

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**HODNOCENÍ ŘEDITELŮ MŠ A ZŠ
ZE STRANY ZŘIZOVATELE**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Stárková Radka
Obor: Školský management
Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: Mgr. Bc. Jaroslava Tenkrátová
Datum odevzdání práce: 26.3.2008

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení a odměňování ředitelů mateřských a základních škol z pohledu zřizovatele.

Vychází jak zvláštních zkušeností zpracovatele tak i z výsledků empirického výzkumu provedeného na vzorku dvou skupin respondentů (zřizovatelů a ředitelů mateřských a základních škol) na území Kraje Vysočina. Práce nejen sumarizuje odpovědi týkající se řízení školství a hodnocení práce ředitele, ale také vzájemně porovnává pohled obou skupin respondentů na danou problematiku a na závěr přináší metodickou pomůcku, kterou mohou zřizovatelé využít při hodnocení práce ředitele.

Summary:

The final bachelor thesis is dealing with the issue of the evaluation and the remuneration of the schoolmasters in the Czech kindergartens and primary schools from point of the view of the founders of these schools.

The thesis is based both on the own experiences of the author and on the results of the empirical research which was realised on the sample of two groups of the respondents (founders of the schools and the schoolmasters) on the territory of the Vysocina Region. The survey not only summarises the answers concerning the school management and evaluation of the schoolmaster' work but it also compares the opinions and approaches of both groups of the respondents. In conclusion, it brings the proposal of the methodical tool which could be used by founders of the schools for future evaluation of the schoolmaster' work.

Klíčová slova:

Hodnocení práce ředitele
Kritéria hodnocení
Odměňování
Řízení školství
Zřizovatel

Key words:

future evaluation of the schoolmaster' work
criteria of the evaluation
remuneration
school management
school founder

Obsah:

1. ÚVOD	4
2. PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	5
2.1. PŘEHLED VYBRANÝCH LEGISLATIVNÍCH NOREM (ZÁKONŮ A VYHLÁŠEK) UPRAVUJÍCÍCH FUNGOVÁNÍ RESORTU ŠKOLSTVÍ.....	5
2.1. TEORIE ŘÍZENÍ ŠKOLSTVÍ.....	6
2.2. PROBLEMATIKA HODNOCENÍ ŘEDITELÉ ŠKOLY Z POHLEDU ODBORNÉ LITERATURY.	6
2.2.1. <i>Co je to hodnocení a k čemu slouží</i>	6
2.2.2. <i>Pracovní výkon a jeho kritéria</i>	8
2.2.3. <i>Metody hodnocení</i>	8
2.2.4. <i>Informování pracovníků o výsledcích hodnocení</i>	9
2.3. ZAHRANIČNÍ PŘÍSTUPY K PROBLEMATICE HODNOCENÍ ŘEDITELŮ ŠKOL.	9
3. CÍLE PRÁCE A JEJÍ METODIKA	14
3.1. CÍLE PRÁCE.....	14
3.2. METODIKA PRÁCE.....	14
4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	15
4.1. FORMULACE HYPOTÉZ.....	15
4.2. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	15
4.2.1. <i>Verifikace hypotézy č. 1</i>	15
4.2.2. <i>Verifikace hypotézy č. 2</i>	16
4.2.3. <i>Rozbor dalších výstupů šetření</i>	17
5. NÁVRH METODICKÉ POMŮCKY URČENÉ PRO ZŘIZOVATELE ŠKOL.	26
5.1. FORMA METODICKÉ POMŮCKY.....	26
5.1.1. <i>Legislativní vymezení vztahu zřizovatel školy - ředitel školy</i>	26
5.1.2. <i>Okruhy sledovaných oblastí</i>	27
5.1.3. <i>Návrh hodnotících kritérií</i>	28
5.1.4. <i>Metody hodnocení</i>	29
5.1.5. <i>Záznamová tabulka</i>	29
5.2. ZPŮSOB DISTRIBUCE METODICKÉ POMŮCKY MEZI JEJÍ POTENCIÁLNÍ UŽIVATELE.	29
6. ZÁVĚR	30
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	32
8. SEZNAM GRAFŮ A TABULEK	33
9. SEZNAM ZKRATEK	34
10. SEZNAM PŘÍLOH	34
PŘÍLOHY	35

1. Úvod

Úvodem je nutné nejprve zmínit skutečnost, že situace v řízení školství na území České republiky byla ovlivněna mimo jiné i tím, že v našem státě byl vytvořen tzv. spojený model výkonu veřejné správy, který na nižších úrovních veřejné správy přenesl kompetence státní správy (a to nejen v oblasti školství) na orgány samosprávy (především na kraje, obce s rozšířenou působností, pověřené obecní úřady a na obce se základní působností). Během druhé fáze reformy územní veřejné správy zanikly okresní úřady, přičemž větší část kompetencí rušených okresních úřadů byla přesunuta na obce s rozšířenou působností a jejich menší část na kraje. V této době došlo v ČR i ke zrušení odvětvového řízení školství a byl vytvořen nový model řízení školství, v rámci něhož došlo k posílení řídicích úloh obcí, a to nejen v provozních ale i pedagogických a personálních záležitostech fungování škol.

V současnosti na území České republiky odpovídají za hodnocení práce ředitele školy její zřizovatelé, ale doposud žádný oficiální dokument podrobněji nespecifikuje postupy a činnosti, jakým způsobem by se mělo toto hodnocení konkrétně realizovat. Tato nejasná situace pak logicky vede v praxi k tomu, že jsou při hodnocení práce ředitelů škol aplikovány ze strany jejich zřizovatelů různé a to často velmi odlišné postupy. Navíc v některých případech (např. u některých malých obcí) se lze obávat toho, že toto hodnocení často ani neprobíhá nebo jsou prováděna pouze formálně a nedostatečným způsobem.

Z tohoto důvodu ve své práci nejprve zmapuji aktuální stav systému hodnocení práce ředitelů škol a současně zaměřím svoji pozornost na využívání hodnotících kritérií při hodnocení práce ředitele školy ze strany příslušného zřizovatele. Poté na základě zjištěných skutečností přistoupím k detailnější analýze současného systému hodnocení a na jejím základě se pokusím vytvořit vlastní návrh metodické pomůcky určené pro zřizovatele, která by jim v budoucnu měla usnadnit postup při evaluaci práce ředitelů škol.

2. Přehled o současném stavu řešené problematiky

2.1. Přehled vybraných legislativních norem (zákonů a vyhlášek) upravujících fungování resortu školství

Financování škol zřizovaných krajem nebo obcí:

- Zákon č.561/2004 Sb., ve znění 624/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- Vyhláška MŠMT ČR 5. 492/2005 Sb., o krajských normativech
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Organizace vzdělávání:

- Zákon č.561/2004 Sb., ve znění 624/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění zákona 186/2006 Sb.
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č.43/2006 Sb.
- Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání
- Vyhláška MZ č. 410/2005 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na prostory a provoz zařízení a provoz pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých

Ředitel školy:

- Zákon č.561/2004 Sb., ve znění 624/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- Zákon č. 563/2004 ve znění 624/2006 Sb.,o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Vyhláška č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo svazkem obcí.
- Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., katalog prací

2.1. Teorie řízení školství

Teorie řízení školství bývá u nás alternativně označována jako tzv. školský management. Teorii řízení školství lze ve stručnosti definovat jako objasňování aktivit vztahujících se k plánování, organizování a kontrole činnosti institucí tvořících vzdělávací systém. V podrobnějším vymezení je teorie řízení školství vymezena (podle BACÍKA, KALOUSE, SVOBODY a kol., 1998) takto: školský management zahrnuje plánování a financování školství, organizování lidských zdrojů v systému školství a administrativně kontrolní činnosti vztahující se k fungování školství.

Zvýše uvedených definicí vyplývá, že teorie řízení školství nabývá charakter interdisciplinární oblasti, která se musí opírat o poznatky skupiny různých věd (zejména ekonomie, psychologie, obecné teorie řízení, teorie komunikace aj.).

Od celkového systému školského managementu se odlišuje management školy, tj. řízení na úrovni jednotlivé instituce. Dlouho u nás převažovalo mínění, že pro výkon funkce ředitele školy je dostačující jen učitelská odborná kvalifikace a dlouholeté praktické zkušenosti z pedagogického povolání. Postupně se však ukazuje, že učitelská kvalifikace je pro funkci kvalitního školského manažera jen jedním ze základních předpokladů. Ředitel školy musí být připraven řešit vedle činností pedagogického charakteru také i činnosti nepedagogického charakteru, mezi něž náleží celé škála nejrůznějších aktivit (např. ekonomické, právní a personální řízení školy aj.).

2.2. Problematika hodnocení ředitele školy z pohledu odborné literatury

2.2.1. Co je to hodnocení a k čemu slouží

Jistě lze souhlasit s tvrzením, že každý zaměstnavatel potřebuje pravidelně a dobře hodnotit jednotlivé své pracovníky, neboť způsob a styl, jakým pro svého zaměstnavatele zaměstnanci pracují, přímo ovlivňuje výsledky daného zaměstnavatele, a tím rozhoduje i o dobré či špatné pověsti tohoto zaměstnavatele u veřejnosti. Na druhé straně je jasné, že i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, a zda je spokojen s jeho prací, neboť pravidelné hodnocení a případné vytknutí určitých nedostatků může být pro zaměstnance vhodným impulsem ke zlepšení kvality odváděné práce.

K dosažení těchto cílů přirozeně slouží systém hodnocení pracovníků, které podle KOUBKA (1996) spočívá ve:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa;
- sdělováním zjištěných výsledků a jejich projednáváním;
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Hodnocení může být zaměřeno na:

- výsledky práce
- pracovní chování

Pokud bude hodnocení zaměřeno na **výsledky práce (pracovní výkon)** - jsou přirozeně kritéria dobře měřitelná a objektivně zjistitelná (jedná se např. o kvalitu odvedené práce či včasnost jejího odvedení - tedy schopnost dodržet určité závazné termíny). Tento způsob hodnocení bývá využíván zejména v případech, pokud toto hodnocení je určeno jako podklad pro odměňování pracovníka. Finanční odměny mají samozřejmě významný motivační charakter. Měly by tedy ředitele škol motivovat k činnostem, které školu rozvíjejí a modernizují. Obecně lze říci, že ředitelé škol dostávají manažerskou odměnu.

Pokud bude hodnocení zaměřeno na **pracovní chování** - hrozí samozřejmě nebezpečí subjektivního přístupu k hodnocení, neboť kritéria jako iniciativa, schopnost vést, schopnost rozhodovat se lze obtížněji kvantifikovat. Tento styl hodnocení bývá využíván pro rozvoj a motivaci pracovníků.

Jak už bylo dříve zmíněno, tak hodnocení ředitele školy provádí zřizovatel dané školy. Zřizovatel by měl rovněž přesně stanovit kritéria hodnocení práce ředitele a s těmito kritérii je povinen ředitele dopředu seznámit takovým způsobem, aby bylo jasné, jak a podle čeho se bude při hodnocení postupovat.

Podstatné pro celou řešenou problematiku je i to, že ředitelé škol (a zvláště ředitelé malých škol) jsou často velmi přetíženi, neboť musí řešit obrovskou škálu povinností a posuzování, zda si počínají dobře, může být tak o to komplikovanější. Názory na kvalitu vzdělávání se samozřejmě liší a to nejen mezi laickou, ale i odbornou veřejností. V důsledku toho mohou být ředitelé škol v některých případech vystaveni i velmi subjektivnímu hodnocení.

2.2.2. Pracovní výkon a jeho kritéria

Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka (KOUBEK, 1997). Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu a přístup k práci aj. Pracovní výkon je za dané situace především výsledkem vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role.

