

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Strategie zřizovatelů škol při obsazování míst ředitelů mateřských škol a  
vyhlašování konkurzů na tato místa

Strategies of School Founding Authorities to the invitation to kindergarten  
directors' appointment tenders

Michaela Štípková

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Školský management

2022

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Strategie zřizovatelů škol při obsazování míst ředitelů mateřských škol a vyhlašování konkurzů na tato místa potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 15. 4. 2022

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce panu RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za věcné připomínky, odborný dohled, vstřícnost a ochotu při konzultacích. Děkuji také své rodině za prostor, podporu při celém studiu, a hlavně při psaní bakalářské práce, které jsem se v průběhu studia věnovala. Bez rodinné podpory by tato bakalářská práce nevznikla.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce nese název Strategie zřizovatelů škol při obsazování míst ředitelů mateřských škol a vyhlašování konkurzů na tato místa. Text práce je zaměřen na objasnění situací, kdy zřizovatelé z veřejného sektoru vyhlašují konkurzní řízení a podle jakých postupů a strategií místa nových ředitelů obsazují. Zabývá se rolí ředitele v tomto procesu, popisuje legislativní rámec, kompetence, práva a povinnosti ředitelů i zřizovatelů, náležitosti koncepce školy, vizi. Dále popisuje pohled na řízení školy, který není uchopen pouze ze strany manažerských dovedností, ale také s vědomím, že lidský faktor je v oblasti řízení organizace zásadním. Následně práce popisuje proces konkurzního řízení zaměřující se na úkol konkurzní komise. Prostor je věnován jak teoretickým, tak i praktickým východiskům rozvoje koncepce škol.

Práce se věnuje metodologii výzkumného šetření, jeho interpretaci a vyhodnocení. Výzkum probíhal prostřednictvím elektronického dotazníku. Užito bylo dvou variant dotazníků pro dvě skupiny respondentů. První skupinou jsou zřizovatelé a druhou ředitelky, které jsou ve funkci do pěti let. Výstupy dotazníkového šetření mezi ředitelkami dokreslují celkový obraz konkurzních řízení v reálné praxi. Výzkumný vzorek je zaměřen na mateřské školy zřizované samosprávou na území hlavního města Prahy. Dotazník pro zřizovatele se zajímal o jejich pohled a přístup ke konkurznímu řízení. Ředitelky byly dotazovány, jak se o konkurzu dozvěděly, zda měly dostatek času a informací na přípravu atd. Data získaná výzkumným šetřením jsou prezentována, vyhodnocena a na základě zjištění jsou navržena možná doporučení. Cílem této práce je objasnit strategie zřizovatelů při vyhlašování konkurzních řízení a zjistit, jakým způsobem ředitele vybírají.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

koncepce školy, konkurzní řízení, ředitel, řízení školy, zřizovatel

## **ABSTRACT**

The topic of the bachelor thesis is Strategies of school founders in filling the positions of kindergarten directors and announcing open competition procedures for such positions. The framework of the thesis is composed in respect to the aim of explaining the situations when public sector founders call for open competition selection procedures; the author explains what ways as well as strategies the founders employ in order to fill posts of the new principals. Further, the underpinning discussion covers the roles of the principal in such situations, the legislative framework description, the competences, rights and duties of principals and founders, the elements of the school policy and the vision. Furthermore, there is a description of the school management perspective that is not limited to managerial skills only, but it also studies another essential human factor - the organizational knowledge management. Subsequently, the thesis describes the open competition process as a process that focuses on the task of the selection committee; and essentials of the school concept as well as the development of such a concept. Both, theoretical and practical frameworks are being contemplated.

The author covers the methodology of the research investigation, its interpretation and evaluation. The research was conducted through an electronic questionnaire. There are two samples of respondents– the founders and the female principals who have been in office up to five years – and each of those samples has its dedicated questions set. The results of the female directors sample illustrate the overall picture of open competition procedures in real life context. The research sample focuses on kindergartens established by the local government in the territory of the capital city of Prague. The questionnaire for founders was designed for better understanding of the founders perspectives and approaches to open competition selector procedures. The female head of schools were asked how they learnt about the open completion selection procedure, whether they had enough time and information to prepare, etc. The data obtained from the research are presented, evaluated, and justified recommendations are proposed based on the findings. The aim of this paper is to clarify the strategies of the founders in announcing the open competition selection procedures and to discover how they select the directors.

## **KEYWORDS**

School Conceptual Framework, Invitation to Tender, Founding Authorities, director, School Management

## Obsah

Úvod .....	6
1 Zřizovatelé.....	8
1.1 Práva a povinnosti zřizovatelů .....	9
1.2 Působnost a kompetence zřizovatele .....	9
2 Konkurzní řízení a osoba ředitele.....	11
2.1 Konkurzní řízení .....	11
2.1.1 Povinně zveřejňované informace k vyhlášeným konkurzům .....	11
2.1.2 Vyhlásování konkurzních řízení.....	12
2.1.3 Konkurzní komise .....	14
2.1.4 Kritéria pro výběr vhodného adepta.....	16
2.1.5 Jmenování a odvolání z funkce ředitele .....	19
2.2 Funkce a kompetence ředitele .....	20
2.2.1 Legislativní vymezení funkce a kompetencí ředitele .....	20
2.2.2 Specifikum funkce ředitele.....	24
2.2.3 Manažerské funkce.....	25
2.2.4 Klíčové kompetence .....	26
2.2.5 Kompetenční model ředitele školy.....	28
3 Koncepce školy .....	33
3.1 Kritéria kvalitní školy .....	35
3.2 Vize při konkurzním řízení .....	37
4 Metodologie výzkumného šetření... ..	38
5 Výzkumné šetření .....	39
5.1 Vlastní výzkumné šetření.....	39
5.2 Výstupy dotazníkového šetření.....	40
5.3 Vyhodnocení a interpretace výsledků šetření ve vazbě na výzkumné otázky .....	51
6 Návrhy a doporučení .....	56
Závěr.....	58
Seznam použitých informačních zdrojů .....	61
Seznam použitých zkratk .....	64
Seznam příloh.....	65

## Úvod

Změna na pozici ředitele je velmi zásadním krokem pro zřizovatele, pro personál školy, tak i pro nově nastupujícího ředitele či ředitelku, a to zejména za situace, kdy přichází zvenčí. Změnu na pozici ředitele bezpochyby s očekáváním vnímají i partneři školy jako jsou rodiče a žáci. Jedná se tedy o zásadní změnu pro všechny strany. Nová ředitelka s sebou přináší možné změny kultury a klimatu školy. Z těchto důvodů jsem si jako téma své bakalářské práce vybrala téma Strategie zřizovatelů škol při obsazování míst ředitelů škol a vyhlašování konkurzů na tato místa se zacílením na mateřské školy zřizované samosprávou v rámci hlavního města Prahy.

Text práce v úvodní části obsahuje teoretická východiska k dané problematice, poukazuje na legislativu vztahující se k tématu konkurzního řízení vyhlašovaného zřizovateli z veřejného sektoru, na jeho metody a nástroje při dosazování ředitelů na tato místa. Zaměřuje se na vymezení práv a povinností funkce ředitele školy, na kompetence a kompetenční modely řídicích pracovníků ve školství. Poukazuje na strategii zřizovatelů při vyhlašování konkurzů a obsazování vhodných adeptů na tato místa a hledá vhodná kritéria, která by mohla posloužit k čerpání inspirace jak pro uchazeče na místa ředitelů, tak pro zřizovatele. Taktéž text práce objasňuje konkurzní řízení jako pojem a přináší pohled na konkurzní řízení pro obsazení funkce ředitele školy z právního hlediska.

Slovo „strategie“ má svůj původ v řeckém strategos – umění vojevůdce. Původně se tento výraz vztahoval k psychologickým vlastnostem vojevůdce, ale postupem času se měnil a byl využíván v souvislosti s manažerskými schopnostmi. Strategie sleduje faktory, které ovlivňují vnitřní život organizace, v případě této práce školy, a které umožňují, aby škola jako organizace fungovala co nejlépe v rámci daného prostředí, daných pravidel a úspěšně naplňovala svoje primární poslání, což je veřejná služba v podobě výchovy a vzdělávání.

Cílem práce je objasnit strategie zřizovatelů při vyhlašování konkurzních řízení a zjistit, jakým způsobem ředitele vybírají.

Pro dosažení cíle této práce byly stanoveny výzkumné otázky:

- 1) Z jakých důvodů nejčastěji vyhlašují zřizovatelé konkurzní řízení na funkci ředitele mateřských škol?
- 2) Mají zřizovatelé ke kandidátům na ředitele podporující vztah?
- 3) Jak zřizovatelé vybírají ředitele?

Praktická část je věnována výzkumnému šetření, které je kvantitativní. Sběr dat proveden prostřednictvím dvou dotazníků, jeden pro zřizovatele a druhý pro ředitelky škol. Získaná data jsou nejprve interpretována a následně vyhodnocena z pohledu výzkumných otázek. Na základě vyhodnocení výsledků výzkumného šetření stanovena doporučení.

## 1. Zřizovatelé

Zřizovatel je tím, kdo organizaci za konkrétním účelem zřizuje, vytváří podmínky pro její fungování, stanoví zásady a pravidla jejího fungování.

*„Legislativa dává možnost zřizovateli po skončení šestiletého funkčního období ředitele školy vyhlásit na jeho místo konkurz. Někteří zřizovatelé tuto možnost využívají, jiní ne a nahrazují ji průběžným hodnocením anebo prostě ví, že ředitel je tím nejlepším vedoucím pracovníkem pro jejich školu. Obvyklé důvody zřizovatele pro vyhlášení konkurzu a odvolání ředitele jsou: nespokojenost s vedením školy, nenaplnění slibovaných vizí, malá spolupráce se zřizovatelem nebo možnost dát prostor – třeba – někomu jinému a lepšímu. Samozřejmě není dotčena možnost, aby se stávající ředitel do konkurzu přihlásil a prokázal své kvality“ (Irena Trojanová, online).*

Školy zřizované samosprávami, ale taktéž ministerstvy či organizačními složkami státu, jsou zřizovány jako příspěvkové organizace. Školské právnické osoby volí spíše zřizovatelé z církve a někteří ze soukromých zřizovatelů. V České republice je převážná většina mateřských škol, dále v textu je také užívána zkratka MŠ, tzv. veřejných, zřizovaných zejména obcemi nebo krajem, tedy samosprávou. Dle Rejstříku škol a školských zařízení (MŠMT, online) se stavem ke dni 8. 4. 2022 na území hlavního města Prahy městské části zřizují 301 mateřských škol, hlavní město coby kraj 16, církev 10, privátní sektor 111 a státní správa a ústřední orgány státní správy celkem 3.

Právní postavení veřejných škol upravuje dle zřizovatele zákon o rozpočtových pravidlech státu a zákon o rozpočtových pravidlech územních odborů. V rámci právní subjektivity vystupují svým jménem a jsou nositelem práv a povinností. Zřizovatelé ze soukromého sektoru zřizují školy zejména jako společnosti s ručením omezeným nebo obecně prospěšné společnosti. Při vzniku školy zřizovatel vydává zřizovací nebo zakládací listinu. Rozhoduje o odměňování ředitele, řeší stížnosti směřující proti němu, a provádí kontrolu hospodaření celé organizace. Vztahy mezi zřizovatelem a mateřskými školami, které jsou zařazeny do rejstříku škol a školských zařízení a pobírají finanční prostředky ze státního rozpočtu, jsou podrobně upraveny především školským zákonem a vyhláškou č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů. Pokud je v ustanovení školského zákona uveden obecný termín užívaný pro školu, platí dané ustanovení pro všechny školy bez rozdílu.

## 1.1 Práva a povinnosti zřizovatelů

Z jednotlivých ustanovení školského zákona můžeme vyvodit základní práva a povinnosti zřizovatelů. Zřizovatel, pokud je jím kraj, obec nebo svazek obcí zajišťuje výdaje škol, které zřizuje, s výjimkou výdajů hrazených z finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných na platy, náhrady platů, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na výdaje na úhradu pojistného na sociální zabezpečení, a na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na příděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, výdaje na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí zdravotně postižených, výdaje na učební pomůcky a rovněž výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků, na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání a s výjimkou finančních prostředků z jiných zdrojů (např. projektů), může školám, které zřizuje, přispívat na další neinvestiční výdaje jinak hrazené ze státního rozpočtu. V případě, že je zřizovatelem obec, nebo svazek obcí přiděluje školám, které zřizuje, dotace k úhradě výdajů na provoz a provádí s nimi finanční vypořádání.

Jednotlivé úkony zřizovatele v konkursním řízení vykonává rada obce (§ 102 odst. 2 písm. b) Zákona č. 128/2000 Sb. o obcích). V obci, kde se rada obce nevolí, vykonává její pravomoc starosta (§ 99 odst. 2 Zákona o obcích).

## 1.2 Působnost a kompetence zřizovatele

Stanovuje zejména § 129 školského zákona odst. 1. dle tohoto ustanovení zřizovatel školy:

- a) vydává zřizovací listinu školské právnické osoby,*
- b) rozhoduje o změnách zřizovací listiny školské právnické osoby,*
- c) rozhoduje o sloučení, splynutí, rozdělení a zrušení školské právnické osoby,*
- d) jmenuje a odvolává ředitele školy a stanoví jeho plat, popřípadě mzdu.*
- e) jmenuje a odvolává třetinu školské rady, pokud se školská rada zřizuje.*

*Odst. 2“ Zřizovatel školské právnické osoby, je-li jím ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí, dále*

- a) schvaluje rozpočet školské právnické osoby,*

*b) schvaluje zlepšený výsledek hospodaření školské právnické osoby,*

*c) schvaluje vytvoření dalších peněžních fondů školské právnické osoby“ nad rámec povinně zřizovaných.*

Kuchař (2014, na s. 38 a 42) uvádí, že je podstatné, kdo skutečně o záležitostech školství na straně zřizovatele jedná. Vzhledem k tomu, že školy u nás zejména zřizují ministerstva, kraje a obce, zastupují je většinou volení politici. Pro politika přitom platí, že jeho nejdůležitějším partnerem, podle kterého mění svá rozhodnutí, je volič - tedy rodič. Dále je dle Kuchaře (2014, na s. 38 a 42) nutné si uvědomit, že u nás je školství považováno za méně důležitý resort, tak jej zpravidla dostanou na starost politici jejichž odbornost je minimální.

## **2 Konkurzní řízení a osoba ředitele**

V následujícím textu je v první části věnován prostor náležitostem konkurzních řízení, vyhlašovaných zřizovateli z veřejné sféry, v případě této práce obcí, ve vztahu k legislativě, pohledem na kritéria pro výběr vhodného adepta a okolnostem jmenování a dovolání z funkce. Druhá část kapitoly je věnována osobě ředitele jak legislativním vymezením, tak kompetencemi, které by měl mít.

### **2.1 Konkurzní řízení**

Konkurzní řízení na ředitele školy je zásadním krokem, neboť se jedná o výběr vrcholného manažera dané školy/organizace. V případě soukromých zřizovatelů je forma a průběh výběru nového ředitele otázkou jejich volby. Ovšem v případě veřejných zřizovatelů je konkurzní řízení legislativně upraveno. Poslední legislativní úprava Vyhlášky č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, je účinná od 1. 5. 2019. Poslední úprava směřovala do odbornosti uchazeče, složení komise a průběhu konkurzu co se týče pohovoru. Novela mj. reagovala na podněty ČŠI. Novela upravovala především oblasti počtu členů komise a jejich odbornosti, využití dalších nástrojů a metod jako např. psychodiagnostických, nominace členů komise, témat pro vedení řízeného rozhovoru a taktéž byla upravena administrativní zátěž (MŠMT-Aktuality/Od května bude platit nová podoba konkurzní vyhlášky, online).

#### **2.1.1 Povinně zveřejňované informace k vyhlášeným konkurzům**

Doporučený postup pro obce k průběhu a organizaci konkurzního řízení pro konkurzy vyhlášené od 1. 5. 2019, se řídí vyhláškou č. 54/2005 Sb. o náležitostech konkursního řízení a konkurzních komisích, a postup vyhlášeného konkurzu pak musí být v souladu s ustanovením § 166 odst. 2 školského zákona ve znění pozdějších předpisů. Zřizovatelé ze soukromého sektoru tímto vázání nejsou.

Aby nedošlo ke zpochybňování řádného vyhlášení konkurzu je konkurzní řízení vyhlášeno oznámením na úřední desce dané obce, nebo jiným způsobem v místě obvyklém. Všechny vyhlášené konkurzy jsou uveřejněny na stránkách Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy [www.edu.cz](http://www.edu.cz). Dále lze oznámení o vyhlášení konkurzního řízení zveřejnit např. v tisku nebo na krajském informačním a vzdělávacím portále.

