

SPECIFIKA PERSONÁLNÍ PRÁCE V REGIONÁLNÍM ŠKOLSTVÍ

SPECIFICS OF PERSONNEL WORK IN REGIONAL EDUCATION

Michaela Tureckiová

Centrum školského managementu, Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy
Myslíkova 7, 110 00 Praha 1, Česká republika
michaela.tureckiova@pedf.cuni.cz

Klíčová slova:

Řízení a vedení lidí, vedoucí pracovník, personální procesy/funkce, metody a techniky personální práce.

Keywords:

People management, manager, personnel processes/functions, methods and techniques of personnel work.

Abstrakt:

Manažerská funkce personalistika, označovaná také jako řízení a vedení lidí, má být nedílnou součástí práce všech vedoucí pedagogických pracovníků. Jejím základním cílem je i v regionálním školství zajistit pro organizaci dostatečný počet schopných a motivovaných pracovníků, vytvořit jim odpovídající pracovní podmínky a příležitosti k rozvoji a zajistit tak dosahování cílů na úrovni jednotlivců, pracovních týmů a řízené vzdělávací organizace.

Úkoly, které musí vedoucí pedagogičtí pracovníci v oblasti personální práce plnit, jsou spojeny primárně s realizovanou koncepcí personálního managementu vzdělávací organizace, se zajištěním dílčích personálních procesů a nezbytné personální administrativy. To vše se děje v reálných podmínkách vnějšího a vnitřního prostředí školy nebo školského zařízení a v konkurenci nejen s dalšími organizacemi regionálního školství.

Předkládaná studie je věnována především výkonu personálních procesů v regionálním školství z pohledu samotných vedoucích pracovníků. Přináší také dílčí srovnání s relevantními odbornými zdroji.

Abstract:

The managerial function of human resource management (also known as people management) should be an integral part of the work of all teaching professionals with managerial responsibilities. Its fundamental objective, also within a regional school system, is to provide for the organisation a sufficient number of capable and motivated employees, to create for them appropriate working conditions and development opportunities, thus ensuring the attainment of objectives at the level of individuals, teams and the managed educational organisation.

The tasks to be fulfilled by managers of educational organisations in the field of human resource management (HRM) are connected primarily with the HRM strategy and policy of the educational organisation in question, with individual HRM processes and the necessary personnel administration. All this is taking place in real conditions of an external and internal environment of the school or school facility and in competition with other organisations of the regional school system and not only with them.

The paper deals primarily with the performance of HRM processes within a regional school system from the perspective of the managers themselves. It provides also some comparisons with relevant specialised sources.

Úvod – cíl a metodika

Personální práce ve vzdělávacích organizacích tvoří významnou součást činnosti jejich vedoucích pracovníků. V regionálním školství jsou nikoli jen jako rozhodovatelé a tvůrci koncepce, ale také jako nositelé a vykonavatelé personálních funkcí (procesů nebo činností) a správci personální agendy (administrativy) uváděni ředitelé škol a školských zařízení. Jak však správně argumentují Šikýř, Borovec a Trojanová (2016, s. 15): *"zajišťování personalistiky je pravomocí a odpovědností ředitele školy a ostatních vedoucích zaměstnanců pověřených řízením a vedením podřízených zaměstnanců. Personalistika umožňuje vedoucím zaměstnancům využívat schopnosti a motivaci podřízených zaměstnanců k dosahování cílů školy"*.

Z hlediska koncepčního a strategického přístupu k personální práci v regionálním školství zůstává tedy na ředitelích škol, zda a jakým způsobem ji sdílejí s ostatními vedoucími pedagogickými a nepedagogickými pracovníky. I pro školské organizace a jejich manažery přitom platí, že práce s lidmi, zejména jejich každodenní vedení, tvoří jádro činností všech manažerů. Podrobněji se problematikou vedení lidí ve škole zabývá Trojanová (2014); paralely managementu vzdělávání a personálního managementu popsala Tureckiová (2015). Posledně uvedená autorka navrhla na základě předchozího studia rámcovou strukturu personální práce ve vzdělávacích organizacích ve vazbě na požadavky na vedoucí pedagogické pracovníky. Ti v institucích regionálního školství zodpovídají za správu organizace, za její řízení i vedení, a to až do úrovně strategického managementu a leadershipu (viz obrázek 1).