Kompetence vedoucího pracovníka sehrávají důležitou roli při jeho hodnocení. Kompetence ve své podstatě představují kritéria, podle nichž usuzujeme, zda na „to“ daný člověk má, nebo zda „to“ dělá dobře. Díky stoleté historii klasického managementu existuje všeobecně uznávaná sada kompetencí manažera v jeho řídicí roli. Stačí si porovnat několik seriózních klasických příruček a zjistíme, že jsou až na drobné odchylky přibližně stejné. Manažer víceméně rozhoduje, plánuje, organizuje, koordinuje, dohlíží, kontroluje, vyhodnocuje. A to bez ohledu v jaké specializaci je a jak vysoko se v hierarchickém žebříčku nachází. Každý manažer má tedy mnoho povinností a pracuje obvykle daleko více než je jeho zákonem stanovená pracovní doba.

Český ředitel školy má velmi vysokou míru autonomie a velmi vysoké pravomoci, z čehož vyplývá i mimořádná odpovědnost za výsledky práce školy. Toto vše je pak přímým důsledkem zrušení odvětvového řízení ve školství.

Základní činnosti manažera - ředitele Školy - můžeme rozdělit podle odborné literatury do čtyř oblastí (BEČVÁŘOVÁ, 2003):

1. Plánování
2. Organizování
3. Vedení a motivování
4. Kontrola, hodnocení, evaluace

2.2.3. Metody hodnocení

Metod hodnocení pracovníků existuje poměrně hodně a často mívají ještě řadu různých variant. Například v publikaci Řízení lidských zdrojů (KOUBEK 1997) se za nejčastěji používanou metodou pro hodnocení manažerů uvádí **hodnocení podle stanovených cílů (výsledků)**, přičemž tato metoda má následující postup:

1. stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout
2. zpracování plánu postupu ukazujícího, jak jich má být dosaženo
3. vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat

4. měření a posuzování plnění cílů
5. podnikám opatření ke zlepšení
6. stanovení nových cílů

2.2.4. Informování pracovníků o výsledcích hodnocení

Pracovníci by měli být o výsledcích hodnocení jasně a pravidelně informováni a to i z toho důvodu, aby mohli napravit případné nedostatky a zlepšit tak efektivitu své práce. Výsledky hodnocení jim tak zprostředkovávají zpětnou vazbu od hodnotitele. Mohou existovat různé způsoby informování pracovníků.

V případě, sdělování výsledků hodnocení zřizovatele řediteli, bych volila metodu hodnotícího rozhovoru. Dle odborné literatury (KOUBEK, 1997) je hodnotící rozhovor oficiální, formální setkání a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Dále nesmíme opomenout fakt, že hodnocený má mít možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení.

2.3. Zahraniční přístupy k problematice hodnocení ředitelů škol

Česká republika se stala v roce 2004 plnohodnotným členem Evropské unie, a proto se domnívám, že je logické, blíže se podívat i na přístupy některých jiných zemí ke zkoumané problematice. Tyto přístupy samozřejmě nelze slepě přejímat, neboť konkrétní situace ve školství a ve veřejné správě obecně se v jednotlivých zemích může dosti lišit. Přehled zahraničních zkušeností je uveden spíše pro inspiraci, aby bylo patrné, jak odlišné přístupy jsou v různých zemích v praxi využívány. Následující přehled zemí vychází z článků zveřejněných na internetových stránkách Ústavu pro informace ve vzdělávání a Výzkumného ústavu pedagogického.

V *Belgii* neexistuje žádný systém hodnocení ředitele školy „*directeurs*”

V ***České republice*** odpovídají za hodnocení škol zřizovatelé, ale žádný oficiální dokument neupřesňuje postupy a činnosti, které je třeba provést. Česká školní inspekce hodnotí všechny úkoly, které školy plní. Několik orgánů, např. finanční úřady hodnotí čistě finanční aspekty provozu škol.

V **Dánsku** hodnotí aspekty, které se týkají výuky i řízení, za něž mají školy odpovědnost obce, které školu zřizují. Mimoto zde působí i specializované orgány, které hodnotí značné specifické oblasti, jako např. úřad protipožární ochrany, agentura pro pracovní prostředí.

V **Estonsku** se zřizovatelé škol (orgány místní správy) soustředují spíše na administrativní aspekty, na monitorování souladu s právními normami a na náležité využívání dostupných zdrojů. Orgán státního dozoru se aktivně zapojuje do všech aspektů pedagogické činnosti škol a zabývá se tím, jak je vzdělávání organizováno.

Ředitel ve **Finsku** není hodnocen. Jestliže ale je jmenován na dobu určitou, může jeho zaměstnavatel (obec) před obnovou smlouvy jeho práci zhodnotit.

Ve **Francii** hodnotí ředitele škol a skrze ně i veškerou činnost školy orgány *academie (recteur d'academie a inspecteur d'academie)*. Zatímco hodnocení správy kapitálových a provozních prostředků provádějí regionální auditoři (*chambres régionales des comptes*).

Hodnocení ředitele bylo v **Irsku** zahájeno v r. 1995. Ředitelé primárních škol jsou hodnoceni v rámci školní inspekce. V sekundárním vzdělávání naopak systém formálního hodnocení neexistuje.

Na **Islandu** jedno pojetí spočívá v hodnocení způsobů interní evaluace, které provádějí odborníci podřízení ministerstvu školství. Druhý, běžnější typ se zaměřuje na většinu úkolů a povinností, které školy mají. Toto hodnocení provádějí výzkumná střediska nebo odborníci na žádost ministerstva či obce, do jejíž působnosti škola spadá. Neexistuje zde žádný institucionalizovaný systém hodnocení práce ředitele školy. Hodnotící subjekty po vyhodnocení metod interní evaluace netrvají na tom, aby školy vypracovaly plán zlepšení. Obce se však mohou rozhodnout, že ho budou od škol vyžadovat.

V **Itálii** je výkon ředitele předmětem hodnocení, které provádí jednou ročně *proweditori agli studi* (správní mezičlánky na provinční úrovni). Toto hodnocení nemá vliv na další kariéru, pokud není zcela záporné.

V **Litvě** hodnotí zřizovatelé škol všechny pedagogické a administrativní aspekty jejich činnosti na základě zprávy, kterou sestavují samotné školy. Ředitele škol a jejich prostřednictvím i většinu úkolů, které škola plní, ať jsou již pedagogické či administrativní povahy, hodnotí inspekce a ministerstvo školství a vědy. Oba způsoby evaluace si kladou za cíl monitorovat činnost škol a prosazovat kvalitnější vzdělávání. Závěrečné doporučení pak nevydává hodnotící subjekt (inspekce, ministerstvo), ale zřizovatel. Na základě výsledků vydá usnesení nebo vyhlášku, která vymezuje konkrétní opatření, jež by se měla v zájmu zlepšení činnosti dané školy přijmout.

Ministerstvo školství a vědy **Lotyšska** na jedné straně zajišťuje evaluaci vzdělávání, na straně druhé hodnotí řízení školy, hospodaření s rozpočtem a školní etiku. Školy hodnotí i různé odborné orgány či instituce, které se zabývají např. protipožární ochranou, ochranou zdraví aj. hodnocení škol mohou provádět i obce, forma hodnocení je zcela v pravomoci daných obcí.

V **Lucembursku** neexistuje žádná forma hodnocení ředitele. Jejich přímým nadřízeným je ministr.

V **Maďarsku** zajišťují hodnocení pedagogické činnosti regionální pedagogické instituty nebo nezávislí odborníci pověřeni orgány místní správy, zatímco jiní odborníci - rovněž na žádost místního úřadu - analyzují efektivnost hospodaření s rozpočtovými prostředky ve školách.

Ředitel v **Německu** jako státní zaměstnanec je v určitém období své kariéry (např. postupu, přechodu na jinou školu) hodnocen.

Do procesu hodnocení v **Nizozemsku** vstupují i orgány místní správy, jestliže jsou samy zřizovateli škol. Jejich role jako hodnotících subjektů není vždy oficiálně vymezena na centrální úrovni a v takovém případě mohou hodnotit školy potažmo práci ředitele školy v souladu se svými vlastními zájmy. Inspekce hodnotí veškerou pedagogickou činnost, zabývá se rovněž aspekty řízení lidských zdrojů a vztahy školy s veřejností, které mají vliv na kvalitu poskytovaného vzdělávání. Určité úkoly, které souvisejí s řízením, mimoto vyhodnocuje odbor auditu ministerstva a inspekce práce. Školy nejsou povinny učinit opatření, s jejichž pomocí by zlepšily své postupy, pokud nedochází k rozporu s příslušnými

předpisy. Jsou pouze požádány, aby vytvořily akční plán, který mohou projednat s inspekcí. Není to však jejich povinnost.

V **Polsku** hodnotí inspekce pedagogické činnosti. Zatímco obce, které nesou odpovědnost za řízení povinného vzdělávání, se zabývají hodnocením administrativních činností.

V **Portugalsku** uděluje řediteli školy Regionální školský ředitel známky za kvalitní práci jednou za rok.

Inspekce v **Rakousku** hodnotí pedagogické aspekty i řízení školy, zatímco obce (v případě primárního vzdělávání a *Hauptschulen*) a spolková vláda (v případě *Allgemeinbildende höhere Schulen*) kontrolují hospodaření s provozními zdroji. Činnosti ředitele školy sledují školní inspektoři. Ti jsou odpovědní za kontrolu, dohled a pomoc. Jestliže zjistí situaci, která vyžaduje zásah školních orgánů nebo vyššího úřadu, musejí tyto orgány ihned informovat.

V **Řecku** probíhá hodnocení ředitele každé čtyři roky - při výběru ředitele školy

Školní inspekce na **Slovensku** odpovídá především za hodnocení těch aspektů činnosti školy, které souvisejí s výukou, zatímco zřizovatel školy sleduje finanční aspekty provozu škol.

Ve **Švédsku** je za hodnocení na celostátní úrovni odpovědná Národní vzdělávací agentura. Ta provádí hodnocení a hloubkové analýzy vybraných problémových oblastí. Tyto oblasti se vybírají na základě dosažených výsledků nebo na základě jiných informací o tom, že v určité oblasti činnosti existuje problém nebo že je nutno získat další poznatky z jiných důvodů. Hodnocení ředitele je součástí úkolů Národní vzdělávací agentury. Pokud by se během hodnocení prokázaly závažné nedostatky, zavede se disciplinární opatření - nikoli vůči školám, ale vůči obcím.

Způsoby hodnocení ředitele ve **Španělsku** jsou uvedeny v novém zákoně, kde zavádí systém hodnocení ředitelů, jehož kritéria již existují v oblasti škol řízených Ministerstvem školství a vědy. Je součástí externího hodnocení školy a bude ho realizovat školní inspektor ve spolupráci s orgány pro řízení a pedagogiku ve škole.

Ve **Spojeném království** (v **Anglii** a **Walesu**) je ředitel formálně hodnocen. Kromě toho je práce ředitele školy sledována při inspekci školy, která se koná každé čtyři roky (v Anglii) a každých pět (ve Walesu). Ofsted (v Anglii) a Estyn (ve Walesu) jsou ze zákona povinny vytvořit a udržovat systém pravidelných inspekcí všech škol financovaných z veřejných prostředků. Tyto inspekce sledují tři hlavní cíle: zajistit, aby se školy zodpovídaly rodičům a místní komunitě, pomoci školám plánovat zlepšení a informovat o stavu vzdělávání v celostátním měřítku. Na druhé straně místní orgány školské správy nemají žádnou všeobecnou pravomoc zjednat si přístup do škol ve své působnosti za účelem provedení inspekce. Jsou však ze zákona povinny prosazovat vysoký standard vzdělávání a mají celou řadu dalších povinností, jejichž uspokojivé plnění vyžaduje, aby své školy monitorovaly. Nejsou předepsány žádné konkrétní postupy hodnocení, ale předpokládá se, že zástupci navštíví všechny školy ve své působnosti alespoň jednou do roka, aby s nimi projednali možnosti zlepšení kvality školy a stanovení cílů. Rovněž se od nich očekává, že si vytvoří mechanismy, které jim umožní včas identifikovat problémové školy.