V případě, že zřizovatel uvažuje o využití tzv. doplňkového hodnocení (kromě řízeného rozhovoru hodlá využít ještě jiný nástroj hodnocení), musí oznámení o vyhlášení konkurzního řízení obsahovat upozornění pro uchazeče a rámcový popis doplňkového hodnocení (§ 3 odst. 2 vyhlášky č. 54/2005 Sb.).

### 2.1.2 Vyhlásování konkurzních řízení

MŠMT v metodice ke konkurzním řízením uvádí, že „*účelem konkursního řízení je posílit odbornost a transparentnost výběru osob na vedoucí pracovní místo ředitele školy, a tím zvýšit pravděpodobnost kvalifikovaného rozhodnutí ze strany zřizovatele.*“ (Metodicko-výkladová příručka ke konkursním řízením, s. 2). Vyhlásování konkurzních řízení je vázáno na školský zákon § 166 odst. 3, který stanovuje, že zřizovatel může v období od začátku šestého měsíce do konce čtvrtého měsíce před uplynutím období 6 let výkonu práce na pracovním místě ředitele školy nebo školského zařízení může zřizovatel vyhlásit konkurzní řízení na vedoucí pracovní místo. Pokud zřizovatel konkurzní řízení vyhlásí, musí odvolat ředitele k poslednímu dni šestiletého období. Zřizovatel vyhlásí konkurz a odvolá ředitele vždy, obdrží-li před začátkem lhůty pro vyhlášení konkurzu návrh na jeho vyhlášení od České školní inspekce nebo školské rady. Jestliže zřizovatel nevyhlásí konkurz a neodvolá ředitele podle věty první nebo druhé, počíná dnem následujícím po konci dosavadního šestiletého období běžet další šestileté období. Dle § 166 odst. 4 školského zákona „*ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součásti zřizovatel odvolá z vedoucího pracovního místa v případě:*

a) *pozbytí některého z předpokladů pro výkon činností ředitele školy nebo školského zařízení stanovených zvláštním právním předpisem, (zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících).*

b) *nesplnění podmínky zahájení a úspěšného ukončení studia k získání odborné kvalifikace, blíže specifikováno v zákoně č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.*

c) *nesplní-li podmínky pro získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení (blíže specifikováno zvláštním právním předpisem, zákona o pedagogických pracovnících), nebo*

d) *organizačních změn, jejichž důsledkem je zánik vedoucího pracovního místa ředitele.*“

Dále § 166 odst. 5 školského zákona stanoví, že „ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace a vedoucího organizační složky státu nebo její součásti může zřizovatel odvolat z vedoucího pracovního místa z důvodů

a) závažného porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z jeho činnosti, úkolů a pravomocí na vedoucím pracovním místě ředitele, které bylo zjištěno zejména inspekční činností České školní inspekce nebo zřizovatelem,

b) návrhu České školní inspekce podle § 174 odst. 14, kde „Česká školní inspekce podává návrh na odvolání ředitele školy nebo školského zařízení zřizovaného státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí v případě zjištění závažných nedostatků v činnosti školy nebo školského zařízení.

c) pravomocného rozhodnutí soudu o neplatnosti odvolání předchozího ředitele z funkce nebo pravomocného rozhodnutí o neplatnosti rozvázání pracovního poměru s předchozím ředitelem.“

Dále odst. č. 11 § 166 školského zákona vymezuje, že ale existují výjimky, kdy není třeba ctít šestileté období, a to zpravidla v případech, že je ředitel dlouhodobě uvolněn pro výkon veřejné funkce, nebo rodičovské dovolené. V těchto případech dokonce „může zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkursního řízení jmenovat ředitele školy na vedoucí pracovní místo po dobu překážky v práci ředitele, nejdéle však na dobu šesti let“ (školský zákon §166 odst. 11). Pokud škola nebo školské zařízení nemá ředitele, může zřizovatel do doby jmenování nového ředitele, dočasně jmenovat ředitele školy bez konkursního řízení, a to na dobu určitou. Zřizovatel by měl však vždy jednat bez zbytečného odkladu a v zájmu organizace.

Vyhláška o konkursech stanoví pro konkursní komise dva termíny:

**Obrázek č. 1** – Časové schéma průběhu konkurzního řízení



Zdroj: převzato z Doporučeného postupu pro obce k průběhu a organizaci konkursního řízení pro konkursy vyhlášené od 1. 5. 2019, online.

### 2.1.3 Konkurzní komise

Sestavování konkursních komisí se řídí vyhláškou č. 54 ze dne 26. ledna 2005 o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy stanoví podle § 2 odst. 3 školského zákona členy komise:

a) „2 členové určení zřizovatelem -Vyhláška se specificky nevyjadřuje k tomu, jakým způsobem vybrat člena konkursní komise za zřizovatele. Avšak ve většině obcí a krajů si podmiňují, aby členem konkursní komise za zřizovatele byl člen zastupitelstva nebo rady, je ale možné, aby jím byla i osoba mimo volené orgány i úřad.

b) 1 člen určený krajským úřadem,

c) 2 členové, kterými jsou odborník v oblasti státní správy, organizace a řízení ve školství podle druhu a typu příslušné školy nebo školského zařízení, personalista nebo psycholog, určení Českou školní inspekcí,

d) 1 člen, kterým je pedagogický pracovník příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy, určený tajnou volbou pedagogické rady, v níž získá nadpoloviční většinu hlasů všech přítomných členů pedagogické rady,

e) 1 člen, kterým je školní inspektor České školní inspekce.“

V metodice MŠMT ke konkurzním řízením je uvedeno, že komise na svém prvním jednání posuzuje, zda předpoklady pro výkon funkce ředitele školy v doručených dokumentech splňují předepsané náležitosti. Příhlášky, které tyto náležitosti nespĺňují, předseda komise vrátí uchazečům s uvedenými důvody. Pro tyto respondenty je konkursní řízení ukončeno. „Dále se konkursní komise usnese, zda bude v konkursu využito doplňkové hodnocení, bylo-li jeho využití avizováno v oznámení o konkursním řízení. I přesto, že bylo využití doplňkového hodnocení v oznámení o konkursním řízení avizováno, nemusí být tedy nakonec v konkursu využito.“ (Metodicko-výkladová příručka ke konkursním řízením, 2021, s. 8).

Pro uchazeče je absolvování pohovoru před výběrovou komisí výrazně více zatěžující než obvyklý pohovor, neboť je ze své podstaty více formální. Vedení rozhovoru v seskupení dvou a více lidí s jedním respondentem nazýváme pohovorový panel. „Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování“ (Armstrong, 1999, s. 464). Je však nutné si uvědomit, že v uchazeči vzbuzuje respekt a budí značnou nervozitu, neboť členové komise mají sklon pokládat náhodné a neplánované otázky. U dominujících členů komise mohou převládat předsudky a stanoviska nad názory ostatních členů. Respondenti nejsou často schopni zjednat si spravedlnost a prezentovat příklady z nabyté praxe, neboť je jim zřídka kdy dovoleno při konkursním řízení rozvinout své vlastní myšlenky, či postoje (Armstrong, 1999, s. 464). Armstrong (1999, s. 464) dále píše, že „výběrové komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, ale při tom mohou přehlédnout slabiny jedinců vyvolávajících při povrchním zkoumání příznivý dojem. Mohou také podhodnotit kvality těch, kteří se nechali zaskočit úctou budící komisí a znervózňeli, ačkoliv by se mohli za méně formální a strojené situace či při vlastním výkonu práce projevit jako plně kompetentní.“

Dle Trojanové et. al. (2019, s. 60) by měl být budoucí ředitel odolný vůči stresu a měl by umět jednat ve stresových situacích rychle, jasně, efektivně a s nadhledem. Dále Trojanová

upřesňuje, že „*podněty způsobující stres označujeme jako zdroje stresu anebo stresory. Je tedy poměrně běžné, že slovo stres bývá užíváno synonymně k frustraci, úzkosti či konfliktu*“ (Trojanová et. al., 2019, s. 60). Při detailnějším pohledu na průběh pohovoru před komisí lze zcela jistě vyvodit (Trojanová et. al., 2019, s. 60), že je posuzovaný ve stresu anebo že svou situaci považuje za nekomfortní a nadlimitní, proto se jeho jednání někdy mohou před komisí projevit jako neadekvátní. S přihlédnutím ke složení a odbornosti konkursní komise se v rámci rozhovorů rovněž doporučuje sledovat i osobnostní profil uchazeče. Pozornost může být zaměřena např. na to, zda je uchazeč empatický, konstruktivní v diskusi, má osvojenou rétoriku, neobává se změn a inovací, nemá manipulativní sklony, zda respektuje proklientský přístup ve vzdělávání, zda je schopen efektivně a racionálně řešit problémové situace. Mezi komisí posuzované kompetence by také měla bezpochyby patřit dovednost předcházení krizí, protože „*krize jsou zlomové/klíčové situace, ve kterých se rozhoduje o budoucím fungování školy. Potřebujeme si uvědomit a najít zranitelné oblasti ve škole, všimnout si křehkých a náročných momentů, u kterých může nastat krize. Zranitelná místa jsou oblasti, kde je míra rizika větší než jinde. Rizika přitom mohou způsobovat lidé, události nebo aktivity*“ (Trojanová a Svobodová, 2021, s. 12.). Dále by měl respondent disponovat analytickým myšlením a být schopen delegovat a upřednostňovat svěřené úkoly. Komise by si měla z průběhu konkurzu vytvořit obraz profilu jednotlivých uchazečů a výstupem by měl být ideální adept.

#### **2.1.4 Kritéria pro výběr vhodného adepta**

Cílem zřizovatele je soustředit se na správný výběr při dosazování vhodných adeptů na pozici ředitele. Zřizovatel by měl vytvářet dobré podmínky pro vzájemnou spolupráci, neboť mají společný cíl – dobře fungující, uznávanou a efektivně hospodařící instituci - kvalitní školu. Při výběru na pozici ředitele by měl zřizovatel vycházet ze všech předpokladů uchazeče k výkonu této funkce, které vždy musí být zároveň v souladu se školským zákonem. Zřizovatel má možnost každých šest let vyhodnotit, zda tomu tak je či nikoliv.

„*Jsou to zřizovatelé škol, kteří jsou odpovědní za výběr vhodného kandidáta. Je proto více než žádoucí, aby si definovali, koho by chtěli vidět v čele školy, jaké budou preferovat vlastnosti, osobnostní vybavení rozhled či praxi*“ (Lhotková et al., 2012, s. 15). Dle

uvedených informací v předložené zprávě České školní inspekce o průběhu konkurzů na ředitele škol a školských zařízení, která komentuje důvody, průběhy a jejich výsledky vyhlášení konkurzů realizovaných v období od 1. 3. 2018 do 31. 7. 2018 bylo zjištěno:

*„Dle zjištění České školní inspekce bylo zaměření pohovorů s uchazeči o pracovní místo ředitele školy v minulých obdobích vždy dominantně orientováno na oblast legislativy či financování, a velmi málo byly sledovány a hodnoceny pedagogické aspekty práce ředitele školy, pedagogická vize uchazeče, jeho představy o vedení pedagogického sboru apod. Na tuto skutečnost Česká školní inspekce v minulosti opakovaně poukazovala, a právě proto se na tyto aspekty práce ředitele školy jako vrcholného manažera vzdělávací instituce a lídra pedagogického procesu České školní inspekce v konkurzních řízeních konaných ve sledovaném období zaměřovala“ (ČŠI, 2018, online).*

Vhodného adepta, tedy potenciálního budoucího ředitele školy vybírá komise v průběhu konkurzního řízení, které připravuje a celé zajišťuje zřizovatel dané školy nebo školského zařízení. Je proto pro kandidáty velmi důležité se důkladně seznámit s touto metodou, a to nejen pro školství specifickou vyhláškou č. 54/2005 Sb. o náležitostech konkurzního řízení, ale i za pomoci odborné literatury, která se specifikuje právě na personální činnosti, kdy výběr pracovníků je jednou z nich. *„Odborníci jsou toho názoru, že rozhodujícím faktorem hodnocení kariéry je především subjektivní hodnocení samotného zaměstnance, který realizuje kariérní postup. Lidský kapitál je schopností člověka vytvářet nové poznatky (inovace), zároveň vědomosti a schopnosti jednotlivce tvoří inovace a nemůžou se dědit a přenášet z jedné osoby na jinou. Tyto schopnosti má člověk, částečně geneticky dané, částečně zformované výchovou, vzděláním a zkušenostmi“ (Vojtovič, 2011, s. 121 a 139).* Dále je nutné při hodnocení předpokladů pracovníků, brát v potaz další důležitý prvek nových strategií řízení lidí a práce. Těmito strategiemi bychom si měli ověřit, nebo si alespoň uvědomit jejich dovednosti v oblasti inovací, vynalézavosti a tvořivosti, protože v dnešním složitém a nebezpečném konkurenčním prostředí je důležité vnímat pracovníky jako hlavní průvodce v této problematice (Vojtovič, 2011, s. 147).

### Assessment centrum

Jako součást konkurzu může být využita metoda assessment centra. Jedná se o nástroj, který diagnostikuje pracovní způsobilost. Dříve byl používán český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“. Má zpravidla následující rysy: nejvíce se soustředí na chování uchazečů v průběhu rozhovorů či testů. Uchazeči se hodnotí najednou, aby byla

možná interakce mezi nimi - což v průběhu konkurzního řízení při obsazování míst ředitele školy není. Zde mají možnost se respondenti interaktivně sejít pouze v předsálí probíhajících konkursních řízení. Dále je nutné, aby byly všichni hodnotitelé odborníci v daném oboru a byli pečlivě vyškoleni. Tato metoda se využívá zejména při obsazování náročnějších pracovních pozic, průběh realizace má dané zásady a předpokladem je dodržování etických principů. Cílem assessment centra je vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici, což ale nemusí znamenat vždy toho nejlepšího ze skupiny uchazečů (Armstrong, 1999, s. 465). Avšak „dobře prováděné assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího rozvoje pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem“ (Armstrong, 1999, s. 465).

Koubek (2015, s. 166) výběr pracovníků charakterizuje tak, že „úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ Mezi posuzovaná kritéria na vhodného ředitele je nutné si uvědomit, že vedení týmů je částečně jiné než vedení lidí, „lidé v organizacích většinou nepracují izolovaně, ale v rámci své pracovní náplně se sdružují do určitých seskupení, a to pracovních skupin nebo týmů“ (Trojanová, 2017, s. 100 a 101).

Podle Koubka (2015, s. 166) je třeba brát v potaz při výběru uchazeče nejen odborné charakteristiky, ale i osobnostní, jeho potenciál i flexibilitu. A protože neexistuje žádná spolehlivá metoda výběru pracovníků, měl by mít vhodný kandidát strategickou povahu pro obsazované konkrétní místo.

## 2.1.5 Jmenování a odvolání z funkce ředitele

Důležitou funkcí zřizovatele je samotné jmenování ředitele do funkce, a to na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení.

Jmenování ředitele do funkce je vázáno na školský zákon § 166 odst. 1, 2 a 3 a týká se škol zřizovaných ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí.

Zřizovatel jmenuje, na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení, ředitele školy, a to na období šesti let. Jmenováním do funkce ředitele školy se zakládá jeho pracovní poměr a zřizovací listina. *„Zřizovací listina příspěvkových organizací obsahuje jednoznačnou pasáž, ve které je ředitel školy označen jako statutární orgán příspěvkové organizace a je popsán základní právní rámec jeho jednání“* (Puškinová, 2014, s. 36). Zřizovatel může vyhlásit konkurz pro další období v průběhu posledních 6 měsíců pracovního poměru ředitele školy, který má na dobu určitou, nejpozději však 3 měsíce před jeho skončením. Kdy musí zřizovatel vyhlásit konkurz vždy dle § 174 odst. 4 školského zákona je, když podá návrh na odvolání Česká školní inspekce a to nejméně 6 měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou.

Zřizovatel odvolá ředitele z vedoucího pracovního místa dle školského zákona § 166 odst. 4 v případech:

- a) *„pozbytí některého z předpokladů pro výkon činnosti ředitele školy,*
- b) *nesplnění podmínky zahájení a úspěšného ukončení studia k získání odborné kvalifikace,*
- c) *nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol,*
- d) *organizačních změn, jejichž důsledkem je zánik vedoucího pracovního místa ředitele.“*

Podle Trojana (2015, s. 70) lze vycházet *„ze základních kvalifikačních podmínek, které jsou vymezeny prakticky stejně jako podmínky pro práci učitele. Je až s podivem, že po řediteli školy není požadována příprava předem. O to více zarážející je skutečnost, že se do čela školy dostává nekvalifikovaný ředitel, který si svoje předepsané vzdělání doplňuje až po nástupu do funkce.“* Na tuto skutečnost upozorňuje (Trojan 2015, s. 33), ve své knize, a to, že je třeba si uvědomit, že pro ředitele neexistuje žádná doba hájení, jako např. u politiků. Stávající učitel se ze dne na den stane ředitelem, a proto by bylo více než žádoucí, aby se na tuto funkci systematicky a souvisle připravoval, protože je jisté, že se

nový ředitel brzy dostane do situací, na které pokud nemá zkušenosti, nebo nemá patřičné vzdělání nemůže být připraven.