Obrázek 1: *Rámcová struktura personální práce a činnosti people manažerů vzdělávacích organizací*



Zdroj: vlastní

Kromě samotných vedoucích pracovníků škol a školských zařízení přitom pochopitelně záleží také na celkových podmínkách fungování institucí v regionálním školství, které jsou determinovány vnějšími faktory i specifickými funkcemi a cíli uvedeného typu pracovních organizací ve společnosti. Podrobněji se problematice z různých úhlů pohledu (tedy nikoli jen v rámci personální práce, ale v obecnějších souvislostech managementu vzdělávání/školského managementu) věnují z českých autorů například Trojan, Tureckiová, Dvořáková & Trunda (2015), Tureckiová & Dvořáková (2016) nebo Trojan et al. (2016).

Cílem výzkumu, jehož dílčí závěry jsou představeny v této studii, je určit specifika personální práce v regionálním školství z pohledu samotných vedoucích pedagogických pracovníků. Zabývali jsme se přitom jak nejvýznamnějšími vnějšími faktory a vnitřními podmínkami, které spoluovlivňují přístup k personální práci ve vzdělávacích organizacích a její koncepční podobu, tak popisem dílčích personálních procesů a nejčastěji používanými metodami. Výzkum probíhá jako longitudiální a v této studii je v další kapitole věnována pozornost především realizační, výkonné fázi personální práce ve zkoumaném typu pracovních organizací. Následující text je tedy věnován především popisu personálních procesů v praxi organizací regionálního školství, určení jejich případných odlišností/specifik oproti jiným pracovním organizacím a vymezení nejčastěji používaných metod a technik v jednotlivých personálních procesech.

Jako informanti výzkumného šetření byli zvoleni studenti oborů školský management a management vzdělávání, realizovaných Centrem školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy. Respondenty výzkumného šetření jsou tedy aktivní nositelé personálního/people managementu ve školách a školských zařízeních (ředitelé, zástupci ředitelů, další vedoucí pedagogičtí a ostatní vedoucí pracovníci ze segmentu regionálního školství), případně pedagogičtí a ostatní pracovníci, kteří se na roli školských manažerů připravují vysokoškolským studiem a současně pracují ve školách a školských zařízeních. Výzkumný vzorek doplnili "poučení laici", tj. ostatní studenti obou studijních oborů, zaměstnaní v jiných typech organizací (př. decizní sféra, komerční organizace v segmentu vzdělávání dospělých, zaměstnanci útvarů vzdělávání aj.). Celkově se této části výzkumu realizovaného v letech 2015-2017 zúčastnili studenti čtyř studijních skupin (n = 184). Pro potřeby výzkumného šetření byla základní jednotkou studijní skupina a v jejím rámci docházelo k rozdělení na podskupiny o maximální velikosti 8 osob.

Primární výzkumnou metodou prováděného výzkumu, jehož je zde vyhodnocované výzkumné šetření součástí, je dotazování. Využívány jsou techniky skupinové diskuse, polostrukturované a hloubkové rozhovory, ohniskové skupiny. Doplnujícími metodami jsou studium dokumentů, expertní šetření a moderační metoda.

Popsaná metodika výzkumného šetření byla zvolena vzhledem ke komplexnosti zkoumaného problému a dosud spíše nízké míře jeho rozpracovanosti v domácí odborné literatuře a současně s ohledem na nezbytnou teoretickou znalost předmětné problematiky a možnost srovnání obecných teoretických východisek a poznatků získaných vysokoškolským studiem s praxí respondentů. Primární byla praxe vedoucího pracovníka v regionálním školství, případně doplněná/nahrazená manažerskou a reflektivní praxí, která je nedílnou součástí studia obou studijních oborů.

Předmětem zde dále popisovaného a vyhodnocovaného výzkumného šetření tedy byla realizace personálních procesů v praxi organizací regionálního školství. Cílem bylo určit, zda a jak se průběh personálních procesů a použité metody/techniky personální práce liší od

postupů popsaných odbornou literaturou. Ta se dosud povětšinou zabývá personální prací (personálním/people managementem) v jiných než vzdělávacích organizacích, především v podnicích.

Zkoumaná problematika byla zasazena do kontextu vnitřních a vnějších podmínek fungování institucí regionálního školství a respondenti odpovídali na následující základní a doplňující výzkumné otázky:

HVO1: Jaký je průběh jednotlivých personálních procesů v praxi vzdělávacích organizací?

