

# IDEÁLNÍ A REÁLNÁ ODPOVĚDNOST Z POHLEDU ZÁSTUPCŮ ŘEDITELŮ ŠKOL

## VICE-PRINCIPALS' PERCEPTIONS OF IDEAL AND ACTUAL RESPONSIBILITY

ALLAN WALKER, PAULA KWAN

### Abstrakt

*V textu prezentujeme některé z výsledků empirického šetření zaměřeného na kariérní aspirace zástupců ředitelů škol v Hongkongu v souvislosti s jejich pracovními povinnostmi a profesní spokojeností. Jedním z cílů výzkumu bylo zjistit, jakým způsobem může nepoměr mezi reálnými pracovními povinnostmi zástupců ředitelů hongkongských škol a jejich představami o ideální pracovní náplni ovlivnit jejich další kariérní aspirace. Výzkum jsme koncipovali jako dotazníkové šetření reprezentativního výběru zástupců ředitelů středních škol v Hongkongu. Analýza získaných dat ukázala zásadní rozdíly mezi reálným a ideálním pracovním zapojením zástupců ředitelů ve všech sledovaných oblastech. Tyto rozdíly v textu vysvětlujeme a dále diskutujeme v souvislosti s dalšími faktory.*

### Klíčová slova

*kariérní aspirace, zástupci ředitelů škol, Hongkong, reálný a ideální obsah práce*

### Abstract

*This text presents some of the results of an empirical research aimed at career aspirations of the vice-principals of Hong Kong's schools, considering their work duties and professional satisfaction. One of the objectives was to explore the manner in which the disparity between realistic work duties and the thoughts about ideal work contents can affect career aspirations. The research was conceived as a questionnaire survey of a representative sample of secondary school vice-principals. The analysis of the obtained data shows large differences between real and ideal work involvement. Such differences are explained in detail and discussed in relation with other factors.*

### Keywords

*career aspirations, vice-principals, Hong Kong, real and ideal work content*

## Úvodem

Se značnými obtížemi při hledání a motivování dostatečného počtu kvalitních kandidátů na post ředitele školy se potýká celá řada školských systémů (Gronn & Rawlings-Sanaei, 2003). Ve školním prostředí Hongkongu vycházejí zájemci o pozici ředitele převážně z řad jejich zástupců, což nás vede k úvaze, že dobrá znalost pracovních povinností zástupců ředitelů, jejich kariérních aspirací a profesní spokojenosti by mohla vést k pochopení toho, co zapříčiňuje nedostatek kandidátů na tuto pozici. Podrobnější výzkum, který by se orientoval na zástupce ředitelů s ohledem na jejich absentující motivaci stát se řediteli škol, se však začíná v odborné literatuře objevovat až v poslední době.

Podle závěrů Marshallové a Hooleyho (2006) na funkci ředitele školy aspirují ti zástupci, kteří svoji práci vnímají jako profesně uspokojivou. Z jiných výzkumů pak vyplývá, že míra profesní spokojenosti je nepřímou úměrnou tomu, jaký rozdíl zástupci ředitelů spatřují mezi svými reálnými pracovními povinnostmi v různých oblastech souvisejících s chodem školy a tím, jakou míru pracovního zapojení považují za ideální (Cranston, Tromans & Reugebrink, 2004; Glanz, 1994; Norton & Kriekard, 1987). Kariérní aspirace zástupců ředitelů ve vztahu k míře jejich pracovních povinností však doposud nebyly podrobněji zkoumány.

Hlavním cílem naší studie je zjistit, jak hongkongští zástupci ředitelů škol vypovídají o svých pracovních povinnostech. Dále se pak zabýváme vzájemnými souvislostmi mezi pracovními povinnostmi zástupců ředitelů, jejich profesní spokojeností a kariérními aspiracemi. Výsledky naší studie tak poskytují cenný vhled do pracovních životů zástupců ředitelů a současně vedou k lepšímu porozumění jejich potenciálu a aspiracím stát se řediteli.

Předložený příspěvek je rozdělen do pěti částí. V první části nastiňujeme teoretický kontext celé studie. Druhá část příspěvku představuje metodologii, jež byla použita pro výzkumné šetření, třetí část studie popisuje, jakým způsobem probíhala analýza dat. V této části je diskutována také reliabilita škál, definování intervenujících proměnných, které mohou ovlivňovat kariérní aspirace zástupců ředitelů, a dále je poukázáno na to, jak jsou kariérní aspirace respondentů ovlivněny jejich věkem a profesní spokojeností. Ve čtvrté části jsou shrnuty výsledky výzkumného šetření, závěrečná část je pak věnována diskuzi o tom, jak mohou být výsledky předloženého výzkumného šetření využity v rovině školské politiky i vlastní praxe vedoucích pedagogických pracovníků.

## Teoretický kontext

Přestože mají zástupci ředitelů při zajištění bezproblémového chodu školy nezpochybnitelnou roli (Greenfield, 1985; Marshall, 1992), empirický výzkum věnuje mnohem více pozornosti problémům, s kterými se musejí vypořádat sami ředitelé, zatímco překážky, kterým musí čelit jejich zástupci, jsou výzkumem stále spíše opomenuty. První výzkumy, které se orientovaly přímo na zástupce ředitelů, byly spíše jen deskriptivními přehledy o vlastnostech a charakteristikách těch, kteří na této pozici pracují, přičemž kritická analýza tohoto tématu téměř či zcela absentovala (Glanz, 1994). Zástupci ředitelů proto bývají popisováni jako „opomíjení herci“ (Hartzell, 1993) či „zapomenutí lídři“ (Cranston, Tromans & Reugebrink, 2004).

## Tradiční pracovní povinnosti zástupců ředitelů

Jaké pracovní povinnosti v řízení chodu školy náleží zástupcům ředitelů, v odborné literatuře obvykle není nijak definováno (Marshall, 1992; Harvey, 1994). Podle Marshallové a Mitchella (1991) jsou pracovní povinnosti zástupcům ředitelů přidělovány zcela podle vůle jejich ředitelů. Podle starší literatury se zástupci ředitelů zabývali především docházkou a disciplínou žáků, zatímco v rovině řízení a vedení školy neměli téměř žádné pravomoci (Bates & Shank, 1983; Black, 1980; Reeds & Conners, 1982; Smith, 1987). Jak navíc podotýkají Bates a Shanková (1983), byly zástupcům ředitelů přidělovány „především ty pracovní povinnosti, kterými se ředitelé sami nechtěli zabývat“ (s. 113).

## Pracovní povinnosti zástupců ředitelů v důsledku reform

Vzdělávací reformy značně rozšířily pracovní náplň ředitelů škol, důsledkem čehož byli více povinnostmi pověřeni také jejich zástupci. Záhy nato začal nárůst odpovědnosti zástupců ředitelů reflektovat také empirický výzkum. Například Webbová a Vulliamy (1995) na základě svého výzkumného šetření došli k závěru, že zástupci ředitelů věnují nejvíce času a pozornosti čtyřem profesním oblastem: vlastní výuce, tvorbě kurikula, obecným manažerským povinnostem, které na ně byly delegovány ze strany ředitele, a dále pak řízení a dalšímu rozvoji pedagogického sboru a konzultacím s problémovými žáky. Mertzová (2000) v souvislosti s tímto tématem navrhuje, že zástupci ředitelů by se vedle řešení docházky žáků měli zabývat také takovými manažerskými povinnostmi, jakými je například pomoc novým učitelům, řízení projektů orientovaných na rozvoj školy či externí spolupráce. Aktuálnější studie, kterou realizovali Cranston, Tromanová a Reugebrinková (2004),

na základě výzkumného vzorku se 204 zástupci ředitelů definovala sedm hlavních oblastí, za něž mohou nést odpovědnost zástupci ředitelů škol. Jedná se o oblast strategického vedení školy, oblast plánování a rozvíjení kurikula, školskou administrativu, oblast komunikace s žáky, komunikace s rodiči, oblast vedení a řízení zaměstnanců a oblast provozních záležitostí souvisejících s chodem školy.