Pokud bych měla provést celkové zhodnocení toho, komu má ve vybraných zemích Evropské unie přísluší kompetence hodnocení práce ředitele, vytvořila bych následující čtyři kategorie:

1. Zřizovatel
2. Státní orgány jako jsou např. Školní inspekce, Národní vzdělávací agentury, Ministerstvo školství aj.
3. Zřizovatel + státní orgány
4. Neexistuje systém hodnocení práce ředitele

Nejvíce rozšířený je model 3. zřizovatel + státní orgány, kdy zřizovatel hodnotí práci ředitele v oblasti ekonomické (administrativní činnosti, hospodaření s provozními prostředky...) a státní orgány kterými jsou, jak jsem již uvedla např. Školní inspekce, Národní vzdělávací agentury, Ministerstvo školství se zaměřují na hodnocení ředitele po stránce pedagogické a po stránce kvality řízení školy.

3. Cíle práce a její metodika

3.1. Cíle práce

V předkládané bakalářské práci jsem si vytkla za úkol dosažení následujících tří cílů:

1. zjistit, zda zřizovatelé škol (mateřských a základních škol) na území Kraje Vysočina mají vypracována kritéria k hodnocení práce ředitelů škol a zda toto hodnocení provádějí či nikoli;
2. zjistit (v případech, kdy je toto hodnocení prováděno), jaká metoda hodnocení práce ředitele je ze strany zřizovatele využívána a jaké oblasti jsou v rámci hodnotících kritérií zohledňovány;
3. na základě zjištěných poznatků a zkušeností připravit pro zřizovatele metodickou pomůcku, která bude obsahovat návrh hodnotících kritérií.

3.2. Metodika práce

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí:

a) Rešerše odborné literatury a nejdůležitějších zákonných norem: jsou zde uvedeny základní pojmy, které souvisí se studovanou problematikou hodnocení ředitelů škol, a dále jejich stručné definice a vysvětlení. Cílem rešerše odborné literatury a zákonných norem bylo získat přehled o současném stavu řešené problematiky. Tato část umožnila rovněž vstřebání nezbytných teoretických znalostí, jenž byly poté využity v navazující druhé části práce - v rámci řešení vlastních výzkumných aktivit.

b) Vlastní výzkumné aktivity, tato část představuje vlastní přínos autora, neboť je založena na výsledcích vlastních výzkumných aktivit. Názory obou cílových skupin (ředitelé škol a zřizovatelé škol) byly zkoumány prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo provedeno na území Kraje Vysočina. Respondenti byli náhodně vybráni z databáze KÚ Kraje Vysočina a u obou cílových skupin aktérů byly porovnávány jejich pohledy na danou problematiku. Dotazník byl konstruován takovým způsobem, aby obsahoval otázky jak uzavřené tak i otevřené, respondenti v nich mohli zvolit odpověď, která se nejvíce shodovala s jejich názorem. Před vlastním rozesláním dotazníků bylo provedeno pilotní šetření s cílem zjistit, zda jsou otázky srozumitelné. Na základě konzultací s pilotními respondenty byl dotazník ponechán v původní podobě.

Dotazníky byly rozeslány v elektronické podobě v únoru 2008 a zachycují tedy škálu názorů respondentů z počátku roku 2008. Celkem byly dotazníky rozeslány na 200

emailových adres, přičemž prvotní návratnost byla u ředitelů 43,6 % a u zřizovatelů 22 %. Po následné emailové urgenci se návratnost u skupiny zřizovatelů zvýšila na 46,7 %.

Vysvětlení pojmů: **Malá obec** = obec, která měla v okamžiku šetření méně než 1 000 obyvatel

Velká obec = obec, která měla v okamžiku šetření 1 000 a více obyvatel

4. Dotazníkové šetření

4.1. Formulace hypotéz

Dotazníkové šetření sloužilo k ověření hypotéz, které byly formulovány předem a to na základě mých osobních zkušeností jak z pozice ředitelky školky v malé obci, tak z působení v roli zastupitelky malé obce. V praxi jsem tak blíže poznala, jak velký problém tato kompetence zřizovatelům působí.

Hyp.1. Ve školách, zřizovaných malými obcemi, neprovádí zřizovatel hodnocení práce ředitele.

Hyp.2. Ve školách, zřizovaných malými obcemi, nemá zřizovatel vypracovaná kritéria k hodnocení práce ředitele.

4.2. Výsledky dotazníkového šetření

4.2.1. Verifikace hypotézy č. 1.

Na základě provedeného výzkumu zodpovědí **zřizovatelů** vyplynulo, že 88 % zřizovatelů malých obcí neprovádí hodnocení práce ředitele. U velkých obcí byla hodnocení práce ředitele věnována o něco větší pozornost než u malých obcí, přesto nadpoloviční většina (56 %) zřizovatelů i v rámci velkých obcí neprovádělo hodnocení práce ředitele. Naopak z odpovědí **ředitelů** vyplynulo, že 100 % zřizovatelů malých obcí neprovádí hodnocení práce ředitele, což lze považovat za značně alarmující fakt. Odpovědi ředitelů z velkých obcí ukázaly, že 81 % zřizovatelů velkých obcí neprovádí toto hodnocení.

Na základě porovnání odpovědí prostřednictvím Studentova T-testu u obou skupin respondentů lze s 99 % pravděpodobností tvrdit, že hypotéza č. 1. byla přijata a naznačený rozdíl mezi skupinou malých a velkých obcí tedy není náhodný (blíže přílohy č.2.a 5.).

Z odpovědí na otevřenou otázku, která byla položena zřizovatelům (konkrétně: ***Jaký je Váš názor na kompetenci zřizovatele hodnotit práci ředitele?***) - bylo patrné, že si zřizovatelé s touto kompetencí velmi často nevědí rady. Na jedné straně chtějí mít možnost hodnotit (protože kdo zřizuje, musí mít logicky právo i kontrolovat a hodnotit), ovšem nevědí jak postupovat. Zatímco oblast ekonomickou mohou hodnotit poměrně úspěšně, tak oblast pedagogickou mohou fundovaně ohodnotit jen stěží. Velký problém to způsobuje hlavně v případech zřizovatelů - malých obcí, ve kterých je neuvolněný starosta, který vykonává svoji funkci ve svém volném čase.

Zcela jiný je pohled ředitelů na kompetenci zřizovatelů k jejich hodnocení. Většina ředitelů (69%) s touto kompetencí zřizovatelů nesouhlasí, přičemž poukazují právě na nedostatek informací a zkušeností zřizovatelů s řízením školy. Hodnocení je pak prováděno spíše subjektivně a to na základě osobních vztahů mezi ředitelem a zřizovatelem.

Na otázku - ***Kdo by podle Vás měl mít kompetenci hodnotit a odměňovat práci ředitele?*** - odpověděli zřizovatelé, že v:

- 63 % zřizovatel
- 33 % zřizovatel + odborník na pedagogickou stránku, popř. obce III. (obce s rozšířenou působností - ORP)

Odpovědi ředitelů na stejnou otázku byly:

- 23 % souhlasí, aby tuto kompetenci měli zřizovatelé
- 27 % navrhuje přímo obce III. (ORP)
- 42 % navrhuje odborníka, který více rozumí problematice řízení školy. Například navrhují, aby hodnocení prováděla ČŠI (Česká školní inspekce) a dále ve velké míře uvádějí, že by tuto kompetenci měly mít právě zrušené školské úřady

4.2.2. Verifikace hypotézy č. 2.

Na základě provedeného výzkumu zodpovědí **zřizovatelů** vyplynulo, že 88 % zřizovatelů u malých obcí nemá nebo spíše nemá vypracovaná kritéria pro hodnocení práce ředitele a u velkých obcí tímto způsobem odpovědělo 61 % zřizovatelů. Z odpovědí **ředitelů škol** vyplynulo, že 100 % zřizovatelů malých obcí nemá vypracovaná kritéria pro hodnocení práce ředitele, zatímco u velkých obcí u této skupiny respondentů takto odpovědělo 62 % dotazovaných.

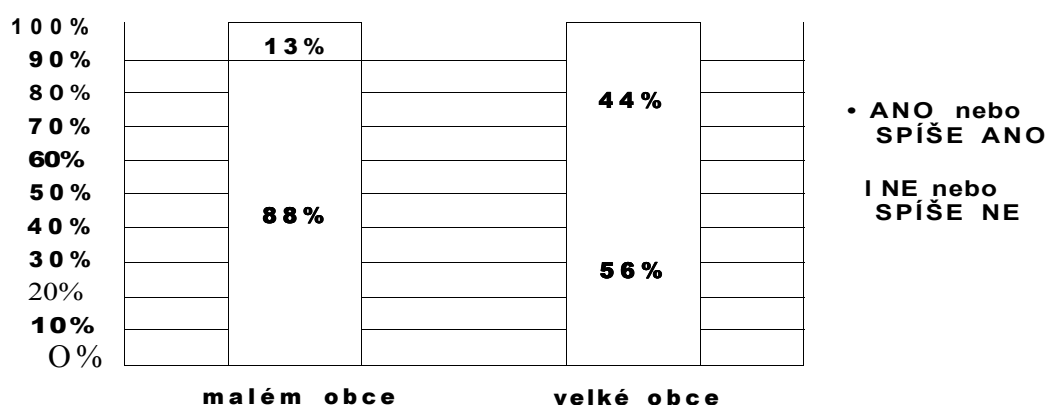
V případě hypotézy č. 2. u odpovědí zřizovatelů lze z 95 % pravděpodobností tvrdit, že i tato hypotéza je přijata a naznačený rozdíl tedy není náhodný. U odpovědí ředitelů to lze tvrdit dokonce z 99 % pravděpodobností (viz přílohy č.3. a 6.).

Z mnoha odpovědí zřizovatelů - zejména u malých obcí - vyplynulo, že se touto problematikou příliš nezabývají, neboť jejich hlavní prioritou je vůbec udržet fungující školu v obci. Navíc starostové malých obcí nemají k hodnocení práce ředitele také dostatečnou odbornou způsobilost, a proto jejich vnější pohled na chod školy a její řízení může být poněkud zkreslený či zavádějící. Toto samozřejmě souvisí s výše analyzovaným hodnocením ředitele, kdy někteří zřizovatelé prostě nemají žádnou představu, jakým způsobem kritéria pro hodnocení nastavit a tak raději ani žádné hodnocení neprovádějí, popř. se jedná pouze o formální záležitost.

4.2.3. Rozbor dalších výstupů šetření

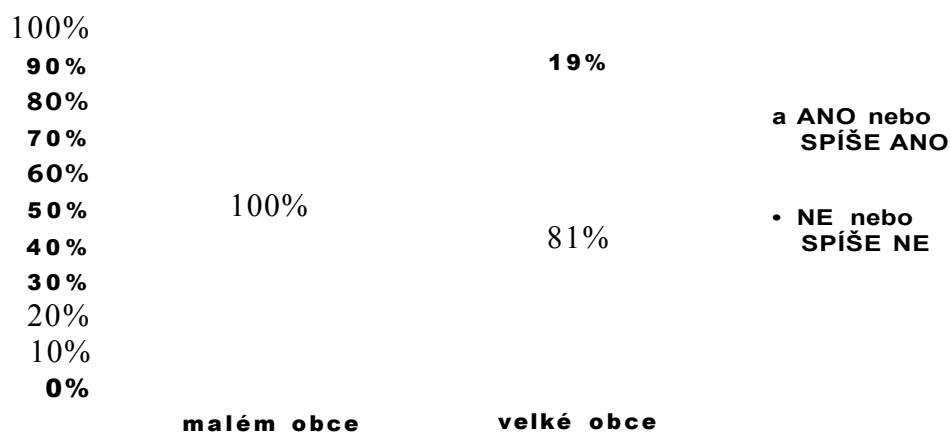
Kromě potvrzení či vyvrácení hypotéz umožňují data, která byla získaná během dotazníkové šetření, zobrazit i některé další výsledky. Názory respondentů na jednotlivé otázky jsou zobrazeny v následujících grafech, které jsou v případě potřeby doprovázeny stručným komentářem.

