegováním, zmocňováním a sebeřízením.

¹⁰ PITRA, Zbyněk. *Úvod do managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 1992, s 12. ISBN 8070415762.

¹¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002, s. 78., ISBN 8072610295.

¹² PAVELKA, Karel. *Personální řízení*. Díl 2, Vedení lidí. Praha: Institut poradenství při ČKVR, 1970, 141 s.

¹³ PRŮŠA, J. *Moderní metody vedení lidí*. Praha: nakladatelství Svoboda, 1985.

¹⁴ CARNEGIE, D. *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat*. Praha: Práh, 2011. 192 s. ISBN 978-80-7252-357-3

Většina z nás ale tuší, že nic jako ideální a univerzální styl vedení lidí neexistuje. Proto by si měl každý vedoucí pracovník najít takový styl vedení lidí, který bude přispívat k rozvoji výkonnosti zaměstnanců, který bude vytvářet, rozvíjet, ale také udržovat kladné vztahy v organizaci a bude podporovat naplňování vytyčených cílů.¹⁵

2.1.1 Autokratický styl

V případě toho stylu vedení lidí, většina kompetencí spadá do rukou vedoucího pracovníka. Má veškerou moc a svým podřízeným ukládá přesně definované úkoly a požadavky. Díky tomu budou pracovníci produktivní a výkonní, ale bude potlačena jejich individuální motivace a iniciativa.¹⁶ Vedoucí pracovník nespolupracuje se svými podřízenými, je nekompromisní, hovoří ke svým zaměstnancům nadřazeným způsobem a odmítá své rozhodnutí obhajovat a vysvětlovat. Autokratickému vedoucímu jsou utajovány různé nepříjemné situace, což mu může komplikovat včas zasáhnout. Přichází také o využití kreativity a potenciálů svých podřízených, kteří jen plní jeho nařízení. Výhodou tohoto stylu je větší kázeň zaměstnanců, ale často zapříčiňuje napětí a spory.¹⁷

2.1.2 Demokratický styl

Zde vedoucí pracovník už nejedná sám za sebe, jako tomu bylo u předchozího stylu, ale zajímá se neustále o názory a připomínky svých podřízených. Objasňuje jim své záměry, plány a snaží se využít návrhy, které mu jeho zaměstnanci předložili. Kritiku přijímá jako efektivní způsob zlepšení své práce. Dovoluje každému pracovat tak, jak je to pro něj nejlepší. Toto vedení vytváří příjemné podmínky na pracovišti a vedoucí má oporu v celé skupině. Nevýhodou je velká ztráta času při demokratických rozhodováních a může také docházet k oslabení pracovní kázně.¹⁸

¹⁵ TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247- 0882-9.

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 8085839091.

¹⁷ PAVELKA, Karel. *Personální řízení*. Díl 2, Vedení lidí. Praha: Institut poradenství při ČKVVŘ, 1970, 141 s.

¹⁸ PAVELKA, Karel. *Personální řízení*. Díl 2, Vedení lidí. Praha: Institut poradenství při ČKVVŘ, 1970, 141 s.

2.1.3 Liberální styl

Autorita se zde přesouvá z vedoucího pracovníka na skupinu zaměstnanců. Skupina sama řeší průběh a dělbu práce a komunikace probíhá většinou jen mezi jednotlivými členy.¹⁹ Toto vedení je možné uplatnit ve skupinách, kde jsou členi samostatní, cílevědomí a vysoce kvalifikovaní. Uspokojuje se zde plně iniciativa a kreativita jednotlivých členů. Problém může nastat při špatné vnitřní integritě skupiny, kdy je narušena potřebná spolupráce.²⁰

2.1.4 Teorie X a Y

Za zakladatele teorie X a Y, která vznikla koncem 50. let 19. století, je považován americký odborník a profesor Douglas McGregor. Podle něj je tahle teorie „založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy.“²¹

Teorie X

Tato teorie předpokládá, že průměrný spolupracovník své zaměstnání považuje za určitou povinnost, díky které získá potřebné prostředky k zajištění životních potřeb. Považuje se jen za obyčejnou pracovní sílu, proto si k práci nevytváří žádné citové či osobní vazby. Je rád v ústraní, nerad na sebe přebírá zodpovědnost. Je raději veden svým nadřízeným, než aby přišel s vlastním nápadem nebo rozhodl sám za sebe. Dává přednost klidným pracovním podmínkám a raději volí pasivní přístup.²² Tento typ lidí musí být většinou k práci motivován formou trestů a odměn, protože jinak se své práci vyhýbají a jsou líní.²³

Teorie Y

Tato teorie naopak předpokládá, že průměrný spolupracovník má vlahy k práci, souhlasí a ztotožňuje se s cíli a posláním svého zaměstnání, má vytvořené citové a osobní pouta k organizaci i ostatním spolupracovníkům, a proto se plně a s nadšením zapojuje do plnění zadaných úkolů. Je si také plně vědom toho, že zde může využít a rozvíjet svoje schopnosti,

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 8085839091.

²⁰ PAVELKA, Karel. *Personální řízení*. Díl 2, Vedení lidí. Praha: Institut poradenství při ČKvŘ, 1970, 141 s.

²¹ VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. – Moderní management v teorii a praxi, Praha, Management press 2006, s. 119. ISBN 80-7261-143-7

²² VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. – Moderní management v teorii a praxi, Praha, Management press 2006. ISBN 80-7261-143-7

²³ BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000.

znalosti, dovednosti a kreativitu. Přijímá plnou zodpovědnost za svá rozhodnutí, rád riskuje a nebojí se zapojit i do aktivit, které nemají předpoklad stoprocentního úspěchu.²⁴ Člověk bere svou práci jako určitý druh relaxace a dokáže být ve své práci samostatný.

Zakladatel této teorie McGregor byl spíše zastáncem Teorie Y. Někdy ale pro určitý typ lidí může být teorie X vhodnější volbou. Velmi podstatné při volně teorie je také motivace a vztah člověka k práci. Člověk, kterého práce baví a naplňuje nepotřebuje povzbuzovat. Naopak pokud člověka práce nebaví a nenaplňuje, bude zde potřeba, jak říká teorie X, určitého tlaku zvenčí.²⁵

Rozpoznat jakou z teorií zvolit a do jaké míry tuto teorii využít, je jedna z podstatných a důležitých dovedností úspěšného vedoucího pracovníka. Nesmí také opomíjet dynamiku času a měnící se prostory konkrétních podmínek.²⁶

Uplatnění stylů vedení v pedagogické praxi je různé, můžou být uplatněny všechny styly vedení. Jak vedoucí pedagogičtí pracovníci vedou své zaměstnance bude zjišťováno v praktické části práce.

2.2 Motivace

V praktické části nebudou zjišťovány jen styly vedení, ale také to, jak vedoucí pedagogičtí pracovníci motivují své zaměstnance. Proto bude v této kapitole motivace přiblížena.

„Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávající psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince.“²⁷

Motivace je tedy nějaká vnitřní hnací síla, díky které jedinec vykonává takovou aktivitu, která ho směřuje k vytyčenému cíli. Naopak stimulace přichází z vnějšího prostředí. Jde o určitý soubor podnětů či pobídek, které určitým způsobem řídí chování a jednání pracovníků a ovlivňují také jejich motivaci. Hlavním důvodem používání stimulů je vzbudit nebo utlumit u pracovníka nějakou aktivitu.²⁸

²⁴ VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. – Moderní management v teorii a praxi, Praha, Management press 2006. ISBN 80-7261-143-7

²⁵ BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000.

²⁶ VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. – Moderní management v teorii a praxi, Praha, Management press 2006. ISBN 80-7261-143-7

²⁷ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2002, s.63 .ISBN 8072610295.

²⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 8071750107.

Správný vedoucí pracovník by měl své podřízené správně a vhodnými způsoby motivovat a stimulovat. Měl by u nich probudit zájem, ochotu a chuť zapojit se aktivně do činností, které přispívají k naplnění požadovaných cílů organizace. Pomáhá strukturovat myšlení a chování vedených lidí tak, aby splňovali jeho požadavky. Motivace ovšem nemusí být jenom pozitivní, ale zaměstnanec může být motivován také negativně, což znamená, že se obává trestu nebo menšího finančního ohodnocení.²⁹ Základem motivace tedy je „něco za něco.“ Znamená to, že každý úkol, který zaměstnanec vykonává, by měl být spojen s odměnou při jeho úspěšném splnění nebo sankcí při jeho nesplnění.³⁰ V dnešní době je určitě plat a firemní benefity důležitým zdrojem motivace lidí k práci, ale je potřeba nabídnout lidem víc, například individuální přístup, pochvalu, stimulující a motivující práci a mnoho dalšího.

Individuální přístup

Vedoucí pracovník by neměl brát všechny zaměstnance stejně. Měl by si všimnout každého jednotlivce zvlášť a vidět na každém jeho přednosti a jedinečnost. Jen tak může využít jejich plného pracovního potenciálu.

Pochvala

Pochvala by z úst vedoucího pracovníka měla zaznívat co nejčastěji to jde. Zaměstnanci by měli pociťovat, že jejich práce má smysl a naplňuje cíle a vizi organizace.³¹ Tato pochvala by měla zaznít nejlépe co nejdříve po splnění daného úkolu. Slovní ohodnocení od výše postavené osoby má pro zaměstnance mnohem vyšší váhu než ohodnocení ze strany někoho jiného. Uznání má kladný vliv na pracovní výkon jednotlivce. Pochvala může mít formu poděkování za odvedenou práci, povzbuzení v průběhu realizace práce nebo ocenění určitého chování zaměstnance.³²

Stimulující a naplňující práce

Pro mnoho lidí je stimulující a naplňující práce důležitější než plat nebo kariéerní růst. Vedoucí pracovníci, kteří své zaměstnance zapojují do různých aktivit a projektů, motivují

²⁹ VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. – Moderní management v teorii a praxi, Praha, Management press 2006. ISBN 80-7261-143-7

³⁰ URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada Publishing, 2012, 123 s. Management. ISBN 978-80-247-3955-7.

³¹ CARNEGIE, D. Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat. Praha: Práh, 2011. 192 s. ISBN 978-80-7252-357-3

³² URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada Publishing, 2012, 123 s. Management. ISBN 978-80-247-3955-7.

své zaměstnance k větší kreativitě a zaangażovanosti. Vytváří se díky tomu příjemné prostředí, ve kterém zaměstnanci chtějí zůstat a neuvažují o odchodu.

Jasný plán kariérního postupu a příležitost k růstu

Čím více mají zaměstnanci možnost osobního a profesního růstu, tím více jsou motivováni k práci. Měli by mít pocit, že je to nich zaměstnavatel ochoten investovat například tím, že jim poskytuje možnosti k získání nových znalostí a dovedností.

Vyrovnaný osobní i pracovní život

Firmy, které své pracovníky směřují k rovnováze mezi osobním a pracovním životem, předcházejí syndromu vyhoření a přispívají k větší loajalitě svých zaměstnanců. Ti by neměli opomíjet kromě své práce také rodinu a osobní život.

Dobré ohodnocení práce a benefity

Peníze nemusí být za každou cenu tak důležité, jak se zdá. Většina zaměstnanců oceňuje také dobré ohodnocení, které zrcadlí situaci v oboru. Benefity jako zdravotní či penzijní pojištění berou jako samozřejmost.³³

Zodpovědný vedoucí pracovník, by měl zajistit volný tok informací v podniku. Měl by být také dobrým příkladem pro své zaměstnance, jelikož jeho chování a vystupování jim ukazuje, zda k němu mohou být otevření. Je velmi podstatné, aby skutky vedoucího pracovníka nebyly v rozporu s jeho slovy.³⁴ Z toho vyplývá, že komunikace je významným motivačním činitelem, proto rozebereme komunikaci ve školském prostředí v následující kapitole.

2.3 Komunikace ve školském prostředí

„Schopnost komunikovat je nejdůležitější životní dovedností. Většinu času, kdy bdíme, strávíme komunikováním.“³⁵

³³ CARNEGIE, D. Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat. Praha: Práh, 2011. 192 s. ISBN 978-80-7252-357-3

³⁴ HAGEMANN, Gisela *Motivace*. Editor přeložil Karel KVAPIL. Praha: Victoria Publishing, 1995, 212 s. ISBN 8085865130.

³⁵ COVEY, Stephen R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru. Přeložil Stanislav MICHALÍK. Praha: Pragma, 1994, s 235 ISBN 8085213419.,

Z pedagogického hlediska je nejvýznamnější sociální komunikace, tedy dorozumívání a sdělování informací mezi lidmi.³⁶ Právě komunikační dovednosti a schopnosti vedoucího pracovníka ve školství jsou předpokladem pro úspěšnou práci školy. Pokud vedoucí pracovník se svými podřízeným nekomunikuje nebo s nimi komunikuje nesprávně, má to dopad nejen na jejich nespokojenost, ale vede to také k horším pracovním výkonům. Za velmi efektivní způsob komunikace je považována komunikace skupinová, je to obdoba pedagogické porady. Na tomto setkání se ujasňují společné cíle školy, podporuje se morálka zaměstnanců, a ještě více se zde prokazuje význam role vedoucího pedagogického pracovníka. Aby byla porada hodnotná, přínosná a aby se opravdu prokázala hodnota role vedoucího pracovníka, měly by být splněny určité podmínky:

- vedoucí pracovník by se měl na poradu náležitě připravit a ujasnit si sdělení, která bude předkládat zaměstnancům,
- v případě výskytu problému by měl jednat rozhodně a výstižně sdělit, co od zaměstnanců očekává,
- měl by umět vést diskuzi, správně ji zahájit, klást správné a motivující otázky, udržovat a usměrňovat směr diskuze, využívat vhodné aktivizující metody, vytvářet protiotázky a včasné ukončit diskuzi.³⁷

Vedoucí pracovník tvoří určitou vizi své školy a je nutné předat ji svým podřízeným a přesvědčit je o její důležitosti a smysluplnosti, a právě díky komunikaci je tato vize šířena a předávána. Značnou roli zde hraje zpětná vazba, díky které získává ředitel informace, zda bylo vše správně pochopeno, ale také možnost pro další zlepšení a upřesnění sdělovaných informací. Znat dobře ostatní je také důležitým faktorem při ovlivňování druhých lidí.³⁸

Podle výskytu racionality, emocionality a převahy naslouchání nebo sdělování můžeme rozlišovat čtyři komunikační typy:

- **analytický typ**

Je zaměřen na třídění sdělovaných informací a jeho myšlení je logické, ale pomalejší. Pokud bude vedoucí pracovník s tímto typem pracovat, je zde nutná pečlivá a promyšlená příprava.

³⁶ PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. Nové, rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7367-647-6.

³⁷ SYSLOVÁ, Z. A KOL. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012.

³⁸ TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 120 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7478-656-3.

- **řídící typ**

Řídící komunikační typ je ambiciózní a má rychlý úsudek. Snaží se mít vždy vše pod kontrolou, to může občas vést až k agresivitě. Zde je také nutná příprava pro setkání se s tímto typem, ale je potřeba nechat dostatek prostoru pro rozhodování a výsledky jednání by měly být zdůrazňovány.

- **přátelský typ**

Snaží se všem pomoci a vyjít vstříc. Právě díky tomu se může jevit jako nerozhodný člověk. Ředitel by ho v komunikaci neměl nutit do rychlých rozhodnutí a neměl by jeho názory přehlížet.