## 2.2 Funkce a kompetence ředitele

Ředitel školy jako vrcholný manažer organizace je zodpovědný za celý chod školy, je klíčovou osobou celé školy ve všech ohledech. Nese plnou odpovědnost jak za provoz a hospodaření školy coby organizace, tak za kvalitu a efektivitu pedagogického procesu. Kociánová (2012, s. 66) uvádí, že „*Kompetence ve smyslu souboru předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, zkušenosti, postoje, hodnoty, osobnostní charakteristiky; významnou složkou kompetencí je motivace člověka.*“ Průcha et al. (2013, s. 253) specifikuje, že ředitel školy disponuje ve vztahu škole jako takové, ale taktéž k veřejnosti, obci atd. rozsáhlými kompetencemi. Ke kompetencím a odpovědnosti managementu školy Průcha (2009, s. 297) uvádí, že „*odpovědnost za optimalizaci řídicího procesu ve škole nese konkrétní osoba (osoby), která by k tomu měla mít profesní předpoklady.*“ Dle Průchy (2013, s. 129) kompetence znamenají „*schopnost, dovednost, způsobilost úspěšně realizovat nějaké činnosti, řešit určité úkoly zejm. v pracovních a životních situacích.*“ Text v následujících subkapitolách se věnuje osobě ředitele jako manažeru organizace z pohledu legislativy a kompetencí, které jsou pro výkon této náročné pozice nezbytné.

### 2.2.1 Legislativní vymezení funkce a kompetencí ředitele

Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy nám stanovuje zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a zároveň vyplývají ze zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, dále bude uváděno jen školský zákon. Zákon o pedagogických pracovnících dále v §3 vymezuje kompetence ředitele, který musí být plně způsobilý k právním úkonům, mít odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává, být bezúhonný, zdravotně způsobilý a musí prokázat znalost českého jazyka, není-li stanoveno jinak. Ředitel dle § 5 zákona o pedagogických pracovnících musí získat praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřeba stejně nebo obdobně zaměřené znalosti, nebo v řídicí činnosti ve výzkumu a vývoji. Pro jednotlivé typy škol je tato praxe různě

dlouhá, přičemž platí, že pro ředitele mateřské školy je předepsaná praxe 3 roky, pro ředitele základní školy 4 roky. Současně v souladu s platnou legislativou musí ředitel nejpozději do dvou let od nástupu do funkce absolvovat studium pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Tato povinnost se nevztahuje na ředitele, který získal vysokoškolský titul v oblasti řízení školství v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vysokou školu zaměřenou na organizaci a řízení školství. Podle Trojana (2015, s. 71) je samotný fakt nekvalifikovanosti s podivem a je názoru, že by ve školství prostě neměl být. A dále je třeba si uvědomit, „že nového nastupujícího ředitele povinnost funkčního studia zatíží, protože v prvních měsících by měl mít skutečně volné ruce pouze pro svoji novou školu“ (Trojan, 2015, s. 72). Na tuto problematiku poukazuje ve svých tematických zprávách i Česká školní inspekce. Školský zákon je legislativně podpořen následujícími právními předpisy:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „školský zákon“);
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích (dále jen „vyhláška o konkursech“), ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o obcích“);
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů;
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů;
- Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (GDPR);
- Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů.

Kompetence a povinnosti v oblasti školských i pedagogických témat vztahující se k funkci ředitele, vyplývají a řídí se školským zákonem. Základní práva a povinnosti jsou vymezeny v rámci tohoto zákona § 164 a § 165, které mají zásadní vliv na jejich interpretaci a porozumění. Školský zákon § 164 stanovuje, že ředitel mateřské školy:

- a) „rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak
- b) odpovídá za to, že škola či školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se školským zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
- c) Odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a širokých služeb,
- d) Vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- e) Vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) Zajišťuje, aby osoby uvedené v §21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka, nebo studenta,
- g) Zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- h) Odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení“.

§ 165 odstavec 1 školského zákona stanovuje, že ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

- a) „stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.

Dle odstavce 2 téže vyhlášky ředitel školy a školského zařízení rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech:

- a) zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu podle § 18 a zamítnutí žádosti o přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku podle § 17 odst. 3,

- b) přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle §34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35, zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální podle § 48a, zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy podle § 47,
- c) zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky podle § 37,
- d) převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy podle § 39 odst. 2,
- e) přijetí k základnímu vzdělávání podle § 46, přestupu žáka podle § 49 odst. 1, převedení žáka do jiného vzdělávacího programu podle § 49 odst. 2 a zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 2,
- f) přijetí ke vzdělávání ve střední škole podle § 59 a následujících, vyšší odborné škole podle § 93 a následujících a v konzervatoři podle §88,
- g) zamítnutí žádosti o přestup, změnu oboru vzdělání, přerušování vzdělávání a opakování ročníku podle § 66 a 97,
- h) zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 1,
- i) podmíněné vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení podle § 31 odst. 2 a 4,
- j) zamítnutí žádosti o uznání dosaženého vzdělání podle § 70 a 100,
- k) povolení a ukončení individuálního vzdělávání žáka podle § 41 a ukončení individuálního vzdělávání dítěte podle § 34b“.

Kompetence ředitele školy vyplývají z § 166 školského zákona a zároveň ze zákona o pedagogických pracovnících, kde je jasně vymezeno, že ředitelem školy nebo školského zařízení může být pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon, které jsou stanoveny zákonem o pedagogických pracovnících. „*Termín kompetence pronikal do české odborné literatury pozvolna. Začíná se prosazovat v devadesátých letech minulého století, kdy nahrazuje termíny znalost a dovednost. Důvodem je širší obsah tohoto termínu, neboť kompetence obsahuje kromě znalosti i dovednosti další složky, například zkušenosti*“ (Lhotková et al., 2012, s. 22). Koontz a Weihrich (1993, s. 23) uvádí že: „*řízení, stejně jako všechny ostatní činnosti – lékařství, komponování, konstruování, účetnictví nebo dokonce kopaná – je umění. Je to „vědět jak.“ Je to „dělat ve světle skutečné situace.“ Přesto mohou manažeři pracovat lépe, jestliže používají systematické znalosti*

*z managementu, tedy znalosti, které vycházejí z vědy. Praxe v řízení je umění; organizované znalosti, o něž se opírá, můžeme označit jako vědu. V tomto kontextu se věda a umění nemohou vzájemně nahrazovat, ale vzájemně se doplňují.*“

### **2.2.2 Specifikum funkce ředitele školy**

Pracovní místo ředitele školy je velmi náročná pozice, neboť ředitel či ředitelka školy je nejen manažerem a lídrem, ale má také přímou odpovědnost za prakticky všechny činnosti a procesy ve škole, za personální činnost, za ekonomickou stránku školy, za pedagogický proces a jak veškerou vnitřní, tak i vnější komunikaci. *„Prvořadým úkolem managementu je vytvořit vhodné organizační podmínky. Za management se začíná považovat především technika, až umění ovlivňování a inspirování lidí k dosažení organizačních cílů“* (Vojtovič, 2011, s. 56).

Na rozdíl od jiných zaměstnání se ředitel ve své funkci prakticky zodpovídá nejen svému zaměstnavateli - zřizovateli školy, ale současně i ostatním pracovníkům školy, rodičům, veřejnosti. *„Ředitel školy by tak měl být manažerem, výkonným praktikem, který odpovědně řídí školu. Měl by být také leaderem, který má vizi, získává pro ni ostatní a vede je k úspěchu, ale též byrokratem, který dbá na dodržování zákonů a směrnic a přesně provádí potřebné správní úkony“* (Eger, 2006, s. 200).

Obdobně na problematiku nahlíží i Trojan (2012, s. 3) a uvádí, že *„práce ředitele školy se během několika let změnila tak dramatickým způsobem, že je dobré položit otázku, zdali to bylo vždy ku prospěchu jednotlivých škol a zdali nárůst povinností a dílů odpovědnosti neudělal z ředitele školy spíše úředníka zabývajícího se ekonomickou a správní složkou chodu školy.“* Citovaní autoři jednoznačně ctí názor, že úkolem každého manažera je v rámci svých kompetencí zabezpečit chod organizace. Chod organizace docílí využitím svých schopností, dovedností a zkušeností (manažerské vedení). K tomu také podle Koontze a Weihricha (1993, s. 30) potřebuje personální obsazení a jestliže chce doufat v to, že od svých zaměstnanců získá co největší příspěvek, pak musí také sám poskytnout mnoho „uspokojení“. Toto tvrzení popsal Koontz a Weihrich (1993, s. 30) a to tak, že manažer *„bude uspokojovat jejich základní materiální potřeby (například zaměstnanci potřebují vydělat peníze na jídlo a bydlení či mít pracovní jistotu), ale rovněž tím, že*

*uspokojuje jejich potřebu sdružování, uznání, úcty a možná i dokonce seberealizace tím, že využívá jejich pracovní potenciál.“*

### **2.2.3 Manažerské funkce**

Jak již bylo zmíněno, jako ředitel se označuje vedoucí pracovník s rozsáhlými kompetencemi, pověřeným výkonem některých funkcí státní správy ve školství. Ředitel odpovídá nejen za řízení školy, ale i za plnění vzdělávacích plánů, odbornou a výchovnou vzdělávací práci. Taktéž efektivní využívání finančních prostředků. Je tedy nejen pedagogickým odborníkem, ale taktéž manažerem, který musí nutně disponovat ekonomickými a legislativními znalostmi. Podle Koontze a Weihricha (1993, s. 33) je jednoznačná funkce ředitele poskytnout organizaci užitečnou a smysluplnou strukturu v oblastech plánování, organizování, personalistiky, vedení, kontrolování a koordinace. Koordinace se prolíná všemi manažerskými funkcemi a mnozí autoři jí považují za samostatnou manažerskou funkci. *„Koordinace je potřebná pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců k dosažení skupinových cílů“* (Koontz a Weihrich, 1993. str. 33). Ale (Lhotková et.al. 2012, s. 83) manažerské funkce dělí pouze na dvě základní a těmi jsou: plánování a kontrola spojená s hodnocením. Dále zařazuje vzhledem k činnosti a charakteru metodického orgánu i vedení týmu a vedení porad a upozorňuje, že nelze opomenout na motivování podřízených. Motivování podřízených sice spadá dle *„spíše do oblasti leadershipu, ale vzhledem k této chybějící oblasti a důležitosti ji autorka zařadila mezi manažerské kompetence“* (Lhotková et. al., 2012, s. 83).

Kučař (2014, s. 40-41) uvádí, že úkolem ředitele, je řídit školu tak, aby co nejefektivněji dosáhl naplnění očekávaných cílů, a ani nezáleží na tom, kdo jsou jejich tvůrci, zda jsou to zřizovatelé školy, zaměstnanci, orgány státní správy či samotní žáci a jejich rodiče. Oproti manažerům v jiných sektorech musí být ředitel školy nejen lídrem a manažerem, ale současně i učitelem, a musí zvládat v jedné osobě činnosti jako plánování, organizování, výběr zaměstnanců, vedení lidí i kontrolu, a to do takové míry, že jsou ve vzájemném souladu.

Koontz a Weihrich (1993 s. 31-33) základní manažerské funkce specifikují:

Plánování – Jedná se o souhrn úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. Plánování vyžaduje rozhodování o budoucím způsobu vykonávání činností. Vždy je třeba při plánování zvažovat možnosti lidských a materiálních zdrojů.

- Organizování - *„Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe.“*

Tak jak to definuje Koontz, Weihrich přirovnává tuto definici k hereckým rolím v dramatech. Je to přesně úloha dobrého manažera v organizacích, protože aby zaměstnanci pracující ve skupinách mohli dosahovat dobře daných cílů, musí plnit určité úlohy tak, aby odpovídaly schopnostem a motivacím pracovníků v dané organizaci.

- Vedení - *„Vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů. Vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, že uspokojí jejich potřeby, přání a touhy, je pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl, přístupy manažerů a komunikaci.“*
- Kontrolování – *„Zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Tak jsou tedy výstupy kontrolovány pomocí kontroly toho, co lidé vykonali.“*
- Koordinace – *„Je potřebná pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců k dosažení skupinových cílů.“* Veber (2014, s. 133-134) ke koordinaci uvádí, že její potřeba vzrůstá spolu se specializací a rostoucí složitostí úkolů, má zajistit rovnováhu a plynulost, optimální průběh apod. Koordinaci je třeba věnovat pozornost již při sestavování plánů a schématu posloupnosti průběhu.

#### **2.2.4 Klíčové kompetence**

Dle Průchy (2013, s. 124) jsou klíčové kompetence *„specificky strukturované a v praxi využívané soubory znalostí, dovedností, postojů a dalších motivů chování a jednání.“*

*Klíčové kompetence mají potenciál uplatnění v různých kontextech, otevírají možnosti k řešení problémů a nečekaných situací v průběhu celého života.*“ Vedení a řízení bývají často ztotožňovány a „*je sice pravda, že vedení patří mezi základní manažerské funkce, přesto řízení znamená více než vedení*“ (Koontz a Weihrich, 1993, str. 43).

Podle ředitele je škola vnímána veřejností, proto je zcela klíčovou osobou pro tuto instituci. Ředitel je zodpovědný za úspěšný chod celé školy, proto by měl být nejen dobrým organizátorem, ale měl by být otevřený změnám a všemu novému. Měl by konstruktivně myslet, držet se koncepce školy a být dobrým (smysluplným) vizionářem.

Základním kamenem lídra je umět se správně rozhodnout a mít dobrý time management. Podle Druckera (2012, s. 192) pozorování, efektivní pracovníci nezačínají svými úkoly, ale začínají svým časem. Nezačínají plánováním, ale hledají, kam jejich čas mizí a mají snahu svůj čas řídit a eliminovat neproduktivní aktivity. Dále Drucker (2012, s. 192 a 194) tvrdí, že čas je jedinečným zdrojem, který si nelze najmout, zaměstnat a ani koupit. Je tedy nutné, aby ředitel má-li být efektivní, musí mít k dispozici poměrně velké časové úseky, protože čím je větší organizace, tím více času bude potřebovat. „*Všechno vyžaduje čas. To je skutečně universální podmínka. Každá práce se děje v čase a spotřebovává čas. A přece většina lidí považuje tento jedinečný nenahraditelný a nutný zdroj za něco, co se rozumí samo sebou*“ (Drucker, 2012, s. 193). Podle Druckera (2012, s. 193) efektivní pracovník proto ví, že má-li dobře hospodařit se svým časem, musí nejdříve vědět, na co čas skutečně potřebuje vynakládat. „*Efektivní vedoucí pracovník se nevyznačuje ničím více, než svou pozornou péčí o čas*“ (Drucker, 2012, s. 193).

Podle Brodského (2014, s. 13) je time management asi nejužitečnější a nejzajímavější pro velmi vytížené lidi - což ředitelé bezesporu jsou. Autor je přesvědčen, že každý by měl jednat podle toho, co je pro něj v životě důležité, tedy podle svých priorit, umět si rozložit své úkony v časových horizontech a sám rozhodnout, co a za jak dlouho lze zvládnout a co může odložit na později. Dokonce tvrdí, že pokud má manažer (ředitel) dobrý time management, tak zcela jistě zvýší svoji výkonnost oproti stresové zátěži, zvýší efektivitu práce a také předchází syndromu vyhoření (Brodský, 2014, s. 14).

Měl by být komunikativní a reprezentativní typ člověka. Cílem ředitele školy by mělo být stejně jako v jiných organizacích poskytování kvalitních služeb, trvalé zlepšování a zvyšování kvality výkonnosti a vzdělávání. Měl by umět uplatňovat a používat vhodné nástroje a metody, jak těchto cílů dosáhnout. Klíčové je také to, aby dokázal vždy

přednostně jednat v zájmu školy. Pokud se podaří řediteli všechny tyto dovednosti správně propojit a vhodně aplikovat tak je to právě to, co dělá ředitele ředitelem. Veber et al. (2014, s. 37-39) kompetence manažera shrnuje následujícím výčtem: odborné znalosti, sebevzdělávání, praktické dovednosti a lidská dimenze (např. sociální zralost, legální chování a činorodost).