DVO1: Jaké odlišnosti, případně specifika můžeme určit oproti popisu personálních procesů v jiných typech organizací?

HVO2: Jaké metody a techniky personální práce jsou používány u konkrétních personálních procesů v praxi vzdělávacích organizací?

DVO2: Které z nich jsou specifické pro vzdělávací organizace?

V souladu s dříve konstatovanou skutečností, byly pro konkretizaci a sjednocení odpovědi respondentů byly jako "jiné typy organizací" určeny podniky.

Respondenti pracovali vždy ve své výchozí studijní skupině a v jejím rámci nejprve v dílčích skupinách rozdělených podle typu vzdělávací organizace v rámci regionálního školství. V nich se věnovali všem personálním procesům, tradičně seskupeným v posloupnosti "životního cyklu pracovníka". Následně proběhlo rozdělení do heterogenních skupin, složených ze zástupců různých stupňů a typů škol, školských zařízení, dalších vzdělávacích organizací a "ostatních organizací". Takto vzniklé skupiny se podrobněji zabývaly vždy skupinou personálních procesů, které byly předem rozděleny ve shodě s nejnovější odbornou literaturou (konkrétně Šikýř, 2014).

1. Personální procesy a nejčastěji užívané techniky v praxi regionálního školství

Pro potřeby výzkumného šetření byly personální procesy rozděleny ve shodě se zdrojovou literaturou do následujících skupin:

- a) před vznikem pracovního poměru – analýza pracovního místa, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků,
- b) při vzniku pracovního poměru – přijímání pracovníků, adaptace pracovníků, rozmíst'ování pracovníků,
- c) v průběhu pracovního poměru – hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení kariéry, péče o pracovníky,
- d) ostatní personální činnosti – kolektivní vyjednávání, uvolňování pracovníků, personální poradenství.

Veškeré personální procesy mají být podporovány spolehlivým personálním informačním systémem. Ten byl pro potřeby výzkumného šetření zařazen do skupiny ostatní personální činnosti.

Dále uvedený text je sumarizujícím výstupem z práce podskupin, která byla vždy doplněna a uzavřena shrnutím v rámci každé studijní skupiny.

1.1 Personální procesy před vznikem pracovního poměru

Nejen pro personální procesy prováděné ještě před vznikem pracovního procesu platí, že jsou bezprostředně spjaty jak se strategií a koncepcí rozvoje vzdělávací organizace, tak jsou spojeny s jedním z význačných specifíků personálního řízení v uvedeném typu organizací – s legislativně vymezenými požadavky na kvalifikaci a trestní bezúhonnost klíčového typu pracovníků škol a školských organizací, tj. pedagogických pracovníků. Tuto skutečnost potvrzují respondenti provedeného výzkumného šetření a je i v souladu s odbornou literaturou (Šikýř, Borovec & Trojanová, 2016).

Analýza pracovního místa není aktivitou, která by byla běžnou součástí práce vedoucích pedagogických pracovníků. Důležité je podle vyjádření respondentů *"znát dobře obsazovanou pozici a rizika s ní spojená, dodržet kvalifikační požadavky a další legislativou vymezené náležitosti"*. Spíše až v posledních několika letech je kvalifikační profil doplňován popisem pracovní náplně; kompetenční modely jsou sice individualizovány, ale vycházejí z daných standardů (tzv. pedagogické kvalifikace u pedagogických pracovníků). Nejčastěji užívanými metodami a technikami analýzy pracovního místa jsou ve školách a školských zařízeních rozhovory s dalšími vedoucími pracovníky (zejména ze středního managementu školy, případně s řediteli srovnatelných škol) a analýza existujícího popisu pracovního místa následovaná případnou úpravou pracovního místa (redesign). Příkladem využití společné práce managementu školy při analýze pracovních míst je vytvoření nového pracovního místa pedagogického pracovníka, ke kterému se vedoucí pracovníci školy vyjadřují nejen vzhledem ke kvalifikačnímu a kompetenčnímu profilu nového pracovníka, ale také *"a možná především ve vztahu k žákům školy a jejich specifickým potřebám"* (respondentka působí ve speciální mateřské škole).