- **expresivní typ**

Touží po úspěchu, kterého díky svým optimistickým naladěním snadno dosahuje. Jedná často zbrkle a unáhleně. Při komunikaci s tímto typem by mu ředitel neměl přenechat vedení komunikace, ale měl by ponechat dostatečný prostor na sdělení jeho názorů.³⁹

Nejvýznamnější roli při působení na druhé lidi hraje osobní příklad, tedy skutečné chování. Lidský charakter neustále vyzařuje a komunikuje. A díky tomu lidé instinktivně reagují a rozhodují se, zda člověku důvěřovat nebo ne. V komunikaci se často snažíme o to, abychom byli pochopeni, ale měli bychom spíše usilovat o pochopení druhého člověka. V tom se skrývá návyk účinné mezilidské komunikace.⁴⁰

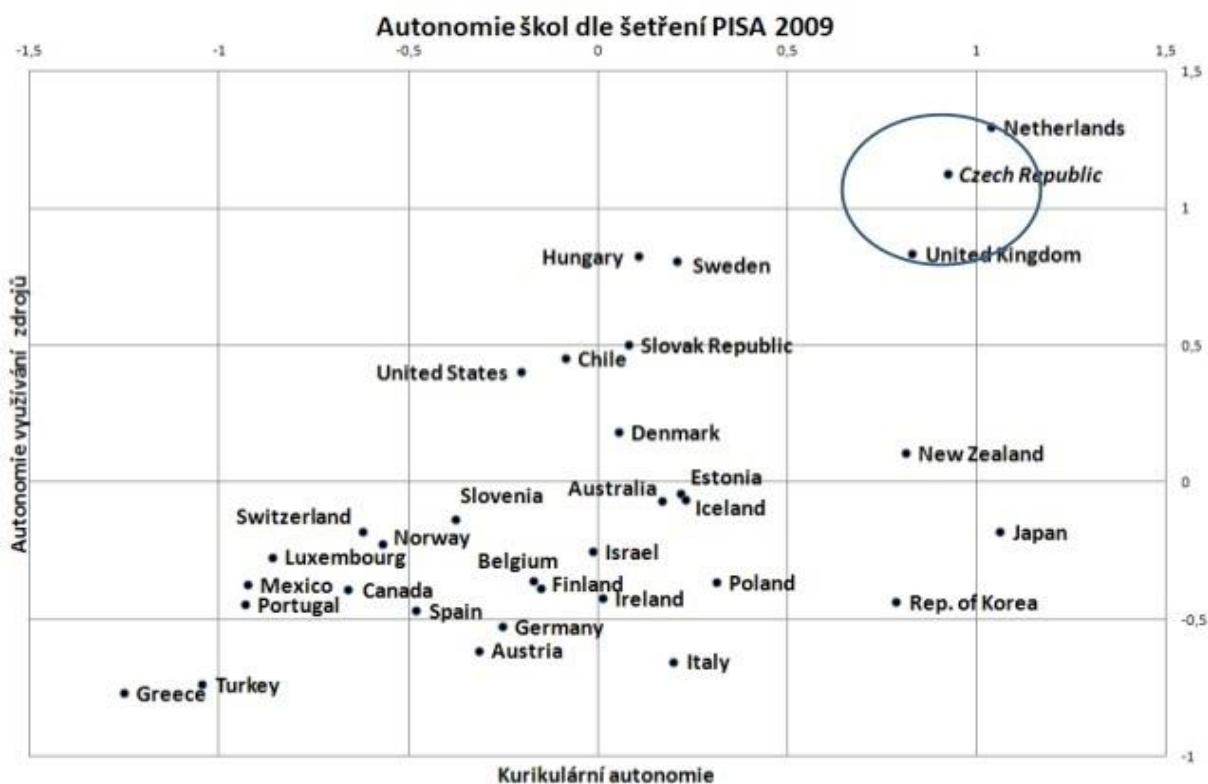
³⁹ ŠULEŘ, Oldřich. 100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

⁴⁰ COVEY, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. Přeložil Stanislav MICHALÍK. Praha: Pragma, 1994, 329 s. ISBN 8085213419.

3 Vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků

V praktické části práce bude mimo jiné zjišťováno i to, jak se vedoucí pedagogičtí pracovníci dále vzdělávají, jak posilují své kompetence a jaké možné kurzy, semináře a školení navštěvují. Proto v této kapitole bude přiblíženo další vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků a jeho nabídka.

V dnešní době se předpokládá, že ředitel by měl být dobrým manažerem, leaderem, učitelem, měl by všechno zvládat, shánět a platit učitele, starat se o budovu školy a její vybavení, komunikovat s rodiči, žáky, zřizovateli škol a plnit jejich požadavky, úspěšně školu propagovat, starat se o její chod a mnoho dalšího. Na bedra vedoucích pracovníků je kladena mnohem větší zodpovědnost, než tomu bylo dříve. Oproti jiným zemím je v České republice přikládána ředitelům škol velmi velká míra zodpovědnosti, což znázorňuje i následující graf. Vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků by se tedy nemělo brát na lehkou váhu.⁴¹



Obrázek č. 1: Autonomie škol dle šetření PISA 2009

Zdroj: TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál, 2014, 171 s. ISBN 978-80-262-0591-3

⁴¹ TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál, 2014, 171 s. ISBN 978-80-262-0591-3

3.1 Požadavky pro výkon profese a vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků z hlediska zákona

Vedoucím pracovníkem nemůže být jen tak někdo. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů nám definuje, kdo se může stát vedoucím pedagogickým pracovníkem. Udává, že ředitelem školy může být fyzická osoba, která naplňuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka. Předpoklady se rozumí, že je plně způsobilý k právním úkonům, má dostatečnou odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává, je bezúhonný a způsobilý, je zdravotně způsobilý a prokázal znalost českého jazyka, není-li stanoveno jinak. Dále je požadovaná praxe spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou je potřeba znalosti stejného nebo obdobného zaměření, v řídicí činnosti nebo v činnosti výzkumu a vývoji. Konkrétně pro profesi ředitele základní školy se uvádí doba 4 let. Ředitelem školy, která je zřizovaná Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou povinnosti ve školské oblasti, se může stát jen ten, kdo kromě toho, že splňuje předpoklady pro danou funkci, které jsou uvedeny výše, si osvojil znalosti v oblasti řízení školství, které získal díky tomu, že úspěšně absolvoval studia pro ředitele škol, která se uskutečňovala v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, a to nejpozději do 2 let od nastoupení do funkce ředitele. Tento požadavek se nevztahuje na ředitele, kteří si potřebné znalosti osvojili vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání, které je uskutečňováno vysokou školou zabývající se organizací a řízením školství.⁴²

Povinné studium pro vedoucí pedagogické pracovníky je dáno také vyhláškou zákona č. 317/2004 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Tato vyhláška stanoví také druhy dalšího vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků:

- studium ke splnění kvalifikačních předpokladů
- studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů
- studium k prohlubování odborné kvalifikace.

Vedoucí pracovník může v rámci programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaného na vysokých školách získat znalosti a dovednosti v oblasti řízení právnické osoby vykonávající

⁴² Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

činnosti školy nebo školského zařízení, hlavně znalosti teorie a praxe školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky, psychologie, bezpečnosti a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií. Studium by mělo trvat nejméně 350 vyučovacími hodinami a je ukončeno obhájením závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou, která se odehrává před komisí. Pokud absolvent úspěšně zvládne zkoušku, získá osvědčení. Dále mají ředitelé škol možnost absolvovat studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, které je uskutečňováno v rámci celoživotního vzdělávání. Studium je rozděleno do 100 vyučovacími hodinami a k jeho zakončení je potřeba absolvovat závěrečnou zkoušku. Ředitelé si osvojí znalosti a dovednosti, které jsou nepostradatelné v oblasti řízení škol a školských zařízení. Osvojí si také znalosti a dovednosti v oblasti řízení lidských zdrojů a ochrany zdraví.⁴³

3.2 Možnosti vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků

Vedoucí pedagogičtí pracovníci by neměli své vzdělávání ukončit po absolvování studijních programů, o kterých hovořím v předešlé kapitole, ale měli by se snažit celoživotně vzdělávat a získávat zkušenosti a dovednosti. Vzdělávání, které následuje po ukončení určitého školského vzdělávacího stupně a po vstupu jedince na trh, nazýváme další vzdělávání. Jak z hlediska teorie, tak i z hlediska praxe je další vzdělávání dospělých nejdůležitější oblast vzdělávání. Můžeme zde zařadit vzdělávání zájmové, občanské a další profesní vzdělávání, které je tak důležité pro další rozvíjení dovedností a schopností vedoucích pracovníků.⁴⁴

Další profesní vzdělávání rozvíjí vědomosti, dovednosti a postoje, které souvisí s vykonávaným povoláním a požadavky na jeho výkon. Díky němu se udržuje soulad mezi nároky určité profese, kvalifikací a schopnostmi daného jedince.

Mezi formy, díky nimž se realizuje další profesní vzdělávání patří:⁴⁵

- konference
- workshop
- sympozium
- školení

⁴³ Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.

⁴⁴ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, 319 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

⁴⁵ BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 1*. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 77 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 978-80-244-3248-9.

- doškolování
- přeškolování
- zaškolování
- koučink
- stáž
- výměna zkušeností.

Ne všechny formy dalšího profesního vzdělávání jsou vedoucími pedagogickými pracovníky využívány, které formy ale využívány jsou bude zjišťováno v praktické části práce.

Povinné rozšiřování a doplňování vzdělání vedoucích pedagogických pracovníků je požadováno také v zákoně č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů. Vedoucí pedagogický pracovník má povinnost si po dobu své pedagogické činnosti doplňovat, udržovat a obnovovat svou kvalifikaci.⁴⁶

3.3 Nabídka vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků

Cílem této kapitoly není uvést všechny možnosti, ale ukázat nabídku vzdělávání v různých regionech a v různých zařízeních, které další vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků nabízejí.

Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů také vymezuje, kde může další vzdělávání pedagogických pracovníků probíhat. Další vzdělávání

se může tedy konat, na základě akreditace udělené ministerstvem, v těchto zařízeních:⁴⁷

- na vysokých školách
- v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků
- jiných zařízeních.

⁴⁶ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

⁴⁷ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

3.3.1 Další vzdělávání na vysokých školách

Povinné vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků nabízí hned několik univerzit ve svých studijních programech, které vycházejí vstříc vedoucím pedagogickým pracovníkům. V této kapitole budou jmenovány některé z univerzit, které se nachází v různých regionech ve velkých městech, kde se soustředí vzdělávání. Bude také objasněna struktura nabídky vzdělávání, kterou mají vedoucí pedagogičtí pracovníci volně dostupnou.

Univerzita Karlova

Univerzita Karlova nabízí na své Pedagogické fakultě, konkrétně na Ústavu profesního rozvoje pracovníků ve školství, studium pro vedoucí pedagogické pracovníky. Studium je rozděleno do 4 semestrů a celková doba studia je 362 hodin. Vzdělávání je rozděleno do 5 modulů. Mezi moduly tohoto studia patří:

- teorie a praxe školského managementu,
- řízení pedagogického procesu,
- ekonomika a finanční management,
- právo,
- vedení lidí.

Pro zdárné ukončení studia je třeba obhájit závěrečnou práci a zvládnout ústní závěrečnou zkoušku. Absolvent kurzu obdrží osvědčení o splnění dalších kvalifikačních předpokladů pro výkon řídicí funkce ve školství podle § 7 vyhlášky č. 317/2005 Sb.⁴⁸

Univerzita Palackého v Olomouci

Nabídku dalšího vzdělávání vedoucím pedagogickým pracovníkům nabízí i Univerzita Palackého v Olomouci v rámci Centra celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty. Jedná se o instituci akreditovanou Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy, která poskytuje pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům všech typů škol, školských i výchovných

⁴⁸ Univerzita Karlova v Praze. Centrum školského managementu opět otevírá Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky v rámci celoživotního vzdělávání. In: Univerzita Karlova v Praze [online]. 2017 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: http://www.csm-praha.cz/cs/studium-pro-vedouci-pedagogicke-pracovniky-1/?fbclid=IwAR2x73Lp5Uu_HLs-eLDj9zCsTxfXLcC5PLmxnp6OVhuWKn49_Qqa9PqlZLg

zařízení a ostatním zájemcům vzdělávání. Účastník získá odborné kvalifikace vedoucího pedagogického pracovníka. Vzdělávání je opět rozděleno do 5 modulů:

- teorie a praxe školského managementu,
- řízení pedagogického procesu,
- ekonomika a finanční management,
- právo,
- vedení lidí.

Ke zdárnému ukončení studia je potřeba splnit závěrečnou zkoušku z uvedených modulů a obhájit závěrečnou písemnou práci. Studium trvá 2 roky a účastníci se setkávají přibližně 2x za měsíc. Většinou v pátek nebo v sobotu. Účastník získá osvědčení o absolvování studia podle §7 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.⁴⁹

Ostravská univerzita

Ostravská univerzita nabízí v rámci celoživotního vzdělávání na pedagogické fakultě Specializační studium pro vedoucí pedagogické pracovníky se zaměřením na školský management. Absolventi získají znalosti a dovednosti z oblasti řízení právnické osoby, vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, obzvláště znalosti teorie a praxe školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky, psychologie, bezpečnosti a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií. Studium je tvořeno 5 moduly, kdy si účastník osvojí znalosti a dovednosti z oblasti:

- teorie a praxe školského managementu,
- práva,
- ekonomiky a finančního managementu,
- řízení pedagogického procesu,
- vedení lidí.

Forma studia je kombinovaná s podporou e-learningu. Studium je rozčleněno do 4 semestrů a délka trvání je 350 hodin.

⁴⁹ Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci. Programy celoživotního vzdělávání. In: Univerzita Palackého v Olomouci [online]. 2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://ccv.upol.cz/programy-programy-celozivotniho-vzdelavani#>

Studium je ukončeno závěrečnou zkouškou z tématu Řízení výchovy a vzdělávání a poté obhajobou závěrečné práce. Absolvent získá osvědčení o absolvování studia.⁵⁰

3.3.2 Další vzdělávání v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků

Další vzdělávání nabízejí nejen univerzity, ale také jiná zařízení, proto zde uvádím ukázkou nabídek dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, které tyto zařízení nabízejí.

Další vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků nabízí například krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum, které se nachází v Novém Jičíně a jde o příspěvkovou organizaci zřizovanou Moravskoslezským krajem. Nabízí studium pro ředitele škol a školských zařízení. Jde o kvalifikační studium, které je realizováno v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, které je určeno pedagogickým pracovníkům, kteří už jsou ve funkci ředitele školy nebo školského zařízení nebo mají o vykonávání dané funkce zájem. Získané znalosti, které jsou zaměřené na oblast řízení školství, dají účastníkům, dle zákona č. 563/2004 Sb., možnost vykonávat funkci ředitele školy nebo školského zařízení. Studium je rozčleněno do 4 modulů v souladu s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy:

- základní právní předpisy a jejich aplikace ve školství,
- pracovní právo,
- financování školy,
- organizace školy a pedagogického procesu.

Vzdělávání je realizováno v průběhu 115 hodin, z čehož 92 hodin patří přímé výuce, 8 hodin patří závěrečnému semináři a 15 hodin patří odborné stáži. Jednotliví účastníci dostanou výukový materiál, který zahrnuje obsah jednotlivých modulů. Pro úspěšné ukončení studia musejí jednotliví účastníci absolvovat závěrečnou zkoušku, která je realizována před odbornou komisí. Závěrečná zkouška obsahuje obhájení závěrečné písemné práce na vybrané téma, které si účastníci vyberou z obsahu jednotlivých kapitol, pohovor o stáži, která proběhla ve škole nebo školském zařízení, a ověření znalostí, které jednotlivci v průběhu stáže získali.⁵¹

⁵⁰ Ostravská univerzita. Specializační studium pro vedoucí pedagogické pracovníky - školský management [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.osu.cz/celozivotni-vzdelavani/?idkurz=100>

⁵¹ KVIC. Studium pro ředitele škol a školských zařízení. In: Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků [online]. 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: https://www.kvic.cz/stranka/137/Vzdelavani/Programova_nabidka/Kvalifikacni_a_specializacni_studia/Studium

Národní institut pro další vzdělávání

*„Národní institut pro další vzdělávání (NIDV) je přímo řízená organizace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy s celostátní garancí dalšího vzdělávání a profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení včetně školských zařízení pro zájmové vzdělávání.“*⁵²

Národní institut pro další vzdělávání nabízí Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení. Studium se zaměřuje na osvojení znalostí a dovedností v oblasti řízení školství, které umožní výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení. Vyplyvá z definic osobnostních a profesních kompetencí vedoucích pracovníků a naplňuje profesní požadavky dovedností ředitelů.