Hausman, Nebeker a McCreary (2002) ve své studii poukázali na to, že určité pracovní povinnosti zabírají zástupcům více času než jiné. Jedná se o oblast, v níž se zástupci věnují řešení žákovských záležitostí, řízení učitelského sboru a dále o oblast komunikace s různými orgány školské politiky. Ve stejné studii autoři poukazují také na to, že míra, v níž jsou zástupci ředitelů zapojeni do řízení jednotlivých oblastí, se liší podle pohlaví, přičemž ženy-zástupkyně se podstatně více než jejich mužští kolegové zabývají rozvojem žákovského učení, řízením učitelského sboru a vztahy s veřejností. Ženy ve vedoucích pozicích navíc podle autorů jednájí osobitěji, demokratičtěji a participativněji. V návaznosti na výsledky studie lze dále konstatovat, že zástupci ředitelů s méně zkušenostmi tráví činnostmi zaměřenými na vzdělávání žáků daleko méně času než ti, kteří za sebou mají léta praxe.

### **Reálné pracovní povinnosti zástupců ředitelů v kontrastu s jejich ideálními představami**

Vedle studií, které zkoumají, jak a nakolik se zástupci ředitelů podílí na činnostech souvisejících s různými oblastmi chodu školy, existují také výzkumy, které srovnávají reálnou pracovní náplň zástupců ředitelů s tím, jakou míru pracovních povinností by oni sami s ohledem na rozvoj jejich školy chápali jako ideální. První studií, jež se zabývala nepoměrem mezi činnostmi, kterým se zástupci dennodenně věnují, a činnostmi, kterým by se chtěli věnovat, protože je považují za důležité, bylo šetření realizované Nortonem a Kriekardem (1987). Harvey ve své studii (1994), jež vycházela z informací od 403 zástupců ředitelů na západu Austrálie, došel k závěru, že respondenti vykazují pouze nižší míru profesní spokojenosti, neboť nemohou najít dostatek času pro všechny pracovní povinnosti, kterým by se rádi věnovali.

Glanz (1994) na základě výsledků získaných dotazníkem s otevřenými otázkami vyplněným 164 zástupci ředitelů tvrdí, že respondenti chápou jako své nejvýznamnější pracovní povinnosti rozvoj a další vzdělávání učitelského sboru a plánování a rozvoj kurikula, a proto by pracovním povinnostem v těchto oblastech měli věnovat nejvíce času. Ve skutečnosti však respondenti nejvíce času tráví dozorem nad žáky v průběhu celého školního dne, dozorem při pauze na oběd a tvorbou rozvrhů. Na rozdíl mezi „rétorikou v oblasti profesních povinností zástupců ředitelů a jejich reálnou pracovní

náplní“ upozornili také Garret a McEachie (1999). Podobně také z šetření realizovaného Cranstonem, Tromansonovou a Reugebrinkovou (2004) vyplývá, že existuje značný rozdíl mezi tím, jakým úkolům se zástupci ředitelů reálně věnují a jakým by se chtěli věnovat. Podle výsledků dotazníku si respondenti této studie plně uvědomovali, že strategické vedení školy je nezbytnou podmínkou jejího úspěchu. Mohli se mu však věnovat pouze velmi okrajově, protože většinu svého času trávili záležitostmi týkajícími se problémů se žáky. Závěrem autoři výzkumu konstatují, že „čím bližší si jsou reálné pracovní povinnosti zástupců a jejich ideální představa o svých povinnostech souvisejících s chodem školy, tím vyšší je míra jejich profesní spokojenosti“ (2004, s. 239).

### **Kariérní aspirace zástupců ředitelů v souvislosti s jejich pracovními povinnostmi**

Profesní spokojenost zástupců ředitelů škol je v odborné literatuře často spojována s jejich kariérními aspiracemi. Například Marshalllová a Hooley (2006) jsou toho názoru, že u spokojených zástupců ředitelů je daleko větší pravděpodobnost, že budou uvažovat o ředitelském postu, zatímco méně spokojení zástupci spíše setrvávají ve své pozici zástupce. K těmto závěrům dochází na základě dat z empirického výzkumu, jehož se účastnilo 416 zástupců ředitelů ve státě Ohio, také Sutter (1996), který tvrdí, že zástupci s většími kariérními aspiracemi vnímají svou pozici pozitivněji, protože ji chápou jako přípravu na svůj budoucí ředitelský post. Dále také uvádí, že ženy-zástupkyně ředitelů vypovídají o větší míře profesní spokojenosti než jejich kolegové muži.

Z nastíněného teoretického kontextu vyplývá, že profesní spokojenost zástupců ředitelů souvisí s percipovanými rozdíly mezi jejich reálnou pracovní náplní a tím, čemu by svůj čas chtěli věnovat. Se stoupající mírou profesní spokojenosti, která je současně ovlivněna také osobnostními dispozicemi zástupců pro výkon ředitelské pozice, pak narůstají také jejich aspirace stát se řediteli. Empirický výzkum, který by prokázal vzájemnou souvislost mezi mírou profesní spokojenosti zástupců, jejich kariérními aspiracemi a pocíťovaným nesouladem mezi reálnými a ideálními pracovními povinnostmi, však doposud nebyl realizován.

### **K příspěvku**

Cílem tohoto textu je přiblížit, jakým způsobem může nepoměr mezi reálnými pracovními povinnostmi zástupců ředitelů hongkongských škol a jejich představami o ideální pracovní náplni ovlivnit jejich další kariérní aspirace. Do

kariérních aspirací zástupců ředitelů však mohou vstupovat také další intervenující proměnné, například osobní dispozice zástupců pro výkon pozice ředitele nebo charakteristiky školy, na níž působí. Regresní analýza, o níž se studie opírá, proto vedle poměru mezi reálnou a ideální pracovní náplní zástupců zahrnuje také tyto proměnné. Výsledky předloženého šetření mohou být zajímavé nejen pro vedoucí pedagogické pracovníky v rámci jejich každodenní praxe, ale mohou se stát určitým podnětem k uvažování také v rovině školské politiky a celkově přispět k vytvoření takových podmínek v obou těchto rovinách, které by zvyšovaly zájem zástupců ředitelů o ředitelský post. Tato studie se snaží zodpovědět tři hlavní výzkumné otázky:

1. Jaké jsou rozdíly mezi reálnými pracovními povinnostmi zástupců ředitelů hongkongských škol a jejich představami o své ideální pracovní náplni?
2. Jaký vliv má nepoměr mezi reálnými pracovními povinnostmi zástupců ředitelů a jejich ideálními představami o své pracovní náplni na kariérní aspirace zástupců ředitelů škol? (V potaz přitom byly vzaty také osobní dispozice zástupců pro výkon ředitelské pozice a charakteristiky školy, na níž zástupci působí.)
3. Jaký vliv na profesní spokojenost zástupců ředitelů má vzájemný vztah mezi jejich kariérními aspiracemi a osobními dispozicemi pro výkon ředitelské pozice?

### **Kontext výzkumného šetření**

Předložené výzkumné šetření bylo realizováno v Hongkongu, a jeho výsledky je proto nutné vztahovat k tomuto prostředí a interpretovat s ohledem na jeho specifika. V rámci tohoto textu bohužel není možné podrobněji popsat vzdělávací kontext, z něhož studie vychází, u určitých bodů je však nutné se alespoň krátce zastavit.

