

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

**Kateřina Egermaierová**

**Kritéria výběru ředitele ZUŠ v Plzeňském kraji**

**The criteria for selecting the director Art School in the Pilsen region**

Typ závěrečné práce  
(Bakalářská)

Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: PHDr. Václav Trojan Ph.D.

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně, a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 25.3.2014

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucímu práce panu PHDr. Václavovi Trojanovi Ph.D. za jeho cenné rady při vedení mé práce, a své rodině za velkou podporu při studiu.

V Praze dne 25.3.2014

.....

Kateřina Egermaierová

## **ABSTRAKT:**

Tato bakalářská práce se zabývá mapováním a komparací kritérií, která nejčastěji používají zřizovatelé základních uměleckých škol v Plzeňském kraji pro výběr ředitele školy. Cílem práce bylo potvrdit nebo vyvrátit výzkumný předpoklad, že zřizovatelé mají předem stanovená kritéria výběru ředitele školy. Jedním z dílčích cílů byla snaha zjistit, zda považují dotazovaní zřizovatelé za potřebné stanovit legislativně konkrétní rámec použitelných kritérií výběru ředitelů škol. Druhým dílčím cílem bylo popsat názor zřizovatelů v tomto regionu na otázku povinnosti získat manažerské vzdělání před vstupem ředitele do funkce. Součástí práce je komparace výsledků výzkumu mezi krajským zřizovatelem a obecními zřizovateli. Práce vychází v teoretické části z oblasti personalistiky, řízení lidských zdrojů, dále kompetencí zřizovatelů a kompetenčního modelu ředitele školy. Praxe přináší výsledky průzkumu, který spočívá v dotazníkovém šetření a doplňujících rozhovorech a ukazuje na určité rozdíly v nahlížení na obsazování postů ředitelů ZUŠ a jejich následné řešení. Zajímavé zjištění přinesl průzkum v oblasti názorů zřizovatelů na manažerské vzdělání ředitelů škol před vstupem do funkce. Toto zjištění představuje, především v době neustále se zvyšujících nároků kladených na ředitele, pozitivní posun směrem ke zkvalitňování managementu škol. Na základě výsledků šetření je navrženo doporučení, které by mohlo být výchozím materiálem pro úpravu budoucích pravidel výběru ředitele školy.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Škola, ředitel školy, zřizovatel, kompetenční model ředitele školy,  
výběrový proces, konkurzní řízení, kritéria výběru

## **THE SUMMARY:**

This bachelor thesis deals with the survey and comparisons of the criteria often used by the founders of Primary Art Schools for the selection of headmasters in Plzen region. The aim of this bachelor thesis was to confirm or disclaim the research hypothesis whether the founders have predetermined criteria for the selection of headmasters. One of the partial aims was to find out if the questioned founders took a set of concrete legislative frame of required criteria for the selection of the headmasters into account. The second partial aim describes the founder's opinion of the issue considering the headmaster's requirements to obtain manager education before their office ingression in the region. The next part deals with the comparison of research results between the regional and municipal founders. The thesis is based on the theoretical part of the human resources management, the founder's authority and the headmaster's authority model. The empirical part displays the research outcomes, which are based on a questionnaire survey and additional interviews. Furthermore, it points out certain differences in the perception and solution of filling the posts of headmasters at Primary Art Schools. The research brought about an interesting findings in the field of the founder's views in terms of the management training of headmasters prior to their office function. This findings have exceptional demands on directors with positive shifts towards the improvements of school management. Finally, based on the survey results, there is a certain recommendation suggested. It could be utilized as an initial material the future adaptation of the rules for selecting the headmasters.

## **KEYWORDS**

School, headmaster, founder, competency model headmaster, selection process, bankruptcy proceedings, selection criteria

# Obsah

Obsah.....	6
Úvod.....	8
Seznam zkratk .....	9
1 Teoretická východiska.....	10
1.1 Vymezení pojmů .....	10
1.2 Škola.....	10
1.3 Ředitel školy.....	11
1.4 Zřizovatel .....	13
1.5 Kompetenční model ředitele školy.....	15
1.6 Výběrový proces .....	17
1.7 Konkurzní řízení.....	18
1.8 Kritéria výběru .....	20
2 Cíl práce .....	22
3 Metodologie výzkumu.....	22
3.1 Předvýzkum.....	22
3.2 Nástroje výzkumu .....	23
3.2.1 Dotazník .....	23
3.2.2 Rozhovor .....	24
3.3 Výzkumný problém a výzkumné otázky.....	24
3.4 Základní soubor.....	25
4 Výsledky výzkumu.....	26
4.1 Výsledky dotazníkového šetření v oblasti krajského zřizovatele.....	26
4.2 Výsledky dotazníkového šetření v oblasti obecních zřizovatelů.....	28
4.3 Výsledky doplňujících rozhovorů v oblasti obecních zřizovatelů .....	32
4.4 Výsledky doplňujícího rozhovoru v oblasti krajského zřizovatele .....	36
5 Analýza získaných dat.....	38
5.1 Analýza získaných dat z dotazníkového šetření.....	39
5.1.1 Analýza dat získaných od krajského zřizovatele.....	39
5.1.2 Analýza dat získaných od obecních zřizovatelů.....	40
5.2 Analýza získaných dat z rozhovorů.....	41
5.2.1 Analýza dat získaných od krajského zřizovatele.....	42
5.2.2 Analýza dat získaných od obecních zřizovatelů.....	44
5.3 Zjištění a komparace získaných dat mezi krajským a obecními zřizovateli.....	46
5.3.1 Nepotvrzení výzkumného předpokladu.....	46