Studium se skládá ze čtyř základních modulů:

- základy práva,
- pracovní právo,
- financování školy,
- organizace školy a pedagogického procesu.

Součástí studia je třídní odborná stáž ve vybrané škole nebo školském zařízení. Studium trvá 124 hodin a je zakončeno závěrečnou zkouškou před komisí a obhajobou závěrečné práce.⁵³

3.3.3 Další vzdělávání v jiných zařízeních

Další vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků může být realizováno také formou seminářů, kurzů, školení a podobně. Uvedu příklady nabízených akcí.

[_pro_reditel_e_skol_a_skolskych_zarizeni?fbclid=IwAR1nZ6I2iLmmPdjiOgaT6CKLZAUKQN1m2ZEJ2IYSYeugLZJsBRAfLsgwfl](#)

⁵² Národní institut pro další vzdělávání. Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení určeno pro ZŠ, SŠ. In: Národní institut pro další vzdělávání [online]. 2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: https://www.nidv.cz/vzdelavaci-programy/2309-kvalifikacni-studium-pro-reditel-e-skol-a-skolskych-zarizeni?search=&filter_finished=0&program_code=

⁵³ Národní institut pro další vzdělávání. Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení určeno pro ZŠ, SŠ. In: Národní institut pro další vzdělávání [online]. 2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: https://www.nidv.cz/vzdelavaci-programy/2309-kvalifikacni-studium-pro-reditel-e-skol-a-skolskych-zarizeni?search=&filter_finished=0&program_code=

V Brně nabízí lektorka, která studovala několik univerzit a má potřebné odborné znalosti, seminář s názvem **Základy práva pro ředitele škol a školských zařízení**. Seminář je určen pro ředitele, učitele a další vedoucí řídicí pracovníky základních, mateřských a středních škol nebo jiných školských zařízení. Záměrem semináře je seznámit účastníky se základními a specifickými momenty právní úpravy jejich činnosti. Seminář probíhá ve stanovený den a délka trvání je přibližně 8 hodin s předem určenými pauzami. Seminář je rozdělen do následujících oblastí:

- právní odvětví a právní předpisy,
- zajišťování vzdělávání a školských služeb,
- pracovněprávní vztahy,
- základní momenty správního řízení,
- další momenty v činnosti školy nebo školského zařízení,
- typické a problémové situace, rozbory konkrétních dokumentů nebo situací určité školy nebo školského zařízení.⁵⁴

Dále například skupina profesionálů s názvem *Seminaria* nabízí semináře, konference a vzdělávací kurzy. Jednou z nabízených akcí je seminář s názvem **Dobrá spolupráce ředitele školy se zřizovatelem - klíč k úspěchu**. Seminář nabízí různá východiska a strategie, jak může vedoucí pedagogický pracovník komunikovat se svým zřizovatelem, jelikož právě zřizovatel je klíčovým partnerem a správná komunikace s ním určuje úspěch. Seminář je určen především pro ředitele škol a jejich zástupce, ale také pro zájemce o funkci ředitele školy, zřizovatele škol a ostatní. Program semináře je rozdělen do následujících částí:

- právní základ vztahu ředitele a zřizovatele,
- jaké konkrétní pravomoci má zřizovatel vůči řediteli,
- školská rada jako významný faktor upravující vztahy,
- formy kontaktu s orgány zřizovatele – s čím je třeba počítat,
- kontrolní činnost zřizovatele – na co být připraven,
- podíl zřizovatele na plánování a rozhodování ředitele školy,
- práva školy vzhledem ke zřizovateli – užitečné rady, jak postupovat,
- co může škola nabídnout zřizovateli, aneb pohled z druhé strany,
- diskuse, sdílení zkušeností, tipy a doporučení z praxe.

⁵⁴ KURSY.CZ: *Základy práva pro ředitele škol a školských zařízení* [online]. 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.kursy.cz/zaklady-prava-pro-reditele-skol-a-skolskych-zarizeni-productsmpsk/>

Seminář probíhá v rámci jednoho dne, přibližně 4 hodiny. Účastníci semináře získají certifikát o jeho absolvování.⁵⁵

Zde jsem uvedla možnosti vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků. Nabízí se hodně možností dalšího vzdělávání a záleží jen na vedoucích pracovnících jakou oblast kompetencí chtějí dle svého uvážení posilovat. V následující kapitole budou rozebrány možné kompetence a kompetenční modely vedoucích pedagogických pracovníků.

⁵⁵ SEMINARIA: *Dobrá spolupráce ředitele školy se zřizovatelem - klíč k úspěchu* [online]. 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.seminaria.cz/akce/dobra-spoluprace-reditele-skoly-se-zrizovatelem-klic-k-uspechu/>

4 Kompetence – kompetenční modely vedoucích pracovníků ve školství

Jelikož již s vytvořeným kompetenčním modelem pracuji v praktické části, je nutné vydefinovat si nejdříve pojem kompetence.

4.1 Obecné vymezení kompetencí

V odborné literatuře se nabízí několik vymezení pojmu kompetence. Tureckiová tvrdí, že jde o jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat, dále na základě sjednoceného souboru vlastních zdrojů rozvíjet svůj potenciál a to v souvislosti s různými úkoly a životními situacemi. Tato schopnost je provázána s možností a ochotou rozhodovat a také za svá rozhodnutí nést plnou zodpovědnost.⁵⁶ Hroník uvádí, že kompetence může být také chápána jako způsobilost. V tomto pojetí jde o předpoklady k výkonu určité činnosti, tedy soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které napomáhají k dosažení stanoveného cíle.⁵⁷

Na tento pojem se většinou nahlíží ze dvou hledisek:

1. kompetence je brána jako pravomoc, rozsah působnosti nebo oprávnění, které je uděleno nějakou autoritou (institucí, jednotlivcem) nebo které autoritě (instituci, jednotlivci) přímo patří, kompetence mohou být překročeny, odejmuty nebo na někoho přesunuty, což může vést ke kompetenčním sporům, kompetence je v tomto případě dána člověku zvenku na základně shody ostatních lidí,
2. kompetence je schopnost a umění vykonávat nějakou činnost a být v dané oblasti kvalifikován. Zdůrazňuje především vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku nezávisle na okolním světě, která nám umožňuje podat určitý výkon. Toto pojetí se rozšířilo zejména pod vlivem manažerské literatury.⁵⁸

V některých případech je nahlíženo na kompetence ještě o další pohled a tím je motivace. Kompetentní vedoucí pracovník má tedy možnost se chovat určitým způsobem (tj. kompetence dány zvenku), osvojil si vlastnosti, schopnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti, které jsou

⁵⁶ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008

⁵⁷ HRONÍK, F. a kol. Kompetenční modely. Brno: MotivPress

⁵⁸ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004

nepostradatelné k takovému chování (tj. kompetence vycházející z daného jedince) a je k použití takového chování motivován (tj. vnitřní motivace).⁵⁹

Pro kompetenční model vedoucích pedagogických pracovníků je vhodnější pohlížet na pojem kompetence právě z druhého hlediska, to konkrétně tak, že kompetence je schopnost vykonávat nějakou činnost a být v dané oblasti kvalifikován.

Mezi charakteristické znaky kompetencí patří, že:⁶⁰

- kompetence je **kontextualizovaná** – je vždy umístěna do určitého prostředí nebo situace,
- kompetence je **multidimenzionální** – je složena z různých zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje jiné dílčí kompetence atd.) a očekává efektivní a smysluplné nakládání s těmito zdroji, které jsou provázány se základními dimenzemi lidského chování. Kompetence obsahuje chování a v chování se také naopak projevuje,
- kompetence je **definována standardem** – již předem je vymezen soubor výkonových kritérií (měřítek či standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování) a je určeno, jaká je očekávaná úroveň zvládnutí kompetence. Díky tomu je možné, aby jedinec svoji kompetenci předvedl a byl schopný si ji sám změřit a vyhodnotit,
- kompetence **má potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence je osvojována a rozvíjena v kontinuálních a celoživotních procesech vzdělávání a učení. Tyto procesy jsou principiálně odvozeny z konstruktu vstupních (zdrojových) faktorů a z hlediska osvojování a rozvíjení kompetencí.

Kompetentnost, tedy zvládnutí kompetence v očekávané míře, je posuzována úspěšným chováním a jednáním jedince v určitých životních situacích, do kterých se dostal. Úspěšný je tedy ten, kdo bez problémů zvládá své sociální role včetně rolí pracovních. Kompetence jsou získávány, rozvíjeny, ale také mohou být ztraceny během celého života.⁶¹

⁵⁹ LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.

⁶⁰ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008

⁶¹ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008

Kompetence je poměrně stálá charakteristika osobnosti a pomáhá nám rozpoznat, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a jednat v určité životní situaci. Do kompetence pronikají jednotlivé složky osobnosti, které můžeme rozdělit následovně:

- **motiv** – vše, co podněcuje člověka, aby vykonával určitou činnost určitým směrem, zároveň vzbuzují a podporují jeho aktivitu,
- **rysy** – charakteristiky, které umožňují stabilní reakce na určitou situaci a informace, které se k jedinci dostávají z prostředí. Typickým rysem jedince je temperament,
- **vnímání sebe samotného** –to, jak člověk vnímá sám sebe ho buď motivuje (jedinec věří, že dokáže splnit vytyčený úkol) nebo demotivuje (jedinec nevěří ve své schopnosti),
- **vědomosti** – všechny znalosti a informace, které souvisí s prací na dané pracovní pozici,
- **dovednosti** – díky nim jsme schopni vykonat činnost, která je spojena s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. ⁶²

Kompetencemi vedoucích pracovníků by se neměli zabývat jen vedoucí pracovníci, ale i jiné skupiny lidí. Mezi ně můžeme zařadit: ⁶³

- **ředitele škol a ostatní řídicí pracovníky ve školství**
Občas by měl každý vedoucí pracovník zpomalit, zamyslet se nad svojí dosavadní prací, nad svými slabými a silnými stránkami, svými znalostmi a dovednostmi a popřemýšlet, jaké kompetence by šly zlepšit,
- **jedinci, kteří přemýšlejí nad tím, že v blízké době podají přihlášku do konkurzu**
Při podávání přihlášky do konkurzu mohou prožívat jedinci psychický tlak, a právě struktura kompetencí by jim mohla pomoci při objasnění, zda vybranou profesi zvládnou,
- **zřizovatelé škol**
Právě zřizovatelé škol nesou zodpovědnost za výběr kandidáta, proto by především jim mělo záležet na tom, kdo bude stát v čele školy. Již před výběrovým řízením by si měli ujasnit požadavky a kompetence pro výkon požadované profese,

⁶² KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004

⁶³ LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.

- **pedagogičtí pracovníci**
Právě pedagogové by se měli o kompetence vedoucího pracovníka zabývat hned z několika důvodů. Je v jejich zájmu, aby řediteli více porozuměli a chápali jeho směr vedení a také je zde možnost, že se oni sami v brzké době mohou stát zástupcem ředitele nebo samotným ředitelem,
- **hodnotitelé škol, inspektoři, kontrolní pracovníci, projektoví manažeři**
Inspektoři a hodnotitelé škol by měli dokázat sami rozlišit kvalitního a nekvalitního ředitele, a to nejen podle formálních a neformálních nástrojů, ale i podle jiných kritérií,
- **rodiče žáků**
Rodič bude mnohem lépe spolupracovat se školou, porozumí-li řídicí práci školy a jejím cílům,
- **studenti pedagogických oborů, popřípadě oborů školský management či management vzdělávání**
Tito jedinci jsou především ze školského terénu, škol, úřadů, ziskové sféry nebo přímo z předchozího studia. Díky vymezeným kompetencím si mohou srovnat vlastní získané zkušenosti se zkušenostmi z navštívených škol.

4.2 Kompetenční modely využitelné ve školní praxi

Pokud si vydefinujeme jaké kompetence by měl mít vedoucí pedagogický pracovník, často nás to vede k vytvoření tzv. kompetenčního modelu pro funkci vedoucího pracovníka. Kompetenční model tedy definuje konkrétní seskupení vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Většinou jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky, kvůli usnadnění měření a většímu přehledu, spojeny do více homogenních celků nazývaných kompetence.⁶⁴ Efektivní kompetenční model by neměl vycházet z vlastností a rysů osobnosti, ale měl by se zaměřit spíše na očekávané a pozorovatelné chování. Na jeho vytvoření by se měli podílet jak zřizovatelé škol, tak samotní ředitelé a měl by být neustále obnovován. Neměl by být přehlcen kompetencemi, měl by obsahovat nanejvýš 10-12 jednotlivých kompetencí. Práce s kompetenčními modely, které obsahují mnohem více položek je často náročnější.⁶⁵

⁶⁴ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004

⁶⁵ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

V dnešní době neexistuje jednotný schválený kompetenční model pro vedoucí pracovníky. Bylo navrženo mnoho kompetenčních modelů a jelikož je vedoucí pracovník také manažer, učitel, leader a mnoho dalších funkcí, rozebereme si v této kapitole nějaké kompetenční modely, které mohou být použity pro vedoucí pedagogické pracovníky.

Jelikož náplň práce ředitele mateřské a základní školy je podobná, jedním z možných využitelných modelů může být již vytvořený

- **kompetenční model ředitele mateřské školy**

Autorka zde uvádí 7 oblastí, které by měl kompetentní ředitel zvládnout. Podle ní by měl být ředitel základní školy také **kvalitní team leader**, což znamená, že takový pracovník efektivně řídí a organizuje práci podřízených a zároveň je vhodně motivuje a zajišťuje jejich další vzdělávání. Jeho tým díky němu dosahuje skvělých výsledků. Vkládá do svých podřízených plnou důvěru, zná jejich slabé a silné stránky. Komunikuje s podřízenými a vytváří přátelskou a optimistickou pracovní atmosféru. Dokáže svým podřízeným naslouchat a podporuje spolupráci. Dále by měl být **strategicky smýšlejší**, díky tomu dokáže stanovit vizi školy a také následné kroky, které povedou k vytyčenému cíli. Je také schopný analyzovat vnější a vnitřní podmínky školy a určit klíčové vlivy na současný a budoucí stav. Jelikož je vedoucí pedagogický pracovník také učitel, měl by být **pedagogicky orientovaný**, což znamená, že dokáže plnit funkci učitele, zároveň dobře vychází i ostatními a dokáže je řádně kontrolovat a hodnotit. Měl by také umět vhodně a empaticky jednat s dětmi, rodiči a dalšími přímými i nepřímými účastníky předškolního vzdělávacího procesu. Důležité je, aby byl také **ekonomicky obratný**, tedy orientoval se ve finanční oblasti a byl schopen správně hospodařit s finančním majetkem školy. **Administrativně gramotný**, aby dokázal zvládat zpracovávat obsáhlou školní dokumentaci, dodržovat určené termíny odevzdání dokumentace a dokázal sám vytvořit smysluplný text. A také by měl být informačně a legislativně gramotný, což znamená, že vedoucí pedagogický pracovník dokáže vyhledávat a zpracovat data, a má přehled v legislativě, která je nutná pro výkon jeho profese.⁶⁶

Vedoucí pedagogický pracovník je zároveň také učitelem, a proto následující kompetenční model může být z velké části využit také pro vedoucí pedagogické pracovníky.