Personální plánování patří do souboru činností ředitelů škol a školských zařízení také v souvislosti s požadavky na jejich činnost ze strany České školní inspekce (např. na vytváření plánů dalšího profesního rozvoje pedagogických pracovníků). Respondenti výzkumného šetření považují personální plánování za součást strategického plánování. Standardně při něm vycházejí z orientační SWOT analýzy a méně často také z aplikace STEP analýzy. Respondenti výzkumného šetření neuvědli další typy strategických analýz, které provádějí jako součást strategického plánování. Jsou si současně vědomi významu zajištění lidských zdrojů/pracovníků (ve vyjádření vedoucích pedagogických pracovníků toto označení významně převažuje) pro fungování školské organizace. Nicméně konstatují, že již několik let chybí dostatek zejména mladších pedagogických pracovníků a že práce ve školství (především ve státním) není atraktivní ani pro absolventy vysokých škol a univerzit, které se podílejí na přípravě budoucích učitelů (*"takřka nelze "sehnat" začínající učitele"*).

Respondenti se shodli také na tom, že oba uvedené personální procesy provádějí v opačném pořadí – tj. že personální plánování předchází analýze pracovních míst. Kromě jiného je to podle nich dáno také obvyklým členěním pracovníků na pedagogické a nepedagogické (případně označované jako provozní nebo ostatní) a poměrně stabilní organizační strukturou škol a školských zařízení s *"jasnými popisy pracovních míst"*, kde *"víme, kdo má co dělat"*.

Stejně jako u dalších skupin manažerů jsou i respondenty výzkumného šetření, jsou personální procesy získávání a výběru, a dokonce i přijímání pracovníků většinou uváděny a popisovány záměnně, případně jako proces jediný.

Pro získávání pracovníků využívají vedoucí pedagogičtí pracovníci podle respondentů šetření zejména tradiční nástroje (inzerce v odborném tisku a na nástěnkách fakult

připravujících učitele), významná je *"spolupráce s fakultními školami a využívání kontaktů"* s ostatními vedoucími pedagogickými a akademickými pracovníky, kteří se podílejí na přípravě budoucích učitelů. Uváděným specifikem pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů je *"typ a velikost školy, region, ve kterém se nachází, a finance ve školství"*. Tato specifika podle respondentů platí pro pedagogické pracovníky, u nepedagogických pracovníků podle respondentů *"není, kde brát"*. V souvislosti se získáváním pracovníků z vnitřních zdrojů uvedli respondenti šetření "následnictví na pozicích" (typické například pro pracovní pozici ředitele školy, například v posloupnosti učitel – zástupce ředitele – ředitel).

Při výběru pracovníků jsou zcela výjimečně využívány externí služby (personální agentury, asesori aj.). Vedoucí pedagogičtí pracovníci jsou podle vyjádření respondentů obvykle těmi, kteří se přímo podílejí na výběrovém řízení. Nejčastěji využívanými metodami předvýběru (pokud k němu vůbec dochází) je analýza životopisů a vyřazení nevhodných kandidátů, výběrovou metodou pak interview. Výhodou vedoucích pedagogických pracovníků je podle jejich vlastního vyjádření *"znalost postupu výběrového rozhovoru/pohovoru"* a schopnost posoudit ukázkovou hodinu (další častá metoda výběru). Jak je zřejmé z předchozího textu, i v tomto případě se respondenti soustředili na výběr pedagogických pracovníků. Ti jsou pro naplňování cílů a poslání zkoumaného typu vzdělávacích organizací rozhodující. Navíc, jak již bylo uvedeno v předchozím textu, u nepedagogických pracovníků je velmi obtížné uchazeče o uvedené pozice získat a k faktickému výběru (z vnějších zdrojů) zde téměř nedochází. Dalším diskutovaným specifikem je výběr *"konkrétních lidí na konkrétní místa"*. To znamená, že nemůže být (až na výjimky) vybrán uchazeč, jehož kvalifikační profil (u pedagogických pracovníků) nesplňuje legislativou stanovené nároky, a že prakticky u všech zaměstnanců je následně velmi problematická zastupitelnost na pracovních místech. I k této skutečnosti přihlížejí ti, kteří se na výběru pracovníků podílejí.