Graf 1: Odpovědi zřizovatelů na otázku: *Stanovuje zřizovatel řediteli cíle x úkoly?*



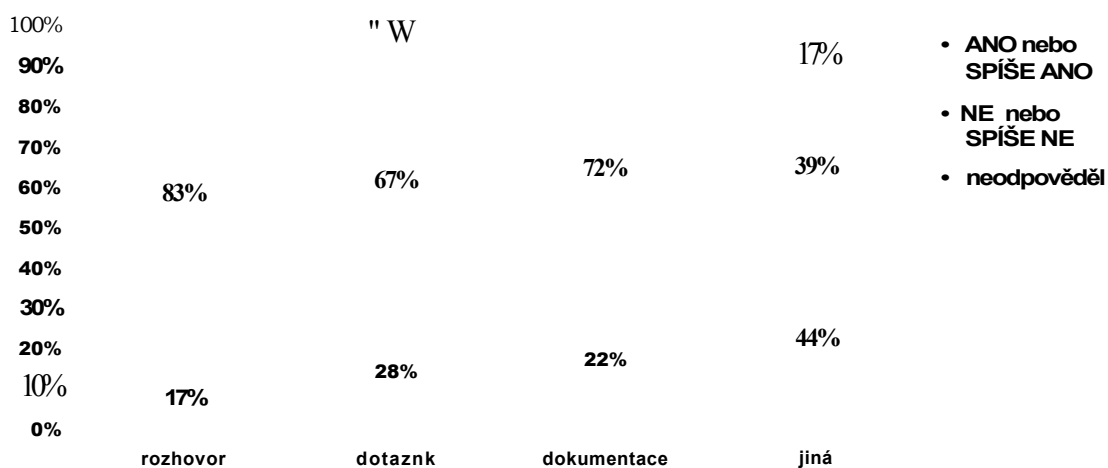
Pramen: *Vlastní dotazníkové šetření*

Graf 2: Odpovědi ředitelů na otázku: *Stanovuje zřizovatel řediteli cíle a úkoly?*



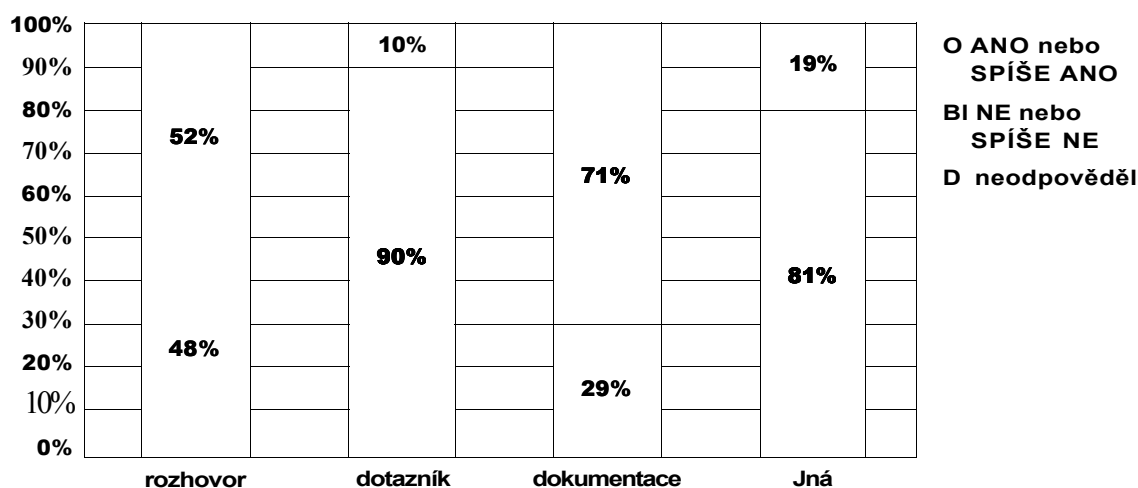
Pramen: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 3: Odpovědi zřizovatelů na otázku: *Jaké metody hodnocení práce ředitele využívá zřizovatel u velkých obcích?*



Pramen: Vlastní dotazníkové šetření

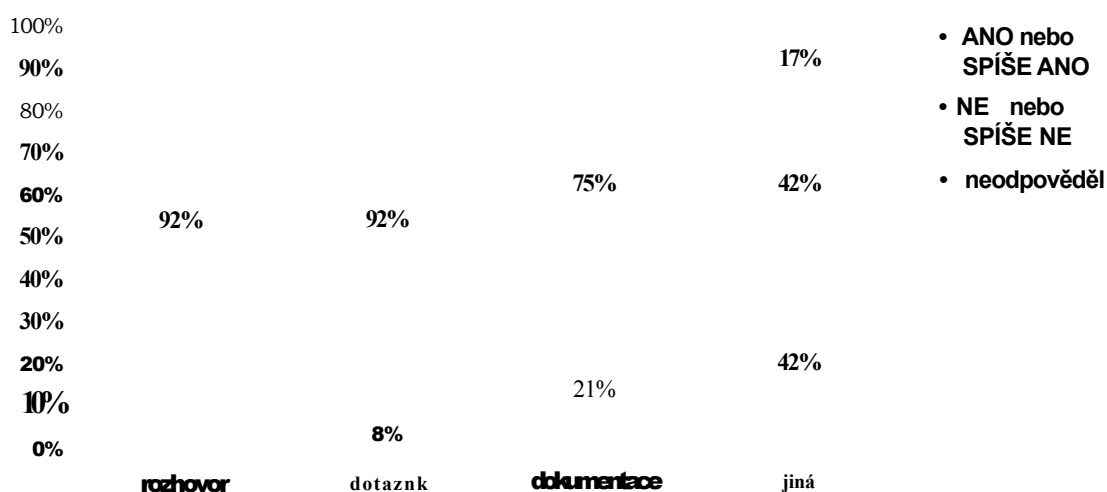
Graf 4: Odpovědi ředitelů na otázku: *Jaké metody hodnocení práce ředitele využívá zřizovatel u velkých obcí?*



Pramen: Vlastní dotazníkové šetření

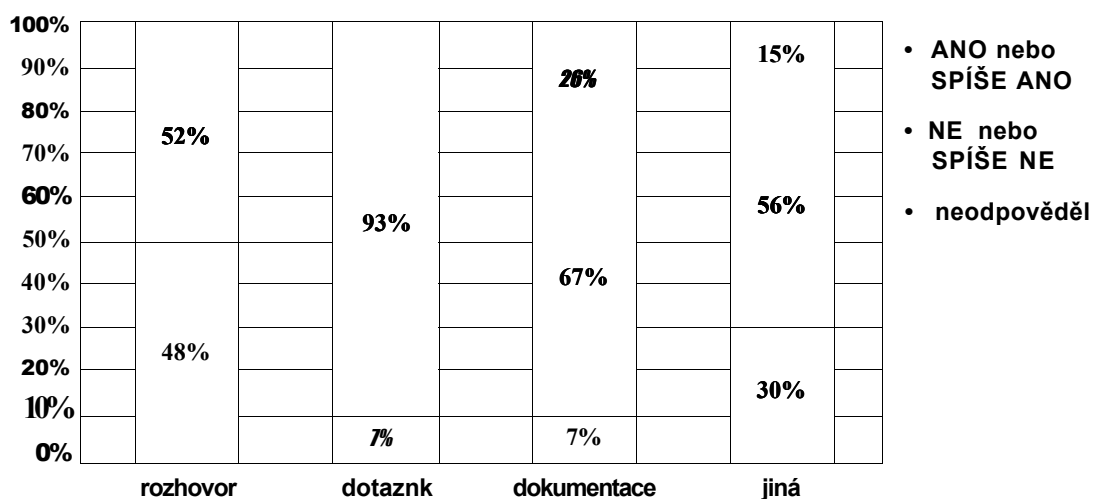
Z došlých odpovědí na otázku - *Jaké metody hodnocení práce ředitele využívá zřizovatel u velkých obcí?*- vyplynulo, že nejvíce používanou metodou je rozbor dokumentace a rozhovor. V malé míře se objevila rovněž i forma dotazníku. Mezi jinými metodami nejčastěji uváděli jak ředitelé, tak zřizovatelé škol vlastní návrhy ředitele a prodiskutování hodnocení ředitele na zasedání členů rady města.

Graf 5: Odpovědi zřizovatelů na otázku: *Jaké metody hodnocení práce ředitele využívá zřizovatel u malých obcí?*



Pramen: Vlastní dotazníkové šetření

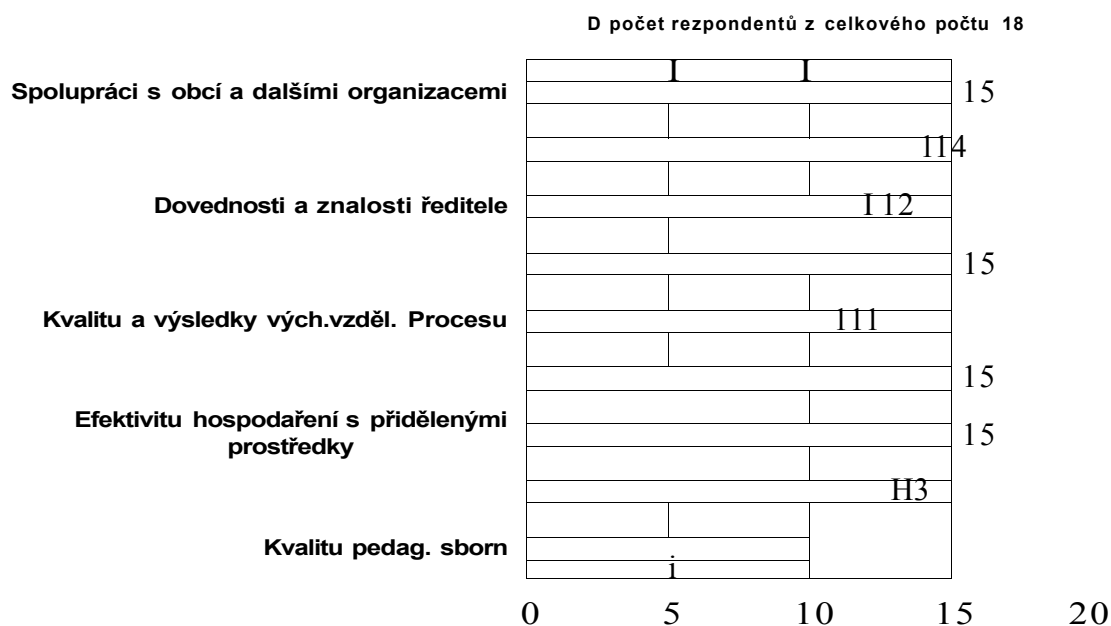
Graf 6: Odpovědi ředitelů na otázku: *Jaké metody hodnocení práce ředitele využívá zřizovatel u malých obcí?*