Mezi klíčovou a základní činností ředitele školy patří řízení rizik. Postoje manažerů k rizikům a jejich ovlivnění Smejkal a Rais (2013, s. 94) definují:

- *jeho osobním přístupem k řešení rizikových situací v průběhu dosavadního života,*
- *jeho zkušenostmi z předcházejících rizikových rozhodnutí,*
- *systémem řízení firmy a vnitřním prostředím firmy (např. vnitřními univerzitními předpisy, provozním a organizačním řádem nemocnice, předpisy správní rady akciové společnosti, předpisy orgánů veřejné moci, které v rizikových situacích svazují manažera pochopitelně podstatně více než majitele privátní firmy. “*

Trunda a Bříza (2012, s. 81) k řízení rizik uvádějí, že *„cílem a smyslem řízení rizik (managementu rizik) je naplňování jejich pozitivních stránek a minimalizace stránek negativních.“*

### **2.2.5 Kompetenční model ředitele školy**

Lhotková et al. (2012, s. 56-68) kompetenční model ředitele školy rozdělila do 6 ti modelů, které se podrobně popisují dané oblasti pozorovatelného chování, neboť *„člověk může mít řadu tzv. tacitních dovedností, ale nedokáže je v pravou chvíli aktivovat a použít. Pro praxi řídicího pracovníka je nezbytná schopnost užití v daném kontextu, v aktuální situaci, proto opravdu musíme kompetence popisovat a hodnotit podle pozorovatelného chování“* a jednotlivé modely specifikuje následovně:

1. *Kompetence lídrové - strategické myšlení – „Dokáže sestavit vizi odpovídající potřebám školy“* (Lhotková et al., 2012, s. 63). Vize je dobře zapamatovatelné vyjádření budoucího stavu školy, je to pohled, kde bude škola za několik let. Dobrý lídr musí zajistit ztotožnění s vizí celý tým pracovníků. Při naplňování vize musí lídr stanovit priority a rozhodnout o naléhavosti a důležitosti každé z nich Vize musí být hýčkána, neustále a systematicky naplňována – jen tak zůstane svěží a dokáže zaujmout.

Mezi strategické myšlení čili lídrovské kompetence dále patří propagace a zviditelňování školy na veřejnosti. Lhotková et al. (2012, s. 68) přirovnala ředitele k herci, k principálovi divadla. Měl by to být člověk schopný vyjádřit přítomnost a budoucnost školy všem relevantním partnerům, a to i z hlediska správného rozlišení úrovně výrazových prostředků a konkrétní situace. Nemůže se vyhýbat ani problematičtým či negativním místům života školy.

Další lídrovskou kompetencí dosahuje svým působením na optimální výkon členů svého týmu, aby měl tým potřebu jít za svým ředitelem. Ředitel školy musí věnovat značný čas přemýšlení o svých pracovnících, aby dokázal využít kapacit jednotlivých lidí.

Toho dosáhne správnou motivační strategií, jejíž cílem je podněcovat pracovní výkonnost pracovníků.

2. Kompetence manažerské – rozvoj organizace – Ředitel školy by měl být schopen správně vykonávat základní manažerské funkce a to jsou, plánování, kontrolování, organizování, rozhodování i vedení lidí. Tyto funkce nelze škálovat podle důležitosti – všechny jsou pro chod organizace stejně důležité.

Rozvojem organizace se rozumí stanovení strategie k naplnění vize školy. Jedná se spíše o podrobný plán cesty, jak k naplnění vize dojít. Jednou z možností je kupříkladu metoda SMART, při absenci kteréhokoliv z těchto znaků bude cesta komplikovaná.

K dalším manažerským kompetencím patří výběr pracovníků, jejich adaptace, hodnocení a další rozvoj. V této oblasti s zdá řada věcí samozřejmostí, ale není, proto by měl dobrý ředitel ještě dříve, než začne vyhledávat nového člena do týmu, mít přesně popsané místo, náplň práce a specifika vykonávaných úkolů, aby věděl, kdo by měl být nejvíce vhodným adeptem. Protože dobrý stav týmu je základní podmínkou budování kvalitní školy. Lhotková et al. uvádí, že *„lidé jsou největším bohatstvím každé organizace a každý musí znát kritéria hodnocení své práce“* (Lhotková et al., 2012, s. 69).

Další velice důležitou manažerskou dovedností je zajistit pro školu finanční zdroje mimo stanovený rozpočet. Rozpočet školy je přesně stanoven a je zákonnou povinností ředitele školy s těmito penězi hospodařit efektivně a hospodárně. Pro

školu a její zaměstnance je velice důležité, když ředitel školy umí získat i jiné finanční prostředky například z projektů, grantů, nebo nejrůznějších doplňkových činností (Lhotková et al., 2012, s. 69).

3. Kompetence odborné – vzhledem k funkci – řídí školu v souladu s platnými právními a ekonomickými předpisy. Ředitel školy musí bez ohledu na svůj subjektivní pohled na některé předpisy vykonávat veškerou činnost školy v souladu s legislativou i ekonomickými normami. Jejich nedodržování by mohlo školu fatálně ohrozit.

Dobry ředitel by měl sledovat trendy vývoje školství a měl by je dokázat vhodně implementovat do života školy. Pro ředitele by mělo být samozřejmé sledovat školství v širším významu a být schopen srozumitelnou formou předat nabyté informace svým zaměstnancům - být vizionářem. Aby dosáhl těchto kompetencí měl by dokázat vhodně komunikovat se členy svého týmu a samozřejmě i se všemi partnery školy. Množství problémů vzniká ze špatné komunikace. Toto je neméně důležitá dovednost ředitele, díky ní dokáže udržet organizaci v maximální efektivitě a okamžitě odstraní i zdánlivě malicherné problémy, které by mohli vést ke špatné kultuře školy či nepochopení situace.

Další odbornou kompetencí ředitele je jazyková vybavenost. Stále více škol se zapojuje do mezinárodní spolupráce. Začleňování dětí s odlišným mateřským jazykem, u kterých nebývá výjimkou, že rodiče takových dětí neumí česky, proto je značnou výhodou, když je ředitel schopen plynne komunikovat v cizím jazyce a koordinovat spolupráci (Lhotková et al., 2012, s. 69).

4. Kompetence osobnostní – dokáže si rozvrhnout svůj čas, stíhá svojí práci. „*Kvalitu ředitele nelze měřit podle toho, kolik činností zvládne, ale jak je schopen vše zorganizovat a rozvrhnout*“ (Lhotková et al., 2012, str. 71). Práce ředitele školy je velice časově náročná, a proto je schopnost rozdělit si svůj čas a delegovat úkoly na jiné pracovníky zcela nezbytná. Smyslem rozdělit svůj čas bylo myšleno i na osobní čas pro rodinu, koníčky a odpočinek, neboť dlouhodobé časové přetížení může vést k vyčerpání a syndromu vyhoření. S touto dovedností souvisí i schopnost nést důsledky svých rozhodnutí, neměnit zbytečně směr a umět přiznat, že rozhodnutí bylo špatné. Protože jedině z přiznaných chyb je možné se umět poučit a v budoucnu se umět jím vyvarovat.

Další osobnostní kompetencí je umět pracovat pod časovým tlakem, protože ne vždy se podaří rozložit čas a zvládnout všechny potřebné úkoly. Stres a napětí vyplývající z těchto okolností se může negativně projevit na zdraví, náladě a výkonu ředitele. Ředitel musí být schopen reagovat rychle a měl by vyhodnocovat situaci podle časové potřeby (Lhotková et al., 2012, s. 70).

5. Kompetence sociální – „*umí sestavit tým a pracovat s jednotlivými jeho členy*“ (Lhotková et al., 2012, s. 63). Smyslem vytváření týmů je dle Lhotkové et al. (2012, s. 72-73) využití jejich schopností, ideálně vytvořit jejich provázanost a tím dosahovat tzv. synergického efektu. Zejména v této oblasti je nutné počítat s rozdílnými podmínkami a potřebami malých a velkých škol. V návaznosti na složení týmu je třeba umět řešit konflikty otevřeně a rychle, umět zvládat odpor proti změnám. Konflikty patří do běžného chodu života ve školství. Ředitel by měl mít schopnost předcházet konfliktům včasným pojmenováním problému, neměl by odkládat jejich řešení, jednat otevřeně a rozhodně.

K sociálním kompetencím ředitele také patří spolupráce s partnery školy a dokáže jí využít ku prospěchu školy. Činnost školy se nedotýká pouze dětí, žáků, jejich rodičů a pracovníků školy, ale do života školy vstupuje také zřizovatel, jiné instituce, dodavatelé, řemeslníci, možní sponzoři. Se všemi většinou jedná pouze ředitel, a proto by měl být schopen s nimi jednat v zájmu školy a ideálně v souladu všech zainteresovaných stran.

Dokáže akceptovat stávající podmínky vytvořené zřizovatelem školy a legislativním rámcem. Činnost konkrétní školy je vymezena legislativním rámcem, politikou státu a krajů, ekonomickými možnostmi zřizovatele. Díky těmto podmínkám musí být součástí ředitelských kompetencí schopnost akceptovat dané podmínky, protože je nutné si uvědomovat, že ředitel nevystupuje pouze sám za sebe, ale za celou organizaci. Pokud by neměl osvojenou tuto kompetenční schopnost mohl by svým neodborným výkladem právních norem ohrozit sebe i celou organizaci.

6. Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu – „*Dokáže naplánovat a implementovat ŠVP odpovídající konkrétní škole, žákům a situaci, v níž se škola nachází*“ (Lhotková et al., 2012, s. 73). Ředitel školy musí dle Lhotkové et al. (2012, s. 73-74) znát moderní zásady a poznatky pedagogiky pro plánování

školního vzdělávacího programu a být v souladu s odpovídajícím RVP a vhodně implementovat do specifik a okolních podmínek školy. ŠVP je základní edukační dokument školy a je nutno jeho přípravě, implementaci, stejně jako evaluaci a aktualizaci věnovat maximální pozornost.

Využívá pravidelně zjišťované výsledky žáků ke zlepšování edukačního procesu. Je nutné, aby ředitel školy se svými pracovníky vytvořil adekvátní nástroje pro získávání zpětné vazby. Je potřeba vytvořit systém, v němž bude možno komparovat mezi třídami, dětmi a zákonnými zástupci a porovnávat v čase. Důležitá je analýza získaných výsledků a návazná inovace ŠVP.

*„Využívá nové poznatky (mezinárodní šetření, OECD...) pro optimalizaci edukačního procesu“* (Lhotková et al., 2012, s. 74). Pro mateřskou školu a její děti je dle Lhotkové et al. (2012, s. 74) vhodné, aby ředitel sledoval výsledky z mezinárodních zpráv, chápal možné trendy a vytvářel týmu pedagogických pracovníků podmínky k vhodnému edukačnímu působení.

*„Umí využít poznatků tak, aby v předstihu inovoval ŠVP“* (Lhotková et al., 2012, s. 74). Aktualizace školního vzdělávacího programu je dle Lhotkové et al. (2012, s. 74) velmi citlivou záležitostí, může jít často o nevratné změny. Ředitel musí bedlivě sledovat všechny dostupné informace, celkovou atmosféru školy, školskou politiku státu i zřizovatele, aby nedopustil zastarání ŠVP či delší cestu školy nesprávným směrem.

### 3 Koncepce školy

V předchozí kapitole bylo odkazováno na kompetence ředitele školy, které by se měly promítnout do praxe řízení školy, k tomu je nutné mít vypracovanou koncepci školy na dané funkční období. Slovo koncepce definovali Koontz a Weihrich (1993, s. 24) takto: „*koncepce je duševní představou čehokoli zformulovanou na základě obecného z jednotlivých specifik.*“ I přesto, že neexistuje žádný dokument, který by definoval náležitosti, nebo popisoval postupy, tak je při sestavování dlouhodobé koncepce školy nutné, aby byla v souladu s nastavenou strategií řízení a plánování strategického dokumentu Strategie 2030+, strategického plánování dané obce a vycházet z kritérií České školní inspekce – kvalitní školy. Dále by měla být koncepce v souladu se školním vzdělávacím programem školy a zároveň s Rámcově vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání a samozřejmě v souladu se školským zákonem.

Pokud je cílem nastavení kvalitního konceptu rozvoje školy a dosahovat co nejlepších výsledků je nutné nejprve nastavit cíle a poslání, jak by měla být škola řízena a kam by měla směřovat. Strategické plánování lze dělit na dlouhodobé a krátkodobé. V dlouhodobém strategickém plánování se počítá s časovým horizontem pěti a více let, ve kterém si určíme záměry a cíle, kterých bychom chtěli dosáhnout. Krátkodobé strategické plánování odpovídá nejlépe období jednoho školního roku (Světlík 2009, s. 114). Toto období Světlík, (2009, s. 114) nazývá „*taktické plánování*“.

V předložených koncepcích se rozpracuje plán vzdělávání, výchovy, kontroly a mimoškolní aktivity, není však nutné zacházet do podrobností - možné detaily či návrhy lze pouze zmínit u samotného konkurzu (Slavíková, 2006, s. 13). „*Koncepci rozvoje školy připravujeme pouze na základě konkrétních, nám známých a ověřených skutečností, informací, faktů a údajů o škole. Před vlastní přípravou koncepce je vhodné prostudovat výroční zprávy, navštívit školu, eventuálně požádat o rozhovor některého z členů vedení, učitele*“ (Slavíková, 2006, s.14). Světlík (2009, s. 114 a 115) uvádí, že „*strategie plánování zahrnuje definování poslání školy, vyhodnocení zdrojů a analýzu prostředí, stanovení priorit a strategie. Jedná se o proces, ve kterém se snažíme dát do souladu stanovené dlouhodobé cíle školy s jejími omezenými možnostmi s přihlédnutím ke stále se měnícímu prostředí.*“

Koncepce školy je dnes nazývána spíše vizí, kterou má každý ředitel předem naplánovanou a rozpracovanou. Dalo by se říct, že je to jakási individuální představa, jakým směrem by

chtěl ředitel organizaci posunout a jak by se měla dále rozvíjet a rozšiřovat. Lze také využít stávající koncepci a tu jen částečně inovovat. Vize by měla vycházet z analýzy současného stavu školy, kterou dosáhneme například použitím nástroje pyramidy vitality. Teorii vitality vytvořil nestor českého managementu Jiří Plamínek. Tato teorie se dá využít i na oblast školství. Je to užitečný nástroj pro analýzu i stanovení cílů pro stávající organizace či pro školy teprve vznikající. „*Jedním z pilířů teorie vitality je pyramida vitality vysvětlující, že strategickým zájmem společnosti, je budovat svou vitalitu v posloupnosti od užitečnosti (co budeme dělat, pro koho a proč) přes efektivitu (jak to budeme dělat) a stabilitu (jak budeme reagovat na změny podmínek) k dynamice (jak budeme změny sami vyvolávat a řídit). Tuto posloupnost je dobré brát vážně: nemá například smysl zvyšovat efektivitu procesů, které nejsou užitečné, nebo vyvolávat změny, když na ně firma neumí reagovat. Teorie vitality analyzuje problémy, jež vznikají v systémech typu firem, a lokalizuje jejich příčiny v podobných posloupnostech, jako je ta, kterou nastiňuje obrázek č. 2.*“ (Plamínek, 2015. s. 42 a 43).



Obrázek č. 2

Zdroj: vlastní zpracování dle Plamínka (2015, s. 43)

### 3.1 Kritéria kvalitní školy

Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2021/2022 schválil ministr školství mládeže a tělovýchovy v červnu 2021. Podle znění kritérií bude Česká školní inspekce školy a školská zařízení ve školním roce 2021/2022 hodnotit. Kritéria vycházejí z modelu tzv. kvalitní školy, který Česká školní inspekce ve spolupráci s externími odborníky vytvořila „kritéria seskupená do šesti základních oblastí pokrývají všechny klíčové kroky školního vzdělávání, popisy kritérií pak jasně ilustrují, co dané kritérium sleduje a jak by naplnění daného kritéria mělo v optimálním případě vypadat. Ředitelé škol díky tomu mohou posoudit, jakou měrou stav jejich školy odpovídá v oblastech i v jednotlivých kritériích popisovanému žádoucímu stavu, v čem a jak moc se od ideálního stavu odlišují a v čem tedy mají největší prostor ke zlepšení,“ (Kvalitní škola, online). Tento metodický materiál je tedy převážně určen pracovníkům vedení škol pro jejich využití v autoevaluačních činnostech, nebo právě jako podpůrný dokument při tvorbě koncepce rozvoje školy.