5.3.2	Komparace získaných dat.....	48
	Seznam použité literatury.....	52
	Přílohy.....	54
	Příloha č.1 Otázky k zamyšlení a návrh doporučení.....	54
	Příloha č. 2 Seznam grafů .....	57

## Úvod

Tato bakalářská práce mapuje situaci ohledně stanovení kritérií výběru ředitelů ZUŠ v Plzeňském kraji, zjišťuje, jaká kritéria používají zřizovatelé nejčastěji a zda je mají stanovena před tím, než proběhne konkurzní řízení. Práce také na základě provedeného výzkumu poskytuje zjištění ohledně názoru zřizovatelů na potřebu konkrétního rámce kritérií výběru ŘŠ stanoveného právními předpisy. Dále přináší výsledek zkoumání názoru zřizovatelů Plzeňského kraje na to, zda by v budoucnu mělo být jedním z kritérií výběru ŘŠ manažerské vzdělání a požadavek na absolvování tohoto vzdělání před vstupem do funkce. V neposlední řadě se práce pokusila o komparaci výše uvedených zjištěných dat mezi zřizovateli, kterými jsou Plzeňský kraj na straně jedné, a města a obce v tomto regionu na straně druhé.

Teoretickým podkladem práce je studium odpovídající odborné literatury, která se zabývá personalistikou, prací s lidskými zdroji, problematikou systému výběrových řízení a kompetenčním modelem ředitele školy. Východiskem byly jednotlivé semináře a přednášky bakalářského studia oboru Školský management, které poskytly inspiraci k pojetí a uchopení tématu.

Výzkum pro bakalářskou práci byl proveden kvalitativní metodou, pro hlavní výzkum byl použit dotazník a pro doplnění a upřesnění výzkumu byly použity rozhovory. Základním souborem výzkumu jsou zřizovatelé základních uměleckých škol Plzeňského kraje, jednalo se celkem o 24 respondentů, z nichž všichni byli osloveni pomocí dotazníku. Plánovaným výběrem vzorku 7 respondentů byl doplněn a upřesněn výzkum pomocí rozhovorů.

Výběr vhodného uchazeče do funkce ředitele školy má v mnoha ohledech zásadní význam pro její fungování. Záměrem proto bylo dát do souvislosti současný stav legislativy upravující tuto problematiku, a vnímání a potřeby zřizovatelů škol v oblasti, která je mi blízká. Domnívám se totiž, že v současné době nejsou nastaveny optimální podmínky pro výběr kandidátů do tak zodpovědné funkce.



## Seznam zkratek

ZUŠ	Základní umělecká škola
ŘŠ	ředitel školy
ČR	Česká republika
SŘŠ	studium pro ředitele škol
FS	funkční studium
PISA	Programme for International Student Assessment
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
KÚ PK	Krajský úřad Plzeňského kraje
MŠ	Mateřská škola
ZŠ	Základní škola
SŠ	Střední škola
DDM	Dům dětí a mládeže
ČŠI	Česká školní inspekce
MP	manažerská praxe
Bc.	bakalář
Mgr.	magistr
ŠM	Školský management

# 1 Teoretická východiska

„Zkušenosti, dobré i špatné, představují nezanedbatelné aktivum.“<sup>1</sup>

## 1.1 Vymezení pojmů

„Vy, kteří jste již měli nebo máte možnost pracovat pro nějakou organizaci, můžete posuzovat situaci na základě vlastních zkušeností a vy, které praxe teprve čeká po skončení studia se připravte na to, že systematická práce s lidmi či lidskými zdroji nepatří k silným stránkám manažerů v českém prostředí. Snaha o ucelený přístup v oblasti řízení lidských zdrojů je pouze výsadou několika podniků, jejichž management usiluje o to být nejlepší ve svém oboru. V takovýchto organizacích jsou si vědomi toho, jak důležité je získat špičkové odborníky nebo lidi, kteří by se jimi mohli stát, uvědomují si jak důležité je budování organizační kultury podporující inovace a dobrou komunikaci mezi lidmi a pracovišti, promýšlejí nové metody, jak lidi stimulovat k lepším výkonům a jak své lidi odborně i všestranně rozvíjet a záleží jim i na tom, aby se jejich zaměstnanci cítili v práci spokojeně.“<sup>2</sup>