Pramen: Vlastní dotazníkové šetření

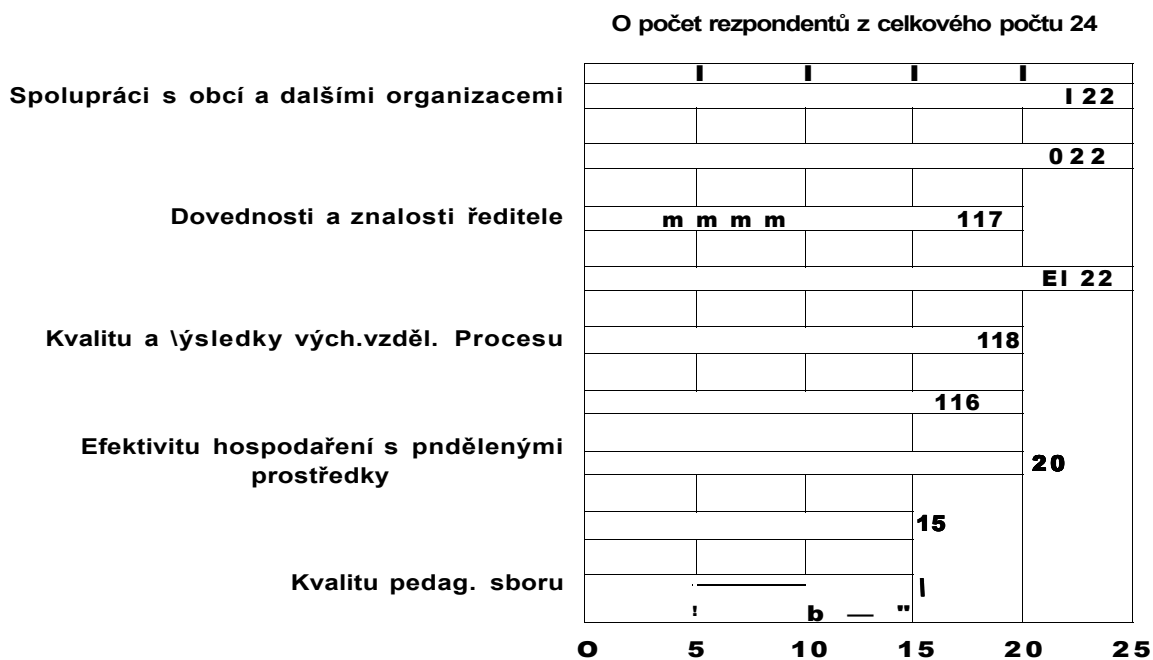
I u skupiny respondentů zřizovatelů škol na malých obcích byl za nejvíce používanou metodu označen rozhovor a rozbor dokumentace. Dotazníkové šetření nebylo využíváno a za jinou metodu hodnocení bylo uváděno vlastní zpracování hodnocení ředitelem.

Graf 7: Odpovědi zřizovatelů u velkých obcí na otázku: **Jaké ukazatele zřizovatel zohledňuje při hodnocení práce ředitele.**



Pramen: Vlastní dotazníkové šetření

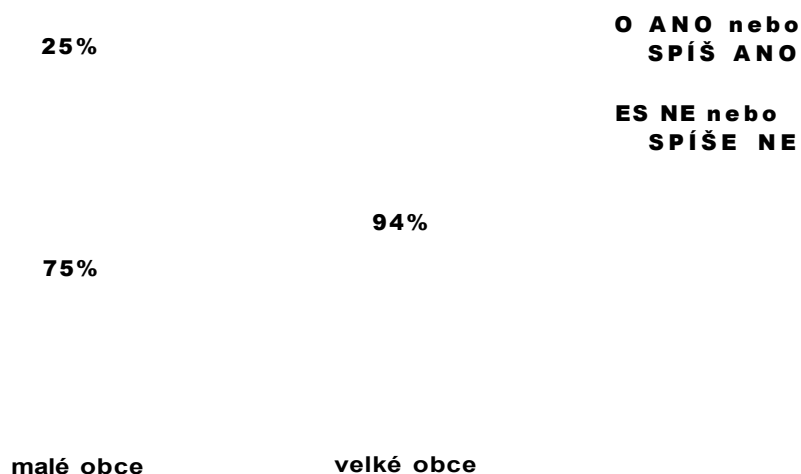
Graf 8: Odpovědi zřizovatelů u malých obcí na otázku: **Jaké ukazatele zřizovatel zohledňuje při hodnocení práce ředitele**



Pramen: Vlastní dotazníkové šetření

Graf č.7 a 8 porovnávají priority zřizovatelů. U velkých i malých obcí kladou zřizovatelé důraz na efektivitu hospodaření s přidělenými prostředky, prezentaci školy, názory a ohlasy na práci školy a spolupráci s obcí a dalšími organizacemi. Zřizovatelé u velkých obcí kladou důraz ještě na výsledky kontrolní činnosti. Naopak nejmenší důraz u obou zřizovatelů je kladen na kvalitu pedagogického sboru. U zřizovatelů u velkých obcí i na kvalitu výchovně vzdělávacího procesu a zřizovatelů u malých obcí na zajištění příjmů z mimorozpočtových příjmů.

*Graf9: Odpovědi zřizovatelů na otázku: **Poskytuje zřizovatel finanční prostředky na odměny ředitele ze svého rozpočtu?***

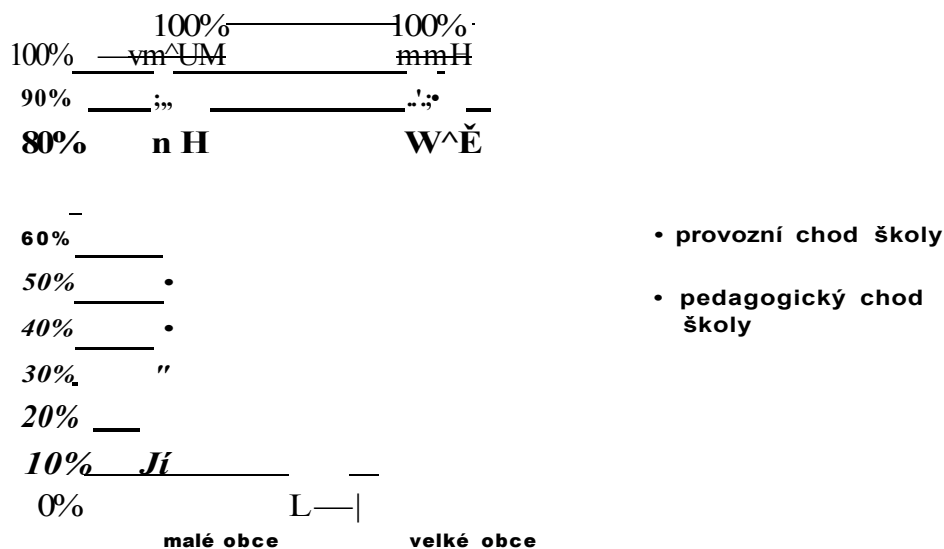


Pramen: Vlastní dotazníkové šetření

Z mého pohledu a zkušenosti usuzuji, že zřizovatelé škol v malých obcích přispívají ze svého rozpočtu na odměny ředitele více, protože finanční prostředky poskytované školám ze státního rozpočtu sice dostačují na pokrytí základních platů zaměstnanců, ale většinou neumožňují vytvoření finanční rezervy na financování odměn. Pokud tedy chce zřizovatel odměnit práci ředitele, musí poskytnout finanční prostředky ze svého rozpočtu.

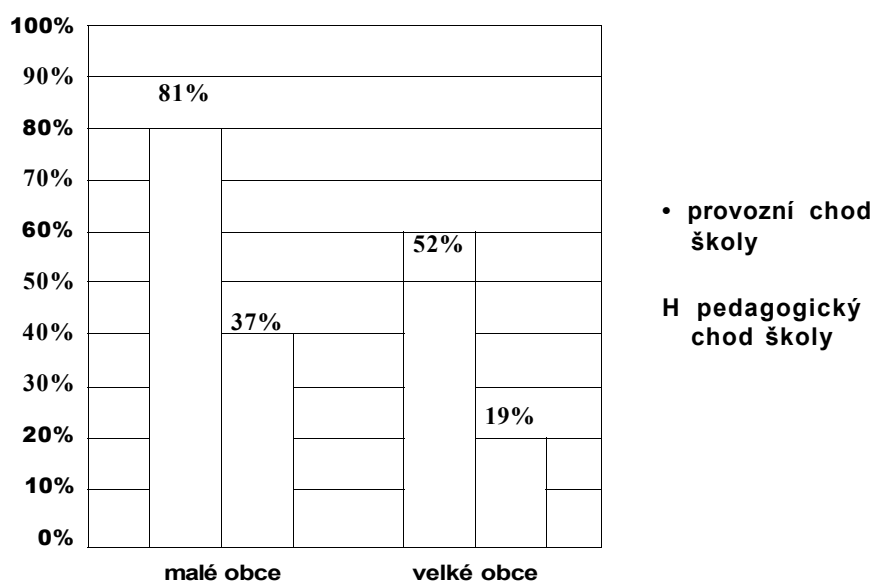
V následující části uvádím vyhodnocení doplňujících otázek, které dle mého názoru mají souvislost s řešeným problémem. Právě to, zda zřizovatel navštěvuje školu, komunikuje s ředitelem, zajímá se o provozní či pedagogický chod školy má velký význam při stanovování cílů rozvoje školy a následně i s hodnocením práce ředitele.

Graf 10: Odpovědi zřizovatelů na otázku: *Zajímá se zřizovatel o provozní a pedagogický chod školy?*



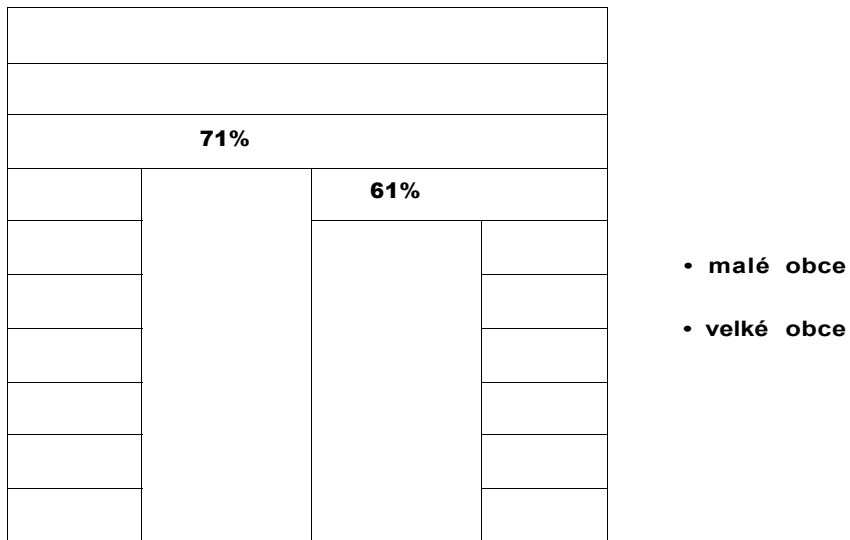
Pramen: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 11: Odpovědi ředitelů na otázku: *Zajímá se zřizovatel o provozní a pedagogický chod školy?*



Pramen: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 12: Odpovědi zřizovatelů na otázku: Navštěvuje zřizovatel školu pravidelně?



Pramen: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 13: Odpovědi ředitelů na otázku: Navštěvuje zřizovatel školu pravidelně?



Pramen: Vlastní dotazníkové šetření

5. Návrh metodické pomůcky určené pro zřizovatele škol

5.1. Forma metodické pomůcky

Tato metodická pomůcka byla zpracována se záměrem pomoci zřizovatelům základních či mateřských škol na malých obcích ke snadnější orientaci v problematice školství. Je zaměřena především na hodnocení práce ředitele. Uvedené příklady mohou být pouze inspirací. Každý zřizovatel by měl tedy vycházet z vlastních podmínek a nároků na jím zřizovanou školu.

Metodická pomůcka je členěna do tří částí:

- první část je zaměřena na legislativní vymezení vztahu zřizovatel - ředitel,
- druhá část přináší okruhy sledovaných oblastí při hodnocení práce ředitele
- a závěrečná třetí část přináší možná kritéria hodnocení práce ředitele zřizovatelem.

5.1.1. Legislativní vymezení vztahu zřizovatel školy - ředitel školy

Ředitel školy je nazýván statutárním zástupcem školy. Ředitel je současně zaměstnancem školy, ale současně vůči všem zaměstnancům školy vystupuje z pozice zaměstnavatele. Toto specifické postavení ředitele vyplývá z pracovně právního postavení školy.