Pouze zhruba pět procent hongkongských škol je řízeno vládou. Výběr a jmenování ředitelů tak většinou náleží do pravomocí orgánů, které danou školu financují. Těchto orgánů, které zřizují školy a financují jejich provoz, je v Hongkongu více než tři sta třicet a řídí celkem přes tisíc tři sta škol. Ačkoli by výběr vhodného kandidáta na post ředitele měl probíhat ve všech oblastech podle stejného mechanismu, různé orgány dotující chod školy volí budoucího ředitele na základě různých kritérií. Nestátní hongkongské školy lze dále diferencovat na školy soukromé, školy, které na svůj chod získávají částečnou finanční podporu, a školy, které jsou zcela finančně pokryty dotacemi ze strany zřizovatele. Školy, které na své fungování získávají částečnou finanční podporu, si mohou stejně jako školy soukromé stanovit libovolnou výši školného, zároveň však mohou od zřizovatele získat stejné finanční prostředky jako školy, jejichž financování je hrazeno pouze zřizovatelem. Mimo

rozdíly v oblasti financování provozu školy se školy soukromé a částečně dotované zřizovatelem liší od škol státních a zcela dotovaných zřizovatelem také procesem přijímání žáků.

Školy státní a zcela finančně dotované musí v rámci přijímacího řízení žáků postupovat podle mechanismu, který je centrálně stanoven vládou, zatímco soukromé školy a školy částečně dotované si mohou nastavit vlastní kritéria výběru svých budoucích žáků. Školy, které jsou částečně dotované svým zřizovatelem, přitom již většinou dosáhly takového standardu výuky, že jsou schopné získat značné množství žáků. Celkově lze říci, že soukromé školy a školy částečně dotované zřizovatelem disponují v procesu řízení školy a tvorby kurikula větší mírou autonomie, zatímco školy státní a školy zcela finančně závislé na prostředcích od zřizovatele vykazují opačnou tendenci.

V závislosti na znalostech žáků lze hongkongské školy rozdělit do tří skupin: první skupinu tvoří žáci s nejlepšími vzdělávacími výsledky, ve třetí skupině jsou pak žáci nejslabší. Právě vzdělávací výsledky jsou přitom kritériem toho, na jaké škole budou moci žáci po ukončení dosavadního vzdělání dále studovat.

V naprosté většině případů přichází ředitelé hongkongských škol do této řídicí pozice z funkce zástupce ředitele. Je přitom běžnou praxí, že zástupce ředitele se stane ředitelem na té škole, v níž doposud působil. V této souvislosti je nutné dodat, že hongkongské školy mají vždy dva zástupce ředitele.

V uplynulé dekádě prošel také Hongkong vzdělávací reformou (Cheng, 2000), která má značný dopad na každodenní fungování hongkongských škol. Jak bylo zmíněno již v úvodu této studie, jedním z problémů, se kterým se musí Hongkong v současné době vyrovnávat, je nedostatek vhodných a dostatečně kvalifikovaných kandidátů, kteří by měli zájem o výkon funkce ředitele.

## Metodologie

V této části příspěvku se budeme podrobněji věnovat tomu, o jaké metody sběru dat se předložené výzkumné šetření opírá, jakým způsobem byli vybráni respondenti a jak probíhala analýza dat.

### *Metody sběru dat*

Sběr dat byl koncipován jako dotazníkové šetření, jež vycházelo z již standardizovaného dotazníku Kwanové a Walkera (2008) vytvořeného za účelem zjištění míry pracovních povinností, které jsou kladeny na hongkongské zástupce ředitelů škol.

Tento dotazník byl sestaven tak, aby reflektoval sedm oblastí činností, které spadají do pracovních povinností vedení školy a které za nezbytné pro řízení školy považuje také Školský úřad v Hongkongu. V souladu s těmito pracovními oblastmi proto byly vytvořeny také programy pro přípravu a certifikaci ředitelů<sup>1</sup>. Jedná se o oblast strategického řízení a vedení školy, oblast výuky, učení a kurikula, oblast dalšího vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků, řízení zaměstnanců, řízení zdrojů, oblast odpovědnosti za kvalitu školy a oblast komunikace s veřejností. Dotazník se skládal celkem z padesáti šesti položek. Ke každé dotazníkové položce se respondenti vyjadřovali na dvou škálách, na nichž mohli vybírat vždy mezi čtyřmi hodnotami. Na první škále respondenti vyjadřovali reálnou míru svého pracovního zapojení v rámci dané oblasti, zatímco druhá škála zjišťovala, jak by si respondenti přáli být v dané pracovní oblasti zapojeni. Kromě toho dotazník obsahoval osm položek na zjištění profesní spokojenosti respondentů. Tyto položky byly přejaty ze Sutterovy studie (1996). Kariévní aspirace respondentů byla měřena dvěma položkami, a to položkou „Přeji si být ředitelem“ a položkou „V následujících třech letech bych chtěl získat Certifikát funkce ředitele“. Respondenti mohli na dané položky odpovědět pouze „ano“ či „ne“, přičemž odpovědi „ano“ byla v následující analýze přidělena hodnota dva a odpovědi „ne“ hodnota jedna. Na základě odpovědí na tyto dvě položky byli respondenti rozděleni na „odhodlané a připravené“, „odhodlané a nepřipravené“ a „bez zájmu o funkci ředitele“. Kromě toho dotazník zjišťoval také osobní údaje o respondentech a informace o škole, na níž působí.

### *Respondenti*

Dotazník byl poštou rozeslán zástupcům ředitelů na všechny střední hongkongské školy. Vzhledem k tomu, že zástupci ředitelů škol mají na základní a střední škole zcela rozdílné povinnosti, nebyli zástupci ředitelů základních škol do této studie zahrnuti. Z 803 rozeslaných dotazníků bylo vráceno 331, celková návratnost tedy činila 41,2 %. Respondenti z našeho výzkumného vzorku působí na různých typech škol, a výsledky tak lze chápat jako obecný pohled na hongkongské střední školy. Podrobnější informace o respondentech jsou uvedeny v tabulce č. 1.

---

<sup>1</sup> Od roku 2004 musí všichni ředitelé nově nastoupivší na tuto pozici získat „Certifikát funkce ředitele“. Pro jeho obdržení je nutné účastnit se 9hodinového semináře o analýze potřeb, absolvovat 75hodinový kurz, vypracovat projekt rozvoje školy a vést si portfolio profesního rozvoje.



Tabulka č. 1: Informace o respondentech

	<b>Pohlaví</b>	muži 228 (68,9 %)	ženy 103 (31,1 %)		
	<b>Kvalifikace</b>	bakalářská 179 (54,1 %)	magisterská 149 (45,0 %)	doktorská 3 (0,9 %)	
	<b>Věk</b>	do 44 90 (27,2 %)	45–54 197 (59,5 %)	55 a více 44 (13,3 %)	
	<b>Počet odu- čených let</b>	méně než 15 13 (3,9 %)	15–19 59 (17,8 %)	20 a více 259 (78,3 %)	
	<b>Kariérní aspirace</b>	silní a připravení 78 (23,6 %)	silní a nepřipravení 18 (5,4 %)	bez zájmu 235 (71,0 %)	
	<b>Akademické schopnosti žáků</b>	nadprůměrné 136 (43,3 %)	průměrné 87 (27,7 %)	podprůměrné 91 (29,0 %)	
Charakteristiky školy, na níž působí	<b>Druh školy</b>	státní 29 (8,8 %)	dotované 276 (83,4 %)	částečně dotova- né a soukromé 26 (7,8 %)	
	<b>Počet žáků</b>	méně než 499 7 (2,1 %)	500 až 999 96 (29,0 %)	1 000 až 1 500 224 (67,7 %)	přes 1 500 4 (1,2 %)

*Analýza dat*

Vzhledem k tomu, že pro studii používáme standardizovaný dotazník, zaměřili jsme se dále na reliabilitu obou škál. Jak je patrné z tabulky č. 2, všechny výsledky se nacházejí v mezích uspokojivého rozsahu (od .7008 do .8918), z čehož vyplývá, že jednotlivé oblasti jsou vnitřně konzistentní. Škála profesní spokojenosti byla inverzní, a proto byla otočena předtím, než byla zahrnuta do výpočtu reliability. Dotazník lze považovat za reliabilní ( $\alpha = .7832$ ).