V kritériích Kvalitní školy (ČŠI, 2021, s. 20-27) můžeme nalézt celou řadu kritérií, na které se může zřizovatel při hledání nového ředitele, resp. při ověřování jeho osobnostních a profesních kompetencí, zaměřit, neboť budou pro úspěšné vedení školy a naplňování její vize nepostradatelné a ředitel by měl být schopen s nimi po všech stránkách pracovat. Jedná se např. o tyto kritéria, případně jejich části (demonstrativní výčet):

#### 1. Koncepce a rámeček školy

- Škola má jasně formulovanou, srozumitelnou a realistickou koncepci.
- ŠVP je v souladu s příslušným RVP a všemi právními předpisy.
- Škola má jasně nastavená efektivní pravidla a mechanismy k organizování vlastní činnosti školy.
- Škola realizuje efektivní opatření k prevenci všech forem rizikového chování.

#### 2. Pedagogické vedení školy

- Vedení školy aktivně řídí pedagogické procesy na úrovni školy.
- Vedení školy aktivně vytváří pozitivní klima.
- Vedení školy vytváří podmínky pro rozvoj pedagogické spolupráce mezi pedagogy s efektivním dopadem na kvalitu.

- Vedení školy provádí systematické hodnocení práce pedagogů a poskytuje jim pravidelně užitečnou zpětnou vazbu.
- Vedení školy systematicky vyhodnocuje stav materiálních podmínek pro vzdělávání.
- Vedení školy má plán vlastního manažerského a pedagogického rozvoje.

### 3. Kvalita pedagogického sboru

- Pedagogové splňují požadavky na odbornou kvalifikaci dle zákona.
- Pedagogové komunikují s dětmi zdvořilým a přátelským, empatickým a naslouchajícím způsobem.
- Pedagogové mezi sebou vytvářejí, podporují a udržují kolegiální vztahy a vzájemný respekt.

### 4. Vzdělávání

- Vzdělávání je promyšlené a realizované v souladu s kurikulárními dokumenty.
- Pedagogové volí formy a metody vzdělávání tak, aby odpovídaly vývojovým předpokladům dětí a stanoveným vzdělávacím cílům.

### 5. Vzdělávací výsledky

- Vedení školy a pedagogové průběžně uplatňují sdílený ucelený systém k získávání aktuálních informací o výsledcích vzdělávání každého dítěte a sledování jejich vzdělávacího pokroku.

### 6. Podpora dětí při vzdělávání (rovné příležitosti)

- Škola systematicky a efektivně vyhodnocuje úspěšnost dětí v průběhu a ukončování jejich vzdělávání na všech úrovních řízení pedagogického procesu.

Výše uvedený výčet demonstruje oblasti kritérií, na něž se může zřizovatel v rámci výběru nového ředitele zaměřit ve smyslu jeho kompetencí jako je komunikace, právní povědomí, schopnost analytického uvažování, empatie atd. Uvedený výčet demonstruje jakýsi pomyslný průřez oblastmi strategie, leadershipu, manažerského přístupu a komunikace.

## 3.2 Vize při konkurzním řízení

Uchazeč čili potenciální ředitel má primárně za úkol vést školu jako takovou, k čemuž by měl využívat vhodných nástrojů a držet se své koncepce, k tomu ale potřebuje koncepci nejen napsanou, ale také jí umět promítnout do praxe. O tom, jak to udělá, by měl mít povědomí a být schopen o svých krocích přesvědčit i konkurzní komisi. Vědět, nebo alespoň mít představu, jaké nástroje a styly vedení k jednotlivým krokům využije. Při každém takovém plánování musí dojít k určení slabých a silných stránek organizace a je nutné uvědomovat si různá specifika dané školy jako jsou například faktory sociální, ekonomické, technické a právní (Trojanová, 2017, s. 28-30). Důležité je, aby během svého působení, svou vizi naplňoval společně s celým kolektivem a dokázal, aby pro ni alespoň někdo z týmu „hořel“ a postupně implementoval do stávající struktury koncepce. Není vhodné vše razantně měnit najednou, protože zavedení nové koncepce, (vize, mise) školy s sebou může nést zásadní změny v životě celé organizace i jejich zaměstnanců. I proto je důležité, aby při naplňování vytvořené vize ji měli všichni zaměstnanci neustále k dispozici (Trojanová, 2017, s. 31-36).

Vize školy by také měla být reálná a uvěřitelná, aby pracovníci nepodléhali její nedosažitelnosti. Měla by pracovníky zaujmout a dávat jim smysl (Veber et al., 2014, s. 126).

Dle Světlíka (2009, s. 115) „*proces strategického plánování můžeme definovat jako systematickou analýzu školy a jejího prostředí a formulování strategických cílů. Které umožní naplnit škole vizi v kontextu jejich hodnot a vnitřního potenciálu*“. V neposlední řadě by také měl respondent umět u konkurzu prezentovat tu část ze své koncepce, ve které uvádí vhodné podmínky k zajištění spolupráce rodičů a zřizovatele školy na společném vzdělávání dětí nadaných i dětí s potřebnými podpůrnými opatřeními a dětí s odlišným mateřským jazykem v mateřské škole (Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, 2021, s. 33-34, 37-38).

## 4 Metodologie výzkumného šetření

Gavora (2000, s. 11) uvádí, že „existuje mnoho definic výzkumu z nichž některé jsou velmi složité a některé jsou naopak lakonické. Výzkum se definuje velmi těžko, je to především způsob myšlení, protože má mnoho tváří a stránek. Problémy, které se jím řeší, jsou obvyčejně vážné, hluboké anebo rozsáhlé, takže je není možno řešit rychle, na jedno posezení. Výzkum tedy není metodologická „jednohubka“, je to činnost systematická. Aby se problém vyřešil, často si vyžaduje soustředěnou anebo opakovanou činnost“.

Dle Zháněla et al. (2014, s. 10) je metodologie vědy nauka o metodách. Je teorií k výběru výzkumných metod a návodem, jak vybrané metody používat ve vědeckém zkoumání. Znalost metodologie vědy je nedílnou součástí základní výbavy vědeckého pracovníka. Umožňuje mu systémově se orientovat ve výzkumné práci a patřičně rozumět interpretaci výsledků vědeckého výzkumu.

Vědecká metoda je klíčový nástroj pro ucelený způsob a postup, kterým chceme realizovat objektivní zkoumání daného problému, za předpokladu dosažení výzkumného cíle (Zháněl et al., 2014, s. 10). „*Metody, zjednodušeně řečeno, jsou nástroje, prostřednictvím kterých výzkumník vytváří strategii výzkumu*“ (Zháněl et al., 2014, s. 10).

### **Dotazník**

K dotazníku Zháněl et al. (2014, sr. 12) uvádí, že „*dotazník je metoda na hromadné a poměrně rychlé zjišťování informací o vědomostech, názorech nebo postojích tázaných osob k aktuální nebo potenciální skutečnosti. Obsahuje určující a eliminační otázky – uzavřené, polouzavřené a otevřené, otázky alternativní a škálové. Může být anonymní a neanonymní.*“

## 5 Výzkumné šetření

### Vymezení cíle

Cílem této práce je objasnit strategie zřizovatelů při vyhlašování konkurzních řízení a zjistit, jakým způsobem uchazeče na místo ředitele vybírají.

### Výzkumné otázky

1. Z jakých důvodů nejčastěji vyhlašují zřizovatelé konkurzní řízení na funkci ředitele mateřských škol?
2. Mají zřizovatelé ke kandidátům na ředitele podporující vztah?
3. Jak zřizovatelé vybírají ředitele?

### Metodika výzkumného šetření

K realizaci výzkumného šetření byla použita metoda kvantitativního výzkumu s využitím elektronického dotazníku vytvořeného v platformě placené verze Survio. Použity byly otázky otevřené, polootevřené i uzavřené, použito bylo u několika otázek škálování. Dotazník byl koncipován jako anonymní, neboť „významný vliv na kvalitu informace má anonymita. Použití anonymního či neanonymního dotazníku ovlivňuje jak návratnost, tak také validitu odpovědí. Výhodou anonymního dotazníku je větší otevřenost výpovědí, lidé se mnohem méně stylizují a kontrolují“ (Zich a Roubal, 2014, s. 43).

### Časový harmonogram výzkumného šetření

Příprava podkladů pro výzkumné šetření, formulace otázek – termín - 11-12/2021.

Tvorba a odzkoušení dotazníku v prostředí Survio – termín 1/2022.

Volba vzorku respondentů, oslovení/rozeslání dotazníků – termín 1-2/2022.

Sběr dat, prezentace a interpretace dat – termín 2-3/2022.

#### 5.1 Vlastní výzkumné šetření

Původním záměrem bylo provedení dotazníkového šetření s oslovením respondentů - zřizovatelů. Dále doplněním o rozhovory s vybranými zřizovateli a čerstvě jmenovanými řediteli ve vybrané obci hlavního města. S ohledem na režimová opatření v souvislosti s epidemií covid bylo přistoupeno k úpravě této vize výzkumného šetření a bylo od

rozhovorů ustoupeno. Došlo k oslovení zřizovatelů a ředitelek se žádostí o vyplnění dotazníku.

Se žádostí o vyplnění elektronického dotazníku bylo osloveno 22 pražských zřizovatelů (městských částí s přenesenou působností), dotazník byl zaměřen na obsazování míst ředitelů mateřských škol.

S druhým dotazníkem bylo osloveno 44 ředitelek MŠ (od každého zřizovatele 2), které jsou ve funkci ředitele kratší dobu než pět let. Prvotním záměrem bylo oslovit respondenty kteří na pozici ředitele byli jmenováni v uplynulých dvou letech. Ovšem při kontaktu se zřizovateli bylo zjištěno, že horizont dvou let není z hlediska počtu možných respondentů dostatečný. S ohledem na tuto skutečnost bylo přistoupeno k časovému horizontu pěti let od jmenování. Tato volba umožnila oslovení dostatečného počtu respondentů. Dotazník byl zaměřen na oblast vyhlašování konkurzních řízení na pozice ředitelů MŠ. K oslovení došlo náhodným výběrem na základě informací poskytnutých zřizovateli.

Odkaz na přímý elektronický dotazník byl rozeslán prostřednictvím e-mailu. Dotazník pro zřizovatele obsahoval celkem 11 otázek. Dotazník pro ředitelky obsahoval 15 otázek. V případě obou dotazníků byli respondenti požádáni, aby odpovídali za období pěti let. Tento časový rozsah byl zvolen s ohledem na výběr vzorku ředitelek, které jsou ve funkčním období do pěti let. U obou dotazníků byly použity otázky uzavřené, polootevřené a otevřené. Dotazníky jsou obsahem příloh 1 a 2.

## **5.2 Výstupy dotazníkového šetření**

### **Návratnost dotazníků**

- 1) Dotazník pro zřizovatele – z celkového počtu 22 oslovených byla návratnost 16 dotazníků, tedy 73 %.
- 2) Dotazník pro ředitelky – z celkového počtu 44 oslovených byla návratnost 24 dotazníků, tedy 55 %.

### **Výstupy dotazníkového šetření, vyhodnocení a interpretace**

Výstupy dotazníkového šetření k jednotlivým otázkám jsou zpracovány do tabulek a je k nim uveden krátký komentář. Hodnoty jsou uvedeny v % z počtu z celkových odpovědí. Výstupy otevřených otázek jsou vyhodnoceny metodou kódování a s ohledem na jejich počet zpracovány do odrážek coby sumarizace odpovědí a taktéž doslovným přepisem případných odpovědí tematicky zajímavých.

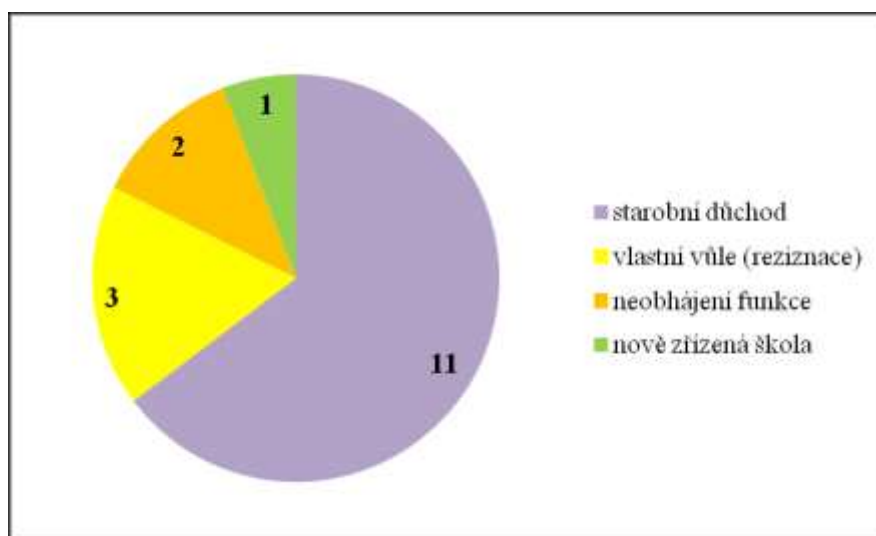
Výstupy jednotlivých otázek jsou nejprve interpretovány zpracováním do tabulek a některé otázky jsou doplněny pro lepší přehlednost o grafické znázornění. Následně v další části vyhotoveny včetně případné komparace tvrzení mezi oběma dotazníky. Pro potřeby vyhodnocení a interpretace jsou nadále v textu otázky z jednotlivých dotazníků rozlišovány následovně – otázky z dotazníku pro zřizovatele mají za pořadovým číslem otázky rozlišovací znak „Z“ otázky z dotazníku pro ředitelky rozlišovací znak „Ř“. Vzhledem k tomu, že při vyhodnocení odpovědí bylo patrné, že oslovení kandidáti odpovídali pouze v ženském rodě, bude tedy ve vyhodnocení a doporučení používáno pouze oslovení „ředitelky“.

### Dotazník č. 1 - dotazník pro zřizovatele

**Otázka č. 1Z** (otevřená otázka) - Z jakého důvodu nejčastěji vyhlašujete ve Vaší městské části konkurzní řízení na pozici ředitele MŠ?

Dle respondentů nejčastěji vyhlašují konkurzní řízení z důvodu odchodu do starobního důchodu ředitele. A druhým nejčastějším důvodem bývá odchod ředitelů z vlastní vůle (rezignace), nebo v případě, že stávající ředitelé neobhájí své další funkční období na základě předložené nové koncepce rozvoje školy. Někteří ze zřizovatelů uvádějí jako hlavní důvody dva, výstupy jsou níže graficky prezentovány.

**Graf č. 1** – Hlavní důvody zřizovatelů pro vypsání konkurzu



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 2Z** (otevřená otázka) - Jakým způsobem hledáte vhodné kandidáty na volnou pozici ředitele mateřské školy?

Odpověděla polovina respondentů, že vyhláší pouze konkurzní řízení, 11 z nich podporují povědomí veřejnosti vyhlášení konkurzu inzercí v novinách či odborném tisku. Celkem 5 respondentů oslovuje vhodné kandidáty na základě doporučení z řad stávajících pracovníků MŠ.

**Otázka č. 3Z** - Máte předem vytipované potenciálně vhodné zájemce o pozici ředitele?

Tabulka č. 1

kritérium	četnost v %
ano	25
ne	62,5
nevím (nechci se vyjadřovat)	12,5

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 62,5 % respondentů tvrdí, že nemají předem vytipované zájemce o pozici ředitele. 25 % z oslovených respondentů odpověděli ano a 12,5 % se nechtěli vyjadřovat.

**Otázka č. 4Z** – Praxe potvrzuje, že nově zvolený ředitel/ka MŠ zpravidla pochází z řad stávajících učitelů. Vnímáte to jako výhodu?

Tabulka č. 2

kritérium	četnost v %
ano	50
ne	12,5
nechci se vyjadřovat	37,5

Zdroj: vlastní zpracování

Polovina respondentů vnímá jako výhodu, když kandidáti na ředitele pochází z řad stávajících učitelů. 12,5 % to jako výhodu nevnímá a 37,5 % se v dotazníku nechtěla vyjadřovat.

**Otázka č. 5Z** - Myslíte si, že by měl uchazeč o místo ředitele školy před konkurzem projevit zájem o informativní schůzku se zřizovatelem?

Tabulka č. 3

kritérium	četnost v %
ano	75
ne	6,3
nikdy jsem se s tímto zájmem neseťkal/a	18,7

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 75 % respondentů si myslí, že by měli kandidáti před konkurzem projevit zájem u zřizovatele o informativní schůzku. Necelých 7 % zřizovatelů předběžnou informativní schůzku nepovažuje za podstatnou a téměř 19 % nikdy zájem o předběžnou schůzku nezaznamenalo.

**Otázka č. 6Z** - Nabízíte uchazečům před konáním samotného konkurzu informativní schůzku s Vámi?

Tabulka č. 4

kritérium	četnost v %
ano	12,5
ne	87,5

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 87,5 % odpovědělo, že nenabízí informativní schůzku s kandidáty a pouze 12,5 % schůzku nabízí.