Výše uvedená citace se netýká přímo oblasti školství. Jedná se o výrazy související s řízením lidských zdrojů a personálním managementem obecně. Přesto by ale pojmy: ucelený přístup v oblasti řízení lidských zdrojů, špičkoví odborníci, organizační kultura, inovace, dobrá komunikace, nové metody, odborné a všestranné rozvíjení svých zaměstnanců, měly být, s ohledem na vzdělávání a výchovu mladé generace, velmi pečlivě a s citem sledovány právě na pedagogickém poli. Možná ještě o trochu pečlivěji a s velkou odpovědností, jedná-li se o výběr ředitele školy zřizovatelem, v konkurzním řízení.

## 1.2 Škola

Vzdělávací soustavu České republiky tvoří společně školy a školská zařízení.

§ 7 školského zákona definuje školu tak, že uskutečňuje vzdělávání podle vzdělávacích programů a podmínkou výkonu činnosti školy je zápis do školského rejstříku. Školy a školská zařízení jsou zřizovány jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu.<sup>3</sup>

Dítě přichází do školy z rodinného prostředí, kde bývá zahrnuto péčí a láskou. Ve škole se ale vyžaduje kázeň, výkon, soustředění, a když dítě v těchto oblastech selhává,

---

<sup>1</sup>PACOVSKÝ, P.: *Člověk a čas. Time management IV.generace*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing 2006. 259s. ISBN 978-80-247-1701-2

<sup>2</sup>HŘEBÍČEK, V., [online]. Dostupné z: <[http://econ.muny.cz/data/PHRLIZ/PHRLIZ\\_skripta.pdf](http://econ.muny.cz/data/PHRLIZ/PHRLIZ_skripta.pdf)> [cit. 2013-12-27]

<sup>3</sup>Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů

přichází sankce. Škola učí dítě respektovat pravidla a normy v novém prostředí a tím i ve společnosti. Podílí se také na osobnostním rozvoji dítěte. Ne však v každé škole stejně. Otázkou tedy je – jak škola výše uvedených vlivů dosahuje?

„Někteří učitelé mají velice jasnou představu o výchově a vzdělávání jako o čemsi, co mladé lidi zplnomocňuje a rozvíjí. ....Škola je skupinou lidí, dětí a dospělých, kteří jsou právně spojeni dohromady za účelem vyučování a učení se. Ať už je velikost této skupiny jakákoliv, musí v ní v zájmu toho, aby učení a vyučování probíhalo užitečným a konstruktivním způsobem, převzít někteří lidé určitou zodpovědnost za to, aby ostatní měli k dispozici zdroje, dostávalo se jim podpory a co nejlepších podmínek k práci. To je řídicí práce.“ (str.18)<sup>4</sup>

Publikace dále uvádí názor, že tento způsob řízení formuje vlastní jednání mladých lidí s druhými lidmi, protože mladí lidé se učí příkladem a přímou zkušeností. Z toho vyplývá, že vidí-li okolo sebe respekt a vzájemnou podporu svých učitelů, naučí se přirozeně podporovat jeden druhého. Řídicí práci vlastně tvoří podpůrná a povzbuzující aktivita a tak řízení bude prováděno lidmi, kteří chtějí pracovat s ostatními učiteli, podporovat učení a vyučování ve škole. Tito lidé jsou šťastní, pokud mohou být součástí interakce s dospělými i mladými lidmi.

V prostředí školy jsou to všichni, kteří se na jejím řízení a chodu podílejí, především však samotný ředitel školy. V našich současných podmínkách člověk mající pedagogické vzdělání a praxi, někdy i vzdělání manažerské, ale obvykle bez souvisejícího a neprávem opomíjeného vzdělání v oblasti vedení lidí, a základních znalostí z oblasti psychologie a komunikace.