1.2 Personální procesy při vzniku pracovního poměru

Přijímání pracovníků většina respondentů spojuje s předchozími personálními procesy. Nejčastěji docházelo v jejich vyjádření ke ztotožnění výběru a přijímání (výběrový rozhovor označován také jako *"přijímací pohovor"*). Případně je proces přijímání pracovníků spojován s následným procesem adaptace. Samostatně tento proces tedy vedoucí pedagogičtí pracovníci zúčastnění ve výzkumném šetření většinou nerozlišují. Uvádějí-li jeho specifikum pro zvolené prostředí škol a školských zařízení, pak v souvislosti s "externisty", kteří se podílejí na zajišťování vzdělávacích aktivit zejména u školských zařízení typu středisek volného času. Zde mohou tzv. dohodáři tvořit i většinu pedagogických pracovníků (pedagogové volného času a lektori zájmového vzdělávání). Dalším diskutovaným specifikem přijímání pracovníků

Adaptace pracovníků se v organizacích regionálního školství zaměřuje opět primárně na pedagogické pracovníky a v tomto rámci na vztah *"uvádějícího a začínajícího učitele"* (méně často jiného pedagogického pracovníka). Respondenti považují za součást adaptace nováčka přípravný týden, který – jak ukazuje aktuální praxe – může být současně rizikový a odradit může nejen začínajícího pedagogického pracovníka. Součástí praxe ve školách je také "adaptační"/teambuildingová aktivita, kterou pro školy pořádají externí vzdělávací organizace/agentury. Případně je respondenty uváděno jako možná součást adaptace nových pracovníků *"výjezdní zasedání"*, konané v tomto případě obvykle před začátkem školního roku a mající charakter pracovního jednání mimo místo působnosti školy nebo školského zařízení, s doplňujícími aktivitami společenského charakteru. Typickou adaptační aktivitou

nicméně zůstává vztah začínajícího a zkušeného pracovníka, který postupně plní roli tutora (méně časté), mentora a kouče (mohou být i externí) a nověji i ve školství supervizora.

Stejně jako v jiných typech organizací i v institucích regionálního školství probíhá adaptace ve třech úrovních – organizace, tým, konkrétní pracovní místo. Vzhledem k dříve jmenovaným aktivitám, které uvedli respondenti výzkumného šetření, je adaptace zaměřena primárně na jednotlivce a jeho konkrétní pracovní místo. Dalším specifíkem, které respondenti zmiňují, je povinnost vytvářet u pedagogických pracovníků adaptační plán. Jakkoli to samo o sobě fakticky specifíkem není (aktivita spadá do oblasti formální adaptace), je zřejmé, že v organizacích regionálního školství je skutečně zvýšená pozornost věnovaná pedagogickým pracovníkům. Důvodem je jak jejich klíčovost pro naplňování základních cílů školy nebo školského zařízení, tak také normativní povinnost vytvářet soubor personálních plánů vedoucími pedagogickými pracovníky.

Celkově je zejména adaptace začínajících učitelů obtížná z hlediska nároků, které na ně klade nikoli jen vlastní pedagogická činnost, ale také administrativa, spolupráce s ostatními pracovníky školy, činnost mimo přímou pedagogickou činnost, včetně administrativy, komunikace a spolupráce s rodiči. Tyto skutečnosti reflektují nikoli jen respondenti vyhodnocovaného výzkumného šetření, ale také dřívější výstupy získané Centrem školského managementu (kulaté stoly, závěrečné práce aj.). Podle vyjádření informantů se situace dále zhoršuje a projevuje se nikoli jen v adaptaci začínajících učitelů, ale už v předchozích personálních procesech („*získat a udržet nejen začínajícího učitele, ale učitele z kategorie mladší padesáti let je velmi obtížné*“).

Rozmíst'ování pracovníků má rovněž v rámci institucí regionálního školství svá specifika. Je zde spojováno primárně se zastupováním (krátkodobým - "*jednorázovým suplováním*" a případně i dlouhodobějšího charakteru - u určitých, dlouhodobě těžko "*obsaditelných aprobacích*"; souvisí tak s personálními procesy, které předcházejí vzniku pracovního procesu). Rozmíst'ování pracovníků není primárně posuzováno v dlouhodobých souvislostech řízení kariéry a změn na pracovních pozicích, ale jako prostředek zajišť'ování aktuální situace ("*obsazování kabinetů, zajištění provozu školní knihovny, rozvrhy, dozory, pohotovost*"). Rozmíst'ování nepedagogických pracovníků jako součást personální politiky pak většinou vedoucí pracovníci dlouhodobě neřeší – pracovníci zůstávají na pracovních místech, na které byli přijati („*maximálně tak z kuchařky se může stát vedoucí školní jídelny*“). Toto chápání personální funkce rozmíst'ování ovšem odpovídá zařazení uvedeného personálního procesu do kategorie při vzniku pracovního poměru.