**Otázka č. 7Z** - Je pro Vás důležité, aby se uchazeč před konkurzem zajímal o danou MŠ a navštívil ji?

Tabulka č. 5

kritérium	četnost v %
ano	75
ne	25

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 75 % respondentů odpovědělo ano a 25 % ne, tedy většina zřizovatelů považuje bližší zájem uchazeče o danou školu za důležitý.

**Otázka č. 8Z** – Mají níže uvedené faktory pro Vás při výběru ředitele MŠ zásadní význam?

Tabulka č. 6

faktor / četnost v %	souhlasím	spíše souhlasím	neutrální postoj	spíše ne	ne
Dokončené funkční studium	56%	19%	19%	6%	0%
Vysokoškolské vzdělání vhodné pro vykonávání funkce ředitele - ŠMG	44%	25%	25%	6%	0%
Praxe na téže škole, kde je konkurz vyhlášen	0%	19%	69%	6%	6%
Praxe v pozici zástupce ředitele	19%	50%	31%	0%	0%
Praxe a zájem o místo ředitele z jiné MŠ, než kde je konkurz vyhlášen	19%	38%	38%	6%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů přikládá váhu absolvovanému funkčnímu studiu, ke studiu školského managementu je postoj víceméně obdobný. Praxi adepta na vypisovanou pozici na dané škole jako výhodu vidí neutrálně 69 % zřizovatelů, ovšem žádný z respondentů není ve škále souhlasím. Praxe na pozici zástupce ředitele má jednoznačnou váhu pouze u 19 % zřizovatelů, 81 % se pohybuje ve škálách spíše souhlasím a neutrální postoj. Obdobný výsledek je u otázky na váhu dosavadní praxe na pozici ředitele na jiné škole.

**Otázka č. 9Z** - Ohodnoťte dle Vašich zkušeností osobnostní stránku kandidátů za posledních 5 let

Tabulka č. 7

faktor / četnost v %	souhlasím	spíše souhlasím	neutrální postoj	spíše ne	ne
Osvojená rétorika	38%	31%	25%	6%	0%
Reprezentativní projev	31%	44%	25%	0%	0%
Jasná vize rozvoje školy	94%	6%	0%	0%	0%
Znalosti z ekonomie a práva	50%	50%	0%	0%	0%

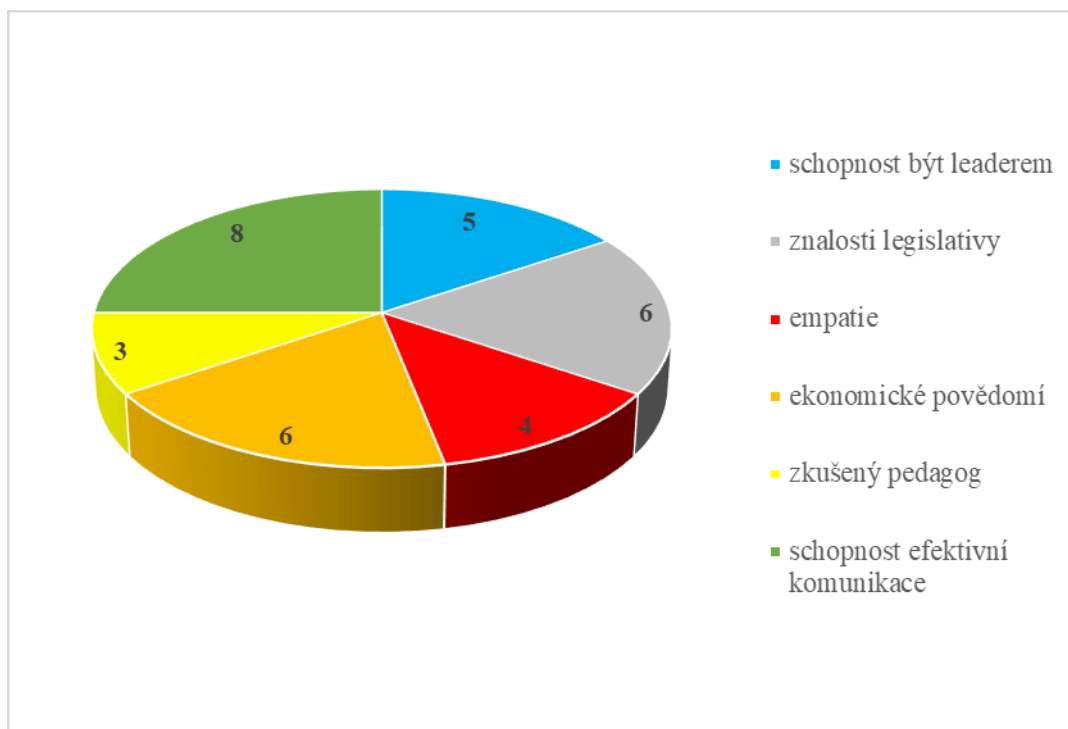
Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti ve škálách hodnotí kandidáty na ředitele za posledních pět let. Kritériím dominuje s 94 % jasná vize rozvoje školy a následně znalost právních předpisů. Rétorika a reprezentativní projev byl hodnocen zhruba stejnou měrou.

**Otázka č. 10Z** (otevřená otázka) - Vyjmenujte alespoň 3 kompetence či dovednosti, které by měl/la podle Vás budoucí ředitel/ka mít?

Odpovědi od 16 respondentů tematicky seskupeny do šesti oblastí, a to schopnost být leaderem, znalost legislativy, empatie, ekonomické povědomí, zkušený pedagog a oblast efektivní komunikace. Žádný z respondentů neuvedl manažerské schopnosti. Četnost prezentována v grafu:

**Graf č. 2** – Četnost kompetencí ředitele očekávaných zřizovateli



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 11Z** (otevřená otázka) - Existuje nějaká strategie, kterou se řídíte při vyhlašování konkurzních řízení a při výběru nových ředitelů? (Pokud odpovíte ano, uveďte, o jakou strategii se jedná.)

Respondenti odpověděli 11x ne. Uveden byl doplňující komentář, že vzhledem k velmi malému zájmu o tyto pozice, není moc příležitostí k uplatňování strategií, proto se řídí pouze zákonem. Pouze 2x odpověděli respondenti, že dávají největší důraz na soulad s vizí strategií městské části v oblasti školství, 1x uvedli jasnou vizi rozvoje školství a 2x obecnou připravenost - rádi by vybrali člověka na svém místě – empatický, pracovitý, komunikativní.

### Dotazník č. 2 - dotazník pro ředitelky

**Otázka č. 1Ř** - Z jakých informačních zdrojů jste se o konkurzu dozvěděl/a?

Tabulka č. 8

kritérium	četnost v %
Z úřední desky zveřejněné MČ	8,3
Z FCB skupiny "konkurzy"	0
Z internetových stránek www.edu.cz popř. www.msmt.cz	0
Oslovil Vás zřizovatel	16,7
Věděla jste o konkurzu, protože jste byla součástí pedagogického sboru MŠ, na které se konkurz vyhlašoval	50
Jiná...	25

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti uvádí, že v 50 % o konkurzu věděli, protože byli součástí pedagogického sboru školy, ve které se konkurz vyhlašoval. V 16,7 % je oslovil zřizovatel a 25 % respondentů odpovědělo, že informaci o vyhlášeném konkurzu byla získána z jiného zdroje.

**Otázka č. 2Ř** - Věděl/a jste v době konkurzu z jakého důvodu byl konkurz vyhlášen?

Tabulka č. 9

kritérium	četnost v %
Odchod do důchodu stávajícího ředitele/ky	50
Nespokojenost zřizovatele s vedením	16,7
Nespokojenost z řad rodičů (veřejnosti)	0
Na podněty ČŠI	0
Z důvodu špatného hospodaření s financemi	0
Konec funkčního období Stávajícího ředitele/ky	0
Nevěděl/a jsem z jakých....	0
jiné...	33,3

Zdroj: vlastní zpracování

Dle respondentů bylo jejich ponětí o důvodu vyhlášení konkurzu v 50 % z důvodu odchodu do důchodu, s téměř 17 % z důvodu nespokojenosti zřizovatele se stávajícím ředitelem a v 33,3 % respondentům nebyla tato informace v době konkurzu známa.

**Otázka č. 3Ř** - Pracoval/a jste v době vyhlášení konkurzu ve škole, kterou nyní řídíte?

Tabulka č. 10

kritérium	četnost v %
ano	50
ne	50

Zdroj: vlastní zpracování

Zde respondenti odpověděli v poměru stejně, tedy interní lidský kapitál byl v daném vzorku při obsazování pozice užít v polovině případů.

**Otázka č. 4Ř** - Vnímáte tuto skutečnost pracovat v těžce MŠ při konkurzu jako výhodu?

Tabulka č. 11

kritérium	četnost v %
ano	50
ne	50

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti v 50 % uvádí, že být v konkurzu jako již zaměstnanec dané školy je výhoda, druhá polovina respondentů patrně volí jako prioritu se o místo ucházet v jiné škole, než kde pracují.

**Otázka č. 5Ř** - Byla Vám aktivně nabídnuta před konkurzem schůzka ze strany zřizovatele?

Tabulka č. 12

kritérium	četnost v %
ano	25
ne	75

Zdroj: vlastní zpracování

Pouhých 25 % respondentů uvedlo, že jako kandidátům jim byla před konkurzem nabídnuta informativní schůzka. Celých 75 % odpověděno negativně.

**Otázka č. 6Ř** - Požádal/a jste o informativní schůzku před konkurzem zřizovatele sama?

Tabulka č. 13

kritérium	četnost v %
ano	33,3
ne	66,7

Zdroj: vlastní zpracování

Zde výsledky dotazníků ukazují, že pouze 33,3 % respondentů o schůzku se zřizovateli požádali před konkurzem. A 66,7 % o schůzku zájem neprojevalo.

**Otázka č. 7Ř** - Pociťoval/a jste v době přípravy na konkurz podporu ze strany zřizovatele?

Tabulka č. 14

kritérium	četnost v %
ano	58,3
ne	41,7

Zdroj: vlastní zpracování

Výstup této otázky je poměrně vyrovnaný, jde patrně o subjektivní dojem každého jedince a jeho očekávání.

**Otázka č. 8Ř** - Doporučil Vám zřizovatel oblasti, na které se máte před konkurzem zaměřit?

Tabulka č. 15

kritérium	četnost v %
ano	0
ne	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů je patrné, že zřizovatelé směrem ke kandidátům nekomunikují svoje priority/oblasti, na které by se měl kandidát zaměřit.

**Otázka č. 9Ř** - Měl/a jste příležitost k rozhovoru s ředitelkou MŠ, kde probíhal konkurz?

Tabulka č. 16

kritérium	četnost v %
ano	75
ne	25

Zdroj: vlastní zpracování

Třem čtvrtinám respondentů/uchazečů bylo umožněno setkat se stávající ředitelkou, což může být pro konečné rozhodnutí uchazeče velkou výhodou.

**Otázka č. 10Ř** (otevřená otázka doplňující k otázce 9Ř) - Pokud k setkání došlo, co Vám v rozhovoru chybělo?

Respondentky 11x odpověděly, že jim chyběla otevřenost ze strany stávajícího vedení a cítily, že jsou zaskočené z návštěvy. 9x odpověděly, že jim nic nechybělo. U zbytku respondentů k setkání z neuvedených důvodů nedošlo.

**Otázka č. 11Ř** (otevřená otázka) - Z jakých zdrojů jste čerpal/la, případně podle jakých kritérií jste sestavoval/la koncepci rozvoje školy?

Respondentky 9x odpověděly, že koncepci rozvoje školy sestavovaly díky studiu školského managementu nebo funkčním studiu. Zde je nutné si uvědomit důležitost odborného vzdělání tohoto typu již před vstupem do funkce. 7x odpověděly z internetu, dostupné literatury, šest ze zkušeností jiných ředitelek a pouze dvě z kritérií Kvalitní školy.

**Otázka č. 12Ř** - Využil/la jste při přípravách na konkurz kritéria "Kvalitní školy"?

Tabulka č. 17

kritérium	četnost v %
ano	25
ne	66,7
Vůbec neznám kritéria "Kvalitní školy"	8,3

Zdroj: vlastní zpracování

Téměř 67 % respondentů uvedlo, že v rámci příprav na konkurz nepracovali s kritérii Kvalitní školy a přes 8 % uvedlo, že je vůbec neznají. Jedna čtvrtina s kritérii při přípravě na konkurz pracovala.

**Otázka č. 13Ř** - Co vše bylo součástí konkurzního řízení?

možnost vybrat více odpovědí

Tabulka č. 18

kritérium	četnost v %
Koncepce rozvoje školy	100
Psychologický test	0
Vědomostní test	8,3
Assessment centrum	0
Reference od Vašeho zaměstnavatele	8,3
Dotazník	16,7
Jiné...	58,3

Zdroj: vlastní zpracování

Naprostu všechny respondentky odpověděly, že součástí konkurzního řízení byla koncepce rozvoje školy, u poloviny byl konkurz doplněn o jiné doplňující hodnocení. V 16,7 % uvedly jako doplňkové hodnocení dotazník a 8,3 % vědomostní test. Dále 8,3 % respondentů označilo jako doplňkový nástroj reference od zaměstnavatele. K tomuto nutno doplnit legislativní hledisko, kdy zaměstnavatel může třetí osobě poskytnout referenci na zaměstnance pouze po souhlasu daného zaměstnance, případně si posudek může u stávajícího zaměstnavatele vyžádat sám zaměstnanec a poté jej sám doložit u konkurzu.

**Otázka č. 14Ř** - Nabyl/la jste po konkurzu dojmu, že jste měl/la předem všechny dostupné informace, které byly nutné při jeho průběhu?

(otevřená otázka)

Všechny respondentky odpověděly ano, jen jedna odpověděla, že „*se snažila informace získat sama, ale nebyla schopna všechny informace obsáhnout.*“

**Otázka č. 15Ř** – Chtěl/la byste doplnit něco k problematice, co nebylo v dotazníku obsaženo?

(otevřená otázka)

Respondentky 18x odpověděly ne, ale 6x bylo odpovězeno tak, že odpovědi ukazují, že je konkurzní řízení jedna velká neznámá a nikdo neví, jak by to mělo být. Jedna z respondentek upozornila na to, že mnohdy dokonalá příprava nepomůže, pokud člověka ovládne stres. Další odpověděla, že nikdy nemůžete být připravena, protože se může kdokoliv zeptat úplně na cokoliv, další uvedla, že vůbec nevěděla, do čeho jde.

### **5.3 Vyhodnocení a interpretace výsledků šetření ve vazbě na výzkumné otázky**

V následujícím textu jsou výstupy z výzkumného šetření vyhodnoceny a interpretovány ve vazbě na výzkumné otázky, přičemž některé otázky se nevážou pouze na jednu výzkumnou otázku a je možné jejich výstup interpretovat z různých úhlů pohledu.

### **Výzkumná otázka č. 1 Z jakých důvodů nejčastěji vyhláší zřizovatelé konkurzní řízení na funkci ředitele mateřských škol?**

Zřizovatelé v otevřené otázce č. 1Z odpověděli, že nejčastěji vyhláší konkurzní řízení z důvodů odchodu do starobního důchodu stávajícího ředitele, nebo popřípadě, pokud odchází z vlastní vůle (rezignuje), což byl další nejčastější důvod. Dále byl respondenty jako důvod také zmíněno neobhájení pozice ředitele. Toto tvrzení potvrzují ředitelky v otázce č. 2Ř (tabulka č. 9), kde v polovině případů odpověděly, že v době, kdy se účastnily konkurzního řízení, tak byl konkurz vyhlášen z důvodů odchodu ředitelky do starobního důchodu. V 16,7 % odpověděly, že konkurzní řízení bylo vyhlášeno z důvodů nespokojenosti zřizovatele se stávající ředitelkou, což může ukazovat na shodu s tvrzením zřizovatelů v otázce č. 1Z. Celých 33 % ředitelky dále uvedlo, že nevěděly v době konkurzu, z jakého důvodu byl konkurz vyhlášen. Tato hodnota ukazuje na skutečnost, že v těchto 33 % patrně nedošlo k předběžné schůzce se zřizovatelem ani k návštěvě dané školy, protože tam by tyto informace musely nutně vyplynout. Tato hodnota navazuje na tvrzení jak zřizovatelů v otázkách na zřizovatele č. 5Z - 7Z (tabulky č. 3-5), které se týkají předběžného zájmu uchazečů o danu školu, a taktéž z otázek č. 5Ř a 6Ř (tabulky č. 12 a 13). Uvedených 33,3 % nepřímo potvrzuje absenci předběžných schůzek zřizovatelů s uchazeči, ač zřizovatelé v otázce č. 5Z (tabulka č. 3) předběžný zájem uchazečů v 73 % preferují, ale jak následně v otázce č. 6Z (tabulka č. 4) v 87,5 % uvádí, že tyto schůzky aktivně nenabízí.