Tabulka č. 2: Reliabilita alfa a hodnoty škál u zkoumaných oblastí

	Reliabilita alfa		Hodnoty škál	
	Na škále reálného pracovního zapojení	Na škále ideálního pracovního zapojení	Reálné pracovní zapojení	Ideální pracovní zapojení
<b>Komunikace s veřejností</b>	.7008	.7966	2.5575	2.8598
<b>Odpovědnost za kvalitu školy</b>	.8192	.8308	2.7763	3.3255
<b>Výuka, učení a kurikulum</b>	.7313	.8100	2.7613	3.3802
<b>Řízení zaměstnanců</b>	.7936	.8560	3.2335	2.5594
<b>Řízení zdrojů</b>	.8670	.8918	2.1858	2.9706
<b>Další vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků</b>	.7976	.8266	2.5312	3.1703
<b>Strategické řízení a vedení školy</b>	.8122	.8327	3.1157	3.4495
<b>Profesní spokojenost</b>	.7820		2.9601	

V rámci analýzy dat byly vypočítány rozdíly mezi reálným pracovním zapojením respondentů v jednotlivých oblastech a jejich ideálními představami o tom, jak by se měli na pracovních činnostech v těchto oblastech podílet. Tyto výsledky prezentuje tabulka č. 3. Kladné hodnoty znamenají, že respondenti jsou v dané pracovní oblasti zapojeni více, než by si přáli (hodnoty na škále zjišťující reálné pracovní povinnosti jsou vyšší než hodnoty na škále zjišťující respondenty percipovaný ideální stav), záporné hodnoty vypovídají o tom, že respondenti by si v dané oblasti přáli být zapojeni více, než aktuálně jsou. Pokud se nyní podíváme na konkrétní výsledky, vidíme, že zástupci ředitelů škol se cítí být nedostatečně zapojeni ve všech pracovních oblastech souvisejících s vedením školy kromě řízení zaměstnanců.

Tabulka č. 3: Rozdíly mezi reálným a ideálním pracovním zapojením zástupců ředitelů podle jejich kariérních aspirací

Oblast	Rozdíly mezi reálným a ideálním pracovním zapojením zástupců ředitelů (Reálné zapojení minus ideální zapojení)				
	Všichni zástupci ředitelů	Silní a připravení	Silní a nepřípravení	Bez zájmu o funkci ředitele	ANOVA Sig.
Řízení zdrojů	-.7848	-.5779	-.8199	-1.1852	.002
Další vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků	-.6391	-.5592	-.5139	-.6831	.124
Výuka, učení a kurikulum	-.6189	-.6053	-.6056	-.6193	.968
Odpovědnost za kvalitu školy	-.5492	-.5427	-.3438	-.5573	.308
Strategické řízení a vedení školy	-.3338	-.2331	-.2569	-.3711	.054
Komunikace s veřejností	-.3023	-.3253	-.1625	-.2932	.483
Řízení zaměstnanců	.6741	.6168	.8681	.6787	.211
Profesní spokojenost	2.8208	3.1000	3.0694	2.9047	.000
Profesní spokojenost mužů-zástupců ředitelů	2.8193	3.1259	2.8993	3.1154	.000
Profesní spokojenost žen-zástupkyň ředitelů	2.8237	3.0500	2.9162	2.9500	.387

Rozdíly mezi reálnou a ideální pracovní náplní zástupců ředitelů v jednotlivých oblastech jsme dále podrobněji zkoumali v souvislosti s jejich kariérními aspiracemi. Z výpovědí našich respondentů vyplývá, že míra jejich profesní spokojenosti se liší v závislosti na jejich kariérní aspiraci – čím více respondenti aspirovali na pozici ředitele, tím vyšší byla jejich profesní spokojenost ( $F(2,326) = 8.482, p = .000$ ). Tato závislost však platí pouze pro muže-zástupce ředitelů ( $F(2,222) = 8.357, p = .000$ ), nikoli pro jejich ženské kolegyně ( $F(2,100) = .960, p = .387$ ). Nejnížší míru profesní spokojenosti vykazují muži-zástupci, kteří z hlediska kariérních aspirací patří do skupiny „odhodlaných, ale nepřipravených“, oproti tomu nejvyšší míra profesní spokojenosti byla zjištěna u respondentů „odhodlaných a připravených“.

Výsledky analýzy rozptylu ukázaly významné rozdíly mezi reálným a ideálním pracovním zapojením zástupců ředitelů u všech skupin respondentů v závislosti na jejich kariérních aspiracích pouze v oblasti řízení zdrojů. Největší rozdíl mezi reálným a ideálním stavem přitom vyplývá z výpovědí respondentů „bez zájmu o pozici ředitele“ (Mean =  $-1.1852$ ), dále pak respondentů „odhodlaných, ale nepřipravených“ (Mean =  $-0.8199$ ), nejmenší rozdíl byl zjištěn u respondentů „odhodlaných a připravených“ (Mean =  $-0.5779$ ). Vzhledem k tomu, že rozdíly mezi hodnotami na obou škálách mohou být způsobeny jednak nízkými hodnotami na škále zjišťující, jak si respondenti představují ideální míru svých pracovních povinností v jednotlivých oblastech, jednak vysokými hodnotami na škále zjišťující reálný stav, rozhodli jsme se podrobněji prozkoumat hodnoty obou škál u všech tří skupin respondentů (v závislosti na jejich kariérních aspiracích) zvlášť. Z těchto výsledků, prezentovaných také v tabulce č. 4, vyplývá, že rozdíly mezi jednotlivými skupinami respondentů jsou způsobeny odlišnými hodnotami v jejich reálném pracovním zapojení, a to u všech tří skupin ( $p = .002$ ), zatímco hodnoty vypovídající o ideálním pracovním zapojení respondentů nemají zásadnější vliv ( $p = .371$ ), neboť se mezi jednotlivými skupinami výrazně neliší. Z výsledků dále vyplývá, že „odhodlaní a připravení“ zástupci ředitelů jsou v oblasti řízení zdrojů zapojeni více než respondenti zbylých dvou skupin.