1.3 Personální procesy v průběhu pracovního poměru

Také u personálního procesu **hodnocení pracovníků** uvádějí respondenti opětovně specifika především v hodnocení pedagogických pracovníků. Mezi respondenty panuje shoda v tom, že je velmi obtížné kvantifikovat, měřit a hodnotit výsledky přímé pedagogické činnosti. Jsou poměrně jednotní i v tom, že "*hodnocení nelze omezovat jen na oblast výsledků*", ale že důležitou součástí hodnocení pracovníků je také jejich pracovní chování, které významným způsobem doplňuje pracovní výkon. Vedoucí pedagogický pracovník (ředitel školy nebo školského zařízení) by podle vyjádření respondentů také neměl být jediným hodnotitelem, možnost 360stupňové zpětné vazby jako nástroje hodnocení byla uvedena spíše „poučenými laiky“, nicméně u vedoucích pedagogických pracovníků získala pozitivní odezvu. Mimo jiné také proto, že pracovníci v regionálním školství jsou sice neformálně, nicméně „permanentně“

hodnocení také rodiči, širší komunitou, jejíž je škola nebo školské zařízení součástí, apod. Významným a vlivným hodnotitelem, který stanovuje kritéria pro hodnocení školy i jejich pracovníků, je také Česká školní inspekce. Respondenti v této souvislosti uvedli kritéria České školní inspekce - Kvalitní škola, která vnímají jako pozitivní posun a pomůcku také pro hodnocení pracovníků. Mezi metodami hodnocení dominuje *"hodnotící rozhovor, doplněný o sebereflexi pracovníků"*. Specifickou metodou, která slouží i jako podklad pro pravidelné hodnocení pracovníků, je v prostředí organizací regionálního školství hospitace.

Vzhledem ke svému dosavadnímu studiu oboru školský management nebo management vzdělávání i měnící se situaci v praxi regionálního školství jsou respondenti výzkumného šetření schopni vymezit vztah mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků a chápou i vztah mezi procesy, které zde řadíme mezi personální procesy v průběhu pracovního poměru. Platí to zejména pro výstupy z hodnocení pracovníků do jejich odměňování a dalšího profesního rozvoje (proces vzdělávání a rozvoje pracovníků a řízení jejich kariéry).

Odměňování pracovníků je i v ostatních organizacích nejvíce legislativou regulovaným personálním procesem. Respondenti výzkumného šetření poukazují na chybějící flexibilitu ve finančním odměňování (*„tabulkové platy a nárokové složky odměňování“* a neschválený kariérní řád, který byl rovněž propojen s odměňováním v regionálním školství). Na druhou stranu uvedli informanti, že odměňování *„nejsou jen finance“*, *ale celkové ocenění práce a pracovníka*. Jako příklady uvedli *„ženský styl vedení“* (označení pro transformační leadership) a podporující prostředí, pochvalu, mimořádné a cílové odměny a prostředky péče o pracovníky a současně nástroje odměňování, tj. benefity. V souvislosti s odměňováním bylo respondenty diskutováno také *"čerpání FKSP"* (fondu kulturních a sociálních potřeb). Specifickým typem odměny pro pedagogické pracovníky/učitele a oceněním jejich práce jsou i soutěže – respondenti uvedli jako příklad *"cenu Zlatý Amos"*.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků organizací regionálního školství je dalším z personálních procesů, který se vyznačuje několika specifiky. Vedoucí pedagogičtí pracovníci povinně zpracovávají plány dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, vzdělávací akce zařazené do plánů musí být podle vyjádření respondentů akreditované, další vzdělávání pedagogických pracovníků je normativní a musí probíhat minimálně ve vymezeném rozsahu. Respondenti se ve svých výpovědích zaměřili právě na uvedená specifika, dodali ještě, že specifickou metodou vzdělávání na pracovišti je předávání zkušeností mezi učiteli (*"učitel učiteli"*) jako způsob sdílení znalostí mezi zkušenými učiteli i předávání zkušeností nastupujícím kolegům (*"v podstatě se jedná o mentoring"*). Vzhledem k nízké míře zastupitelnosti na pracovních pozicích zejména v základních a středních školách byla diskutována také *"rotace práce"* - v podstatě získávání zkušeností se zastupováním a ze zastupování kolegů při výuce jiných předmětů a na základních školách i mezi 1. a 2. stupněm. Potřeba krátkodobých zástupů/suplování vzniká i v důsledku nepřítomnosti pedagogických pracovníků právě z důvodu účasti na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků (při vzdělávání mimo pracoviště). Do jaké míry se jedná o metodu vzdělávání, případně nástroj profesního rozvoje, se respondenti neshodli, *"člověk se pořád učí"*.