Klíčovým zákonem řešícím oblast školství a tím i jmenování, odvolání, hodnocení, pravomoci a povinnosti ředitele školy je zákon č.561/2004 Sb., ve znění 624/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Kvalifikační předpoklady pro výkon funkce ředitele školy jsou uvedeny zvláštním zákonem, kterým je zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Jmenování ředitele školy, poskytování jeho platu a odměny dále upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Stanovení platu ředitele provádí zřizovatel vnitřním platovým předpisem v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a dále s nařízením vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady.

Vnitřní platový předpis upravuje:

- zařazení ředitele do platové třídy a platového stupně
- stanovení příplatku za vedení a to podle stupně řízení v souladu s § 124 zákoníku práce. Jako podklad pro stanovení stupně řízení doloží ředitel školy zřizovateli organizační schéma řízení školy.
- stanovení osobního příplatku, který se poskytuje za dlouhodobě dosahované kvalitní výsledky vykonávané práce. Výše osobního příplatku se stanovuje dle přiložených kritérií.
- stanovení zvláštního příplatku

5.1.2. Okruhy sledovaných oblastí

1. Pedagogická oblast (výchovně vzdělávací proces)

Ředitel řídí školu jednak směrem **dovnitř**, což znamená, že určuje cíle a směr vzdělávacího procesu a dále, že vede, motivuje, hodnotí práci zaměstnanců a evaluuje činnost školy vzhledem k efektivitě vzdělávacího procesu. Prostřednictvím vnitřních dokumentů určuje koncepci rozvoje školy, zajišťuje vhodné materiální, personální, psychohygienické podmínky.

K posuzování a hodnocení této oblasti lze využít vnitřní předpisy, organizační dokumenty a další nařízení. Například *ŠVP (Školní vzdělávací program)*, který je stěžejním programovým dokumentem každé školy, poskytuje úplné a přehledné informace o poskytovaném vzdělávání a jeho kvalitě. Je významnou vizitkou školy a je přístupný rodičovské i odborné veřejnosti. Přílohou ŠVP může být například Plán motivace a vedení lidí včetně plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, Plán kontrolní a hospitační činnosti ředitelky, Plán hodnocení a evaluace. Dalším důležitým dokumentem vypovídajícím o hodnotovém systému školy je dlouhodobá koncepce rozvoje školy.

Ředitel ale přirozeně řídí školu i směrem navenek (vůči jejímu vnějšímu prostředí), což, v praxi znamená, že by měl monitorovat vzdělávací politiku státu, kraje a adekvátně reagovat na její změny. Dále by měl zjišťovat příležitosti i hrozby, které se týkají chodu školy a zajišťovat součinnost školy s jejím okolím s cílem dosažení co nejlepší činnosti organizace. Jedná se např. o spolupráci s rodiči a navození dobrých vzájemných partnerských vztahů, spolupráci mezi MŠ a ZŠ a o kooperaci s dalšími odborníky.

2. Ekonomická oblast

V této oblasti ředitel školy například zajišťuje efektivitu využívání přidělených finančních prostředků a předkládá zřizovateli návrh rozpočtu školy na následující rok. Dále odpovídá za zákonné odvody organizace a za náležité vedení a ukládání dokumentace. Mezi jeho povinnosti náleží uzavírání smluv, vydávání vnitřních školních norem a schvalování všech dokumentů, které tvoří oficiální výstupy školy. V neposlední řadě též zabezpečuje správu svěřeného majetku a odpovídá za řádné provedení inventury.

3. Pracovně právní oblast

Ředitel zajišťuje přijímání pracovníků, vyhotovuje pracovní smlouvy, určuje náplň práce zaměstnanců, jmenuje a odvolává z funkce vedoucí pracovníky organizace, se zaměstnanci projednává výsledky kontrolní činnosti. Dále zodpovídá za dodržování pracovního řádu a za řádné vedení agendy a podkladů souvisejících se mzdovou agendou

5.1.3. Návrh hodnotících kritérií

1. Pedagogická oblast (výchovně vzdělávací proces)

- naplnění cílů školního vzdělávacího programu
- kvalita a výsledky výchovně vzdělávacího procesu
- výsledky kontrolní činnosti
- kvalitní nabídka volitelných a nepovinných předmětů
- významné mimoškolní aktivity (péče o volný čas dětí a mládeže)
- účast a úspěšnost v soutěžích
- organizování soutěží
- spolupráce se zahraničními školami
- odborná a pedagogická způsobilost pedagogů
- podpora dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- další vzdělávání ředitele školy
- odborná publikační a posuzovatelská činnost nad rámec školy, včetně autorství učebnic, učebních a odborných textů
- spolupráce školy s obcí, rodičovskou veřejností, dalšími subjekty
- prezentace školy na veřejnosti

2. Ekonomická a pracovně právní oblast

- efektivita využívání finančních prostředků
- získání příjmů z mimorozpočtových zdrojů (granty, dary, doplňková činnost...)
- dlouhodobé investiční činnosti, stavební a technické úpravy, péče o svěřený majetek
- úspěšné řešení pracovně právních záležitostí
- zpracování statistických výkazů v požadované kvalitě a termínech
- další aktivity přesahující rámec standardních činností ředitele

5.1.4. Metody hodnocení

Jaké metody k hodnocení lze využívat: řízený rozhovor, diskuze, rozbor dokumentace školy, dotazník, anketa, rozbor mediálních ohlasů.

Zdrojem informací mohou být: dokumentace školy, hodnotící zprávy ČSI a jiných kontrolních orgánů, ohlasy na práci školy od rodičů, z tisku, kroniky, foto-videodokumentace, informace z pedagogického sboru či od dětí.

5.1.5. Záznamová tabulka

Hodnotící list ředitele školy je součástí příloh - příloha č 5. Lze jej využít při hodnocení práce ředitele školy zřizovatelem. Slouží k zaznamenávání naplňování stanovených kritérií. Jednotlivá kritéria a popis, jakým způsobem si zřizovatel představuje jejich naplnění, ponechávám v kompetenci zřizovatele. Uvedená kritéria a jejich popis je pouze návrhem. Tuto oblast doporučuji projednat přímo s ředitelem zřizované školy a vzájemně si stanovit své priority.

5.2. Způsob distribuce metodické pomůcky mezi její potencionální uživatele

Nejprve zjistím zájem zřizovatelů o tuto metodickou pomůcku prostřednictvím dopisu rozeslaného v elektronické podobě na adresy zřizovatelů škol. Vlastní způsob distribuce proběhne opět v elektronické podobě.

Další možnost distribuce je prostřednictvím ředitelů škol, kteří ji nabídnou svému zřizovateli. Bude rovněž rozesláno v elektronické podobě.

6. Závěr

Prvním cílem předkládané bakalářské práce bylo zjistit, zda zřizovatelé škol (mateřských a základních) na území Kraje Vysočina mají vypracována kritéria k hodnocení práce ředitelů škol a zda toto hodnocení provádějí. Na základě dotazníkového šetření jsem zjistila, že kompetence hodnocení a odměňování práce ředitelů školy působí zřizovatelům jak malých, tak velkých obcí značné problémy. Z empirického výzkumu vyplývá, že hodnocení práce ředitele provádí pouze 12 % zřizovatelů z malých obcí a 44 % zřizovatelů z velkých obcí.

Nastavená kritéria pro hodnocení práce ředitele má dle odpovědí zřizovatelů 39 % zřizovatelů u velkých obcí a 12 % zřizovatelů u malých obcí. Z porovnání odpovědí zřizovatelů s odpověďmi ředitelů zjistíme, že z jejich pohledu je tato problematika daleko vážnější. Například hodnocení práce ředitele a vypracovaná kritéria nemá a neprovádí žádný ze zřizovatelů škol v malých obcích. Jak jsem již výše uvedla, z mnoha odpovědí zřizovatelů škol - zejména u malých obcí - rovněž vyplynulo, že se touto problematikou příliš nezabývají, neboť jejich hlavní prioritou je udržet fungující školu v obci, což je v obcích, ve kterých dochází k nepříznivému demografickému vývoji (snižování počtu dětí) velmi náročný úkol sám o sobě. Navíc starostové z malých obcí nemají k hodnocení práce ředitele ani dostatečnou odbornou způsobilost.

S ponecháním kompetence hodnotit a odměňovat práci ředitele zřizovatelům souhlasilo 63 % zřizovatelů a pouze 23 % ředitelů. Dále zaznívaly návrhy, aby tato kompetence byla rozdělena mezi zřizovatele, kteří by hodnotili spíše stránku ekonomickou, kterou mohou fundovaně ohodnotit a mezi odborníky, kteří by hodnotili stránku pedagogickou (např. ČSL vybraní zaměstnanci ORP).

Druhým cílem předkládané bakalářské práce bylo zjistit, jaká metoda hodnocení práce ředitele je ze strany zřizovatele využívána a jaké oblasti jsou v rámci hodnotících kritérií zohledňovány. Na základě empirického výzkumu bylo zjištěno, že nejčastěji využívanou metodou je rozhovor a rozbor dokumentace. Oblasti, které zřizovatel nejvíce zohledňuje při hodnocení práce ředitele u velkých i malých obcí jsou efektivita hospodaření s přidělenými prostředky, prezentace školy, názory a ohlasy na práci školy a spolupráce s obcí a dalšími organizacemi. Zřizovatelé u velkých obcí kladou důraz ještě na výsledky kontrolní činnosti.

Třetí cíl bakalářské práce zněl: na základě zjištěných poznatků a zkušeností připravit pro zřizovatele metodickou pomůcku. Tato metodická pomůcka je součástí předkládané práce

a obsahuje návrh hodnotících kritérií, jenž mohou v budoucnu sloužit zřizovatelům k hodnocení práce ředitele školy.

Z mého pohledu by měly být pro školu rozhodující její výsledky. Myslím si, že hodnocení školy a hodnocení ředitele jest totéž.

Domnívám se, že cíle bakalářské práce byly v zásadě splněny a práce může sloužit jako podklad pro budoucí výzkumy v oblasti řízení školství.

7. Seznam použité literatury

- BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J.,: Kapitoly ze školského managementu, Praha, Pedagogická fakulta UK 1998
- BEČVÁŘOVA, Z. ;: Současná mateřská škola a její řízení, První vydání, Portál, Praha, 2003, ISBN: 80-7178-537-7
- HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků, Grada, Praha, 2006, ISBN: 80-247-1458-2
- CHRÁSKA, M.: Metody pedagogického výzkumu, Grada, Praha, 2007, ISBN: 978-80-247-1369-4
- KESNER Z.: Řízení školy, Aspi, č. 10/2006, ISSN, 1214-8679, s.7
- KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, Management press, Praha, 1997, ISBN: 80-85943-51-4
- KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích, Grada, Praha, 1996, ISBN: 80-7169-206-9
- NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady
- NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 564/2006 Sb., O PLATOVÝCH POMĚRECH ZAMĚSTNANCŮ VE VEŘEJNÝCH SLUŽBÁCH A SPRÁVĚ
- PRŮCHA, J.: Přehled pedagogiky, Portál, Praha, 2000, ISBN: 80-7178-399-4
- VYHLÁŠKA č. 14/2005 Sb., O PŘEDŠKOLNÍM VZDĚLÁVÁNÍ, ve znění vyhlášky č.43/2006 Sb.
- VYHLÁŠKA č. 48/2005 Sb., O ZÁKLADNÍM VZDĚLÁVÁNÍ
- VYHLÁŠKA MŠMT ČR č. 492/2005 Sb., O KRAJSKÝCH NORMATIVECH
- ZÁKON č. 250/2000 Sb., O ROZPOČTOVÝCH PRAVIDLECH ÚZEMNÍCH ROZPOČTŮ
- ZÁKON č. 262/2006 Sb., ZÁKONÍK PRÁCE
- ZÁKON č. 563/2004 Sb., O PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍCÍCH a o změně některých zákonů
- ZÁKON č.561/2004 Sb., ve znění 624/2004 Sb, OPŘEDŠKOLNÍM, ZÁKLADNÍM, STŘEDNÍM, VYŠŠÍM ODBORNÉM A JINÉM VZDĚLÁVÁNÍ (školský zákon)

Internetové prameny:

- ÚSTAV PRO INFORMACE VE VZDĚLÁVÁNÍ, Ředitelé škol v zemích Evropské unie, URL: <http://www.uiv.cz/clanek/31/157>
- VÝZKUMNÝ ÚSTAV PEDAGOGICKÝ V PRAZE, 2005-2008: URL: <http://www.vuppraha.cz/clanek/424>

8. Seznam grafů a tabulek

Graf 1: Odpovědi zřizovatelů na otázku: Stanovuje zřizovatel řediteli cíle x úkoly?