Tabulka č. 4: Míra pracovního zapojení v oblasti řízení zdrojů podle kariérních aspirací zástupců ředitelů

	Rozdíl mezi reálným a ideálním pracovním zapojením zástupců ředitelů (Skutečné zapojení mínus ideální zapojení)			
	Silní a připravení	Silní a nepřípravení	Bez zájmu o funkci ředitele	ANOVA Sig.
Míra reálného zapojení zástupců v oblasti řízení zdrojů	2.5517	2.1889	1.7601	.002
Míra ideálního zapojení zástupců v oblasti řízení zdrojů	3.1296	3.0087	2.9452	.371

Dále jsme se zaměřili na to, jak rozdíly mezi reálným a ideálním pracovním zapojením respondentů ovlivňují jejich kariérní aspirace. Na základě odborné literatury lze říci, že kariérní aspirace zástupců ředitelů jsou ovlivněny v závislosti na jejich osobnostních charakteristikách a profilu školy, a proto jsme se pokusili identifikovat, které z těchto faktorů jsou nejzásadnější. Použili jsme k tomu sekvenční regresi, přičemž rozdíly mezi reálným a ideálním pracovním zapojením respondentů byly v analýze použity jako poslední. Vliv, který mají rozdílné hodnoty obou škál na kariérní aspirace respondentů, lze zjistit prozkoumáním změn v hodnotě  $R^2$ . U každé z 56 položek byla nejprve vypočítána její absolutní hodnota a teprve následně byly tyto položky seskupeny do sedmi zjišťovaných klíčových oblastí. Tímto postupem se zamezilo tomu, aby byly kladné hodnoty v rozdílech mezi škálou reálného a ideálního pracovního zapojení respondentů vyváženy zápornými hodnotami. Položky byly vytvořeny také z dummy variables, jako příklad uveďme typ školy či pohlaví respondentů.

Výsledky regrese byly získány analýzou proměnných týkajících se osobních charakteristik respondentů a profilu školy, v níž respondenti působí, s následujícími hodnotami  $R^2 = .153$ ,  $F(7,252) = 6.517$ ,  $p < .001$  (podrobněji v tabulce č. 5). Z hodnot beta koeficientů vyplynulo, že zatímco věk a akademická kvalifikace respondentů měly vliv na jejich profesní aspirace ( $\beta = -.222$ ,  $p < .001$  a  $\beta = .250$ ,  $p < .001$ ), charakteristiky školy nikoli. Výsledky ukazují, že míra profesní aspirace respondentů je přímo úměrná jejich akademické kvalifikaci a nepřímo úměrná jejich věku.

Tabulka č. 5: **Shrnutí výsledků sekvenční regrese v souvislosti s kariérními aspiracemi zástupců ředitelů**

Nezávisle proměnné	R <sup>2</sup>	F	p	ΔR <sup>2</sup>	P
Model 1: Charakteristiky respondentů a profil školy	.153	6.517	.000		
Model 2: Rozdíly mezi reálným a ideálním pracovním zapojením respondentů v sedmi sledovaných oblastech a profesní spokojenost	.276	6.190	.000	.276	.000
Standardizované koeficienty sekvenční regrese		Standardizované β		P	
<b>Charakteristiky respondentů</b>					
Dummy variable 1 – ženské pohlaví = 1, ostatní = 0		-.040		.499	
Věk		-.222		.000	
Akademická kvalifikace		.250		.000	
<b>Profil školy</b>					
Dummy variable 2 – státní škola = 1, jiné = 0		.166		.080	
Dummy variable 3 – dotovaná škola = 1, jiné = 0		.089		.352	
Počet žáků		.079		.218	
Akademické schopnosti žáků		-.121		.063	
Komunikace s veřejností		-.014		.829	
Odpovědnost za kvalitu školy		-.006		.937	
Výuka, učení a kurikulum		-.090		.244	
Řízení zaměstnanců		-.027		.710	
Řízení zdrojů		-.148		.034	
Vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků		-.003		.968	
Strategické řízení a vedení školy		-.057		.409	
Profesní spokojenost		.301		.000	

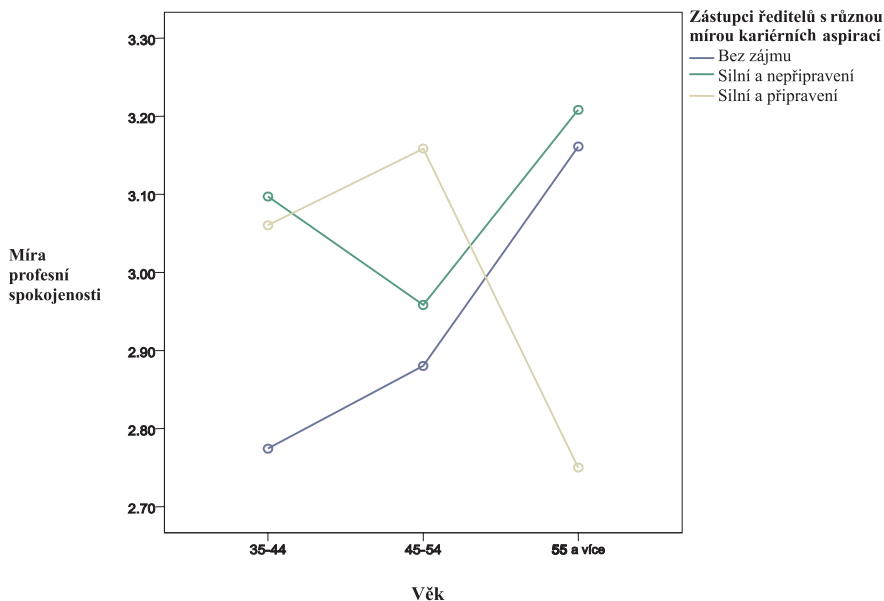
Významný rozdíl byl zjištěn, když byly do vzorce dosazeny hodnoty všech oblastí, v nichž se zjišťoval rozdíl mezi reálným a ideálním pracovním zapojením respondentů, a hodnoty jejich profesní spokojenosti ( $\Delta R^2 = .122$ ,  $\Delta F = 5.152$ ,  $p < .001$ ), což naznačuje, že přidání druhé sady proměnných by mohlo vysvětlit nárůst o 12,2 procenta rozdílu v oblasti kariérních aspirací.

Získali jsme dva významné koeficienty beta – jeden v oblasti profesní spokojenosti ( $\beta = .301$ ,  $p < .001$ ), druhý v oblasti řízení zdrojů ( $\beta = -.148$ ,  $p < .05$ ). Z výsledků vyplývá, že ze sedmi oblastí, v nichž jsme zjišťovali rozdíly mezi reálným a ideálním pracovním zapojením respondentů, ovlivňuje kariérní aspirace zástupců ředitelů pouze oblast řízení zdrojů. Na základě negativní hodnoty beta koeficientu lze říci, že o čím výraznějším rozdílu mezi reálným a ideálním zapojením respondenti vypovídají, tím nižší jsou jejich aspirace na ředitelskou pozici. Pozitivní vztah mezi kariérní aspirací a profesní spokojeností potvrzuje, že zástupci ředitelů s vyšší profesní spokojeností na post ředitele aspirují častěji.

Vzhledem k tomu, že bylo prokázáno, že věk, kvalifikace a profesní spokojenost respondentů významně ovlivňují jejich profesní aspirace, zaměřili jsme se dále na to, zda se vzájemně ovlivňují také věk a profesní spokojenost. Použili jsme k tomu analýzu rozptylu (ANOVA), jejíž výsledky potvrdily, že věk působí jako významná proměnná ( $F(4,320) = 2.748$ ,  $p = .033$ ). Na základě našich dat tak lze říci, že kariérní aspirace zástupců ředitelů se liší v závislosti na jejich profesní spokojenosti a věku, oproti tomu vztah mezi profesní spokojeností a akademickou kvalifikací není významný ( $F(2,321) = .983$ ,  $p = .375$ ).

Jak zachycuje graf č. 1, zástupci ředitelů, kteří jsou na základě svých kariérních aspirací označeni jako „bez zájmu o funkci ředitele“, vykazují nižší míru profesní spokojenosti než zástupci ředitelů ze zbylých dvou skupin, míra profesní spokojenosti je přitom významná zejména u zástupců ředitelů „odhodlaných a připravených“. Jiné výsledky se však vztahují k respondentům starším 55 let, kde „odhodlaní a připravení“ zástupci vypovídají o nižší míře profesní spokojenosti než respondenti stejné věkové kohorty ve zbylých dvou skupinách.