### **1.3 Ředitel školy**

„Obklopený mnoha lidmi, a přesto sám. Zodpovědný za množství procesů, a přesto často váhající, rozvažující důsledky svého konání. Radící a pomáhající mnoha lidem, a přesto toužící po radě, pomoci, zastavení. Ředitel či ředitelka školy a vůbec řídicí pracovníci ve školství jsou dosud málo vnímanými, chápanými a taktéž málo oceňovanými postavami našich škol. Přitom na jejich bedrech leží tolik, že je na místě klást si otázku, zdali to ještě lze

---

<sup>4</sup>GOLD, A. *Řízení současné školy: o práci učitelů na střední úrovni řízení*. 2.vyd. Žďár nad Sázavou: FAKTA, 2005. ISBN 80- 902614 -4-2

unést. Jsou to lidé stojící na vrcholu pomyslné pyramidy celé školy, případně nějakého úseku, týmu, skupiny, lidé se značnou mírou odpovědnosti za práci druhých.“(str. 11)<sup>5</sup>

Ředitel by měl vést školu tak, aby na různých úrovních, např. vzdělávací, výchovné a personální, docházelo systematicky ke zlepšování stavu, a škola vykazovala stále kvalitní výsledky vzdělávání v konkurenci s ostatními školami stejného typu. Ředitel je vůdčí osobností ve škole, předkládá vizi spolu s koncepcí rozvoje školy, a s pomocí svých spolupracovníků dosahuje toho, že škola plní vytčené cíle. Ředitel je také „vztyčným důstojníkem“, který udává tón v komunikaci s vnějším prostředím, zajišťuje podporu širší společnosti pro školu, kdy vytváří a udržuje spolupráci s ostatními školami, institucemi školstvím jakkoli dotčenými, a organizacemi, které škole poskytují případně materiální podporu. Ředitel je zodpovědný ve škole za vše počínaje každodenním řízením pedagogického procesu, přes organizaci školního roku, veškerou administrativu, personalistiku a chod budov, jemu do správy svěřených až po efektivně stanovenou koncepci rozvoje školy a kvalitní vizi, kam má škola směřovat.

Ředitel je statutárním orgánem školy nebo školského zařízení. Jeho pracovní poměr je založen jmenováním. Ředitel je také správním orgánem při rozhodování o právech a povinnostech fyzických osob v oblasti státní správy. Kompetence a odpovědnost ředitele školy přesně definuje § 164 a 165 zákona č. 561/2004, dále jen Školský zákon. §166, odstavec 3, téhož zákona naproti tomu vymezuje, kdy a za jakých podmínek výše uvedené kompetence a odpovědnost ředitele školy končí.

Při veškeré výše uvedené odpovědnosti je ředitel školy silně determinován svojí relativně snadnou odvolatelností, a jeho práce díky tomu může postrádat i patřičnou efektivitu ve vlastním rozhodování.

„Ředitel školy má na rozdíl od svých pedagogů jmenování na dobu určitou. Je kdykoli odvolatelný, a tím pádem může být ze dne na den bez práce, přitom sám o výměně nepřiliš dobře pracujícího učitele nesmí ani uvažovat. Je závislý na libovůli zastupitelstva či některé z rad.“ (Řízení školy 10/2012 Trojan.V.) Samo o sobě značně demotivující a to nehovoříme o dalších (ne)jistotách, které ředitelům škol nabízí náš současný školský systém. (Šestileté funkční období, absence kariérního řádu apod.)

Jak tedy nastavit pro ředitele škol podmínky poněkud více motivační? K tomu je zapotřebí pochopit podstatu motivace. Velmi výstižně je definována v následujících větách:

---

<sup>5</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.

“ Tajemství lidské motivace spočívá ve skutečnosti v tom, že nikdy nemůžete motivovat druhé lidi, nemůžete je nijak přimět k tomu, aby byli více motivovaní. Podobně jako nemůžete přimět semínko, aby rostlo; můžete mu jenom zajistit správné podmínky k tomu, aby růst mohlo – dostatek živin, vláhy, světla. Stejně tak můžete druhým lidem pouze vytvářet prostředí, ve kterém se probudí a projeví jejich vlastní motivace. Motivace je totiž vždycky vnitřní.“(str. 64)<sup>6</sup>

Podmínky českým školám vytváří, mimo jiné, ponejvíce zřizovatel školy. A to jak v oblasti materiální podpory tak především podporou práce a samotné osoby ředitele školy. Chybí-li motivačně nastavené podmínky a prostředí ve školách, je za to svým dílem zodpovědný i zřizovatel školy. Ten také jako jediný odpovídá za jmenování i odvolání ředitele z funkce.

## 1.4 Zřizovatel

Termín zřizovatel bezprostředně souvisí s každou organizací. Zřizovatel je tím, kdo dává impuls a vytváří podmínky pro její vznik a stanoví zásady a pravidla jejího fungování. Zřizovateli školské právnické osoby mohou být všechny instituce, které definuje § 124, odst. 2, zákona 561/2004Sb.

Položme si ale otázku, zda zřizovatel, který jmenuje do funkce ředitele školy vybraného uchazeče, disponuje dostatkem informací a nástroji, díky nimž by znalostí kompetencí a odpovědnosti budoucího ředitele školy nejen zjistil, ale následně mohl např. i prověřovat. Vyvstane-li potřeba něco nebo někoho posoudit, zhodnotit a vybrat, měla by být, k tomuto účelu, stanovena adekvátní kritéria.