⁶⁶ NAVRÁTILOVÁ, Soňa. *Kompetenční model ředitele mateřské školy* [online]. Praha, 2014 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/wcl32g/>

- **Kompetenční model pro učitele na 2.stupni ZŠ**

Podle již vytvořeného modelu by měl mít učitel 2.stupně základní školy **interpersonální kompetence**, do nichž spadá dobrá komunikace, kooperace a empatie. **Osobnostní kompetence**, kam patří vhodné a rychlé rozhodování, kreativita, neustálé vzdělávání se a dodržování vhodných etických zásad. Dále **odborná kompetence**, kam patří dobrá znalost svého aprobačního oboru. **Pedagogická kompetence**, kam spadá školní didaktika, hodnocení nejen práce žáků, ale i svoji vlastní práce. Organizování a plánování cílů vzdělávání a cesty k jejich naplnění. Nesmí zde chybět **manažerská kompetence**, kdy vedoucí pedagogický pracovník dokáže vhodně vést a řídit lidi a vyzná se v dokumentaci. A nakonec **technická kompetence** neboli znalost a obsluha technických a didaktických prostředků.⁶⁷

Nakonec bude rozebrán již vytvořený možný

- **kompetenční model ředitele školy**

Lhotková uvádí ve své publikaci možný kompetenční model ředitelů. Podle následujícího modelu by měl mít vedoucí pracovník **lídrovské kompetence** neboli mít vhodné strategické myšlení. Znamená to, že vedoucí pracovník dokáže vytvořit a dosáhnout vizi školy, a to také díky efektivní motivaci zaměstnanců. Stanoví určité priority a prezentuje a propaguje školu. **Manažerské kompetence**, které jsou nutné k rozvoji organizace. Díky nim dokáže vedoucí pedagogický pracovník vhodně určit strategii a zajistit potřebné zdroje. Zabývá se také o personální činnost a chod celého systému. Vzhledem k jeho funkci by měl mít **odborné kompetence**, což znamená, že se dokáže vyznat v právních a ekonomických předpisech a má skvělé komunikační schopnosti a potřebnou jazykovou vybavenost. **Osobnostní kompetence**, které ovlivňují jeho osobnost, jelikož se díky nim neustále rozvíjí a vzdělává, dokáže ovládat sám sebe, pracovat se stresem a smysluplně si zorganizovat čas. Ke spolupráci s ostatními lidmi by měl mít vhodné **sociální kompetence**, které mu pomáhají vhodně řešit problémy a konflikty na pracovišti, vypořádat se i s obtížnými situacemi, kdy je kladen odpor, sestavit tým a spolupracovat s partnery. A kompetence **řízení a hodnocení edukačního procesu** napomáhá sestavit a uskutečňovat školní vzdělávací program, který se shoduje s potřebami konkrétní

⁶⁷ LAKOMÁ, Kristýna. *Tvorba kompetenčního modelu pro učitele na 2. stupni ZŠ*. [online]. Olomouc, 2012 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <<https://theses.cz/id/ckwagw/>>. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta.

školy a žáků a používat nové znalosti pro optimalizaci edukačního procesu a pro zdokonalení školního vzdělávacího programu. ⁶⁸

Následující obrázek blíže ukazuje, jaké činnosti patří pod jednotlivé kompetence.



Obrázek č. 2: Kompetenční model ředitele školy ⁶⁹

Zdroj: LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 103 s. Řízení školy. s.62 ISBN 978-80-7357-899-2.

Právě tento model se jeví jako nejvhodnější pro stanovený cíl výzkumného šetření, který je předmětem další praktické části. Obrázek kompetenčního modelu ředitele škol bude také ukazován při rozhovorech ředitelům škol pro lepší představu a pochopení toho, co pod jednotlivé kompetence přesně spadá.

⁶⁸ LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.

⁶⁹ LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 103 s. Řízení školy. s.62 ISBN 978-80-7357-899-2.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Kompetence vedoucích pedagogických pracovníků

V teoretické části práce byly vymezeny pojmy jako kompetence a kompetenční model a ukázány možné kompetenční modely, které mohou být použity také pro vedoucí pedagogické pracovníky. Navážeme na poslední zmiňovaný kompetenční model pro ředitele škol, který bude využitý v praxi. Bude ověřeno, zda se vytvořený kompetenční model a kompetence shodují s kompetencemi, které ředitel při své práci v praxi potřebuje a využívá.

5.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem praktické části je ověřit využití již vytvořeného kompetenčního modelu pro ředitele škol v práci vedoucího pedagogického pracovníka. S ohledem na cíl budou stanoveny výzkumné otázky.

5.2 Stanovení výzkumných otázek

Je nutné si stanovit výzkumné otázky, které nám pomohou ke splnění vytyčeného cíle. *„Výzkumné otázky tvoří jádro každého výzkumného projektu. Plní dvě základní funkce: pomáhají zaostřit výzkum tak, aby poskytl výsledky v souladu s se stanovenými cíli, a ukazují také cestu, jak výzkum vést.“*⁷⁰ Z výzkumných otázek budeme poté vycházet při tvorbě otázek rozhovoru. Vytvořila jsem tedy 3 výzkumné otázky:

1. Lze vyhodnotit, které kompetence vedoucí pedagogické pracovníky při jejich práci nejvíce ovlivňují?
2. Jak vedoucí pedagogičtí pracovníci posilují své kompetence?
3. Jak sami sebe hodnotí vedoucí pracovníci ve vztahu k dílčím kompetencím vedoucího pedagogického pracovníka?

Na každou výzkumnou otázku byly vytvořeny 3-4 dílčí podotázky, které byly kladeny při polostrukturovaných rozhovorech s řediteli základních škol. Jednotlivé otázky rozhovoru budou uvedeny v příloze č. 2. Dále bude potřeba pro získání kvalitních odpovědí určit vhodnou metodu sběru dat a výzkumný soubor.

⁷⁰ ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2014, s 69. ISBN 978-80-262-0644-6.

5.3 Metoda sběru dat

Pro svoji práci a ke splnění vytyčeného cíle jsem zvolila metodu kvalitativního výzkumného šetření, konkrétně polostrukturované rozhovory. Kvalitativní výzkum může být definován také jako výzkum naturalistický, jelikož je realizován v takovém prostředí, ve kterém se jevy, kterými se zabýváme, reálně vykytují. Kvalitativní výzkum bývá také někdy považován za emergentní nebo také pružný typ výzkumu, jelikož mohou být výzkumné otázky v průběhu výzkumu, sběru a analýzy dat, různě obměňovány a doplňovány. Kvůli přesnějším informacím o problematice jsem zvolila metodu rozhovoru, která je v kvalitativním výzkumu při sběru dat nejčastěji využívána.⁷¹ Správné naplánování a provedení kvalitativního rozhovoru je věda, ale také umění. Tazatel by si měl promyslet obsah otázek a také určit, jakou formou a v jakém pořadí budou otázky kladeny. Velký důraz by měl být také kladen na začátek a konec vedeného rozhovoru, protože i to nám může ovlivnit kvalitu a množství získaných informací.⁷² Konkrétně jsem vybrala polostrukturovaný rozhovor, který dokáže vyřešit mnoho nevýhod jak nestrukturovaného, tak zcela strukturovaného rozhovoru. Pro jeho realizaci je ale vyžadována náročnější technická příprava. Je důležité vymezit tzv. jádro rozhovoru neboli minimum témat a otázek, které je nutné během rozhovoru probrat. U tohoto druhu rozhovoru máme většinou velkou jistotu, že probereme všechna stanovená témata. V průběhu rozhovoru se na základní jádro mohou připojovat různé doplňující otázky, které tazatel vyhodnotil jako smysluplné, které nám pomohou lépe pochopit původní zadání nebo které motivují respondenta.⁷³ Otázky rozhovoru budou vycházet ze stanovených výzkumných otázek a konkrétní podoba rozhovorů bude uvedena v příloze č. 1.

5.4 Výzkumný soubor a realizace výzkumného šetření

Pro svou bakalářskou práci byli vybráni jako výzkumný soubor ředitelé základních škol. Základním souborem jsou v tomto případě všichni ředitelé základních škol. Základní soubor totiž představuje všechny prvky, které patří do zkoumané skupiny.⁷⁴ Poté byl zvolen výběrový soubor, který představuje určitou část prvků, které byly vybrány ze základního souboru, a které

⁷¹ ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-80-262-0644-6.

⁷² HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 8073670402.

⁷³ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006, 332 s. Psyché. ISBN 80-247-1362-4.

⁷⁴ CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

jej zastupují.⁷⁵ Kritériem byla délka praxe minimálně 3 roky z důvodu získání kvalitních informací. Oslovila jsem 12 ředitelů z různých lokalit České republiky. O výběru nerozhodovala náhoda, ale můj vlastní úsudek. Jedná se tedy o záměrný výběr, který se od ostatních výběrů liší tím: „*že zde o výběru jistého prvku nerozhoduje náhoda, ale buď úsudek výzkumníka nebo úsudek zkoumané osoby.*“⁷⁶ S výzkumem souhlasilo 7 ředitelů. Jeden z nich se bohužel omluvil, že nemá dostatečnou praxi a je ve funkci jenom pár měsíců a neposkytl by mi kvalitní informace.

Rozhovory probíhaly tedy s 6 řediteli a jelikož se některé odpovědi začaly opakovat, usoudila jsem, že počet respondentů pro získání potřebných informací je již dostačující. Rozhovory probíhaly po domluvě s řediteli v prostředí školy a pro efektivnější zpracování dat byly nahrávány na diktafon. Respondenti byli na začátku informováni o průběhu rozhovoru a většina respondentů souhlasila s nahráváním. Pouze jeden respondent souhlasil s nahráváním až poté, co se nejdříve seznámil s otázkami polostrukturovaného rozhovoru. Kvůli zachování anonymity, nebudou uváděny jména respondentů, označování budou podle pořadí a písmenem R.

Označení respondenta	Pohlaví	Délka praxe
R1	muž	11 let
R2	muž	9 let
R3	muž	4 roky
R4	žena	9 let
R5	muž	10 let
R6	žena	5 let

Tabulka č. 1: Přehled respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Výsledky výzkumného šetření

V následujících podkapitolách budou nejdříve analyzovány výsledky výzkumného šetření, tedy informace získané prostřednictvím rozhovorů s řediteli základních škol a poté pro větší přehlednost a srozumitelnost použiju metodu otevřeného kódování.

⁷⁵ CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

⁷⁶ CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007, s 22 . Pedagogika. ISBN 978-80-247-1369-4.

5.5.1 Analýza rozhovorů

Nyní budou analyzovány jednotlivé odpovědi respondentů na otázky polostruktovaného rozhovoru.

- 1. Seřad'te pořadí jednotlivých kompetencí (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) podle toho, které Vás nejvíce ovlivňují.**

U první otázky byl předložen respondentům kompetenční model pro ředitele škol, který je podrobněji popsán v poslední kapitole teoretické části práce. Většina respondentů uvedla, že je nejvíce ovlivňuje lídrovská kompetence. Dokazuje to i výrok respondenta R6: „*takže za mě tedy s dovolením první bude ta lídrovská kompetence, což znamená strategické myšlení. To by bylo asi nejdůležitější.*“ Tato kompetence byla také často spojována dohromady s kompetencí manažerskou, kterou respondenti uváděli hned na druhém místě. Respondent R2 uvádí: „*takže určitě bych si dovolil tvrdit, že hm.. asi ta jednička a dvojka. Ty lídrovské a manažerské kompetence. Ty se mi prolínají asi nejvíc.*“ Manažerská kompetence byla často hned za lídrovskými kompetencemi, ale respondent R3 uvedl, že právě tato kompetence ho ovlivňuje nejvíce: „*na první místo bych vybral manažerské kompetence.*“ Naopak respondent R5 uvedl na první místo odbornou kompetenci: „*začal bych asi těmi odbornými kompetencemi. Člověk musí být pořád v obraze, co se týká různých vyhlášek a předpisů.*“

- 2. Jaké kompetence (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) si myslíte, že nejčastěji využíváte v komunikaci se svými podřízenými a jejich vedení?**

Většina respondentů uváděla, že nejčastěji využívají kompetenci sociální. Respondent R5 uvedl: „*sociální, hlavně ta komunikace s lidmi. Musím neustále řešit nějaké situace, problémy a konflikty, a to se bez správné komunikace podle mě neobejde. Takže za mě jednoznačně ty sociální kompetence.*“ Tato kompetence byla doprovázena i nějakou jinou kompetencí. Respondent R6 tvrdí: „*v rámci komunikace si troufnu říct, asi ta osobnostní a sociální tam nejvíce převažují.*“

3. Jakou kompetenci máte zvládnutou, ale využíváte ve své praxi jen málokdy?

Tady se většina respondentů shodla na kompetenci řízení a hodnocení edukačního procesu. Obhajovali to tím, že na tuhle kompetenci nezbyvá už tolik času, kolik by si představovali. Potvrzuje to i výrok respondenta R1: *„říkám to nerad, ale bohužel nejméně času zbývá na hodnocení a řízení edukačního procesu, ta poslední kompetence. Zvládnutou ji určitě mám, ale bohužel během toho všeho na to nějak moc nezbyvá čas.“* Respondent R6 zase udává, že: *„času není dostatek na spoustu věcí bohužel, ale myslím si, že asi řízení edukačního procesu. Většinou tohle se nechává na zástupcích, protože opravdu není tolik času, kolik bych si představovala.“* Respondent R5 se nemohl rozhodnout pro jednu kompetenci a uvedl, že využívá všechny kompetence, jednotlivé kompetence volí podle toho, že: *„nastávají různé situace a u každé volím nějakou jinou kompetenci.“*

4. Co si myslíte, že je na vaší práci nejnáročnější?

Jak už bylo zmíněno v teoretické části práce, ředitel musí dobrý leader, manažer, učitel a plno dalších rolí, což dokazuje také výrok respondenta R4: *„musíme být výborní pedagogové a psychologové, manažeři, ekonomové, technici, až po elektrikáře, stavaře a vlastně školníkem konče.“* Většina ředitelů se proto shodla, nejnáročnější na jejich práci je právě stres a psychická zátěž. Dokazuje to výrok respondenta R1: *„takže za mě jednoznačně stres. Neustále jsou na nás vyvíjeny nějaké nátlaky jak ze strany zřizovatelů, státu, rodičů a podobně.“* Respondent R4: *„hm, asi nejvíc psychická zátěž, protože ředitel je vlastně zodpovědný za všechno a za všechny,“* Uváděna byla také komunikace a práce v kolektivu. Respondent R4 to potvrzuje následovně: *„30 lidí, z toho 2 chlapi a 28 žen. Takže nejnáročnější je pro mě práce v ženském kolektivu, protože to je někdy trochu náročnější.“*

5. Chodíte na školení, které spadá do oblasti (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu)?

Všichni respondenti se shodli na tom, že navštěvují nějaké školení, kurzy nebo semináře. Například respondent R6 uvádí: *„pravidelně, chodíme na odborná školení, právních předpisů, školská legislativa, time-management, práce se stresem, práce a komunikace s rodiči, i na odborné, co se týká předmětů. Zkrátka průběžně chodíme na desítky školení za rok.“* Podobně odpověděl i respondent R2: *„Ano. Takže určitě na ty odborné, což znamená právní*

a ekonomické předpisy, to stoprocentně ano, Máme různá školení na řešení problémů, konfliktů atd.“ Respondent R5 uvádí: „, Ano chodím. Navštěvuji školení pro vedoucí pedagogické pracovníky, a taky kurzy a semináře, které souvisí s mojí prací.“ Respondenti často uváděli právě školení pro vedoucí pedagogické pracovníky. Respondent R1 uvedl: „Ano. Určitě. Chodíme každoročně na několikadenní školení pro vedoucí pedagogické pracovníky. Taky navštěvujeme různé odborné kurzy a podobně. Neustále se snažím nějak vzdělávat. Je to potřeba, jelikož práce ředitele to vyžaduje.“ Respondent R5 se rozprávěl o seminářích na tento rok. Uvedl: „, takže třeba například školení s názvem Manažerské kompetence ředitele školy a školského zařízení, seminář na podporu k žádosti o dotaci na projekt ministerstva pro místní rozvoj výzva 063- šablony II, tady zase potom seminář pro ředitele škol s tematikou Česká školní inspekce-záměry pro rok 2019-2020, novinky v oblasti školské a pracovněprávní legislativy, financování a finanční řízení školy, moderního řízení a vyhodnocování kvality pedagogického procesu, dále například seminář Microsoft pro školství nebo seminář s názvem ředitel školy a pracovní právo v praxi.“

Jak už je zmíněno v teoretické části práce, je nabízeno velké množství různých seminářů, kurzů, školení pro vedoucí pedagogické pracovníky. Doptávala jsem se tedy při rozhovorech, **jak konkrétně si respondenti různá školení, semináře a kurzy vybírají.** Respondent R5 uvedl: „, podle obsahu a kvality lektora.“ Respondenti většinou odpovídali, že si kurzy a semináře vybírají podle toho, co zrovna potřebují zlepšit. To potvrzuje i odpověď respondenta R2: „, máme určitou nabídku na internetu a z té si poté vybíráme, co se nám hodí, co se nám líbí a co zrovna potřebujeme.“ A respondenta R4: „, nadhodile podle možností a potřeby, podle toho, kde zrovna takzvaně plavu.“

6. Jakými konkrétními možnostmi (další vzdělávání, sdílení zkušeností, samostudium, doporučeními od zřizovatele, praxí,) posilujete své kompetence?