Graf č. 1: Profesní spokojenost zástupců ředitelů s různou mírou kariérních aspirací



## Diskuse

Výsledky naší studie potvrzují dřívější zjištění Cranstona, Tromansové a Reugebrinkové (2004) a Glanze (1994), že reálná pracovní náplň zástupců ředitelů a jejich představy o tom, jaké by jejich pracovní povinnosti měly být, nejsou ve shodě. Respondenti přitom vypovídají, že nemají dostatek času na to, aby se mohli věnovat pracovním povinnostem, kterým by se věnovat chtěli. Pracovním povinnostem ve všech oblastech kromě řízení zaměstnanců se zástupci věnují méně, než by si přáli, z čehož vyplývá, že reálné pracovní zapojení respondentů bylo v šesti zkoumaných oblastech nižší, než jaké respondenti považují za ideální.

Jedinou oblastí, kde rozdíl mezi reálným a ideálním pracovním zapojením respondentů dosáhl pozitivních hodnot, je oblast řízení zaměstnanců. Lze tedy říci, že respondenti věnují práci v této oblasti podstatně více času, než by si přáli. Rozdíl mezi aktuálním a ideálním stavem přitom může vycházet z toho, že ideální míra pracovních povinností spojených s touto oblastí by podle respondentů měla být nízká, nebo z toho, že respondenti tráví pracovními povinnostmi v této oblasti reálně hodně času. Reálnou míru pracovního zapojení respondentů přitom lze chápat jako indikátor narůstajícího množství práce v oblasti řízení zaměstnanců jakožto důsledku reformy, která požaduje větší zapojení zástupců ředitelů. Rozdíl mezi reálným a ideálním stavem však může vycházet také z toho, že respondenti nedisponují dostatečnými kompetencemi v oblasti rozvoje lidských zdrojů, a proto jim práce v této oblasti zabere více času. Skutečnost, že podle respondentů by ideálním stavem bylo, kdyby pracovními povinnostmi v této oblasti mohli trávit méně času, může na druhou stranu znamenat, že respondenti nepovažují čas věnovaný práci v této oblasti za užitečný. Obě tyto možnosti tak naznačují určitou (ať již reálnou či percipovanou) neefektivnost v práci zástupců ředitelů. Je tedy důležité, aby si zástupci ředitelů škol byli vědomi významu rozvoje lidských zdrojů v prostředí školy a aby byli současně vybaveni znalostmi a dovednostmi potřebnými pro efektivní vykonávání této složky jejich práce.

Na základě naší studie lze identifikovat tři oblasti, v rámci kterých mají respondenti méně pracovních povinností, než by si přáli – je zde tedy negativní poměr mezi hodnotami na škále zjišťující reálný a ideální stav. Tento rozdíl je přitom nejvýraznější v oblasti řízení zdrojů, kde respondenti vypovídají o velmi nízké míře pracovních povinností, ačkoli by do oblasti školní ekonomiky chtěli být zapojeni více. Jak tvrdí Marshalllová a Hooley (2006), pracovní náplň zástupců ředitelů je obvykle stanovena ředitelem, přičemž právě řízení zdrojů je oblastí, o jejíž kontrolu se ředitelé zdráhají dělit, případně tyto informace považují za tajné. Právě nedostatek vědomostí v této oblasti se však stává jedním z hlavních problémů v momentě, kdy zástupce přebírá funkci ředitele. Naše výsledky tak podporují závěry Lankforda, Con-

nella a Wyckoffa (2003), že zástupci ředitelů by měli být v rámci oblasti řízení zdrojů lépe připraveni.

Druhou oblastí, v níž zástupci ředitelů vypovídají o nižším pracovním zapojení, než jaké by podle nich bylo ideální, je oblast dalšího vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků, v níž jsou respondenti hned vedle řízení zdrojů zapojeni nejméně. Jakožto odborníci, jejichž cílem je rozvinout v žácích předpoklady pro další sebevzdělávání, si zástupci ředitelů uvědomují význam osobního a profesního rozvoje, a proto považují za nutné věnovat této oblasti více času. Výsledky však ukazují, že míra zapojení respondentů v této oblasti je nižší, než jakou by zástupci ředitelů považovali za ideální, a to z časových i finančních důvodů. Navýšení možností pro další vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků by se proto mělo stát podnětem k zamyšlení také v rovině školské politiky.

Třetí oblastí, v níž je ve výpovědích respondentů výrazná disproporce mezi reálnou a ideální mírou jejich pracovního zapojení, je oblast vzdělávání, učení a kurikula. Na základě našich výsledků lze říci, že respondenti si uvědomují klíčový význam této oblasti s ohledem na úspěšnost školy, a proto by si v této rovině přáli rozšířit své pracovní povinnosti. Jistou roli zde může hrát také nedávná reforma univerzitního systému, která dosavadní tříleté kurikulum nahradila novým čtyřletým, v důsledku čehož bude snižován počet předmětů, které mohou žáci v závěru studia na středních školách absolvovat. V důsledku těchto změn lze očekávat, že zástupci ředitelů dostanou možnost využít své dosavadní vědomosti a schopnosti, neboť budou do oblasti vzdělávání a učení více zapojeni. Dopad vzdělávací reformy je patrný také v rozdílu mezi reálným a ideálním pracovním zapojením respondentů v oblasti odpovědnosti za kvalitu školy, která zjišťovala mimo jiné také pracovní povinnosti respondentů související s vytvářením kurikula.

Naše výsledky dále ukazují, že stejnou disproporcii mezi svou reálnou a ideální pracovní náplní v souvislosti s jednotlivými oblastmi fungování školy vykazují zástupci ředitelů bez ohledu na odlišné kariérní aspirace, a to v šesti ze sedmi zkoumaných oblastí. Jedinou oblastí, kde byly výsledky v závislosti na kariérních aspiracích respondentů odlišné, je oblast řízení zdrojů, kde „odhodlaní a připravení“ zástupci ředitelů vypovídali o vyšší míře reálného pracovního zapojení, a u nichž tak byl zjištěn nejmenší rozdíl mezi reálným a ideálním stavem. Na základě našich dat je tedy zřejmé, že kariérní aspirace zástupců ředitelů jsou jasně spojeny s jejich zkušenostmi v oblasti řízení zdrojů. I v případě, že mají dva zástupci ředitelů stejné osobní charakteristiky a pracují ve srovnatelných školách, ten z nich, který má větší zkušenosti v oblasti řízení zdrojů, vykazuje větší tendence stát se ředitelem.

Oproti tomu ani značné zkušenosti získané v oblasti řízení zaměstnanců nemají na profesní aspirace zástupců ředitelů žádný vliv. Toto zjištění nabývá na významu, pokud ho zasadíme do kontextu Hongkongu. Jak upo-



zornují Dimmock a Walker (2005), mezi hlavní strategie užívané řediteli škol patří zachování harmonie a potlačení projevů emocí. Pokud by totiž ředitelé škol otevřeně hodnotili výkony svých podřízených a poukazovali by na jejich případné slabé stránky, bylo by to v kontextu hongkongských škol chápáno jako nepatřičné. Nedávná školská reforma přinesla do oblasti řízení škol nevyhnutelné změny, které vyústily také v jisté změny v práci učitelů. V návaznosti na tyto změny si učitelé musí zvyknout na některé nové pracovní podmínky, vůči nimž mohou mít řadu výhrad a které jim mohou způsobovat určité nesnáze. Ředitelé škol pracující v kultuře, která vysoce cení harmonické mezilidské vztahy, tak mohou narážet na značné obtíže v procesu implementace změn. Vzhledem k tomu, že schopnost řídit zaměstnance má v prostředí, kde ředitel přijímá nové zaměstnance, rozvíjí jejich schopnosti a rozhoduje o jejich působení na škole, nejvyšší důležitost, měla by být tato oblast podnětem k zamyšlení také v rovině školské politiky. Vedoucí pedagogičtí pracovníci by se měli naučit najít rovnováhu mezi udržením harmonických pracovních vztahů se zaměstnanci na jedné straně a efektivním monitorováním jejich výkonů na straně druhé.