### **Výzkumná otázka č. 2 Mají zřizovatelé ke kandidátům na ředitele podporující vztah?**

Zřizovatelé v 75 % v otázce č. 7Z, odpověděli, že je pro ně důležité, aby se uchazeč před konkurzem o školu zajímal (tabulka č. 5), ale současně odpověděli v otázce 6Z (tabulka č. 4), že uchazečům spíše nenabízí před konáním konkurzu informativní schůzku a také se nikde ve výzkumném šetření neobjevilo, že by zřizovatelé toto zprostředkování nabízeli či alespoň doporučili. V otázce č. 5Z (tabulka č. 3) 75 % zřizovatelů uvedlo, že by měl uchazeč před konkurzem projevit zájem o informativní schůzku. V tomto ohledu ředitelky na otázku č. 5Ř (tabulka č. 12), zda jim byla nabídnuta před konkurzem schůzka uvádějí v 75 % že nebyla. Současně v otázce č. 6Ř, zda samy o schůzky požádaly uvádí v téměř 70 %, že nikoliv (tabulka č. 13). Výše uvedené ukazuje na jistý rozpor, mezi tím, co se

očekává a tím, co se pro dosažení aktivně koná. Zde jsou patrně rezervy v komunikaci na obou stranách a patrně při vyhlášení podmínek konkurzu.

Z otevřené otázky č.10Ř, která byla doplňující k otázce č. 9Ř (tabulka č. 16) ze které vyplynulo, že v 75% se ředitelky setkaly s odcházející ředitelkou a navštívily prostředí MŠ, je patrné, že zřizovatelé považují za nutné, aby se uchazeči zajímali o školu o kterou se uchází (viz otázka č. 7Z, tabulka č. 5), ale ředitelky 11x odpověděly, že i když k setkání došlo, tak jim chyběla otevřenost a nebo, že cítily ze strany odstupující ředitelky jisté zaskočení a tudíž se lze domnívat, že poskytnuté informace neměly příliš podporující vztah (vypovídající hodnotu). V 9 odpovědích odpověděly ředitelky, že jim nic nechybělo, což mohly být některé odpovědi od skupiny, co v MŠ pracovaly v době konkurzu a tak nemusely vyvinout žádnou aktivitu k setkání.

Z otázky č. 8Z (tabulka č. 6) zda zřizovatel doporučil oblasti, na které se mají před konkurzem uchazečky zaměřit, naprosto všechny ředitelky odpověděly, že ne. To stvrzuje vše výše zmíněné.

### **Výzkumná otázka č. 3 Jak zřizovatelé vybírají ředitele?**

Pouze tři z oslovených zřizovatelů odpověděli v otevřené otázce č. 2Z, že pro potřeby obsazování nových ředitelů vyhlašují pouze konkurzní řízení, 11 ze 16 zřizovatelů, tj. 69 %, podporuje povědomí veřejnosti nad rámec legislativních znění ještě inzercí a pět zřizovatelů oslovuje vhodné kandidáty na základě doporučení z řad stávajících pracovníků MŠ. Toto zjištění potvrzují zřizovatelé i v otázce č. 3Z (tabulka č. 1), kdy v 62,5 % odpověděli, že nemají předem vytipované vhodné zájemce, ale 25 % odpovědělo že ano, a 12,5 % se nechtělo vyjadřovat. Neochota odpovědět na tuto otázku může nepřímo znamenat odpověď ano, tedy, že mají předem vytipované uchazeče.

V otázce č. 4Z (tabulka č. 2) zřizovatelé v 50 % potvrdili, že v praxi nová ředitelka pochází z řad stávajících učitelů na škole, kde se konkurz vyhlašuje, a dokonce vnímají tuto skutečnost jako výhodu. Tato tvrzení potvrzují i ředitelky v otázkách č. 3Ř (tabulka č. 10) a 4Ř (tabulka č. 11), kdy polovina ředitelek přiznává, že v době vyhlášení konkurzu pracovaly na téže škole a současně to považují za výhodu. Tuto skutečnost potvrzují i výsledky z dotazníku v otázce č. 1Ř (tabulka č. 8), že polovina ředitelek se přihlásila ke konkurzu i díky tomu, protože v MŠ v té době pracovala. Tudíž se měla možnost dobře připravit, neboť dobře znala prostředí a je zcela možné, že i požadavky zřizovatele.

Dále zřizovatelé v dotaznících odpověděli, že je pro ně v drtivé většině v průběhu vybírání nových ředitelů důležité, aby se zajímali o danou školu a osobně ji i navštívili. Toto tvrzení v 75 % potvrdily i ředitelky v otázce č. 9Ř (tabulka č. 16), protože měly příležitost hovořit s ředitelkou MŠ, kde konkurz probíhal. V otevřené otázce č. 10Ř ředitelky tuto skutečnost ještě doplnily o poznatky z navštívené školy.

Dále z výzkumného šetření v otázce č. 8Z (tabulka č. 6) plyne, že zřizovatelé ve většině přikládají velkou váhu (zásadní význam) přípravě adeptů na vedoucí pozici v podobě funkčního studia či studia školského managementu. K praxi na téže škole mají rezervovaný postoj, 19 % ve škále spíše souhlasím a 69 % má neutrální postoj. Naopak ale pro zřizovatele má u uchazečů zásadní význam dosavadní praxe na pozici zástupce ředitele (19 % ve škále souhlasím a 38 % spíše souhlasím) či zástupce ředitele na jiné škole (19 % ve škále souhlasím a 50 % spíše souhlasím).

Z výzkumného šetření otázek č. 9Z a 10Z je zajímavé zjištění, že u konkurzu preferují z osobnostních stránek uchazečů následujícím způsobem (stupněm). V drtivé většině 94 % odpověděli zřizovatelé na škále souhlasím, že je pro ně nejdůležitější u konkurzu, aby měl uchazeč jasnou vizi rozvoje školy, v 50 % reagovali souhlasím či spíše souhlasím na znalost z ekonomie, práva a legislativy. A dále uvedli ve 38 % souhlasím, že je pro ně zásadní osvojená rétorika, reprezentativní projev je důležitý na škále souhlasím 31 % a spíše souhlasím 44 %, pokud bude nahlíženo pozitivně, tak je to 75 %. Neutrální postoj má zbylých 25 % což lze vykládat tak, že pro čtvrtinu zřizovatelů je tato otázka nedůležitá.

Otevřená otázka č. 10Z se dotazovala zřizovatelů na tři kompetence, které by měl uchazeč mít. Zajímavě vyšlo že zřizovatelé preferují (požadují) při konkurzu od kandidátů šest kompetencí, a těmi jsou na prvním místě schopnost efektivní komunikace, znalost legislativy a ekonomického povědomí, lídrovství, empatie, a na posledním místě uvedli, že by měl být ředitel zkušený pedagog.

K diskusi je část strategie zřizovatelů v ohledu předběžných informačních schůzek, což již bylo diskutováno v rámci vyhodnocení výzkumné otázky č. 1, protože bezesporu je nepsanou strategií každého zřizovatele vybrat ideálního kandidáta, ovšem výzkumné šetření poukazuje na jisté mezery. Jistě by se dala mezi mnohé strategie zahrnout „dobře napsaná koncepce rozvoje školy“, která dle otevřené otázky č. 11Z vyšla v nad rámec legislativních nařízení jako žádoucí při strategii zřizovatelů při výběru ředitelů. Dále se objevil v otevřených odpovědích požadavek na soulad se strategií městské části v oblasti

vzdělávání, která by se měla taktéž propsat do koncepce rozvoje školy a taktéž tato skutečnost vede ke zjištěným informacím z otázek č. 5Z (tabulka č. 3) a to, že by tato strategie mohla být objasněna na informativní schůzce u zřizovatele a následně kandidáty zakomponována do koncepce rozvoje školy.

Otázky 5Ř a 6Ř (tabulky č. 12 a 13) dokazují, že zvolené ředitelky zpravidla zřizovatelé nezvou před konkurzem a ani ředitelky neoslovují zřizovatelé z důvodu žádosti o informativní schůzku před samotným konkurzem. To ovšem vyvrací odpovědi ředitelk v otázce č. 7Ř (tabulka č. 14), kdy 58,3 % odpovědělo, že pociťují v době přípravy podporu ze strany zřizovatele. Což je tedy otázka k diskusi a pouze 41,7 % přiznaly, že jim podpora chyběla. Pokud by zřizovatelé prezentovali svoje představy o provozu a budoucnosti školy, mohli by se uchazeči těmto nejasnostem vyvarovat, což by jednoznačně zkvalitnilo úroveň předkládaných koncepcí. Tuto úvahu potvrzuje výstup otázky č. 8Ř (tabulka č. 15), kde všechny ředitelky odpověděly, že jim nebyla doporučena žádná oblast, na kterou by se měly před konkurzem zaměřit.

Dle otevřené otázky č. 11Ř vyšlo najevo, že koncepci tvořily ředitelky z nabytých informacích ze studia školského managementu nebo funkčního studia, dále čerpaly informace pouze od zkušených ředitelk, z internetu, webu, nebo na základě seznámení se s prostředím MŠ o kterou se konkrétně jedná. Nejmenší podíl vyšel z potřeb školy a dle doporučených kritérií ČŠI. S tím souvisí otázka č. 12Ř (tabulka č. 17), zda při přípravách na konkurz využily kritéria kvalitní školy. V 66,7 % odpověděly, že ne a ve 25 % že ano a 8,3 % vůbec nezná kritéria kvalitní školy. Což deklarují výše uvedená tvrzení. Tyto skutečnosti se potvrdily i v otázce č. 13Ř (tabulka č. 18), kdy ve 100 % odpověděly ředitelky, že součástí konkurzního řízení byla koncepce rozvoje školy a žádný ze zřizovatelů nevyužil možných nástrojů pro výběr zaměstnanců do manažerské pozice, jako je např. psychologický test, nebo assessment center. Na otevřenou otázku č. 14Ř ovšem všechny ředitelky odpověděly, že nabyly dojmu, že měly předem všechny dostupné informace, které byly nutné ke konkurznímu řízení. Zde je rozpor, nebo o úhel pohledu.

V otevřené otázce č. 15Ř, kde dostaly ředitelky volný prostor k vyjádření svého názoru, zda by ještě chtěly něco doplnit, odpověděly ve většině že ne. Jedna respondentka uvedla, že „konkurzní řízení je jedna velká neznámá, nikdo neví, jak by to mělo vypadat,“ a další uvedla, že „nikdy nemůžete být připraveni, zeptat se může kdokoli na cokoli.“

## 6 Návrhy a doporučení

Návrhy a doporučení reflektují výzkumný vzorek z území hlavního města Prahy a nejsou zobecnitelné pro širší region.

Zřizovatelům lze s odkazem na výstupy z výzkumného šetření při plánování konkurzů doporučit, aby součástí informací o konkurzu byla zahrnuta možnost informativní schůzky kandidátů se zřizovatelem a případně možná návštěva dané školy. Tato okolnost, která ve výzkumném šetření vyšla jako zásadní pro obě strany, by měla mít v rámci konkurzu jasný a korektní rámeček s jasnými pravidly a stejnými podmínkami pro všechny uchazeče. Zřizovatelé by mohli zprostředkovat návštěvu s odcházející ředitelkou a nejlépe, aby se takové schůzky zřizovatel i sám zúčastnil, tím by došlo skutečně k prezentování školy validním způsobem a upozornění na relevantní problematiku konkrétní školy. Tímto krokem by se patrně dalo předejít, a eliminovat úskalí některých ředitelek, které toto doložily v otázce č. 9Ř (tabulka č. 16) a 10Ř (otevřená otázka), kde potvrdily, že neměly příležitost k setkání, nebo, že některým chyběla otevřenost ze strany stávajícího vedení, nebo, že byly z jejich návštěvy odcházející ředitelky zaskočeny. Což si lze vykládat mnoha způsoby, například i tak, že má odcházející ředitelka jasnou představu, kdo za ni funkci převezme a není tedy žádoucí, aby poskytovala interní informace, které by byly u konkurzu a při přebírání funkce potřebné, jiným uchazečům. I v tomto ohledu by jistě bylo dobré, kdyby se této (možno i nepříjemné) schůzky účastnil přímo zřizovatel, který by schůzce zajistil její korektnost. Fakticky stávající ředitelku nelze ke schůzce tohoto charakteru včetně předání informací jakkoli nutit či nařídit.

Někteří zřizovatelé se ve výzkumném šetření vyjádřili, že se do konkurzu hlásí velice málo uchazečů a tím se výběr velice úží a také fakt, že konkurz trvá cca 30 minut, což je časové omezení, ve kterém se dá pozorovat kandidát jen velice omezeně. Tato problematika by se dala podpořit použitím některého nástroje pro výběr manažerských pozic, který by mohl těmto úskalím předcházet. Je pravděpodobné, že to je i důvodem, proč se většina zřizovatelů zaměřuje na koncepci rozvoje školy, ve které mohou dopodrobna s rozmyslem prezentovat svou vizi, která dle výsledků výzkumného šetření ze stran zřizovatelů, vyšla jako nejzásadnější. Bylo by dobré, kdyby uchazeči dopředu věděli, jak mají koncepci uchopit, neboť žádný oficiální dokument, nebo návod na tuto problematiku neexistuje.

Dále při psaní této práce došlo ke zjištění, že již při samotném konkurzu by bylo ku prospěchu všem kandidátům v jakékoliv formě funkční studiu či studium školského

managementu. Jednak by uchazečky získaly jistý právní, legislativní i ekonomický přehled, jak je požadováno a bezesporu komunikační i prezentační dovednosti, ale také by tím splnily otázku připravenosti do funkce a mohly by se od prvního dne věnovat přebíráním organizace. Protože jak již bylo zmíněno, především začínající ředitel se potřebuje soustředit a věnovat mnoho času nové funkci a studium by ho zatěžovalo. Proto lze doporučit pedagogickým pracovníkům, kteří uvažují o ucházení se o místo ředitele/ky, aby již během praxe absolvovali potřebné studium. A současně podrobně z praxe zjišťovali, co funkce ředitele obnáší.

Dále lze zřizovatelům doporučit, nebo spíše magistrátu hlavního města Prahy, aby podpořili studenty školského managementu a funkčního studia k zájmu o pozice ředitelů, například v podobě aktuálních připravovaných konkurzů v daném regionu a motivačních faktorů proč se do konkurzu přihlásit. Tento, nebo podobný progresivnější přístup by pomohl s motivací nových potenciálních uchazečů se do konkurzních řízení přihlásit a tím by zřizovatelé získali větší vzorek vhodných adeptů o tyto pozice.

## Závěr

Tato práce se zabývá problematikou konkurzních řízení na pozici ředitele mateřské školy u zřizovatelů z veřejné sféry, konkrétně obcí. Obce školy zřizují jako příspěvkové organizace a ředitel je jejím statutárním zástupcem. Výběr ředitele školy, tedy vrcholného manažera školy a současně statutárního zástupce organizace, je zásadním krokem. Ředitel je ve své náročné pozici nucen vědomostně obsáhnout celou řadu odborností, neboť není odpovědný pouze za naplnění veřejné služby, pro kterou byla škola zřízena, ale taktéž za chod a hospodaření školy jako organizace. Současně je nositelem a reprezentantem kultury školy, kterou ze své pozice ve značné míře utváří a ze které do značné míry vychází klima školy. Konkurzní komise by měla využít všech možností, aby vybrala ideálního kandidáta, který bude dlouhodobě stát v čele školy ke spokojenosti všech klientů školy. Výběr ředitele, tedy konkurzní řízení, je v oblasti veřejné sféry legislativně upraven.

Cílem práce bylo objasnit strategie zřizovatelů při vyhlásování konkurzních řízení a zjistit, jakým způsobem ředitele vybírají. K dosažení cíle bylo užito výzkumného šetření, které bylo zacíleno na pražské zřizovatele mateřských škol z řad městských částí. Šetření bylo dotazníkové a zahrnuje dvě skupiny respondentů, a to zřizovatele a ředitelky škol.

Při výzkumném šetření v rámci první výzkumné otázky bylo zjištěno, že většina zřizovatelů vyhláší konkurzní řízení zpravidla v případech stanovených vyhláškou a dále pokud stávající ředitel zásadně poruší své pracovní kompetence. Ve výzkumném šetření dominují jako důvody starobní důchody, rezignace a dále neobhájená funkce. U neobhájené funkce lze uvažovat o nespokojenosti zřizovatele s ředitelem. Běžná praxe je taková, že před uplynutím šestiletého funkčního období předloží ředitelé tzv. svou sebereflexi na základě své předchozí vypracované koncepce školy a předloží zároveň svůj výhled na dalších šest let čili po dobu dalšího funkčního období.

