

# Přílohy

## Příloha č.1 Otázky k zamyšlení a návrh doporučení

Na základě nastudované literatury a poznatků získaných z terénu vyvstávají k zodpovězení další otázky.

### 1. Mělo by stanovování kritérií probíhat ve dvou úrovních? (MŠMT, zřizovatel)

Velmi široce a volně pojaté situaci v této oblasti z hlediska právních předpisů by možná prospěly novely školského zákona a zákona o pedagogických pracovnících. A to především v bodech odvolatelnost ředitele a kvalifikovanost uchazečů z hlediska předpokladů pro výkon funkce. Zároveň by se v jednom z těchto právních předpisů mohl zakotvit postup výběru ředitele školy a příslušná kritéria. Na státní úrovni podobným způsobem, jako tomu je v případě Rámcových vzdělávacích programů, které dávají všem školám pro jejich činnost jakési požadavky a mantinely. V § 3, odstavec 2, školského zákona se konkrétně hovoří o tom, že „Rámcové vzdělávací programy vymezují povinný obsah, rozsah a podmínky vzdělávání.“ Totéž lze použít, jen obsah, rozsah a podmínky by se týkaly výběrového řízení na ředitele školy. Stanovoval by stát na úrovni MŠMT a mohlo by sem patřit:

- ❖ vše, co již teď jmenuje §3 a §5 odst.1, a) – c) zákona o pedagogických pracovnících
- ❖ nově stanovení absolvování manažerského studia na vysoké škole v rámci studia pro vedoucí pedagogické pracovníky (případně Bc, Mgr. a další v tomto oboru). Studium by bylo nutno dokončit před nástupem do funkce ŘŠ, pouze z důvodů hodných zvláštního zřetele by bylo možno studium začít se vstupem do funkce (mimořádná situace v místě škol, kde je původní ředitel náhle odvolán, zemřel nebo není o funkci dlouhodobě evidován zájem, nebo uchazeč pracuje více jak 5 let v praxi na vedoucí pozici zástupce ředitele)
- ❖ předložení koncepce rozvoje školy
- ❖ absolvování psychotestů, které by měly za úkol prokázat motivaci a dispozice pracovat ve vedoucí funkci, uchazečovu schopnost jednat s lidmi a pracovat pod tlakem

## 2. Kdo a jaká kritéria by měl stanovovat při výběru ředitele školy?

Výše uvedená kritéria by byla závazná pro všechny uchazeče a vytvořila by tak stejnou výchozí úroveň, ze které by se osobnostní vybava uchazečů posuzovala souborem kritérií stanovených zřizovatelem, opět podle státem stanovených mantinelů. Např. zřizovatel školy je povinen stanovit kritéria výběru ředitele školy v oblasti kompetencí, které hodlá řediteli školy předat. (publikace strana 62., kompetenční model ředitele školy)<sup>1</sup> Ta jmenuje následující kompetence:

lídrovské (strategické myšlení), manažerské (rozvoj organizace), odborné (vzhledem k funkci), osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu

Zřizovatel by byl, na základě tohoto vymezení, povinen definovat, co bude po uchazeči v rámci těchto kompetencí požadovat a zároveň hodnotit u výběrového řízení. Zmíněný model by mohl využít, jak je uvedeno v publikaci, zároveň i pro hodnocení ředitele školy a tím vytvářet motivační podmínky pro zlepšování úrovně práce ředitele. Pomoc v této oblasti by mohla nabídnout také např. Česká školní inspekce, která v rámci své činnosti disponuje odborníky na oblast školství a kompetenční model případně doplnit dalšími kritérii pro jednotlivé typy škol. Plnění těchto kritérií by eventuelně mohla ČŠI sledovat v rámci své kontrolní činnosti ve školách.

## 3. Co je nejdůležitější činností ředitele školy? Stále ještě řízení pedagogického procesu? Ale jak pro něj uvolnit ředitelům časové kapacity?

Pokud půjdeme v úvahách na toto téma v řízení škol ještě dál, pak by ve školách mohl být, v souvislosti s velkou autonomií škol, vytvořen např. institut kvalifikované zastupitelnosti ŘŠ. Přestože už dlouho existuje funkce zástupce ředitele školy, kvalifikovaná zastupitelnost by byla dána tím, že zástupce ředitele školy také absolvuje manažerské studium a bude moci a umět poskytnout svému nadřízenému a škole možnost adekvátního plnění všech povinností, které dnes plní ředitel sám. V případě náhlého odchodu ředitele by škola nebyla ohrožena nekvalifikovaným řízením a zřizovatel by měl dostatek času

---

<sup>1</sup>LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 104 s. ISBN 978-80-7357-899-2.

vypsat nové výběrové řízení. Aby nedošlo k přechodnému nedostatku kvalifikovaných uchazečů, jak se podle výzkumu z této práce obávají někteří zřizovatelé (vzhledem k povinnosti absolvovat manažerské studium), mohlo by být stanoveno např. ve školském zákoně určité přechodné období (5-10 let) po které by si, jak současní ředitelé, tak jejich zástupci, měli příležitost manažerské vzdělání doplnit.

Navržená varianta může působit na první pohled poněkud složitě a v současné době třeba nereálně. Chceme-li ale nastavit optimální a také spravedlivé podmínky pro řízení našich škol bude potřeba se tímto tématem zabývat, a to pokud možno, co nejdříve.

## **Příloha č. 2 Seznam grafů**

- Graf č.1. Jakých ZUŠ jste zřizovatelem?
- Graf č.2. Kolik zřizujete ZUŠ?
- Graf č.3. Máte jako zřizovatel ZUŠ předem stanovena kritéria výběru ředitele?
- Graf č.4. Uvítali byste v budoucnu konkrétní rámec kritérií výběru ŘŠ daný právním předpisem?
- Graf č.5. Domníváte se, že by dosažené vzdělání v oboru Školský management mělo být jedním z kritérií výběru ŘŠ?
- Graf č.6. Jakých ZUŠ jste zřizovatelem?
- Graf č.7. Kolik zřizujete ZUŠ?
- Graf č.8. Máte jako zřizovatel ZUŠ předem stanovena kritéria výběru ředitele?
- Graf č.9. Pokud jste uvedli, že máte předem stanovena kritéria výběru, hodnotíte uchazeče podle některého z níže uvedených?
- Graf č.10. Uvítali byste v budoucnu konkrétní rámec kritérií výběru ŘŠ daný právním předpisem?
- Graf č. 11. Domníváte se, že by dosažené vzdělání v oboru Školský management mělo být jedním z kritérií výběru ŘŠ?
- Graf č. 12. návratnost dotazníků
- Graf č. 13. uskutečněné rozhovory