„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. Zákon vymezuje podmínky pro uchazeče velice široce; jsou prakticky stanoveny pouze z oblasti vzdělání, pedagogické praxe, dále pochopitelně bezúhonnost a dokonalá znalost českého jazyka. Představa zřizovatele musí být známa předem. Jen tak může správně postupovat při výběru kandidátů, při jejich vzájemném srovnávání.“ (str. 15)<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>BOHOŇKOVÁ, I. *Sám sobě koučem: Cesta k úspěchu v práci i v životě*. 1.vyd. Olomouc:Poznání, 2010. 102 s. ISBN 978-80-86606-94-1

<sup>7</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.

Autoři publikace dále zmiňují skutečnost, že se často ozývá názor zřizovatelů ve smyslu – nevyhovuje žádný kandidát, bylo by potřeba je všechny kombinovat atd. Také zmiňují, jak těmto nepříjemným patovým situacím předejít a to tak, že si zřizovatelé předem sestaví model, definují kritéria, popřípadě nastaví koeficienty důležitosti konkrétní složky, konkrétní kompetence.

Vzhledem ke změnám v naší současné společnosti a rychlému vývoji v oblasti informačních technologií budou zřizovatelé v příštích letech možná vystaveni ještě další skutečnosti, a to, že česká škola může fungovat podle odlišných „scénářů“.

Publikace Školství – věc (ne)veřejná (Walterová a kol. 2010) ve výsledcích svého výzkumu uvádí: „Jakou podobu školy by si lidé přáli? Výraznými favority jsou v očích české veřejnosti vývojové trajektorie blízké rescholarizačním scénářům školy. Celá polovina (48%) respondentů by ráda, aby „škola budoucnosti“ výrazně zvýšila kvalitu poskytovaného vzdělávání, aby se tedy primárně zaměřila na procesy učení. Dalších 18% respondentů by si přálo, aby se škola stala především centrem společenského života komunity (obce, městské čtvrti). Vývoj směrem odpovídajícím rescholarizačním scénářům tedy favorizují celé dvě třetiny (66%) dospělého obyvatelstva ČR... Oproti tomu zachování současného stavu očekává zhruba čtvrtina (26%), v tomto ohledu konzervativnější, veřejnosti. Lze snad říci, že tito lidé jsou výrazně častěji spokojeni se stavem současného školství (27% spokojených volí tento model vývoje, oproti tomu jen 19% nespokojených) a přáli by si proto takovou podobu školy a školního vzdělávání, jakou sami absolvovali. Descholarizační směr vývoje je pak jasným outsiderem. Model učení prostřednictvím sítí a internetu by rádo v praxi vidělo 7% veřejnosti. Naprostým „propadákem“ je pak v prostředí české společnosti model tržní, tedy výrazná role tržních principů uplatněných při realizaci vzdělávání (cca 1%) veřejnosti.“(str. 94)<sup>8</sup>

Zajímavé je i další zjištění výzkumu, který provedl tým autorů výše uvedené publikace a to: Jaké vlastnosti by měla mít ideální škola? Měla by hlavně vzbudit v žácích zájem učit se, děti by se měly do školy těšit a kromě toho by si měly ze školy také odnést co nejvíce poznatků.

Záleží tedy určitě také na odpovědnosti zřizovatelů, zda a jak budou naslouchat „hlasu lidu“, trendům celé širší společnosti a potřebám nově nastupujících generací. Jak budou zřizovatelé reflektovat aktuální dění při výběru ředitelů škol budoucnosti, a zda všechny tyto skutečnosti pomohou zřizovatelům stanovit potřebný a efektivní kompetenční model ředitele školy.

---

<sup>8</sup>WALTEROVÁ, E., K. ČERNÝ, D. GREGER, M. CHVÁL. *Školství – věc (ne)veřejná: názory veřejnosti na školu a vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010. 307 s. ISBN 978-80-246-1882-1

## 1.5 Kompetenční model ředitele školy

Stále častěji se diskutuje otázka, zda zákonné podmínky týkající se vzdělání<sup>9</sup> uchazeče o post ředitele školy a stávajících ředitelů, reflektují a hlavně dostačují stále se zvyšující zátěži a odpovědnosti ředitelů škol a to především při vstupu do funkce bez jakékoliv předcházející řídicí praxe a vzdělání v oblasti školského managementu. V podmínkách českých škol, zcela podle litery zákona, může být ředitelem člověk, který téměř dva roky nemusí mít znalosti v oblasti řízení školství prokázané příslušným studiem. To tedy znamená, že kompetence nově jmenovaného ředitele školy (bez předchozí praxe a manažerského studia) ve smyslu zná a umí, jsou, v počátcích kariéry, pouze věcí uchazečovy intuice, používání známých modelů, např. svých předchozích vedoucích pracovníků, ředitelů apod. Budeme-li vzdělávací linii v oblasti manažerských kompetencí ředitele školy sledovat dál, vypadá takto:

„Po absolvování povinného vzdělání (SRŠ, dříve FS I., v rozsahu 100 hodin, které neobsahuje oblast vedení lidí v obecné manažerské literatuře považovanou za nejdůležitější oblast kompetencí řídicího pracovníka) ředitel školy nemá povinnost dalšího vzdělávání.“<sup>10</sup>

Pro současnou vysokou míru autonomie, která je dána českým školám, (viz. níže uvedená tabulka Autonomie škol dle šetření PISA 2009 ) je dnešní vzdělávací systém ředitelů, případně uchazečů o tuto funkci nedostačující.

Kompetence ředitele, ve smyslu odpovědnosti za vedení a řízení škol, jsou zřizovateli často pokládány za samozřejmý předpoklad. Nicméně definování určité osobnostní a profesní „výbavy“ člověka před uvedením do funkce ředitele školy, podle uskutečněného průzkumu (viz. druhá část práce) zřizovatelé nijak zásadně neřeší.

O sestavení tzv. kompetenčního modelu ředitele školy, který by byl, mimo jiné pro tvorbu kritérií výběru, nápomocen v konkurzním řízení zřizovateli, se výstižně pokusila publikace: *Kompetence řídicích pracovníků ve školství.* ( Lhotková, Trojan, Kitzberger, s.62). Ta mimo jiné uvádí, že „je třeba vzít do úvahy, k čemu zřizovatel bude používat kompetenční model a jak s ním může pracovat. V první řadě k výběru správného uchazeče o funkci ředitele školy, dále k pravidelnému hodnocení, případně ještě v situacích, kdy se něco mimořádného stane a zřizovatel uvažuje o tom, zdali je současný ředitel ten pravý a zvládne krizovou situaci

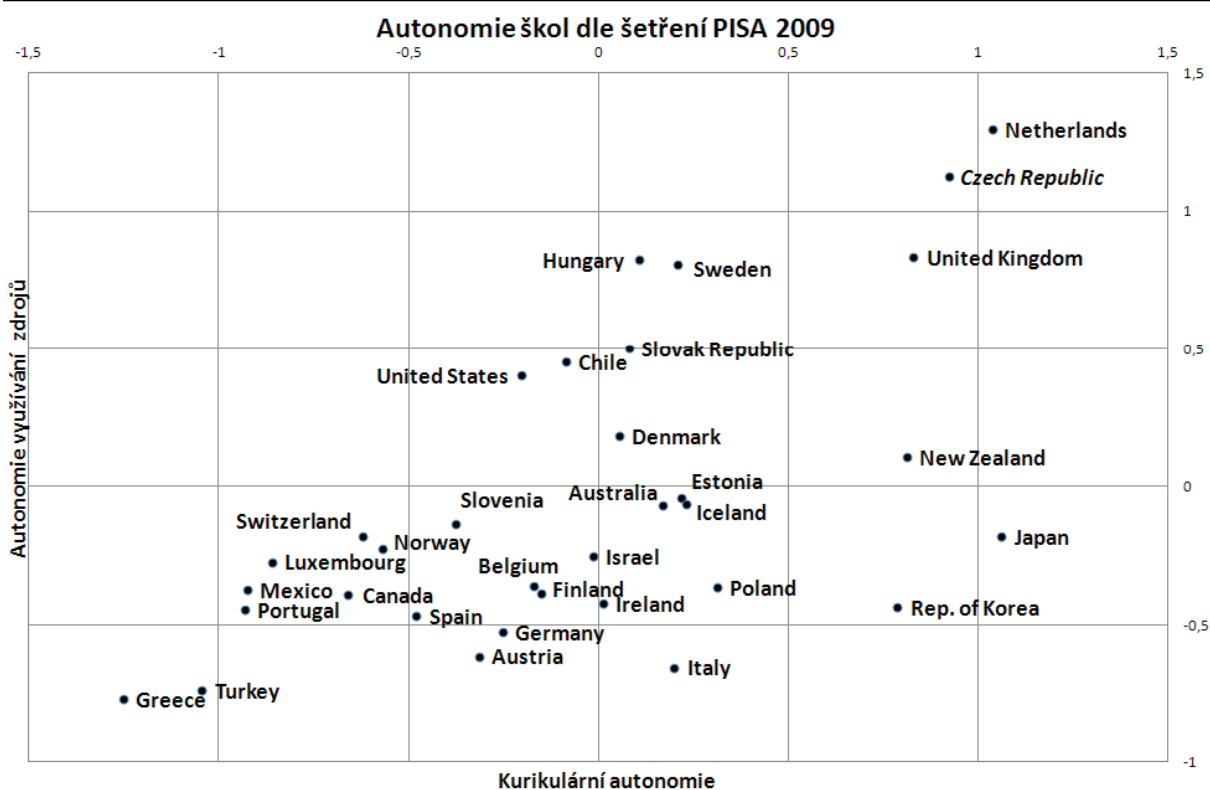
<sup>9</sup> Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, §5, odst.2,