Ve výsledcích druhé výzkumné otázky výzkumného šetření byl evidentní rozkol v přípravě a průběhu konkurzního řízení mezi požadavky zřizovatelů a možností kandidátů. Z jedné strany zřizovatelé tvrdí, že by měly být ředitelky perfektně připravené. Uchazeč zpravidla není schopen získat informace o dané škole z veřejně dostupných zdrojů či případně jenom z části. Veřejné zdroje nemusí reflektovat aktuální náhled zřizovatele na dění v dané škole. Díky absenci realizace těchto předběžných schůzek je průběh a případně i výsledek konkurzu pro obě strany s určitou nadsázkou pomyslnou loterií. Pro některé adepty může být nedostatek informací důvodem pro nepodání přihlášky do konkurzu. Otázkou je, zda

by měl být uchazeč proaktivní a zřizovatele o schůzku požádat, a jak by se zřizovatelé zachovali, zda by tím po případě nezískal nepřiměřenou výhodu vůči ostatním uchazečům, neboť konkurzní řízení by mělo být pro všechny zúčastněné transparentní.

Každý ředitel musí prokázat manažerské dovednosti, kde by měl vycházet i ze svých zkušeností a dovedností. Pro vytvoření funkční a smysluplné, reálné koncepce rozvoje školy, je třeba po jmenování do funkce zanalyzovat současný stav školy, nastudovat dostupnou dokumentaci školy, nahlédnout do prostředí a podmínek školy, seznámit se s kulturou školy do které se chce uchazeč hlásit.

V rámci třetí výzkumné otázky bylo zjištěno, že zřizovatelé příliš nevyvíjejí zájem o hledání (vychovávání) si vhodných adeptů o pozice ředitelů, resp. čerpání ze vnitřních zdrojů. V otázce č. 8Z (tabulka č. 6) zda pro zřizovatele je zásadním faktorem praxe v dané škole, a tím pádem místní znalost, 0 % odpovědělo že souhlasí, 19 % spíše souhlasilo a 69 % mělo neutrální postoj. 6 % dokonce odpovědělo ve škále spíše ne, tedy že spíše primárně nestojí o interního kandidáta. Na druhou stranu výstup otázky č. 3Z (tabulka č. 1) ukazuje, že zřizovatelé ve 25 % přiznávají, že před zahájením konkurzu mají vytipované vhodné zájemce. Zde je v tomto kontextu prostor pro úvahu, proč minimálně někteří zřizovatelé nevyužívají maxima možného v rámci konkurzního řízení, a to včetně informačních schůzek, aby každý kandidát měl stejné informace a byl schopen se cíleně připravit na konkurzní řízení a uspět v něm.

Jak již bylo v předchozím textu uvedeno a diskutováno, zřizovatel by měl již kandidátům jasně sdělit, jakou on má vizi a záměr, zda je se stávajícím stavem školy spokojený atd., aby na to mohl každý z kandidátů adekvátně reagovat a výstupem by byl vybraný ředitel, který bude informovaný a ve shodě se zřizovatelem, což je od prvopočátku základní předpoklad pro dlouhodobou spolupráci. Současně by bylo vhodné upozornit na kritéria Kvalitní školy jako určitý kvalitativní rámeček.

S ohledem na výstupy z šetření byla stanovena doporučení. Zřizovatelům lze mj. doporučit, aby součástí konkurzního řízení byla předběžná informační schůzka se zřizovatelem a případně i možná návštěva dané školy. Tímto by došlo k ozřejmení očekávání zřizovatele, uchazeč by získal konkrétní představu a jeho příprava na konkurz by mohla být cílená a celý průběh konkurzu by mohl být konstruktivnější a efektivnější pro obě strany.

Souhrnem lze konstatovat, že ač zřizovatelé přirozeně požadují uchazeče na pozice nových ředitelů v co nejvyšší kvalitě jak profesní, tak osobnostní, tak v rámci konkurzních řízení nevyužívají všech možných nástrojů dosažení tohoto cíle. Strategie zřizovatelů v rámci použitého vzorku z území hlavního města Prahy tedy nejsou příliš sofistikované a soustředí se spíše na nutné minimum dané legislativou. Nutno dodat, že poslední novela konkurzní vyhlášky z roku 2019 legislativně průběh konkurzu nasměrovala k vyšší odbornosti průběhu řízení, ovšem otázkou je, do jaké míry je toto v praxi naplňováno. Přirozeným očekáváním by bylo, že u zřizovatele bude mít jistou váhu interní kandidát, samozřejmě za předpokladu korektního průběhu konkurzu, což ovšem výstup z výzkumného šetření ukázal prakticky téměř jako opak. V jiném ohledu bylo zjištěno, že zřizovatelé mají ve čtvrtině svého ideálního kandidáta známého předem.

Jedním z úhlů náhledu na problematiku může být fakt, že na místa ředitelů mateřských škol obecně nebývá příliš mnoho zájemců. S ohledem na tuto skutečnost tedy zřizovatelé mohou pragmaticky konkurzní řízení pojmout formálněji a neztěžovat jej, ač samozřejmě mají zájem získat na danou pozici toho nejlepšího ředitele ve všech ohledech.

V rámci případného navazujícího výzkumného šetření by mohlo být oslovení neúspěšných kandidátů v konkurzních řízeních za účelem zjištění jejich náhledu na průběh konkurzního řízení. Klíčovým vzorkem respondentů pro další šetření by ideálně byla taktéž skupina jedinců, která o účasti ve vyhlášeném konkurzním řízení uvažovala, ale přihlášku z nějakého důvodu nepodala. Ovšem tato skupina respondentů je pochopitelně neidentifikovatelná a tím pádem nedosažitelná. Taktéž předmětem dalšího zkoumání by mohlo být zjištění, že pro zřizovatele není u kandidáta na ředitele praxe na dané škole zásadním faktorem, tedy proč primárně nepreferují interního kandidáta, samozřejmě za zachování premisy korektnosti konkurzního řízení.

## Seznam použitých informačních zdrojů

1. *Aktuality-Od května bude platit nová podoba konkurzní vyhlášky.* MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY [online]. [vid. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/reditel-skoly-by-mel-byt-predevsim-odbornik>
2. ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management.* Praha: Grada. ISBN 8071696145.
3. BRODSKÝ, J., 2014. *Time management.* Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.
4. *Doporučený postup pro obce k průběhu a organizaci konkursního řízení pro konkursy vyhlášené od 1. 5. 2019.* Střední průmyslová škola Otrokovice [online]. [vid. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.zkola.cz/doporuceny-postup-pro-obce-k-prubehu-a-organizaci-konkursniho-rizeni-pro-konkursy-vyhlasene-od-1-5-2019/>
5. DRUCKER, P., 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku.* Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-0.
6. EGER, L., 2006. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu.* Plzeň: Fraus. Moderní pedagogika v teorii a praxi. ISBN 80-7238-583-6.
7. *Informace - Konkurzy na ředitele škol a školských zařízení,* 2018. Česká školní inspekce [online]. [vid. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Aktuality/Informace-Konkurzy-na-reditele-skol-a-skolskych-za>
8. KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj.* 2. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
9. KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-168-3.
10. *Konkurzní řízení – metodika.* Školský portál Karlovarského kraje [online]. [vid. 2022-02-05]. Dostupné z: <http://www.kvkskoly.cz/manazer/metodika/Stranky/Konkurzni-rizeni.aspx>
11. *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021,* 2021 Česká školní inspekce. Dostupné z: [https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF\\_el.\\_publikace/Krit%0c3%a9ria/Kriteria-hodnoceni\\_2020-2021-popis-kriteria\\_cistopis.pdf](https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el._publikace/Krit%0c3%a9ria/Kriteria-hodnoceni_2020-2021-popis-kriteria_cistopis.pdf)

12. KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
13. KUCHAR, F., P. SCHNEIDER, V. TROJAN, J. URBAN a P. ZEMAN, 2014. *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi*. Praha: Raabe, Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-168-7.
14. *Kvalitní škola*. Česká školní inspekce [online]. [vid. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/cz/Kvalitni-skola>
15. *Metodicko-výkladová příručka ke konkursním řízením*, 2021. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. Dostupné z: [https://www.msmt.cz/uploads/O\\_200/Methodika\\_ke\\_konkurznim\\_rizenim/Methodicko\\_vykladova\\_prirucka\\_ke\\_konkursum\\_2021\\_k\\_1.10.2021\\_.pdf](https://www.msmt.cz/uploads/O_200/Methodika_ke_konkurznim_rizenim/Methodicko_vykladova_prirucka_ke_konkursum_2021_k_1.10.2021_.pdf)
16. PLAMÍNEK, J. 2015. *Tajemství motivace*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5515-1.
17. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ a J. MAREŠ, 2013. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0403-9.
18. PRŮCHA, J. (ed.), 2009. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-546-2.
19. PUŠKINOVÁ, M., 2014. *Právo pro ředitele škol v kostce*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-397-5.
20. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, 2021. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY [online]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/56051/>
21. *Rejstřík škol a školských zařízení*. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY [online]. [vid. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://rejstriky.msmt.cz/rejskol/>
22. SLAVÍKOVÁ, L. et.al., 2016. *Texty pro Manažerské přípravné studium, Strategie řízení a koncepce rozvoje školy*. Praha: Univerzita Karlova
23. SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.
24. SVĚTLÍK, J., 2009. *Marketingové řízení školy*. 2. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-494-9.
25. TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7552-842-1.

26. LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-899-2.
27. TROJAN, V., 2015. *Ředitel současné školy*. Praha: Raabe. ISBN 978-80-7496-211-0.
28. TROJANOVÁ, I. a Z. SVOBODOVÁ, 2021. *Krize jako příležitost*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-215-2.
29. TROJANOVÁ, I., TURECKIOVÁ M. a B. RIEDL ČERNÍKOVÁ, 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 2., akt. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-258-2.
30. TRUNDA, J. a K. BŘÍZA, 2012. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-541-6.
31. VEBER, J. et al., 2014. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.
32. VOJTOVIČ, S., 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3948-9.
33. *Vyhlášení konkurzu na místo ředitele školy*. Irena Trojanová [online]. [vid. 2022-03-11]. Dostupné z: <https://www.irenatrojanova.cz/vyhlaseni-konkurzu-na-misto-reditele-skoly/>
34. Vyhláška č. 54 ze dne 26. ledna 2005 o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích.
35. ZICH, F. a O. ROUBAL, 2014. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-093-7.
36. Zákon č. 128/2000 Sb., Zákon o obcích (obecní zřízení)
37. Zákon č. 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
38. Zákon č. 563/2004 Sb., Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

## Seznam použitých zkratk

aj.	a jiné
ČŠI	Česká školní inspekce
např.	například
mj.	mimo jiné
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ŠVP	školní vzdělávací program
RVP	rámcový vzdělávací program
resp.	respektive
příp.	případně
SMART	mnemotechnická pomůcka používaná v projektovém řízení a koučinku ve fázích stanovení cílů
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně
zejm.	zejména

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Dotazník pro zřizovatele

Příloha 2 – Dotazník pro ředitelky

## **Příloha 1 – Dotazník pro zřizovatele**

Otázka č. 1Z (otevřená otázka) – Z jakého důvodu nejčastěji vyhlašujete ve Vaší městské části konkurzní řízení na pozici ředitele/ky MŠ?

Otázka č. 2Z (otevřená otázka) – Jakým způsobem hledáte vhodné kandidáty na volnou pozici ředitele/ky MŠ?

Otázka č. 3Z – Máte předem vytipované potenciálně vhodné zájemce o pozici ředitele/ky MŠ?

Výběr jedné odpovědi z ano/ne/nevím (nechci se vyjadřovat)

Otázka č. 4Z – Praxe potvrzuje, že nově zvolený ředitel/ka MŠ zpravidla pochází z řad stávajících učitelů. Vnímáte to jako výhodu?

Výběr jedné odpovědi z ano/ne/nechci se vyjadřovat.

Otázka č. 5Z – Myslíte si, že by měl uchazeč o místo ředitele/ky MŠ před konkurzem projevit zájem o informativní schůzku se zřizovatelem?

Výběr jedné odpovědi z ano/ne/nikdy jsem se s tímto zájmem nesetkal/a.

Otázka č. 6Z – Nabízíte uchazečům před konáním samotného konkurzu informativní schůzku s Vámi?

Výběr jedné odpovědi z ano/ne.

Otázka č. 7Z – Je pro Vás důležité, aby se uchazeč před konkurzem zajímal o danou MŠ a navštívil ji?

Výběr jedné odpovědi z ano/ne.

Otázka č. 8Z – Mají níže uvedené faktory pro Vás při výběru ředitele/ky MŠ zásadní význam?

Respondenti váhu faktorů (vysokoškolské vzdělání; praxe na téže škole, kde je konkurz vyhlášen; praxe v pozici zástupce ředitele; praxe a zájem o místo ředitele z jiné MŠ, než kde je konkurz vyhlášen) škálují souhlasím/spíše souhlasím/neutrální postoj/spíše ne/ne.

Otázka č. 9Z – Ohodnoťte dle Vašich zkušeností osobností stránku kandidátů za posledních 5 let.

Respondenti faktory (osvojená rétorika; reprezentativní projev; jasná vize školy; znalosti z ekonomie a práva) hodnotí na škále souhlasím/spíše souhlasím/neutrální postoj/spíše ne/ne.

Otázka č. 10Z – (otevřená otázka) – Vyjmenujte alespoň 3 kompetence či dovednosti, které by měl/la podle Vás budoucí ředitel/ka mít?

Otázka č. 11Z – (otevřená otázka) – Existuje nějaká strategie, kterou se řídíte při vyhlášení konkurzních řízení a při výběru nových ředitelů? (Pokud odpovíte ano, uveďte, o jakou strategii se jedná.)

## **Příloha 2 – Dotazník pro ředitelky**

Otázka č. 1Ř - Z jakých informačních zdrojů jste se o konkurzu dozvěděl/a?

Respondenti u jednotlivých kritérií (z úřední desky zveřejněné MČ; z FCB skupiny „konkurzy“; z internetových stránek www.edu.cz popř. www.msmt.cz; odlovil Vás zřizovatel; věděla jste o konkurzu, protože jste byla součástí pedagogického sboru MŠ, na které se konkurz vyhlašoval; jiná...) volí případnou existenci.

Otázka č. 2Ř - Věděl/a jste v době konkurzu z jakého důvodu byl konkurz vyhlášen?

Výběr z kritérií (odchod do důchodu stávajícího ředitel/ky; nespokojenost zřizovatele s vedením; nespokojenost z řad rodičů (veřejnosti); na podněty ČŠI; z důvodu špatného hospodaření s financemi; konec funkčního období stávající ředitele/ky; nevěděl jsem z jakých; jiné...) a respondent volí jeho existenci.

Otázka č. 3Ř - Pracoval/a jste v době vyhlášení konkurzu ve škole, kterou nyní řídíte?

Respondent volí z možností ano/ne.

Otázka č. 4Ř - Vnímáte tuto skutečnost pracovat v téže MŠ při konkurzu jako výhodu?

Respondent volí z možností ano/ne.

Otázka č. 5Ř - Byla Vám aktivně nabídnuta před konkurzem schůzka ze strany zřizovatele?

Respondent volí z možností ano/ne.

Otázka č. 6Ř - Požádal/a jste o informativní schůzku před konkurzem zřizovatele sama?

Respondent volí z možností ano/ne.

Otázka č. 7Ř - Pociťoval/a jste v době přípravy na konkurz podporu ze strany zřizovatele?

Respondent volí z možností ano/ne.

Otázka č. 8Ř - Doporučil Vám zřizovatel oblasti, na které se máte před konkurzem zaměřit?

Respondent volí z možností ano/ne.

Otázka č. 9Ř - Měl/a jste příležitost k rozhovoru s ředitelkou MŠ, kde probíhal konkurz?

Respondent volí z možností ano/ne.

Otázka č. 10Ř (otevřená otázka doplňující k otázce 9Ř) - Pokud k setkání došlo, co Vám v rozhovoru chybělo?

Otázka č. 11Ř (otevřená otázka) - Z jakých zdrojů jste čerpal/la, případně podle jakých kritérií jste sestavoval/la koncepci rozvoje školy?

Otázka č. 12Ř - Využil/la jste při přípravách na konkurz kritéria "Kvalitní školy"?

Respondent volí existenci kritéria.

Otázka č. 13Ř - Co vše bylo součástí konkurzního řízení?

Respondent volí existenci kritérií (koncepce rozvoje školy; psychologický test; vědomostní test; assessment centrum; reference od Vašeho zaměstnavatele; dotazník; jiné...)

Otázka č. 14Ř - Nabyt/la jste po konkurzu dojmu, že jste měl/la předem všechny dostupné informace, které byly nutné při jeho průběhu?

(otevřená otázka)

Otázka č. 15Ř – Chtěl/la byste doplnit něco k problematice, co nebylo v dotazníku obsaženo?

(otevřená otázka)