Podle výsledků našeho šetření nejsou kariérní aspirace respondentů ovlivněny nízkou mírou jejich pracovního zapojení v oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků. Důvody, proč se zástupcům ředitelů dostává pouze malého množství příležitostí k tomu, aby se účastnili programů dalšího vzdělávání, mohou být zejména finanční a časové – pokud by se totiž respondenti chtěli dále vzdělávat, museli by si tyto aktivity hradit sami a zároveň si pro ně najít čas ve svém již tak dost plném rozvrhu. Vzhledem k tomu, že výsledky dalšího vzdělávání a rozvoje jsou patrné až v delším časovém horizontu, zástupci ředitelů se věnují spíše aktivitám, které přinášejí hmatatelné a okamžité výsledky, než svému dalšímu vzdělávání a rozvoji. Úlohou zřizovatelů škol by proto mělo být poskytnutí patřičné podpory k těmto vzdělávacím aktivitám.

Naše výsledky nekorespondují se závěry Wintera a Morgenthalové (2002), podle nichž chtějí zástupci ředitelů škol pracovat primárně v úspěšných školách. Kariérní aspirace zástupců ředitelů z různých hongkongských škol se totiž v našem vzorku neliší. Tyto závěry lze interpretovat v kontextu zažité hongkongské školní praxe, v níž je upřednostňováno, aby se vedoucích pracovních pozic ujímali dosavadní zaměstnanci školy, spíše než aby na tyto pozice byli přijímáni lidé zvnějšku. Proto jsou charakteristiky škol chápány spíše jako fakt, se kterým se zástupci ředitelů musí sžít, aniž by se promítaly do jejich kariérových rozhodnutí.

Naše studie dále poukazuje na to, že u mužů-zástupců ředitelů s různou kariérní aspirací existují odlišnosti v míře jejich profesní spokojenosti. Tyto rozdíly podmíněné kariérními aspiracemi přitom u žen-zástupkyň nebyly prokázány. Také tento výsledek může být vysvětlen v souvislosti se specifiky

čínské kultury, kde muži tradičně zauímají dominantní pozice. Ovlivnění společenským očekáváním, podle něhož mají muži dosáhnout výraznějšího profesního rozvoje, se tak mohou muži-zástupci cítit pod značným sociálním tlakem, pokud setrvávají v pozici zástupce. Je proto pochopitelné, že muži-zástupci, kteří usilují o pozici ředitele, ale zároveň sami sebe nepovažují za dostatečně připravené pro výkon této profese, vykazují nejnižší míru profesní spokojenosti. Oproti tomu muži-zástupci, kteří nemají zájem o pozici ředitele, hodnotí svou práci jako méně stresující a současně vykazují vyšší míru profesní spokojenosti.

Ačkoli zástupci ředitelů označovaní jako „odhodlaní a připravení“ vykazují větší míru profesní spokojenosti než jejich kolegové ze zbylých dvou skupin, platí tento fakt pouze u respondentů do 55 let. Na rozdíl od jejich „odhodlaných, ale nepřipravených“ kolegů či kolegů „bez zájmu o pozici ředitele“, kteří akceptují pozici zástupce ředitele jako svou finální, „odhodlaní a připravení“ zástupci, kterým je 55 let a více, pocítují méně profesní spokojenosti úměrně s tím, jak se přibližuje jejich odchod do důchodu a s tím se snižují jejich šance na kariérní postup. Tvůrci školské politiky by proto měli věnovat pozornost také možným strategiím, které by zástupce ředitelů udržely nadále motivované k jejich kariérnímu růstu.

## Závěr

Cílem této studie bylo prozkoumat pracovní náplň zástupců ředitelů a poukázat na existující nepoměr v jejich reálném pracovním zapojení do jednotlivých oblastí, které souvisí s vedením a řízením školy, a tím, jakou pracovní náplň by zástupci chápali jako ideální. Tyto výsledky jsme následně dali do souvislosti s profesní spokojeností zástupců ředitelů a jejich kariérními aspiracemi. Rozdíly mezi reálným a ideálním pracovním zapojením zástupců ředitelů přitom byly prokázány ve všech sedmi zjišťovaných oblastech, z čehož vyplývá, že respondenti na jednu stranu nemají možnost věnovat se dostatečně těm činnostem, kterým by chtěli a které považují za důležité, a na druhou stranu tráví více času pracovními povinnostmi v oblastech, kterým by je chtěli věnovat méně.

Největší disproporce je respondenty pocítována v oblasti řízení zdrojů, do níž jsou zapojováni podstatně méně, než by si přáli. Naše výsledky zároveň ukazují, že tato oblast jako jediná souvisí s kariérními aspiracemi zástupců ředitelů, a to bez ohledu na jejich osobní charakteristiky a charakteristiky školy, v níž působí. Respondenti vypovídají o nedostatečném zapojení v oblasti řízení zdrojů, což je dáno především tím, že většina pracovních povinností je zástupcům přidělována řediteli školy a ti záležitosti týkající se financování školy chtějí řešit sami.

Naše výsledky dále ukazují, že ti zástupci, kteří mají více zkušeností v oblasti řízení zdrojů, více usilují o to, aby se stali řediteli. Přestože z nedostatečného pracovního zapojení zástupců ředitelů do činností souvisejících s financováním školy neplynou žádné okamžité výraznější problémy, může se tato nezkušenost stát značnou komplikací v momentě, kdy se zástupci ujmou postu ředitele. O navýšení pracovních povinností zástupců ředitelů v oblasti financování školy by proto měly usilovat také orgány školské politiky a ty orgány, jež školu financují.

Pouze v rámci jediné oblasti respondenti vypovídají, že svými pracovními povinnostmi tráví mnohem více času, než kolik by si přáli, a to je oblast řízení zaměstnanců. Zdá se, že zástupci ředitelů si zcela neuvědomují význam jejich působení v této oblasti vedení a řízení školy, a proto svou časovou investici považují za příliš velikou. V návaznosti na naše šetření bychom proto považovali za vhodné poskytnout zástupcům ředitelů programy pro patřičný profesní rozvoj, které by jim pomohly náležitě ocenit význam efektivního řízení a vedení zaměstnanců s ohledem na úspěšnost školy.

Na základě empirických dat může naše studie potvrdit závěry Marshallové a Hooleyho (2006), podle nichž míra profesní spokojenosti zástupců koresponduje s jejich kariérními aspiracemi. Kariérní aspirace zástupců přitom závisí na jejich zkušenostech v oblasti řízení zdrojů. Toto zjištění může být zásadní zejména v souvislosti s nedostatkem kompetentních kandidátů na post ředitele, neboť pokud by zástupci ředitelů byli v této oblasti delegováni více povinnostmi, byli by si více jisti ve chvíli, kdy se stanou řediteli.