Problematika **řízení kariéry pracovníků** nebyla respondenty výzkumného šetření uváděna jako samostatný personální proces. V otázce kariéry se informanti vyjadřovali spíše k přetrvávající absenci kariérního řádu. Zajímavá byla zmínka o existenci *"vnitřního kariérního řádu"* jedním z účastníků skupinové diskuse, k němuž se následně přidávali další s tím, že *"kariérní řád"* nemá podobu formalizovaného dokumentu a je součástí plánu profesního rozvoje zejména v plánování nástupnictví na vedoucích pozicích.

Otázku **péče o pracovníky** a rozvoj pozitivních pracovních vztahů diskutovali respondenti zejména v souvislosti s *"vytvářením a udržováním prostředí, které je přátelské k zaměstnancům"*. Pozitivní pracovní vztahy a vytváření podmínek pro profesní i osobní rozvoj jsou v podstatě hlavními *"konkurenčními výhodami"* organizací regionálního školství oproti jiným organizacím, ve kterých se mohou jejich pracovníci alternativně uplatnit. Zejména v sektoru soukromého školství pak informanti uváděli jako pozitivní příklady péče o pracovníky *"relaxační zóny a firemní školky"*, pracovní vztahy se zde však více blíží spíše kompetitivnímu prostředí *"klasických firem"*. V souvislosti s péčí o pracovníky byla diskutována také otázka počtu dní dovolené na zotavenou u pedagogických pracovníků, která je vyšší než u *"běžných pracovníků"*, tato výhoda je však podle názoru respondentů *"kompenzovaná limitovanou možností, kdy je možné dovolenou vybrat"*.

1.4 Ostatní personální činnosti

U poslední skupiny personálních procesů ("ostatní personální činnosti") byl respondenty podrobněji diskutován pouze proces uvolňování pracovníků. Oblast personálního poradenství není podle vyjádření respondentů dosud v organizacích regionálního školství rozvinuta a samostatné kolektivní vyjednávání organizace podle vyjádření respondentů nevedou.

Uvolňování pracovníků bylo dvěma skupinami respondentů nejprve diskutováno v souvislosti s *"uvolňováním pracovníků na vzdělávací akce a zajištěním zástupu v době vzdělávací akce"*. Po ujasnění terminologie byla jako specifika tohoto personálního procesu v regionálním školství uvedena: *"uzavírání pracovních smluv na dobu určitou minimálně na 12 měsíců, v režimu školního roku"*. Většinou jsou však pracovní smlouvy uzavírány na dobu neurčitou a největším problémem se stává *"praktická nepropustitelnost"*, tj. malá možnost propouštění pracovníků, kteří nepodávají žádoucí pracovní výkon (včetně charakteristik jejich pracovního chování). Také v regionálním školství je i z tohoto důvodu využívána *"zkušební doba"* a *"první smlouva na dobu určitou"*. V současné situaci je však spíše problémem odchod pracovníků do jiného sektoru a *"stárnutí sboru"*. Vedoucí pedagogičtí pracovníci musí v souvislosti s uvolňováním pracovníků řešit také *"dočasné odchody"* (z důvodu mateřské a rodičovské dovolené, případně dlouhodobého onemocnění). I zde platí charakteristika uvedená zde již u předchozích typů personálních procesů - nízký počet uchazečů o pracovní pozice pedagogických i nepedagogických pracovníků, který se projevuje v *"dominovém efektu"* v neobsazenosti některých pracovních pozic v organizacích regionálního školství.