<sup>10</sup> TROJAN, V.: *Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky.* ORBIS SCHOLAE, 2011, roč. 5, č. 3, s. 107–127, ISSN 1802-4637

na jeho škole.“ (str. 60)<sup>11</sup> Na druhou stranu v publikaci zaznává i názor, že žádná klasifikace a seznam profesních kompetencí nemůže postihnout komplexnost činnosti řídicího pracovníka.

O další kompetence ředitele školy se, podle návrhu MŠMT, zřejmě rozšíří již teď potřebné množství pravomocí v důsledku přijetí Kariérního systému učitelů.<sup>12</sup> Především přinese změny v prioritách práce ředitelů. Do popředí zájmu se dostane pedagogické řízení školy a práce s učiteli s přímým dopadem na zvýšení kvality pedagogických procesů na školách. To přinese nové požadavky na znalosti ředitelů v oblasti hodnocení práce učitelů. Kariérní systém přinese změny, nové nároky v přípravě ředitelů škol a tudíž bude nutno přizpůsobit i obsah jejich vzdělávání.

Je tedy jistě oprávněné se ptát, zda by nemělo být příslušné manažerské vzdělání stávajících ředitelů škol, a především uchazečů o tuto funkci před tím, než do ní budou jmenováni, legislativně zakotveno v právních předpisech a vyžadováno, jako například jedno z kritérií výběru u konkurzních řízení.



<sup>11</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.

<sup>12</sup> Standard učitele a jeho místo v kariérním systému pedagogických pracovníků, dostupné na WWW. <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system/standard-ucitele-a-jeho-misto-v-kariernim-systemu-pedagogickych-pracovniku.ep/> [online] [cit.2014-02-09]



## 1.6 Výběrový proces

„Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces je standardně vymezován od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z nich... Podoba výběrového procesu závisí na mnoha okolnostech – na charakteru obsazované pracovní pozice a jejích specifikách, na disponibilních finančních prostředcích pro obsazení pozice, na specifických potřebách a zvyklostech organizace atd. Výběrový proces se zpravidla liší při obsazování pracovní pozice z vnitřních nebo z vnějších zdrojů...(str. 95)<sup>13</sup>

Autorka publikace dále uvádí, že v současnosti je pro účely výběru pracovníků využíván přístup založený na kompetencích – schopnostech (s důrazem na schopnosti chování) pracovníka pro určitou pracovní pozici. Tento přístup se orientuje spíše na osobu než na práci, jeho východiskem je analýza kompetencí pracovníka pro efektivní výkon na dané pozici. Přístup založený na kompetencích napomáhá rozpoznat, která metoda výběru poskytne pravděpodobně užitečné informace.

Výběrové řízení má zpravidla několik kol. V procesu výběru kandidátů dochází, obvykle ve fázi předvýběru, k posuzování jednotlivých dokumentů, mezi něž patří např. strukturovaný životopis, motivační dopis, dotazník, lékařské vyšetření, doklady o vzdělání, o dosažené praxi v oboru, apod. Těmito dokumenty poskytuje uchazeč potenciálnímu zaměstnavateli veškeré podstatné informace, kterými dokládá předpoklady a svoji způsobilost pro výkon na dané pracovní pozici.

„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci zahrnující: hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, Assessment Centre, zkoumání referencí.“(str. 63)<sup>14</sup>

V publikaci je dále zmiňován důležitý postup při zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Jedná se o uplatňování pozitivního přístupu. Podle autorů by se nemělo zjišťovat, jaké požadavky uchazeči o zaměstnání nesplňují, proč uchazeče o zaměstnání odmítnout. Naopak, ten kdo vybírá, by měl sledovat, jaké požadavky uchazeči o zaměstnání splňují, a proč uchazeče o zaměstnání přijmout.

<sup>13</sup>KOCIÁNOVÁ, R.,: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.a.s. 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

<sup>14</sup>ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2

Podstatou tohoto doporučení je skutečnost, že pozitivní přístup umožňuje vybrat opravdu schopné a motivované zaměstnance.