Nejvíce respondenti uváděli další vzdělávání, což dokazuje i výrok respondenta R3: „,nejvíce tím dalším vzděláváním, mám na mysli ty kurzy, školení a podobně, to je asi nejpodstatnější, jak vlastně můžu získat zkušenosti.“ A respondenta R5: „, dalším vzděláváním určitě, vybírám si různé semináře s problematikou, na které potřebuji zapracovat.“ Respondent 2 uvedl: „, hlavně asi právě přes ty různá školení, hm ..ano, asi přes ty školení.“ Dále někteří respondenti uváděli, že své kompetence posilují sdílením zkušeností. Respondent R6 se vyjádřil následovně: „, hm.. z jmenovaných možností využívám asi všechny, nejčastěji právě sdílení zkušeností s kolegy, protože tohle mě osobně dává nejvíce zkušeností. Ono číst si nějaké

v knihách je fajn, ale daleko důležitější je uvést je poté do praxe, a právě kolegové a známí už to mají zažité v praxi, tak právě od nich získávám nejvíc zkušeností.“

7. Pracujete na sobě například s pomocí koučování nebo mentorování?

Zde se všichni respondenti shodují v tom, že na sobě pomocí koučování nebo mentorování nepracují. Respondent R3: *„ne to zatím ne.“* Respondent R5 ale například uvádí, že mentoring používá na své podřízené: *„ne nepracuji, ale mentoring aplikuji na své podřízené vedoucí pracovníky.“*

8. Jak dlouho jste ve funkci vedoucího řídicího pracovníka?

Délka praxe byla kritériem při výběru respondentů. Všichni respondenti tedy byli ve funkci déle než 3 roky. Respondent R4 uvádí: *„necelých 10 let. Páni to už je doba.“* Někteří respondenti uváděli, že již několik let předtím, než se stali řediteli, vykonávali funkci zástupce ředitele. Například respondent R2 udává: *„od roku 1997. Takže ve funkci jsem přes 22 let. Z toho 13 let zástupce a 9 let ředitel.“*

9. Co Vám podle Vašeho názoru Vaše práce za dobu výkonu přinesla a co jste se naučil?

Zde respondenti uváděli mnoho dovedností, které se díky své práci naučili. Někteří se shodli na tom, že to přineslo zkušenosti s vedením organizace a lidí. Respondent R5 uvedl: *„hlavně mi práce ředitele přinesla zkušenosti s řízením velké organizace, je to naprosto jiná práce než práce učitele, abych mohl funkci vykonávat, je potřeba třeba dostudovat školský management, ne proto, že je to zákonem povinné, ale ředitel školy to opravdu potřebuje vědět a znát.“* Respondent R4 uvedl: *„výrazně jsem si rozšířila znalosti ve vedení týmu, také v oblasti práva, komunikace, psychologie a získala jsem určitou schopnost nadhledu při řešení problémů.“* Získání určitého nadhledu potvrzuje také respondent R2: *„hlavně rozhled a nadhled. Když jsem byl jako učitel, tak člověk vnímá jen problémy, co se týká dané třídy a dětí, ale jako ředitel, už to vidím vše úplně jinak. Neřeším jen problémy dětí, ale i dospělých, celého sboru, rodičů a ostatních.“* Dále uváděli, že jim práce přinesla určité uspokojení spojené

s rozvojem a posunem školy vpřed. Respondent R6 to potvrzuje následujícím vyjádřením: *„určitě ta škola se posouvá vpřed a člověk vidí, jak se ta škola buduje, jak roste zájem a počet žáků, škola má dobré jméno na veřejnosti a přineslo to i nějaký osobní rozvoj, že člověk někam patří, že má nějakou pozici vybudovanou, je tu vytvořený dobrý tým pracovníků, téměř stabilní.“* Respondent R1 uvedl: *„velkým přínosem jsou změny, které se podařilo v průběhu mého fungování prosadit jak v materiálním zabezpečení výuky, tak změny ve způsobu vyučování a výchovy dětí.“* Uvedl také, že se naučil vytrvalosti a disciplíny: *„naučil jsem se také vytrvalosti a hlavně to, že člověk nesmí hned věci vzdávat po první překážce.“*

10. Je nějaká kompetence, kterou si myslíte, že musíte zlepšit?

Zde byly odpovědi respondentů ve většině odlišné. Pouze respondent R3 a respondent R6 se shodují na tom, že je potřeba zapracovat na všech kompetencích. Respondent R3 tvrdí: *„je potřeba se pořád zdokonalovat, takže všechny kompetence.“* Respondent R6 udává že: *„troufám si ale říci, že každou z těch kompetencí. Člověk nesmí nikdy ustrnout. Neustále je se kde zlepšovat a posouvat. Někteří mají pocit, že jednou vystudovali vysokou školu a tím to končí, ale člověk se musí neustále sebevzdělávat, ať s technikou, počítači, odborná stránka, forma metody ve výuce....“* Jinak byly odpovědi jednotlivých respondentů různé. Udávali jak kompetenci řízení a hodnocení edukačního procesu, tak manažerské nebo sociální kompetence. Respondent R1 například uvádí: *„rozhodně time-management. Jak to bývá, práce je moc a času málo. Takže určitě si lépe plánovat a určovat schůzky a nakládání s časem, no a když se na to tak dívám, tak určitě musím znovu zmínit tu práci se stresem, takže tedy osobnostní kompetence.“*

11. Bez kterých znalostí a dovedností si nedokážete svou práci představit?

Zde respondenti uváděli, že si svou práci nedokážou představit bez dovednosti komunikace a jednání s lidmi a také bez znalostí právních a ekonomických předpisů. Respondent R6 uvedl: *„určitě způsob a forma komunikace, plánování, organizace práce. Základem je ale komunikace, na každého pracovníka musíte jít jinak. Často je nějaký problém, který vy považujete za vyřešený, ale konkrétní člověk tu věc nemusel ještě přenést a pořád na to myslí a poté je to důvod například ke změně pracoviště. Neustálá komunikace a ptaní se je základ.“* Respondent R5 naopak preferoval právní a ekonomické předpisy. Uvedl: *„znalost ekonomiky, práva, konkrétně pracovního práva a školské legislativy. Znat jak zajišťovat zdroje a určitě*

i přijímání rozhodnutí je při práci ředitele důležité.“ Respondent R4 vyzdvihl při práci ředitele ještě nutnost pedagogických a psychologických dovedností.

12. Jak motivujete své zaměstnance?

Při motivaci zaměstnanců se všichni respondenti shodli na tom, že finanční ohodnocení je podstatné. Respondent R2 se vyjádřil jednoznačně: „*určitě finančním ohodnocením.*“ Dále uváděli například, že zaměstnance motivují dobrým příkladem. Respondent R1 konkrétně uvedl: „*podle mě je nejlepší motivací příklad. Tedy snažím se já sám být dobrým jak už pedagogem, tak ředitelem.*“ Dalším způsobem motivace byla možnost kariérního růstu, jak se vyjádřil respondent R4: „*určitě taky možností kariérního růstu a snažím se, aby byli spokojeni se svou prací.*“ Respondenti se také snaží své zaměstnance chválit a odměňovat iniciativu. Konkrétně respondent R3, který se vyjádřil následovně: „*hlavně odměňuju a oceňuju iniciativu.*“

5.5.2 Otevřené kódování

Kvůli dlouhému a nepřehlednému obsahu rozhovorů, využiji při analýze získaných dat tzv. metodu otevřeného kódování. Jde o „*proces rozebrání, prozkoumání, porovnání, konceptualizace a kategorizace údajů.*“⁷⁷ Výzkumník se nejdříve seznamuje se získanými daty, lokalizuje témata v textu, kterým dále přiděluje označení. Díky otevřenému kódování jsou v datech odhalovaná určitá témata.⁷⁸

Na začátku procesu otevřeného kódování jsem podrobně několikrát pročítala přepisy všech rozhovorů. U otázek rozhovorů, které byly vytvořeny v souvislosti s cílem práce a výzkumnými otázkami, jsem hledala společná témata. Přepisy rozhovorů jsem měla v tištěné podobě, takže jsem jednotlivé kódy psala přímo do textů nad pojmy. Kódy jsem si poté vypsala a podle podobného významu roztrídila do kategorií. Pomocí otevřeného kódování byly tedy vytvořeny následující kódy a kategorie. Vždycky bude napsán název kategorie a poté kódy, ze kterých daná kategorie vznikla.

⁷⁷ CORBIN, Juliet M. a Anselm L. STRAUSS. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Přeložil Stanislav JEŽEK. Boskovice: Albert, 1999, s 42. SCAN, 2. ISBN 808583460X.

⁷⁸ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 8073670402.

Kategorie: Vliv kompetencí

Kódy: lídrovské kompetence, manažerské kompetence, odborné kompetence, kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu, mix kompetencí

Většina respondentů uvedla, že je nejvíce ovlivňuje lídrovská kompetence, hlavně kam školu směřovat a kam ji dále vést. Uváděn byl také mix kompetencí, kdy lídrovská kompetence byla často spojována s manažerskou kompetencí, kdy byl podstatný celkový chod týmu a několik respondentů se shodlo na tom, že manažerská a lídrovská kompetence budou na stejném místě. Pokud si ale měli vybrat pouze jednu kompetenci, zvolili právě lídrovskou. Souhlasně se většina shodla na tom, že kompetence, která je ovlivňuje nejméně je řízení a hodnocení edukačního procesu. Uváděli, že na tuto kompetenci bohužel v praxi nezbývá tolik času, kolik by si oni sami představovali. Jeden respondent uvedl, že ho nejvíce ovlivňuje kompetence odborná, dále se ale tato kompetence na prvních místech neobjevovala.

Kategorie: Posilování kompetencí

Kódy: seminář, kurz, školení, sdílení zkušeností, samostudium

Většina respondentů se shodla na tom, že své kompetence posilují nejčastěji dalším vzděláváním, tedy různými semináři, kurzy a školeními. Vybírají si je například podle obsahu, lektora nebo podle toho, co se zrovna potřebují naučit. Dále respondenti uváděli sdílení zkušeností s ostatními kolegy nebo jinými řediteli. Tenhle způsob posilování kompetencí si chválili, protože informace jsou již ověřeny v praxi. Uváděno bylo také samostudium, protože respondenti tvrdili, že potřebují své profesi věnovat čas i mimo školu a neustále se vzdělávat, protože informace jako například legislativa, se často mění, a také proto, že ředitel školy vykonává několik rolí zároveň. Proto je potřeba si vzdělávání neustále doplňovat.

Kategorie: Vedení zaměstnanců

Kódy: sociální kompetence, komunikace, řešení problémů, lídrovská kompetence

Při vedení lidí využívá většina respondentů sociální kompetenci, protože jak mnozí uváděli, velmi důležitá je právě komunikace, správné pochopení lidí a řešení problémů a konfliktů. Ke každému člověku musí být přístupováno jinak a k tomu respondenti využívají právě sociální kompetenci. Naopak jeden respondent uvedl, že při vedení lidí využívá kompetenci lídrovskou, protože i pracovníci musejí vědět kam škola směřuje.

Kategorie: Motivace zaměstnanců

Kódy: spokojenost, finanční ohodnocení, kariérní růst, chválení, příklad

Velkou roli při motivaci zaměstnanců hraje právě finanční ohodnocení. Na tom se shodli všichni respondenti. Dále respondenti kromě finančního ohodnocení motivují své zaměstnance chválením a oceňují také iniciativu, která je odměňována. Nabízejí možnost kariérního růstu, dále se snaží vytvářet bezpečné pracovní podmínky a usilují o spokojenost svých zaměstnanců, protože díky tomu mají větší elán a nadšení do práce. Bylo také uvedeno, že sám respondent se snaží být dobrým příkladem pro své zaměstnance a tím je vhodně motivovat.

Kategorie: Přínos praxe

Kódy: profesní dovednosti, nadhled, posun vpřed, řízení organizace, řízení lidí

Zde byli odpovědi respondentů většinou obsáhlé, jelikož práce jim přinesla opravdu hodně nových zkušeností, dovedností a mnoho dalšího. Někteří se ale shodují na tom, že jim práce v průběhu let přinesla hlavně zkušenosti s řízením tak velké organizace a s vedením týmu lidí. Zlepšili se jim také profesní dovednosti, protože se naučili lépe komunikovat, naučili se vytrvalosti a rozšířili si právní a ekonomické znalosti. Osobní uspokojení přineslo také to, že v průběhu let prosadili ve škole určité změny a sami vidí, jak se škola posouvá vpřed. Díky mnoha letem praxe získali určitý nadhled nad různými okolnostmi a situacemi.

Kategorie: Nepostradatelné dovednosti

Kódy: komunikace, jednání s lidmi, odborné znalosti

Dovednosti, bez kterých si respondenti nedokážou svoji práci představit jsou určité komunikace a jazykové vybavení, protože právě díky komunikaci jsou řešeny problémy a konflikty na pracovišti. Důležité je také jednání s lidmi a jejich správné motivování. Respondenti si dále svou práci nedokážou představit bez odborných znalostí, kam patří znalost právních a ekonomických předpisů. Jako nepostradatelné byly zmíněny také pedagogické a psychologické dovednosti.

Kategorie: Málo zvládnuté dovednosti

Kódy: time-management, jazykové vybavení, zpětná vazba, manažerská strategie, právní předpisy, práce se stresem

Respondenti uváděli, že je neustále potřeba se zlepšovat a vzdělávat. Někteří respondenti se shodli, že je nutné pracovat neustále na všech kompetencích, protože vystudovat jednu školu prostě nestačí a je potřeba se sebevzdělávat i do budoucna. Ostatní respondenti uváděli, že musí zlepšit time-management, protože mají hodně povinností a práce, a času je málo, dále uváděli, že jelikož je jejich povolání náročné a dostávají se do stresujících situací, musí zapracovat i na práci se stresem. Byla zmíněna i nutnost více využívat zpětnou vazbu a zlepšit jazykové vybavení. Jelikož se právní předpisy neustále mění, respondenti uváděli, že je potřeba neustále se zdokonalovat ve znalostech právních předpisů. Jeden z respondentů dokonce zmínil, že je potřeba se zdokonalovat v manažerských strategiích.

5.6 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Na základě stanovených výzkumných otázek v kapitole 5.2 budou nyní výzkumné otázky interpretovány z hlediska zjištění z přecházejících kapitol.