Informační systém zmiňují respondenti v souvislosti se zajištěním funkčního informačního systému na úrovni celé organizace – školy běžně používají elektronické informační systémy, které přinášejí informace žákům a rodičům a umožňují interakci/elektronickou komunikaci mezi žáky a učiteli, rodiči a učiteli (např. bakaweb) a dalšími subjekty a zainteresovanými skupinami (respondenty uvedená *"školní matrika"*). **Personální informační systémy** podle vyjádření respondentů samostatně v elektronické podobě zaváděny nebývají, informace o zaměstnancích jsou vedeny v *"osobních složkách"*. Kromě této dokumentace jsou *"zakládány personální plány"*. Vzhledem k počtu zaměstnanců většiny organizací v regionálním školství je vedení personální administrativy činností prováděnou nejčastěji řediteli škol a školských zařízení. U velkých škol může za personální informační systém odpovídat také *"zástupce pro personální záležitosti/personalistiku"*. Systematické propojování a využívání informací pro integraci personálních činností není ve většině organizací regionálního školství podle vyjádření respondentů využíváno.

Závěr

Personální (people) management je nedílnou součástí řízení každé organizace. Vzhledem k funkcím, cílům a poslání škol a školských zařízení ve společnosti je třeba nadále věnovat zvýšenou a trvalou pozornost právě této složce managementu vzdělávacích institucí. A to nikoli výhradně na úrovni operativního a taktického řízení, ale také v kontextu strategického plánování a řízení v uvedeném typu společenských organizací.

Text této studie je primárně věnován realizaci personálních procesů v praxi škol a školských zařízení, s uvedením jejich dílčích specifik či odlišností v průběhu procesů a v použitých metodách a technikách personální práce. V textu popsané výstupy výzkumného šetření jsou součástí longitudinálního výzkumu, který by měl přinést odpověď na základní otázku, jaká specifika a rizika jsou spojena s koncepcí a realizací personální práce v praxi institucí regionálního školství a v dalších vzdělávacích organizacích.

Dosavadní výsledky výzkumných šetření potvrzují, že personální/people management je ovlivněn řadou vnějších i vnitřních faktorů, ke kterým z hlediska zde zkoumané problematiky výkonu a specifik personálních činností a používaných metod a technik personální práce, patří zejména: požadavky na kvalifikaci vedoucích pedagogických pracovníků a pedagogických pracovníků, nevyhovující věková struktura pedagogických pracovníků, nízký počet zájemců o pracovní pozice pedagogických i nepedagogických pracovníků a nedostačující reforma financování ve školství. Přinejmenším část z těchto rizikových faktorů, za současné nízké prestiže školy a profese učitele způsobují i další problémy v přípravě a realizaci personálních procesů v organizacích regionálního školství. Některé z nich byly uvedeny také v textu této studie.

Jako pracovníci v regionálním školství jsou v textu této studie označováni nejen zaměstnanci, ale také ostatní osoby konající práci mimo pracovní poměr. Tito jedinci mohou u školských zařízení, například typu střediska volného času, tvořit dokonce většinu lidského kapitálu organizace. Také jejich zaměstnávání a příprava a provádění strategicky významných personálních činností, které zahrnují i kategorii "ne-zaměstnanců" musí být předmětem zájmu dalších studií.

Poznatky získané v popisovaném, ale také v dalších výzkumech mohou přinést podněty pro systematický rozvoj personálního/people managementu vzdělávacích organizací a přispět k rozvoji jeho teoretické základny i inspirativní praxe.

Reference

Šikýř, M., Borovec, D., & Trojanová, I. (2016). *Personalistika v řízení školy* (2., aktual. vyd.). Praha: Wolters Kluwer.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Trojan, V., Tureckiová, M., Dvořáková, M., & Trunda, J. (2015). *Přístupy k managementu vzdělávání v kontextu České republiky*. Praha: PedF UK.

Trojan, V. et al. (2016). *Přístupy k efektivitě z pohledu managementu vzdělávání*. Praha: PedF UK.

Trojanová, I. (2014). *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer.

Tureckiová, M. (2015). Analogie personálního managementu a managementu vzdělávání jako teorií a pole praxe. In V. Trojan, M. Tureckiová & J. Voda (Eds.), *Management vzdělávání v současném diskurzu aneb jednota v různosti: sborník IV. mezinárodní vědecké konference ČŠM, Praha 27.4.2015* (s. 69-75). Praha: ČŠM PedF UK.

Tureckiová, M., & Dvořáková, M. (2016). Aktuální problémy regionálního školství - reflexe školského managementu. *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*, 2016(4), 1-15.

Dedikace

Text této studie vznikl v souvislosti s řešením programu *PROGRES Q17 - Příprava učitele a učitelská profese v kontextu vědy a výzkumu*.