Graf 2: Odpovědi ředitelů na otázku: Stanovuje zřizovatel řediteli cíle x úkoly?

Graf 3: Odpovědi zřizovatelů na otázku: Jaké metody hodnocení práce ředitele využívá zřizovatel u velkých obcí?

Graf 4: Odpovědi ředitelů na otázku: Jaké metody hodnocení práce ředitele využívá zřizovatel u velkých obcí?

Graf 5: Odpovědi zřizovatelů na otázku: Jaké metody hodnocení práce ředitele využívá zřizovatel u malých obcí?

Graf 6: Odpovědi ředitelů na otázku: Jaké metody hodnocení práce ředitele využívá zřizovatel u malých obcí?

Graf 7: Odpovědi zřizovatelů u velkých obcí na otázku: Jaké ukazatele zřizovatel zohledňuje při hodnocení práce ředitele

Graf 8: Odpovědi zřizovatelů u malých obcí na otázku: Jaké ukazatele zřizovatel zohledňuje při hodnocení práce ředitele

Graf 9: Odpovědi zřizovatelů na otázku: Poskytuje zřizovatel finanční prostředky na odměny ředitele ze svého rozpočtu?

Graf 10: Odpovědi zřizovatelů na otázku: Zajímá se zřizovatel o provozní a pedagogický chod školy?

Graf 11: Odpovědi ředitelů na otázku: Zajímá se zřizovatel o provozní a pedagogický chod školy?

Graf 12: Odpovědi zřizovatelů na otázku: Navštěvuje zřizovatel školu pravidelně?

Graf 13: Odpovědi ředitelů na otázku: Navštěvuje zřizovatel školu pravidelně?

9. Seznam zkratk

ORP - *Obce s rozšířenou působností*

ČŠI - *Česká školní inspekce*

ŠVP - *Školní vzdělávací program*

10. Seznam příloh

Příloha 1. Datová tabulka respondentů - zřizovatelé

Příloha 2. Verifikace hypotézy 5.1. z odpovědi zřizovatelů

Příloha 3. Verifikace hypotézy č.2. z odpovědi zřizovatelů

Příloha 4. Datová tabulka respondentů - ředitelé

Příloha 5. Verifikace hypotézy 5.1. z odpovědi ředitelů

Příloha 6. Verifikace hypotézy 5.2. z odpovědi ředitelů

Příloha 7. Barevné rozlišení statistické významnosti

Příloha 8. Dotazník k empirickému výzkumu

Příloha 9. Hodnotící list ředitele

Příloha 10. Výňatek ze závěrečné zprávy „IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ ZATĚŽUJÍCÍCH
VÝKON VEŘEJNÉ SPRÁVY SE ZVLÁŠTNÍM PŘIHLÉDNUTÍM K MALÝM OBCÍM'

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
	01	02	03												
	01	02	03												

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

PŘÍLOHY

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Příloha 1: Datová tabulka respondentů - zřizovatelé

Datová tabulka - zřizovatelé rozesláno- 90				návratnost 46,7%																						
p.č.	respondent	počet dětí	zřizovatel	počet obyvatel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.	2	1	1	1	3	2	3	2	0	0	0	1	0	3	0	2	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2
2.	2	1	1	1	3	3	3	1	0	0	0	0	0	2	0	2		3	2	3	3	3	3	3	3	3
3.	1	1	1	1	3	3	2	1	0	0	0	0	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4.	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3		3		3		3	3	3	3	3	3	3
5.	2	2	1	2	3	1	1	0	0	0	0	1	0	3	0	3		0	3	3	3	1	2	1	2	3
6.	2	2	1	2	2	2	2	0	0	0	0	1	0	2	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	1	2
7.	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3		3		1	3	3	3	3	2	2	2	3
8.	2	2	1	2	3	2	3	2	0	0	0	0	3	3	0	3	3		3	3	3	3	2	3	2	3
9.	2	2	1	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3									
10.	1	1	1	2	3	2	1	1	1	3	3	2	0	3		3		3	3	3	3	2	3	3	3	3
11.	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	0	3				3	3	3	3	3	3	3	3	3
12.	1	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	0	3	0	2		3	3	3	3	3	3	3	3	3
13.	2	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	3				3									
14.	2	1	1	1	3	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	2		0	0	0	0	3	2	1	3	3
15.	2	1	1	1	3	2	3	1	0	0	0	0	0	3	0	2		2	1	2	2	2	2	2	3	3
16.	1	1		1	3	2	2	1	3	3	3	3	0	3		3		3	3	3		2	3	3	3	3
17.	2	2	1	1	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	0	2		2	2	3	3	3	3	2	3	2
18.	1	1	1	1	3	1	2	0	0	0	0	0	0	3	0	1	3	1	3	3	2	1	3	3	3	3
19.	1	2	1	2	3	1	1	1	0	0	0	1	0	3	3	2	0	1	3	3	2	1	3	3	2	3
20.	1	1	1	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	2	3	2	1	2	2	3	3
21.	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	0	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22.	2	2	1	2	3	1	2	0	0	0	0	1	0	3	0	3		0	3	3	3	1	3	1	2	3
23.	1	1	1	1	3	1	2	0	0	0	0	0	0	2	0	1		1	2	3	2	1	3	1	3	3
24.	2	1	1	1	3	2	3	1	0	0	0	0	0	3	0	2	0	2	1	2	2	2	2	2	3	3
25.	1	1		1	3	2	2	1	0	0	0	0	0	3	0	3		1	3	3	1	3	3	3	3	3
26.	1	1	1	1	3	2	1	1	0	0	0	1	1	2	0	0	0	2	3	3	3	2	2	1	3	3
27.	2	1	1	1	3	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	2		0	0	0	0	3	2	1	3	3
28.	2	1	1	1	3	2	3	1	0	0	0	0	0	3	0	2		2	1	2	2	2	2	2	3	3
29.	1	1	1	1	3	3	2	1	0	0	0	0	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30.	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3		3		3		3	3	3	3	3	3	3
31.	2	2	1	2	3	1	1	0	0	0	0	1	0	3	0	3		0	3	3	3	1	2	1	2	3
32.	2	2	1	2	2	2	2	0	0	0	0	1	0	2	0	2	0	0	2	3	2	2	3	2	1	2

Datová tabulka • zřizovatelé rozesláno- 90				návratnost 46,7%																						
p.č.	respondent	počet dětí	zřizovatel	počet obyvatel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
33.	1	1	1	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	1	2	2	1	1	2	1	2	3
34.	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35.	1	1	1	1	3	3	3	1	0	0	0	0	3	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36.	2	2	1	2	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37.	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	0	3	0	1	3	3	3	3	2	2	2	3
38.	2	1	1	1	3	1	3	2	3	3	3	2	0	3	0	2	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2
39.	1	1	1	1	3	3	3	1	0	0	0	0	2	2	0	2	0	2	2	3	1	2	2	2	2	2
40.	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41.	2	2	1	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
42.	2	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	0	3	0	1	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3

Respondent:	1 MŠ	2-ZŠ
Počet dětí:	1 -do 100	2-nad 100
Zřizovatel:	1 - obec.město	2-jiný
Počet obyvatel:	1 - do 1 000	2-nad 1000

Bodové ohodnocení otázek:	ANO	3
	SPIŠE ANO	2
	SPIŠE NE	1
	NE	0

Příloha 2. Verifikace hypotézy č.1 z odpovědí zřizovatelů

Hyp1:Ve školách, zřizovaných malými obcemi, neprovádí zřizovatel hodnocení ředitele. **Otázka č.8**

malé obce	velké obce	
1	3	
0	1	
0	1	
1	3	
0	0	88% zřizovatelů malých obcí odpovědělo, že neprovádí nebo spíše neprovádí hodnocení ředitele
0	0	56% zřizovatelů velkých obcí odpovědělo, že neprovádí nebo spíše neprovádí hodnocení ředitele
0	2	
3	2	
3	1	
0	3	
0	1	
0	3	
0	1	
0	1	
1	2	
0	0	
0	3	
0	0	
0		
0		
2		
0		
1		
1		
0,54	1,5 TTEST	0,00679

Hyp.1. byla potvrzena, rozdíl je statisticky významný na 1% hladině významnosti

Příloha 3. Verifikace hypotézy č.2 z odpovědí zřizovatelů

Hyp2:Ve školách, zřizovaných malými obcemi, nemá ředitel vypracovaná kritéria pro hodnocení práce ředitele.

Otázka 5.5

malá obec	velká obec	
0	3	
0	0	88% 21 respondentů z 24 odpovědělo NE nebo SPÍŠE NE, což znamená že 87,5% zřizovatelů škol v malých obcích nemá vypracovaná kritéria
0	0	
1	3	
0	0	61% 11 respondentů z 18 u velkých obcí odpovědělo NE nebo SPÍŠE NE což znamená, že 61,1% zřizovatelů nemá vypracovaná kritéria
0	0	
0	1	
3	2	
2	0	
0	3	
0	0	
0	3	
0	0	
0	0	
0	3	
0	0	
0	3	
0	0	
0	0	
0	0	
3	0	
0	0	
0	0	
1	0	
0,42	1,17	TTEST
		0,06

Hyp. 2. byla potvrzena, rozdíl je statisticky významný na 5% hladině významnosti

Příloha 4. Datová tabulka respondentů - ředitelé

Datová tabulka - ředitelé					rozesláno -110		návratnost 43,6%																				
p.č.	respondent	počet dětí	zřizovatel	poč.obyvatel	otázka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.	1	1	1	1	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3
2.	1	1	1	1	3	3	2	1	0	0	0	0	1	0	3	0	0	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3
3.	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0	2	1
4.	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	3	0	0	3	0	2	2
5.	2	1	1	1	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	1	2	2	3	3	1	2	2
6.	2	1	1	1	3	2	2	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
7.	2	1	1	1	3	1	3	0	0	0	0	0	0	2	3	0	3	0	2	2	3	3	1	3	2	3	3
8.	2	1	1	1	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
9.	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0
10.	2	2	1	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1
11.	2	2	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	1
12.	2	2	1	2	3	2	3	0	2	2	3	2	0	3	0	2	0	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3
13.	2	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	2	2	3	3	1	1	2	2	1
14.	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	3	3	1	0	2	0	2	2	2	2
15.	1	2	1	2	2	1	0	2	2	2	2	2	3	3	3	3	0	0	2	3	2	1	1	2	2	2	2
16.	1	2	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17.	1	2	1	2	1	1	1	0	3	2	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18.	1	2	1	2	3	2	2	2	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	2	3	3	2	2	2	2	2	2
19.	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
20.	1	2	1	2	3	1	3	1	3	3	3	1	2	3	1	2	3	1	1	3	2	1	2	3	3	3	3
21.	1	1	1	1	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	3	1	3	3	2	1	3	3	3	3
22.	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
23.	1	2	1	2	2	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	1	3	2	0	2	2	2	2	3
24.	1	1	1	1	2	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	3	1	1	2	1	3	3	3	3
25.	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
26.	2	2	1	2	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1
27.	2	2	1	2	1	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	1
28.	2	2	1	2	3	2	3	0	2	2	3	2	0	3	0	2	0	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3
29.	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
30.	1	2	1	2	3	1	3	1	3	3	3	1	2	3	1	2	3	1	1	3	2	1	2	3	3	3	3
31.	1	1	1	1	3	1	2	0	0	0	0	0	0	3	0	1	3	1	3	3	2	1	3	3	3	3	3
32.	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
33.	1	2	1	2	2	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	1	3	2	0	2	2	2	2	3