1. Lze vyhodnotit, které kompetence vedoucí pedagogické pracovníky při jejich práci nejvíce ovlivňují?

Vedoucí pedagogický pracovník, jak již bylo zmíněno, zastává hned několik rolí a má na starosti spoustu věcí, proto potřebuje jednotlivé kompetence k tomu, aby všechno zvládl. Podle kompetenčního modelu se kterým bylo pracováno v praktické části, můžeme uvést kompetence lídrové, manažerské, sociální, odborné, osobnostní a kompetenci řízení a hodnocení edukačního procesu. Z rozhovorů s řediteli základních škol vyplynulo, že při celkové práci ředitele školy je nejvíce ovlivňuje kompetence lídrová, manažerská, ale také odborná kompetence. Nejčastěji ale právě lídrová kompetence, kterou někteří ředitelé spojovali dohromady s kompetencí manažerskou. Lídrová kompetence byla volena hlavně kvůli tomu, že ředitel musí vytvářet určitou vizi školy, musí vědět kam školu směřovat a kam ji vést. Manažerská kompetence byla uváděna proto, že pro ředitele škol je důležitý také celkový chod školy a zvolení správné strategie. Pokud byla jejich práce zaměřena na určitou činnost, konkrétně vedení lidí, uváděli ředitelé kompetenci sociální. Z celkového pohledu na jejich práci

ve všech oblastech převažuje ale kompetence lídrovská. Z nabízeného již vytvořeného kompetenčního modelu ředitelé dokázali seřadit jednotlivé kompetence podle toho, jak je ovlivňují a mohlo být tedy vyhodnoceno, které z nabízených kompetencí vedoucí pedagogické pracovníky při jejich práci nejvíce ovlivňují. Někteří ředitelé váhali a uvedli dvě a více kompetencí, které je ovlivňují nejvíce, někteří ředitelé uvedli jednoznačně jednu kompetenci.

2. Jak vedoucí pedagogičtí pracovníci posilují své kompetence?

Vedoucí pedagogičtí pracovníci se nespolehají na to, že pokud se jednou dostali na pozici ředitele školy, nemusejí se již více vzdělávat a posouvat vpřed, ale právě naopak, snaží se neustále učit něčemu novému. Všechny kompetence nemají zvládnuté na dokonalé úrovni, a proto se snaží neustále učit novým věcem a dovednostem a vhodně posilovat kompetence potřebné k výkonu funkce. Kompetence mohou být posilovány hned několika způsoby. Vedoucí pedagogičtí pracovníci se snaží neustále vzdělávat a posilovat své kompetence jak už samostudiem, sdílením zkušeností, anebo dalším vzděláváním, kam patří forma různých školení, kurzů a seminářů. Jak je uvedeno v teoretické části práce, na trhu je pro vedoucí pedagogické pracovníky nabízeno mnoha různých kurzů, seminářů a podobně. Vedoucí pedagogičtí pracovníci navštěvují i několik desítek různých kurzů, seminářů a školení ročně. Vybírají si je podle toho, co se zrovna potřebují doučit a co potřebují zlepšit a také podle lektora a obsahu. Právě formy dalšího vzdělávání ředitelům posilují kompetence nejvíce. Jako velmi efektivní možnost posílení kompetencí se podle ředitelů škol ukázalo také sdílení zkušeností s ostatními řediteli nebo kolegy. Díky tomu získávají informace, které jsou již ověřeny v praxi a fungují.

3. Jak sami sebe hodnotí vedoucí pracovníci ve vztahu k dílčím kompetencím vedoucího pedagogického pracovníka?

Z výzkumného šetření bylo zjištěno, že ředitelé, kteří byli ve funkci přibližně 5 let a méně, si ještě nejsou jistí svými kompetencemi a potřebují zlepšit všechny kompetence. Nedokázali určit jednu kompetenci, na které by bylo potřeba zapracovat a nedostatky viděli ve všech kompetencích z nabízeného kompetenčního modelu. Dokazovalo to také jejich vystupování, které nebylo tak sebevědomé a jisté oproti ředitelům, kteří byli ve funkci více jak 10 let. Vystupování a prezentace těchto ředitelů byla mnohem jistější a sebevědomější. Odpovídalo

tomu také to, jak oni sami sebe hodnotí ve vztahu k dílčím kompetencím vedoucího pedagogického pracovníka. Uváděli, že musí zlepšit jednu nebo dvě určité kompetence, tři a více kompetencí uváděny nebyly. Mají tedy kompetence potřebné k výkonu funkce z velké části zvládnuté. Práce jim v průběhu let přinesla mnoho zkušeností s řízením velké organizace, znalosti ve vedení týmu, získali nadhled, naučili se vytrvalosti a mnoho dalšího. Díky tomu mají osvojenou většinu kompetencí.

5.7 Diskuze výsledků

Nyní budou srovnány výsledky výzkumného šetření s teoretickou částí práce a s projektem s názvem „*Kvalitním vedením škol k efektivnímu učení*.“

Výsledky výzkumného šetření jsou podobné s informacemi uváděnými v teoretické části práce. Bylo například uvedeno, že práce vedoucího pedagogického pracovníka zahrnuje mnoho jiných rolí, což respondenti při výzkumném šetření potvrdili. Dále uváděli, že navštěvují různé formy dalšího vzdělávání, které byly rozebrány v teoretické části práce. Potvrzeno také bylo, že respondenti měli kompetence, které byly uvedeny v použitém kompetenčním modelu. Mnoho autorů vytvořilo kompetenční model pro vedoucí pedagogické pracovníky, ne všechny modely ale byly ověřeny v praxi. Model, který byl použit v praktické části práce a byl aplikován na ředitele základních škol se ukázal jako vhodný k využití.

Některé kompetence, které byly ověřeny v praktické části se shodují nebo jsou velmi podobné s projektem, který se nazývá „*Kvalitním vedením škol k efektivnímu učení*“ a byl uskutečněn v roce 2010. V rámci tohoto projektu byl vytvořen kompetenční profil ředitelů škol. Uvedený kompetenční profil se shoduje s využitým kompetenčním modelem v tom, že je důležitá strategie a plánování, vize školy, poslání a orientace školy do budoucna, zaměření na učební proces, řízení zdrojů a také osobní charakteristiky ředitele jako například rozhodování, zvládání konfliktních situací, budování týmu a zvládání stresu.

Závěr

V bakalářské práci jsem se věnovala kompetencím vedoucího pedagogického pracovníka pro jeho funkci a vedení lidí se zaměřením na ředitele základních škol. Cílem bakalářské práce bylo ověřit využití již vytvořeného kompetenčního modelu pro ředitele škol v práci vedoucího pedagogického pracovníka.

Jednotlivé kapitoly směřují od obecných informací ke konkrétnějším. Seřadila jsem je tak, aby na sebe vhodně navazovaly. První kapitola pojednává o pedagogickém pracovníkovi v procesu řízení školy, kde byl pedagogický pracovník definován. Byly zde uvedeny jeho kompetence, dále byla vymezena role vedoucího pedagogického pracovníka a také vliv prostředí na jeho práci. Další kapitola se zabývá managementem ve školství, ukazuje různé styly vedení vedoucího pedagogického pracovníka a také motivaci zaměstnanců. Je zde uvedena i komunikace ve školském prostředí, která, jak vyplynulo z výzkumného šetření, je v práci vedoucího pedagogického pracovníka velmi podstatná. Třetí kapitola pojednává o vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků, je zde ukázána nabídka možností dalšího vzdělávání jak už na vysokých školách, v zařízeních pro další vzdělávání nebo v jiných zařízeních. Poslední čtvrtá kapitola je podstatná pro praktickou část, protože jsou zde vymezeny pojmy kompetence a kompetenční modely a je uvedena i nabídka možností kompetenčních modelů, které jsou využitelné ve školní praxi. Je zde také rozebrán kompetenční model ředitelů škol, který byl využitý v praktické části.

Hlavním cílem praktické části bylo ověřit využití již vytvořeného kompetenčního modelu pro ředitele škol v práci vedoucího pedagogického pracovníka. Výsledky výzkumného šetření byly zjišťovány kvalitativní metodou, konkrétně formou polostrukturovaných rozhovorů s řediteli základních škol. Výsledky byly analyzovány a pro větší přehlednost byla použita metoda otevřeného kódování.

Vytvořený kompetenční model, který je využíván v praktické části, se dá využít pro ředitele škol, protože obsahuje a detailně popisuje šest kompetencí, které ředitelé při své práci opravdu využívají. Nestalo se, že by nějaká kompetence nebyla zmíněna. Ředitelé se v něm hned orientovali a dokázali seřadit bez většího váhání jednotlivé kompetence a ke každé z nich se dokázali vyjádřit, zda je při práci ovlivňuje a do jaké míry. Také uvedli, které z kompetencí nejvíce využívají v jednotlivých situacích. Velkou výhodou uvedeného modelu je to, že je definováno, co konkrétně si mají ředitelé pod jednotlivými kompetencemi představit. Model není přehlcený informacemi a díky tomu je tento model výstižný, přehledný a lépe se

s ním pracuje. Vytvořený kompetenční model se tedy ukázal jako vhodný při aplikaci na ředitele škol.

Tato bakalářská práce může být studijním materiálem a inspirací pro ředitele základních škol nebo také pro uchazeče o tuto funkci, kteří si chtějí zlepšit své kompetence, zjistit jakými možnostmi mohou své kompetence posilovat a co při výkonu profese zlepšit. V práci jsou totiž uvedeny ukázky nabídek dalšího vzdělávání pro vedoucí pedagogické pracovníky, ze kterého mohou vybírat. Naleznou zde také inspiraci pro motivování a vedení svých podřízených. V teoretické části je ukázka hned několika kompetenčních modelů vhodných pro vedoucí pedagogické pracovníky, ale také pro ředitele mateřských škol a učitele druhého stupně základních škol, kteří se mohou těmito modely inspirovat. Mohla by být také podkladem pro tvorbu zcela nového kompetenčního modelu pro vedoucí pedagogické pracovníky.

Seznam zkratk

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Seznam použité literatury a elektronických zdrojů

Seznam literatury

1. BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 1*. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 77 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 978-80-244-3248-9.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 8071750107.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 8085839091.
5. CARNEGIE, D. *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat*. Praha: Práh, 2011. 192 s. ISBN 978-80-7252-357-3
6. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004, 105 s. ISBN 8024408937.
7. CORBIN, Juliet M. a Anselm L. STRAUSS. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Přeložil Stanislav JEŽEK. Boskovice: Albert, 1999, s 42. SCAN, 2. ISBN 808583460X.
8. COVEY, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. Přeložil Stanislav MICHALÍK. Praha: Pragma, 1994, s 235 ISBN 8085213419.,
9. HAGEMANN, Gisela *Motivace*. Editor přeložil Karel KVAPIL. Praha: Victoria Publishing, 1995, 212 s. ISBN 8085865130.
10. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 8073670402.
11. HRONÍK, F. a kol. *Kompetenční modely*. Brno: MotivPress
12. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
13. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007, Pedagogika. ISBN 978-80-247-1369-4.

14. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004
15. KYRIACOU, Chris. *Klíčové dovednosti učitele: cesty k lepšímu vyučování*. Vyd. 4. Přeložil Dominik DVOŘÁK, přeložil Milan KOLDINSKÝ. Praha: Portál, c2012, 164 s. ISBN 978-80-262-0052-9.
16. LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.
17. MAREŠ, Jiří, Jan PRŮCHA a Eliška WALTEROVÁ. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 103. ISBN 8071787728.
18. MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006, 332 s. Psyché. ISBN 80-247-1362-4.
19. PAVELKA, Karel. *Personální řízení*. Díl 2, Vedení lidí. Praha: Institut poradenství při ČKVR, 1970, 141 s.
20. PITRA, Zbyněk. *Úvod do managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 1992, s. 12. ISBN 8070415762.
21. PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí: management by competencies v praxi : strategické směřování firmy : řízení procesů a zdrojů : zvládání ohrožujících situací : rozdělení rolí a úloh : hodnocení a motivace lidí*. Praha: Grada Publishing, 2005, 180 s. ISBN 8024710749.
22. PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. Nové, rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7367-647-6.
23. PRŮŠA, J. *Moderní metody vedení lidí*. Praha: nakladatelství Svoboda, 1985.
24. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Zlín: Ekka, 1996, 382 s. ISBN 8090220088.
25. SYSLOVÁ, Z. A KOL. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012.
26. ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.
27. ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2014, s. 69. ISBN 978-80-262-0644-6.
28. TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál, 2014, 171 s. ISBN 978-80-262-0591-3

29. TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 120 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7478-656-3.
30. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

Seznam elektronických zdrojů

1. Ostravská univerzita. *Specializační studium pro vedoucí pedagogické pracovníky - školský management* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.osu.cz/celozivotni-vzdelavani/?idkurz=100>
2. Univerzita Karlova v Praze. *Centrum školského managementu opět otevírá Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky v rámci celoživotního vzdělávání*. In: *Univerzita Karlova v Praze* [online]. 2017 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: http://www.csm-praha.cz/cs/studium-pro-vedouci-pedagogicke-pracovniky-1/?fbclid=IwAR2x73Lp5Uu_HLs-eLDj9zCsTxfXLcC5PLmxnp6OVhuWKn49_Qqa9PqLZLg
3. Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci. *Programy celoživotního vzdělávání*. In: *Univerzita Palackého v Olomouci* [online]. 2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://ccv.upol.cz/programy-programy-celozivotniho-vzdelavani#>
4. Národní institut pro další vzdělávání. *Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení určeno pro ZŠ, SŠ*. In: *Národní institut pro další vzdělávání* [online]. 2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: https://www.nidv.cz/vzdelavaci-programy/2309-kvalifikacni-studium-pro-reditele-skol-a-skolskych-zarizeni?search=&filter_finished=0&program_code=
5. KVIC. *Studium pro ředitele škol a školských zařízení*. In: *Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků* [online]. 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: https://www.kvic.cz/stranka/137/Vzdelavani/Programova_nabidka/Kvalifikacni_a_specializacni_studia/Studium_pro_reditele_skol_a_skolskych_zarizeni?fbclid=IwAR1nZ6I2iLm mPdJIOgaT6CKLZAUkQN1m2ZEJ2IYSYeugLZJsBRAfILsgwfi
6. KURSY.CZ: *Základy práva pro ředitele škol a školských zařízení* [online]. 2015 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.kursy.cz/zaklady-prava-pro-reditele-skol-a-skolskych-zarizeni-productsmpsk/>

7. LAKOMÁ, Kristýna -*Tvorba kompetenčního modelu pro učitele na 2. stupni ZŠ.* [online]. Olomouc, 2012. [cit. 2019-03-12]. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. Dostupné z: <https://theses.cz/id/ckwagw>
8. NAVRÁTILOVÁ, Soňa. *Kompetenční model ředitele mateřské školy* [online]. Praha, 2014 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/wcl32g/>
9. SEMINARIA: *Dobrá spolupráce ředitele školy se zřizovatelem - klíč k úspěchu* [online]. 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.seminaria.cz/akce/dobra-spoluprace-reditele-skoly-se-zrizovatelem-klic-k-uspechu/>
10. TROJAN, V., *Kompetence ředitelů škol – pravomoci nebo schopnosti?* [online] [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <http://www.ucitelske-listy.cz/2009/10/vaclav-trojan-kompetencereditelu-skol.html>

Právní předpisy

1. Vyhláška č. 317/2005 Sb., *o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.*
2. Zákon č. 563/2004 Sb., *o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.*

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Autonomie šetření PISA 2009	22
Obrázek č. 2 – Kompetenční model ředitele školy	38

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Přehled respondentů.....	42
---	----

Seznam příloh

Příloha č.1: Přepis rozhovorů s respondenty

Příloha č.2: Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Příloha č. 1

Přepisy rozhovorů s respondenty

RESPONDENT 1

- 1. Seřad'te pořadí jednotlivých kompetencí (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) podle toho, které Vás nejvíce ovlivňují.**