Naše studie také poukázala na to, že problém nedostatečného množství kandidátů vhodných na pozici ředitele v hongkongských školách vychází z místního kulturního kontextu, v němž jsou vysoce ceněny harmonické mezilidské vztahy. Potenciální zájemci o post ředitele tolik neusilují, neboť povinnosti kladené na ředitele školy se mnohdy neslučují s kulturou vstřípenými hodnotami. Kulturní hodnoty se však stěží změní. Podpora potenciálních vedoucích pedagogických pracovníků v oblasti řízení zaměstnanců je proto jednou z možných cest, jak tento problém efektivně řešit.

## Literatura

- BATES, R. C., SHANK, J. G. The associate principalship: a better, more effective way to manage schools. *NASSP Bulletin*, 1983, roč. 67, č. 462, s. 111–114. ISSN 0192-6365.
- BLACK, A. B. Clarifying the role of the assistant principal. *NASSP Bulletin*, 1980, roč. 64, č. 436, s. 33–39. ISSN 0192-6365.
- CHENG, Y. C. Cultural factors in educational effectiveness: a framework for comparative research. *School Leadership & Management*, 2000, roč. 20, č. 2, s. 207–225. ISSN 1363-2434.
- CRANSTON, N., TROMANS, C., REUGEBRINK, M. Forgotten leaders: what do we know

- about the deputy principalship in secondary schools? *International Journal of Leadership in Education*, 2004, roč. 7, č. 3, s. 225–242. ISSN 1360-3124.
- DIMMOCK, C., WALKER, A. *Educational Leadership: Culture and Diversity*. London: Sage, 2005. ISBN 978-0-7619-7170-2.
- GARRETT, V., MCGEACHIE, B. Preparation for headship? The role of the deputy head in the primary school. *School Leadership & Management*, 1999, roč. 19, č. 1, s. 67–81. ISSN 1363-2434.
- GLANZ, J. Dilemmas of assistant principals in their supervisory role: reflections of an assistant principal. *Journal of School Leadership*, 1994, roč. 4, č. 5, s. 577–590. ISSN 1052-6846.
- GLANZ, J. *The Assistant Principal's Handbook: Strategies for Success*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2004. ISBN 978-0-7619-3102-7.
- GREENFIELD, W. D. Developing an instructional role for the assistant principal. *Education and Urban Society*, 1985, roč. 18, č. 1, s. 85–92. ISSN 0013-1245.
- GRONN, P., RAWLINGS-SANAIEI, F. Recruiting schools principals in a climate of leadership disengagement. *Australian Journal of Education*, 2003, roč. 47, č. 2, s. 172–184. ISSN 0004-9441.
- HARTZELL, G. N. The assistant principal: neglected actor in practitioner leadership literature. *Journal of School Leadership*, 1993, roč. 3, č. 6, s. 707–723. ISSN 1052-6846.
- HARVEY, M. J. The deputy principalship: retrospect and prospect. *The International Journal of Educational Management*, 1994, roč. 8, č. 3, s. 15–25. ISSN 0951-354X.
- HAUSMAN, C., NEBEKER, A., MCCREARY, J. The worklife of the assistant principal. *Journal of Educational Administration*, 2002, roč. 40, č. 2, s. 136–157. ISSN 0957-8234.
- LANKFORD, H., CONNELL, R., WYCKOFF, J. *Identifying the Next Generation of School Leaders*. Albany, NY: University at Albany, SUNY, 2003.
- KWAN, P., WALKER, A. Vice-principalship in Hong Kong: aspirations, competencies, and satisfaction. *School Effectiveness and School Improvement*, 2008, roč. 19, č. 1, s. 73–97. ISSN 0924-3453.
- MARSHALL, C. *The Assistant Principal: Leadership Choice and Challenges*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 1992.
- MARSHALL, C., HOOLEY, R. M. *The Assistant Principal: Leadership Choices and Challenges*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2006. ISBN 978-0-7619-3152-2.
- MARSHALL, C., MITCHELL, B. The assumptive worlds of fledgling administrations. *Education and Urban Society*, 1991, roč. 24, č. 4, s. 369–415. ISSN 0013-1245.
- MERTZ, N. T. *Contextualising the role of the assistant principal*. Albuquerque, NM: Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, 2000.
- NORTON, M. S., KRIEKARD, J. A. Real and ideal competencies for the assistant principal. *NASSP Bulletin*, 1987, roč. 71, č. 501, s. 23–30. ISSN 0192-6365.
- REEDS, D. B., CONNERS, D. A. The vice principalship in urban high schools: a field study. *Urban Education*, 1982, roč. 16, č. 40, s. 465–481. ISSN 0042-0859.
- SMITH, J. A. Assistant principals: new demands, new realities, and new perspectives. *NASSP Bulletin*, 1987, roč. 71, č. 501, s. 9–12. ISSN 0192-6365.
- SUTTER, M. R. What do we know about the job and career satisfaction of secondary school assistant principals? *NASSP Bulletin*, 1996, roč. 80, č. 579, s. 108–113. ISSN 0192-6365.
- WEBB, R., VULLIAMY, G. The changing role of the primary school deputy headteacher. *School Organisation*, 1995, roč. 15, č. 1, s. 53–64. ISSN 0260-1362.

WELLER, L. D., WELLER, S. J. *The Assistant Principal: Essentials for Effective School Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2004. ISBN 978-0-7619-7794-0.

WINTER, P. A., MORGENTHAU, J. R. Principal recruitment in a reform environment: effects of school achievement and school level on applicant attraction to the job. *Educational Administration Quarterly*, 2002, roč. 38, č. 3, s. 319–340. ISSN 0013-161X.

### O autorech

**Prof. ALLAN WALKER, Ph.D.**, je profesorem Mezinárodního institutu vedení pedagogických pracovníků, vedoucím Katedry vzdělávací politiky a vedení a vedoucím Centra vedení a změn pro oblast Asie a Pacifiku v rámci Pedagogického institutu v Hongkongu. Výzkumně se věnuje problematice přípravy ředitelů, dalšímu vzdělávání vedoucích pracovníků, otázkám výběru a přijímání vedoucích pracovníků, kulturním specifikům v oblasti vedení a řízení škol a také fenoménu etiky v kontextu vedení čínských společností.

Kontakt: adwalker@ied.edu.hk

**PAULA KWAN, Ph.D.**, působí na Katedře vzdělávací politiky a řízení Pedagogického institutu v Hongkongu, před vlastní pedagogickou praxí však díky svému vzdělání v oblasti obchodního managementu a marketingu působila v soukromém sektoru v Hongkongu i Velké Británii. Výzkumně se zabývá především možnostmi implementace obchodní teorie a praxe do vzdělávací sféry, momentálně se podílí na projektech zaměřených na pracovní dráhu a profesní spokojenost zástupců ředitelů škol, výběr a přijímání vedoucích pracovníků a problematiku kultury organizace.

Kontakt: pkwan@ied.edu.hk

### About the authors

**ALLAN WALKER** is Chair Professor of International Educational Leadership, Head of the Department of Education Policy and Leadership and Co-Director of the Asia Pacific Centre for Leadership and Change at the Hong Kong Institute of Education. His research interests include principal preparation and leader learning, leader recruitment and selection, cultural influences on school leadership, leadership ethics and the principalship in and across Chinese societies.

Contact: adwalker@ied.edu.hk

**PAULA KWAN** is Associate Professor at the Department of Education Policy and Leadership at the Hong Kong Institute of Education. Trained in the field of Business Management and Marketing and having worked in the commercial sector in Hong Kong and the UK prior to teaching, Dr Kwan is particularly interested in the application of business theories and practices in educational contexts. Her most recent research projects include the work lives and job satisfaction of vice principals, principal recruitment and selection, and organizational culture.

Contact: pkwan@ied.edu.hk