Datová tabulka - ředitelé			rozesláno -110		návratnost 43,6%																						
p.č.	respondent	počet dětí	zřizovatel	poč.obyvateľ	otázka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
34.	1	1	1	1	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	2	1	3	3	1	3	3	3	3
35.	1	1	1	1	3	3	2	1	0	0	0	1	0	3	0	0	0	3	1	3		2	3	2	2	3	
36.	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0	2	1	
37.	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	3	0	0	3	0	2	2	
38.	2	1	1	1	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	1	2	2	3	3	1	2	2	
39.	2		1	1	3	2	2	1	0	0	0	1	0	1	0	1		0	0	3	1	0	2	1	2	2	
40.	2	1	1	1	3	1	3	0	0	0	0	0	2	3	0	3	0	2	2	3	3	1	3	2	3	3	
41.	2	1	1	1	2	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	3	2	3	1	3	2	2	2	2	
42.	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
43.	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3		3	3	1	0	2	0	2	2	
44.	1	2	1	2	2	1	0	2	2	2	2	2	3	3	3	3	0	0	2	3	2	1	1	2	2	2	
45.	2	2		2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
46.	1	2	1	2	1	1	1	0	3	1	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
47.	1	2	1	2	3	2	2	2	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	2	3	3	2	2	2	2	2	
48.	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	

Respondent:	1 - MŠ	2-ZŠ
Počet dětí:	1 - do 100	2 - nad 100
Zřizovatel:	1 - obec,město	2-jiný
Počet obyvatel:	1 - do 1 000	2-nad 1000

Bodové ohodnocení otázek:	ANO	3
	SPÍŠE ANO	2
	SPÍŠE NE	1
	NE	0

Příloha 5. Verifikace hypotézy č.1 z odpovědí ředitelů

Hyp1: Ve školách, zřizovaných malými obcemi, neprovádí zřizovatel hodnocení ředitele. Otázka č.8

malé obce	velké obce	
1	0	
0	1	
0	2	
0	0	
1	1	100% zřizovatelů malých obcí odpovědělo, že neprovádí nebo spíše neprovádí hodnocení ředitele
0	2	
0	0	81% zřizovatelů velkých obcí odpovědělo, že neprovádí nebo spíše neprovádí hodnocení ředitele
0	0	
1	1	
0	1	
0	1	
0	0	
0	1	
1	2	
0	1	
0	1	
0	1	
1	2	
0	0	
0	0	
0	1	
1		
0		
0		
0		
1		
0		
		TTEST
	0,8571429	0,00283

Hyp.1. byla potvrzena, rozdíl je statisticky významný na 1% hladině významnosti

Příloha 7. Barevné rozlišení statistické významnosti

(0,01; 0,05>	rozdíl statisticky významný na 1% hladině významnosti
(0,05; 0,1>	rozdíl statisticky významný na 5% hladině významnosti
(0,1; 0,9)	náznak rozdílu na 10% hladině statistické významnosti
<0,9; 0,95)	statistická významnost není kvantifikována
	náznak shody na 10% hladině statistické významnosti
	shoda statisticky významná na 5% hladině významnosti

Příloha 8. Dotazník k empirickému výzkumu

	Identifikační údaje		
1.	Druh školy	MŠ	ZŠ (ZŠ+MŠ)
2.	Počet dětí/žáků	do 100	nad 100
3.	Zřizovatel	obec, město	kraj, jiný
4.	Počet obyvatel	do 1.000	nad 1.000

		ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
1.	Zajímáte se o provozní chod školy				
2.	Zajímáte se o pedagogický chod školy				
3.	Navštěvujete pravidelně vaši školu				
4.	Stanovujete řediteli cíle x úkoly				
5.	Vypracoval jste kritéria k hodnocení ředitele školy				
6.	Využíváte těchto kritérií k hodnocení ředitele				
7.	Seznámil jste s těmito kritérii ředitele				
8.	Hodnocení probíhá přiměřeně často a důkladně				
9.	Poskytujete fin.prostředky na odměny ředitele ze svého rozpočtu				
	Jakou metodu k hodnocení práce ředitele využíváte:				
10.	rozhovor, diskusi				
11.	dotazníkové šetření				
12.	rozběr dokumentace školy,záznamy kontrol.				
13.	jinou - uveďte jakou				

	V hodnotících kritériích zohledňujete:				
14.	kvalitu pedagogického sboru				
15.	zajištění příjmů z mimorozpočtových zdrojů				
16.	efektivitu hospodaření s přidělenými prostředky				
17.	výsledky kontrolní činnosti				
18.	kvalitu a výsledky výchovně vzdělávacího procesu				
19.	prezentaci školy				
20.	dovednosti a znalosti ředitele				
21.	názory a ohlasy na práci školy-rodiců, veřejnosti...				
22.	spolupráci s obcí a s dalšími organizacemi				

Zhodnoťte vlastními slovy:

23. Seznamujete ředitele s výsledky hodnocení a má možnost se k nim vyjádřit?

24. Jaký je Váš názor na kompetenci zřizovatele hodnotit a odměňovat práci ředitele?

25. Kdo by podle Vás měl mít tuto kompetenci?

Příloha 9. Hodnoticí list ředitele

Hodnoticí list ředitele název školy

<i>Jméno a příjmení hodnoceného</i>	
<i>Jméno a příjmení hodnotitele</i>	
<i>Hodnocení proběhlo dne</i>	

Obecná definice způsobu hodnocení:

Pro každé kritérium stanoví hodnotitel počet procent v rozsahu 0 - 100%, přičemž 100% je nejlepší možné ohodnocení.

Na základě procentního ohodnocení jednotlivých kritérií vypočte hodnotitel průměr - koeficient úspěšnosti hodnoceného zaměstnance.

<i>Kritéria hodnocení práce ředitele:</i>	<i>0 -100%</i>
<i>Naplňování cílů školního vzdělávacího programu</i>	
100%-hodnocený kontroluje a usiluje o naplňování cílů ŠVP	
<i>Výsledky kontrolní činnosti</i>	
100%-při provedených kontrolách různými kontrolními orgány nebyly zjištěny závažné nedostatky nebo Dorušení oředoisů	
<i>Kvalitní nabídka volitelných a nepovinných předmětů</i>	
100%-hodnocený usiluje o vhodnou a pestrou nabídku volitelných a nepovinných předmětů	
<i>Významné mimoškolní aktivity</i>	
100%-hodnocený zajišťuje vhodné mimoškolní aktivity a pečuje o volný čas dětí a mládeže	
<i>Podpora dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků</i>	
100%-hodnocený podporuje a umožňuje další vzdělávání pedagogických pracovníků	
<i>Další vzdělávání ředitele školy</i>	
100%-hodnocený zvyšuje své vzdělání, usiluje o svůj profesní rozvoj	
100%-hodnocený	
100%-hodnocený stabilně	
100% hodnocený	
100%-hodnocený	
100%-hodnocený	

100% hodnocený	
100% hodnocený	
100% hodnocený	

Koeficient úspěšnosti

Celkové hodnocení pracovního výkonu podle koeficientu úspěšnosti

<i>Velmi dobrý pracovní výkon</i>	<i>80-100%</i>	
<i>Dobrý pracovní výkon</i>	<i>60-80%</i>	
<i>Uspokojivý pracovní výkon</i>	<i>40-60%</i>	
<i>Nutné zlepšení pracovního výkonu</i>	<i>20 - 40%</i>	
<i>Nepřijatelný pracovní výkon</i>	<i>0-20%</i>	

U odpovídajícího stupně hodnocení označte X

Silné stránky hodnoceného:

Oblasti, kde je třeba pracovní výkon hodnoceného zlepšit:

Projednáni hodnocení s hodnoceným:

Vyjádření hodnoceného k hodnocení:

Hodnocení provedeno dne

podpis hodnotitele

Seznámen s výsledky hodnocení dne

podpis hodnoceného

**Příloha 10. Výňatek ze závěrečné zprávy „IDENTIFIKACE KOMPETENCÍ
ZATĚŽUJÍCÍCH VÝKON VEŘEJNÉ SPRÁVY SE ZVLJŠTNÍM
PŘIHLÉDNUTÍM K MALÝM OBCÍM“**

Celé znění této zprávy naleznete zde:

Zpracovatel GaREP, spol. s r.o, společnost pro regionální ekonomické poradenství
Nám. 28. října 3, 602 00 Brno

Ve spolupráci s Centrem pro regionální rozvoj Masarykovy univerzity
Kotlářská 2, 611 37 Brno

Brno 2007

Konkrétně se projekt soustředil na naplnění těchto dílčích cílů:

- identifikaci procesů a kompetencí na lokální úrovni veřejné správy, které mají zásadní význam pro život obce a danou lokalitu (tj. kompetence nezbytné, aby je obce zajišťovaly);
- identifikaci kompetencí, jejichž výkon je pro malé obce naopak zatěžující, neefektivní, případně jsou takové kompetence vykonávány duplicitně nebo se vůbec nevykonávají, a takto identifikované kompetence navrhnout na zrušení, příp. jejich přenesení na jinou (vyšší) úroveň;
- zjištění (dalších) hlavních problémů malých obcí při výkonu veřejné správy a stanovení jejich příčin;
- zmapování fakticky vykonávaných činností malými obcemi, včetně sledování jejich četnosti v rámci vybraného časového období;
- zpracování a analýzu informací získaných z místních šetření na malých obcích a formulaci doporučení k řešení zjištěných problémů.

Řešení projektu bylo zaměřeno tak, aby přispělo i k rozšíření a prohloubení výsledků doposud realizovaných analýz v dané oblasti, na něž současně navazovalo. Předmětem posuzování byly přednostně obce vymezené podle právního kritéria jako obce I. stupně. Vymezení obcí dle velikostních kategorií jako „malých obcí“ souviselo se stávajícím právním přístupem ke vzniku obcí na základě určení minimálního počtu obyvatel, kdy počet 1000 obyvatel představuje základní hranici pro možnost vzniku obce nové. Návrhy vyplývající z řešení pak operují v rámci stávající legislativy a týkají se všech obcí I. stupně, vykonávajících jen základní kompetence.

aiarosia v oDCI pusooi jako:	
Uvolněný 41 %	Neuvolněný 59 %
Jste zřizovatelem škol a školských zařízení?	
Ano 51 %	Ne 49 %

Pokud ano, jakých?

Mateřská škola	51 %
Základní škola - 1. stupeň	29%
Základní škola - 1. a 2. stupeň	11 %
Jiné	0%

Pokud ano, zatěžuje vás provoz těchto zařízení?

Ano	82 %	Ne	18%
-----	------	----	-----

Čím nejvíce vás toto zařízení zatěžuje (s výjimkou finanční náročnosti)?

Zajištění údržby a opravy	25%
Zajištění zákonných požadavků na provoz	24%
Administrativa	8 %
Personální zajištění	7%
Jiné:	10%
- <i>finanční náročnost provozu</i> - 7 %	
- <i>nedostatek žáků</i> - 2%	
- <i>organizační aspekty</i> - 1 %	

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta
M.D. Rettigové 4,116 39 Praha 1

Prohlášení žadatele o nahlédnutí do listinné podoby závěrečné práce
Evidenční list

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis [^]
1.	<i>ilhfj</i>		[^] l/i n M t	<i>cm[^]i</i>
2.			[^] TEiA// /fá-P, ! t/fiLA/MHf	<i><JU /</i>
3.		<i>levtri f-Mtow</i>		<i>/ ý f c é u S</i> <small>KS</small>
4.	<i>C.C.</i>	<i>/faáAÁrv+J /f</i>		
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				