„No.. takže za mě musím říct, že nemůžu seřadit dané kompetence podle nějakého pořadí. Já si myslím, že v práci ředitele se musí projevat všechny ty kompetence jak už třeba tady ty lídrovské, určitě ta vize školy je hodně důležitá, strategie, legislativa .. Podle mě jsou důležité všechny tady vypsané kompetence. Ale spíš bych to viděl asi tak, že bych Vám mohl říct, které kompetence jsou v průběhu práce nejdůležitější, respektive, které zabírají nejvíce času právě při práci, takže no...hm.. asi bych to rozdělil tak, že ty sociální, lídrovské a manažerské bych dal na první místo, protože právě, jak už jsem říkal, ta vize školy, strategie, kam školu vést to ano, to je důležité, ale stejně důležité je také práce s lidmi a hlavně komunikace. Jak je tady vypsané, tak práce s lidmi a řešení problémů je podle mě také velmi důležité. Takže asi tady ty tři kompetence vidím jako nejdůležitější a s těmi pracujeme nejvíc v praxi. No a potom bych to viděl na ty odborné a osobnostní. Určitě znalost legislativy a předpisů, jelikož se to neustále mění, musíme být v obraze a pořad se něco učit. A také právě ta práce se stresem je důležitá, jelikož se stresem se jako ředitel setkávám hodně. A to řízení a hodnocení edukačního procesu bych dal na poslední místo. “

- 2. Jaké kompetence (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) si myslíte, že nejčastěji využíváte v komunikaci se svými podřízenými a jejich vedení?**

„Podle mého názoru jsou potřebné všechny kompetence. Hm..ano řekl bych že všechny. Ale tak jestli mám říct jenom jednu..hm .. tak to podle mě asi ta sociální, protože hlavně to zvládání konfliktů a správné pochopení se s lidmi. “

- 3. Jakou kompetenci máte zvládnutou, ale využíváte ve své praxi jen málokdy?**

„Říkám to nerad, ale bohužel nejméně času zbývá na hodnocení a řízení edukačního procesu, ta poslední kompetence. Zvládnutou ji určitě mám ale bohužel během toho všeho na to nějak

moc nezbyvá čas. Mám toho někdy tolik, že nevím co dřív, jestli řešit problémy rodičů, učitelů, řešit právní náležitosti atd.. Takže asi tahle kompetence. “

4. Co si myslíte, že je na vaší práci nejnáročnější?

„Tak za mě jednoznačně stres. Neustále jsou na nás vyvíjeny nějaké nátlaky jak ze strany zřizovatelů, státu, rodičů a podobně. Takže práce ředitele je za mě docela velký stres, ale zase to přináší i určitá uspokojení, když vidím výsledky a správné fungování školy. Dál bych mohl jmenovat minimální rozhodovací kompetence, jelikož my vlastně nemůžeme nic moc rozhodovat, a naopak je na nás naložena velká zodpovědnost, jak už hmotná tak i trestně právní. Takže vyrovnat se s tím vším je asi podle mě to nejnáročnější na mojí práci.“

5. Chodíte na školení, které spadá do oblasti (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu)?

„Ano. Určitě. Chodíme každoročně na několikadenní školení pro vedoucí pedagogické pracovníky. Taky navštěvujeme různé odborné kurzy a podobně. Jo neustále se snažím nějak vzdělávat. Je to potřeba, jelikož práce ředitele to vyžaduje. “

6. Jakými konkrétními možnostmi (další vzdělávání, sdílení zkušeností, samostudium, doporučeními od zřizovatele, praxí,) posilujete své kompetence?

„Hm.. z jmenovaných možností využívám asi všechny, nejčastěji právě sdílení zkušeností s kolegy, protože tohle mně osobně dává nejvíc zkušeností. Ono číst si nějaké informace v knihách je fajn, ale daleko důležitější je uvést je poté do praxe, a právě kolegové a známí už to mají zažité v praxi, tak právě od nich získávám nejvíc zkušeností. Ale také určitě školení a kurzy. Důležitá je i osobní pohoda a relaxace, proto bych ještě zmínil, že se snažím aktivně trávit volný čas.“

7. Pracujete na sobě například s pomocí koučování nebo mentorování?

„Ne.“

8. Jak dlouho jste ve funkci vedoucího řídicího pracovníka?

„Tak to už bude doba. Když to spočítám, tak celkem 18 let, z toho 7 let zástupce ředitele a 11 let jsem ředitelem školy. “

9. Co Vám podle Vašeho názoru Vaše práce za dobu výkonu přinesla a co jste se naučil?

„Velkým přínosem jsou změny, které se podařili v průběhu mého fungování prosadit, jak v materiálním zabezpečení výuky, tak změny ve způsobu vyučování a výchovy dětí. Naučil jsem se také vytrvalosti a hlavně to, že člověk nesmí věci hned vzdávat po první překážce. Určitě disciplína. A také komunikace se mi zlepšila, protože musím být dennodenně v kontaktu se spoustou lidí, jak už s žáky, kolegy rodiči a podobně.“

10. Je nějaká kompetence, kterou si myslíte, že musíte zlepšit?

„Rozhodně time-management. Jak to bývá, práce je moc a času málo. Takže určitě si lépe plánovat a určovat schůzky a nakládání s časem, no a když se na to tak dívám, tak určitě musím znovu zmínit tu práci se stresem, takže tedy osobnostní kompetence.“

11. Bez kterých znalostí a dovedností si nedokážete svou práci představit?

„Jednoznačně bez právních předpisů. To je základ. Dále také bez schopnosti vyjednávat a motivovat své zaměstnance, protože poté také oni projevují větší zájem o svou práci a celou školu.“

12. Jak motivujete své zaměstnance?

„Podle mě je nejlepší motivací příklad. Tedy snažím se já sám být dobrým jak už pedagogem, tak ředitelem. Zajišťuji různá školení pro své zaměstnance. No a samozřejmě finanční ohodnocení je také velká motivace.“

RESPONDENT 2

1. Seřadte pořadí jednotlivých kompetencí (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) podle toho, které Vás nejvíce ovlivňují.

„Jelikož jsem ve funkci už dlouho, tak teď přemýšlím, jelikož v průběhu let se to postupně mění. Takže teď přemýšlím, co mě asi tak nejvíce ovlivňuje. Ve svém věku, práce se stresem. To určitě ano. Takže od toho, co je asi nejvíc důležité. Ano? Takže určitě bych si dovolil tvrdit, že hm... asi ta jednička a dvojka. To lídrovské a manažerské. To se mi prolíná asi nejvíc. Asi tedy spíše

ty lídrovské kompetence, kam tu školu směřovat atd. Potom tedy ty manažerské. Pak určitě odborné, vzhledem k funkci. Tady právě znalost právních a ekonomických předpisů je velmi důležitá a významná. Znalost školního kontextu také. Komunikační schopnosti - ano ty stoprocentně. Hm.. Tady potom ty osobnostní a sociální. Ty většinou spolu souvisejí, protože vytvořit si dobrý tým a najít ty slabé a silné stránky každého člověka je dost důležité. No a to kurikulum je až na posledním místě, jelikož víceméně před těmi deseti lety vytvořili to ŠVP, takže od té doby to jenom trošku upravujeme. Takže ta kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu bude jako poslední. No, takže hlavně asi ta vize, protože kantoři i zřizovatelé chtějí vědět, kam škola směřuje, kde ta škola bude za 5, 10 let. Takže ta lídrovská bude tedy asi za mě ta nejvýznamnější kompetence.“

2. Jaké kompetence (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) si myslíte, že nejčastěji využíváte v komunikaci se svými podřízenými a jejich vedení?

„Nejčastěji? Hm.. No strategie, ta je daná. Tu tvoříme jednou za čas, nějaký ten výhled na 5 let dopředu a jdeme dál. Hm..motivace pracovníků. No ono je to každý měsíc jinak. Například momentálně zajišťujeme peníze na rok. No ale já bych tam dal asi ... ta sociální kompetence. Ten tým, řešení problémů nebo hledání některých těch projektů z Evropské Unie. “

3. Jakou kompetenci máte zvládnutou, ale využíváte ve své praxi jen málokdy?

„Asi ta osobnostní, ta sebereflexe, práce se stresem, to je asi čím je člověk starší, tak je toho víc. Za mě v současnosti tahle, ta mě ovlivňuje nejvíc. No a právě naopak asi ta poslední. To hodnocení a řízení edukačního procesu. “

4. Co si myslíte, že je na vaší práci nejnáročnější?

„30 lidí. Z toho 2 chlapi a 28 žen. Takže nejnáročnější je pro mě práce v ženském kolektivu, protože to je někdy trošku náročnější. Určitě mám vyřešený vztah se zřizovatelem, máme dobrý rozpočet, takže po téhle stránce je to všechno v pořádku. Škola je opravená. Takže teď jenom asi opravdu ta práce s tím kolektivem. “

5. Chodíte na školení, které spadá do oblasti (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu)?

„Ano. Takže určitě na ty odborné, což znamená právní a ekonomické předpisy, to stoprocentně ano. Čím jsme starší, ten sbor nám tady stárne, pracujeme i s tím kolektivem, takže děláme

s ním práce. Sebereflexe a tak. Máme různé školení na řešení problémů a konfliktů atd. Ted' je hodně moderní ta práce s těmi integrovanými žáky, takže na to se ted' asi zaměřujeme nejvíc. "

A jak vybíráte tahle školení?

„Máme určitou nabídku na internetu a z té si poté vybíráme, co se nám hodí, co se nám líbí a co zrovna potřebujeme. “

6. Jakými konkrétními možnostmi (další vzdělávání, sdílení zkušeností, samostudium, doporučeními od zřizovatele, praxí,) posilujete své kompetence?

„Hlavně asi právě ty různá školení, hm ano..asi přes ty školení. “

7. Pracujete na sobě například s pomocí koučování nebo mentorování?

„Ne.“

8. Jak dlouho jste ve funkci vedoucího řídicího pracovníka?

„Od roku 1997. Takže ve funkci jsem přes 22 let. Z toho 13 let zástupce a 9 let ředitel. “

9. Co Vám podle Vašeho názoru Vaše práce za dobu výkonu přinesla a co jste se naučil?

„Co přinesla? Hlavně rozhled, nadhled, Když jsem byl jako učitel, tak člověk vnímá jen problémy, co se týkají dané třídy a dětí, ale jako ředitel, už to vidím vše úplně jinak. Neřeším jen problémy dětí, ale i dospělých. Celého sboru, rodičů a ostatních. Tohle mi to asi dalo. Takovou tu schopnost komunikace napříč celým spektrem. “

10. Je nějaká kompetence, kterou si myslíte, že musíte zlepšit?

„Určitě ty manažerské, umět ty strategie, umět to podat a vysvětlit těm lidem lépe, aby, jsme si je více získali na svou stranu a abychom si více rozuměli společně. “

11. Bez kterých znalostí a dovedností si nedokážete svou práci představit?

„Komunikace. Rozhodně komunikace. “

12. Jak motivujete své zaměstnance?

„Určitě finančním ohodnocením. “

RESPONDENT 3

- 1. Seřad'te pořadí jednotlivých kompetencí (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) podle toho, které Vás nejvíce ovlivňují.**

..Na první místo bych vybral manažerské kompetence, protože nejdůležitější je celkový chod týmu a také stanovení strategie.. hm.. ano přesně tak jak tady uvádí v tom modelu. Hm..jako druhé bych uvedl asi osobnostní kompetence, protože jako člověk i jako ředitel se musím zdokonalovat ve všech oblastech. Na další místo bych dal asi ty odborné kompetence ...hm ano..určitě je taky důležité vědět, co je právě aktuální ve školství, vědět jaké jsou možnosti a jak se můžeme dál jako škola rozvíjet, co můžeme pro školu zařídit atd. Dál potom ty lídrovské, plánování je potřebné, například před poradou si musím naplánovat její průběh. No a potom asi ty sociální a nejméně mě ovlivňuje asi kompetence ta poslední, co tu máte uvedeno, to řízení a hodnocení edukačního procesu. Takže asi tak bych Vám to seřadil. Stačí? Opravdu nejvíc bych zdůraznil asi ty manažerské no ..“

- 2. Jaké kompetence (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) si myslíte, že nejčastěji využíváte v komunikaci se svými podřízenými a jejich vedení?**

„Mám Vám to opět seřadit? “

„Ne nemusíte, jen uveďte, které kompetence využíváte nejčastěji při vedení lidí.“

„Důležité jsou sociální a manažerské. Ty preferuji nejvíc. Potřebuji vědět, jestli jsou učitelé spokojení, a pokud je nějaký problém, snažím se jim pomoci. Není jednoduché v dnešní době nahlédnout člověku do nitra a vědět co si kdo myslí, jaký má názor, pokud s ním není člověk v bližším kontaktu. Proto právě sociální kompetence bych dal na první místo.“

- 3. Jakou kompetenci máte zvládnutou, ale využíváte ve své praxi jen málokdy?**

„Nevím.“

„V první otázce jste například uvedl, že nejméně Vás ovlivňuje právě kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu, myslíte si tedy, že tuto kompetenci sice ovládáte, ale používáte nejméně? “

„ Ano, nejméně tu poslední, jak jsem uvedl v předchozích odpovědích. To řízení a hodnocení edukačního procesu. “

4. Co si myslíte, že je na vaší práci nejnáročnější?

„Na mojí práci je nejnáročnější asi zodpovědnost za výuku a její rozsah. Pak zajišťovat celkový chod školy po finanční stránce a určitě i znalost nejnovějších zákonů a vyhlášek ohledně školství a BOZP. No a pokud nastane nějaký problém ohledně prospěchu nebo chování žáka, tak i jednání s rodiči je občas velmi obtížné. “

5. Chodíte na školení, které spadá do oblasti (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu)?

„Ano chodím. Navštěvuji školení pro vedoucí pedagogické pracovníky. A taky kurzy a semináře, které souvisí s mojí prací. Je potřeba se pořád něco učit. Bohužel mně na to nezbývá kvůli jiným povinnostem tolik času. Do budoucna na tom, ale zapracuju. (smích) “

6. Jakými konkrétními možnostmi (další vzdělávání, sdílení zkušeností, samostudium, doporučeními od zřizovatele, praxí,) posilujete své kompetence?

„Nejvíc tím dalším vzděláváním, mám na mysli ty kurzy, školení a podobně. To je asi nejpodstatnější, jak vlastně můžu získat zkušenosti. Určitě ale i samostudiem, a i od kolegů se dozvídám rady a doporučení. Když oni něco řešili a předají mi informace, tak potom, když náhodou nastane ta situace, tak už si vím rady. “

7. Pracujete na sobě například s pomocí koučování nebo mentorování?

„To zatím ne. “

8. Jak dlouho jste ve funkci vedoucího řídicího pracovníka?

„Ve funkci jsem už 4 roky. “

9. Co Vám podle Vašeho názoru Vaše práce za dobu výkonu přinesla a co jste se naučil?

„Delegovat kompetence. To je v podstatě podle mě ta nejdůležitější schopnost. “

10. Je nějaká kompetence, kterou si myslíte, že musíte zlepšit?

„Je potřeba se pořád zdokonalovat, takže všechny kompetence. Nemůžu říct, že jen jednu nějakou určitou kompetenci. “

11. Bez kterých znalostí a dovedností si nedokážete svou práci představit?

„Bez schopnosti jednat s lidmi, jak už s učiteli, úřady, žáky a rodiči. Jednoznačně tohle.“

12. Jak motivujete své zaměstnance?

„Snažím se vytvářet bezpečné pracovní prostředí. Stanovuju cíle a podporuju své zaměstnance při jejich plnění. A hlavně odměňuju a oceňuju iniciativu.“

RESPONDENT 4

1. Seřad'te pořadí jednotlivých kompetencí (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) podle toho, které Vás nejvíce ovlivňují.

„ Za mě první bude lídrovská kompetence, jako druhou bych zvolila odbornou, dál asi tu manažerskou kompetenci, potom osobnostní a sociální kompetenci a nakonec tu hodnocení a řízení edukačního procesu. “

„Dobře. A mohla by ste mi říct, proč jste zvolila například tu lídrovskou jako první?“

„Protože si myslím, že nejdůležitější je vize. Kam tu školu směřovat a posouvat. “

2. Jaké kompetence (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) si myslíte, že nejčastěji využíváte v komunikaci se svými podřízenými a jejich vedení?

„Lídrovské, především motivace pracovníků a určité naplňování vize. To je podstatné. I pracovníci musí vědět, kam škola směřuje, aby se na tom mohli podílet. “

3. Jakou kompetenci máte zvládnutou, ale využíváte ve své praxi jen málokdy?

„Musím říct, že manažerskou. Konkrétně výkon manažerských funkcí. “

4. Co si myslíte, že je na vaší práci nejnáročnější?

„Hm. Asi nejvíc psychická zátěž, protože ředitel je vlastně zodpovědný „za všechno a za všechny“, a taky rizika s tím spojená. Máme toho na starosti opravdu hodně a ten psychický tlak je někdy obrovský. Potom určitě i to, že musíme mít široké spektrum nutných znalostí a schopností. Počínaje tím, že musíme být výborní pedagogové a psychologové, manažeři,

ekonomové, ICT technici, až po elektrikáře, stavbaře a vlastně školníkem konče (smích). Ano svým způsobem jsem i školníci. “

5. Chodíte na školení, které spadá do oblasti (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu)?

„Tak cca 1x ročně navštívím nějaký kurz. “

„A jak takové kurzy vybíráte? “

„Nahodile podle možností a potřeby, podle toho, kde zrovna takzvaně „plavu“. (smích). “

6. Jakými konkrétními možnostmi (další vzdělávání, sdílení zkušeností, samostudium, doporučeními od zřizovatele, praxí,) posilujete své kompetence?

„Především sdílením zkušeností, samostudiem a zjišťováním si dalších informací a zdrojů.

„Podstatné je nastavení si určité hygieny práce. Určitě taky další vzdělávání, získávání zkušeností, odborná komunikace a v poslední řadě i samostudium. Ředitel musí investovat bohužel čas do své práce i mimo školu. Jak už jsem zmínila, pod pojmem ředitel se skrývá plno dalších rolí, a proto je práce na sobě ve všech směrech tak důležitá. “

7. Pracujete na sobě například s pomocí koučování nebo mentorování?

„Úplně plánovaně musím říct, že ne. “

8. Jak dlouho jste ve funkci vedoucího řídicího pracovníka?

„Necelých 10 let. Páni to už je doba. (smích) “

9. Co Vám podle Vašeho názoru Vaše práce za dobu výkonu přinesla a co jste se naučil?

„Určitě odborný růst. Výrazně jsem si rozšířila znalostí ve vedení týmu, také v oblasti práva, komunikace, psychologie a získala jsem určitou schopnost nadhledu při řešení problémů. “

10. Je nějaká kompetence, kterou si myslíte, že musíte zlepšit?

„Nejvíc ale sociální kompetenci. Musím zapracovat na zlepšení edukačních procesů a aplikaci výsledků. “

11. Bez kterých znalostí a dovedností si nedokážete svou práci představit?

„Toho bude asi víc. (smích) Jednoznačně pedagogické a psychologické dovednosti. Komunikační a manažerské, právní a ekonomické. Ráda bych zlepšila i spolupráci se zřizovatelem a místními organizacemi a chtěla bych víc propojovat spolupráci dítě-učitel-rodíč. Dobré vztahy jsou základ.“

12. Jak motivujete své zaměstnance?

„Tak určitě po finanční stránce. To ocení všichni. (smích) Ale určitě taky možností kariérního růstu a snažím se, aby byli spokojeni se svou prací.“

RESPONDENT 5

1. Seřad'te pořadí jednotlivých kompetencí (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) podle toho, které Vás nejvíce ovlivňují.

„Začal bych asi těmi odbornými kompetencemi. Člověk musí být pořád v obraze, co se týká různých vyhlášek a předpisů. Potom, hm, nejsem si úplně jistý, ale asi lídrovské kompetence, dál řízení a hodnocení edukačního procesu, potom manažerské, osobnostní a nakonec bych zvolil sociální kompetence.“

2. Jaké kompetence (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) si myslíte, že nejčastěji využíváte v komunikaci se svými podřízenými a jejich vedení?

„Sociální. Hlavně ta komunikace s lidmi. Musím neustále řešit nějaké situace, problémy a konflikty, a to se bez správné komunikace podle mě neobejde. Takže za mě jednoznačně ty sociální kompetence.“

3. Jakou kompetenci máte zvládnutou, ale využíváte ve své praxi jen málokdy?

„Já si myslím, že využívám neustále všechny. Nastávají různé situace a u každé volím nějakou jinou kompetenci. Nemůžu říct, že bych nějakou nevyužíval.“

4. Co si myslíte, že je na vaší práci nejnáročnější?

„Nejnáročnější? Asi práce s lidmi a jejich vedení, protože každý je jiný a s každým musím jednat trošku jinak. Dál určitě komunikace s problémovými rodiči. To je někdy opravdu náročné. (smích) Potom jak už jsem zmiňoval, znalost legislativy a neustálé sledování jejich změn. Musím říct, že na ředitele škol je kladen široký záběr informací a vůbec není jednoduché to někdy zvládnout. “

5. Chodíte na školení, které spadá do oblasti (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu)?

„Ano pravidelně podle nabídky tak cca 5-6x ročně. “

„A jak taková školení vybíráte? “

„Většinou podle obsahu a kvality lektora. Počkejte minutku, já tu mám někde přehled, tak ať Vám můžu říct nějaké konkrétnější informace. No takže třeba například školení s názvem Manažerské kompetence ředitele školy a školského zařízení, seminář na podporu k žádosti o dotaci na projekt Ministerstva pro místní rozvoj Výzva 063 – Šablony II, tady potom zase seminář pro ředitele škol s tematikou Česká školní inspekce- záměry pro rok 2019-2020, novinky v oblasti školské a pracovněprávní legislativy, financování a finančního řízení školství, moderního řízení a vyhodnocování kvality pedagogického procesu, dále například seminář Microsoft pro školství nebo seminář s názvem ředitel školy a pracovní právo v praxi. To jen tak pro příklad, jako nabídek je všude spousta. Jak už jsem říkal, vybírám podle obsahu a lektora. “

6. Jakými konkrétními možnostmi (další vzdělávání, sdílení zkušeností, samostudium, doporučeními od zřizovatele, praxí,) posilujete své kompetence?

„Dalším vzděláváním určitě. Vybírám si různé semináře s problematikou, na které potřebuju zpracovat. Samostudium. Hm..ano to určitě taky. Musím sám nesutále sledovat legislativní změny, zákony, vyhlášky, metodické doporučení a podobně. Hodně zkušeností mi dává i setkávání ředitelů škol v regionu, kdy sdílíme zkušenosti. Aspoň vidím, jak na tom jsem a v jaké oblasti na sobě musím ještě zpracovat. “

7. Pracujete na sobě například s pomocí koučování nebo mentorování?

„Ne nepracuji, ale mentoring aplikuji na své podřízené vedoucí pracovníky. “

8. Jak dlouho jste ve funkci vedoucího řídicího pracovníka?

„10 let jako ředitel a 14 let jsem pracoval jako zástupce ředitele.“

9. Co Vám podle Vašeho názoru Vaše práce za dobu výkonu přinesla a co jste se naučil?

„Hodně věcí. (smích) Hlavně mi práce ředitele přinesla zkušenosti s řízením velké organizace, je to naprosto jiná práce než práce učitele, abych mohl funkci vykonávat je třeba dostudovat školský management. Ne proto, že je to zákonem povinné, ale ředitel školy to opravu potřebuje vědět a znát. A poté je potřeba si ty vědomosti zkusit v praxi a tam se teprve můžu zdokonalovat, jak školu vést. Kromě řízení a vzdělávání se musí ředitel umět orientovat také v právu a v ekonomice, ve vedení lidí, personalistice, hygienistických předpisech, musí mít technické vědomosti, umět spravovat budovu, znát bezpečnost, požární předpisy a podobně. Je toho opravdu hodně, co jsem se v průběhu let naučil.“

10. Je nějaká kompetence, kterou si myslíte, že musíte zlepšit?

„Jazykové vybavení, takže odbornou kompetenci, hm,.. a měl bych se naučit i víc využívat zpětnou vazbu, takže kompetenci řízení a hodnocení edukačního procesu.“

11. Bez kterých znalostí a dovedností si nedokážete svou práci představit?

„Znalost ekonomiky, práva, konkrétně pracovního práva a školské legislativy. Znat, jak zajišťovat zdroje a určitě i přijímání rozhodnutí je při práci ředitele důležité.“

12. Jak motivujete své zaměstnance?

„Tak hlavně finanční odměnou, ale určitě se je snažím chválit. Oceňuju jejich práci a motivování jsou i tím, že je pověřuju vedením předmětové komise.“

RESPONDENT 6

1. Seřad'te pořadí jednotlivých kompetencí (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) podle toho, které Vás nejvíce ovlivňují.

„Takže za mě tedy s dovolením první bude ta lídrovská kompetence, což znamená strategické myšlení. To by bylo asi to nejdůležitější. Dvojku bych viděla asi tak jak to jde postupně, tedy manažerské. Tak omlouvám se, takže naopak. První bude lídrovské, dvojku jako odborné, trojka

budou ty manažerské, potom bych dala ty sociální za čtvrté, potom za páté řízení a hodnocení edukačního procesu a jako poslední zřejmě ty osobnostní. “

2. Jaké kompetence (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) si myslíte, že nejčastěji využíváte v komunikaci se svými podřízenými a jejich vedení?

„V rámci komunikace si troufnu říct, že asi ta osobnostní a sociální tam nejvíce převažují. Sestavování týmů se mění v důsledku odchodu na mateřské a do důchodu. Tým se neustále mění. Například letos jsme měli jen 11 nových pedagogických pracovníků. “

3. Jakou kompetenci máte zvládnutou, ale využíváte ve své praxi jen málokdy?

„Nejméně. No času není dostatek na spoustu věcí bohužel, ale myslím si že bohužel asi řízení edukačního procesu. Většinou tohle se nechává na zástupcích, protože opravdu není tolik času, kolik bych si představovala. “

4. Co si myslíte, že je na vaší práci nejnáročnější?

„Administrativa. Dneska musíte mít všechno podloženo zákonem, zákony mají několik výkladů a když se zeptáte na nějaké ministerstva, právní zastoupení. Každé výklady jsou jiné a neustále se s tím pracuje. Například teď máme asistenty pedagoga a každý odpoví nějak jinak co má být přesně stanoveno. Není uvedena jedna ucelená možnost. Tohle je právě asi to nejnáročnější, jelikož nás „hodí do vody“ a si to musíme řešit a vymyslet sami. “

5. Chodíte na školení, které spadá do oblasti (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu)?

„Pravidelně. Chodíme na odborné, právních předpisů, školská legislativa, time-management, práce se stresem, práce a komunikace s rodiči, i na odborné, co se týká předmětů. Průběžně prezentace školy. Zkrátka průběžně chodíme na desítky školení za rok. “

A jak si taková školení vybíráte?

„Zkrátka co nás zaujme, v rámci projektů, šablon. Jsme zapojeni do projektu inkluze v praxi, podpora společného vzdělávání. Takže školíme pravidelně pedagogický sbor, školí se vedoucí pracovníci, školí se výchovní poradci, metodici prevence. Takže to jsou desítky až téměř stovky školení za rok. “

6. Jakými konkrétními možnostmi (další vzdělávání, sdílení zkušeností, samostudium, doporučeními od zřizovatele, praxí,) posilujete své kompetence?

„Vzděláváním, člověk musí komunikovat s podřízenými v rámci předmětových komisí, v rámci vedení školy. Také samostudium. Snažím se vyhledávat odborné časopisy. Spolupracuji s různými právními zastoupeními, kde nám říkají ty různé judikáty. Ohledně bezpečnosti a všeho možného. Člověk se neustále něčemu učí. Každý týden nastane nějaká věc, kterou jsme nezažili. Například teď jsme tu měli přijímání mongolských žáků, kteří nemluví česky. Došli totiž měsíc před koncem klasifikace, tak jak je ohodnotit. Neustále je tu něco nového. “

7. Pracujete na sobě například s pomocí koučování nebo mentorování?

„Je to spíše co se týká dalšího vzdělávání. Spíše naopak my jsme takovými kouči a mentory a snažíme se navést ty naše pracovníky. “

8. Jak dlouho jste ve funkci vedoucího řídicího pracovníka?

„Ve funkci jsem 5 let. “

9. Co Vám podle Vašeho názoru Vaše práce za dobu výkonu přinesla a co jste se naučil?

„Určitě ta škola se posouvá dopředu a člověk vidí, jak se ta škola buduje, jak roste zájem a počet žáků, škola má dobré jméno na veřejnosti no a přineslo to i nějaké osobní rozvoj. Že člověk někam patří, že má nějakou pozici vybudovanou. Je tu vytvořený dobrý tým pracovníků. Téměř stabilní. Podařilo se zkvalitnit výuku jazyků. Člověk tomu ale musí také obětovat nadržálec pracovní doby. Není to o 8 hodinách ale i kolem 10 hodin denně. Někdy i víkendy, ale přináší to nějaké osobní uspokojení, že to funguje. Vidíme také potom výsledky u přijímacího řízení a škol má dobré jméno. Máme také plné třídy a velký nárůst žáků. Máme plné třídy. Prvnáčky budeme muset u zápisu losovat. Protože tři třídy nemůžeme přijmout. “

10. Je nějaká kompetence, kterou si myslíte, že musíte zlepšit?

„Ty odborné ty se neustále vyvíjí. Neustále nové předpisy. Troufám si ale říci, že každou z těch kompetencí. Člověk nesmí nikdy ustrnout. Neustále je se kde zlepšovat a posouvat. Někteří mají pocit, že jednou vystudovali vysokou školu a tím to končí, ale člověk se musí neustále sebevzdělávat, ať je to s technikou, počítači, odborná stránka, formy metody ve výuce, protože to, co bavilo děti před 15 lety je dnes nezaujme. Zkrátka na všem se musí neustále pracovat. “

11. Bez kterých znalostí a dovedností si nedokážete svou práci představit?

„Určitě způsob a forma komunikace, plánování organizace práce. Základem je ale komunikace, na každého pracovníka musíte jít jinak. Často je nějaký problém, která vy považujete za vyřešený, ale konkrétní člověk tu věc nemusel ještě přenést a pořád na to myslí a poté je to důvod například ke změně pracoviště. Neustálá komunikace a ptaní se je základ. Zjišťování. A samozřejmě motivace pracovníků.“

12. Jak motivujete své zaměstnance?

„Jak pochvalou, tak finanční složkou, ale hlavně spravedlnost, i učitel musí vědět že, je spravedlivě ohodnocen a tím je motivován. Lidé musí vědět, jak budou ohodnoceni.“

Příloha č. 2:

Otázky polostrukturovaného rozhovoru

1. Seřad'te pořadí jednotlivých kompetencí (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) podle toho, které Vás nejvíce ovlivňují.
2. Jaké kompetence (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu) si myslíte, že nejčastěji využíváte v komunikaci se svými podřízenými a jejich vedení?
3. Jakou kompetenci máte zvládnutou, ale využíváte ve své praxi jen málokdy?
4. Co si myslíte, že je na vaší práci nejnáročnější?
5. Chodíte na školení, které spadá do oblasti (lídrovské, manažerské, odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu)?
6. Jakými konkrétními možnostmi (další vzdělávání, sdílení zkušeností, samostudium, doporučeními od zřizovatele, praxí,) posilujete své kompetence?
7. Pracujete na sobě například s pomocí koučování nebo mentorování?
8. Jak dlouho jste ve funkci vedoucího řídicího pracovníka?
9. Co Vám podle Vašeho názoru Vaše práce za dobu výkonu přinesla a co jste se naučil?
10. Je nějaká kompetence, kterou si myslíte, že musíte zlepšit?
11. Bez kterých znalostí a dovedností si nedokážete svou práci představit?
12. Jak motivujete své zaměstnance?