## 1.7 Konkurzní řízení

Jedním ze způsobů jak obsadit určitou pracovní pozici je konkurzní řízení. Konkurzní řízení je procesem, při kterém konkurzní komise vybírá (doporučuje) nejvhodnějšího kandidáta ze všech uchazečů o tuto pozici. V oblasti školství má právo rozhodnout o konání konkurzního řízení na obsazení pozice ředitele školy zřizovatel. Konkurzní řízení v této oblasti má své náležitosti, které upravuje příslušný právní předpis.<sup>15</sup>

„Výběrová komise (výběrové řízení, tzv. konkurz) je oficiálnější, obvykle větší výběrový panel, avšak od výběrového panelu se liší např. předem určeným závazným postupem výběrového řízení od chvíle jeho vyhlášení (např. v tisku) do chvíle uzavření výsledků. Výběrová komise bývá oficiálně jmenovaná. Výběrová komise umožňuje stejně jako panel více lidem z organizace (i z různých oblastí) posuzovat uchazeče a porovnat si své poznatky. Nevýhodou komise je tendence pokládat neplánované, nahodilé i opakující se otázky z důvodu nedostatečné přípravy jednotlivých tazatelů nebo jejich nedostatečné koordinace v průběhu výběrového řízení.“ (str.101)<sup>16</sup>

Publikace také zmiňuje opodstatněné obavy, že předsudky a stanoviska dominujících členů komise (zejména jsou-li v nadřazených pozicích) mohou převážit nad názory ostatních členů komise. Dále, uvádí, že může výběrová komise tendovat k tomu, že bude nakloněna sebejistým a výřečným uchazečům, kteří vyvolávají příznivý dojem, přičemž mohou přehlédnout slabiny těchto jedinců. Autorka v neposlední řadě předkládá také fakt, že formální průběh řízení a větší počet členů výběrové komise vytváří napjatou atmosféru a může tak negativně ovlivnit výkon uchazečů.

Stěžejní součástí konkurzního řízení je výběrový pohovor.

„Výběrový pohovor je osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli procedurou předběžného výběru na základě hodnocení životopisu a splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě. Výběrový pohovor je všeobecně považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, protože umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení způsobilosti

<sup>15</sup> Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí.

<sup>16</sup> KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.a.s. 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

vhodných uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci... zpravidla používáme takzvaný strukturovaný výběrový pohovor, kdy si předem připravíme a naplánujeme otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek a čas na otázky, respektive celý výběrový pohovor...“(str.64)<sup>17</sup>

Autoři publikace dále vyjadřují názor, že strukturovaný výběrový pohovor zajišťuje odpovídající platnost a spolehlivost zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání. Uvádějí také druhou možnost, kterou lze v tomto případě použít, takzvaný nestrukturovaný výběrový pohovor. Ten je veden bez zvláštní přípravy a plánování, pouze na základě rámcového vymezení hlavního cíle výběrového pohovoru. Například otázky, jejich pořadí a další u výběrového pohovoru se volí podle aktuálního vývoje pohovoru a reakcí uchazeče o zaměstnání. Dále publikace zmiňuje možnosti vedení obou typů výběrových pohovorů, a to tak, že může být veden v počtu jeden tazatel a jeden uchazeč, tj. výběrový pohovor jednoho s jedním, nebo více tazatelů a jeden uchazeč, tj. výběrový pohovor před komisí.

Rizikem, při výběrovém pohovoru před komisí, může být omezená doba trvání výběrového pohovoru nebo absence výběrových kritérií, které by zřizovatel měl předem definovat, aby eliminoval možnou osobní podjatost jednotlivých členů komise a nepřesné hodnocení předložených dispozic a dovedností uchazečů.

„Zřizovateli lze doporučit zjednodušení uvedeného modelu (kompetenčního modelu, pozn. autorky) a vlastní nastavení. Je však potřebná reflexe zřizovatele, zdali je jeho představa o osobě ředitele školy v souladu s mírou kompetencí, které hodlá řediteli předat. V každém případě je potřeba si toto vlastní nastavení a stanovení koeficientu udělat předem. Jen tak lze optimalizovat konkurzní proces, jen tak lze odstranit efekt prvního dojmu či tzv. haló efekt. Je třeba bedlivě zvážit, které znalosti je možno získat v prvních měsících ve funkci, co je možno se doučit, kde by mohl zřizovatel pomoci. Na druhé straně jsou jisté osobnostní charakteristiky, které rychle a jednoduše získat nelze (obtížněji se ovšem měří) – kupříkladu rozhodnost, schopnost pracovat pod tlakem, čitelnost či pohotovost.“(str. 60)<sup>18</sup>

V roce 2012 a 2013 proběhlo v souvislosti s novelou školského zákona mnoho konkurzů. Tyto byly provázány množstvím reakcí pro i proti. Především nově stanovené šestileté funkční období ředitele školy bylo často diskutováno např. na jedné straně jako

---

<sup>17</sup>ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2

<sup>18</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.

„rozumný kompromis“ (Řízení školy 11/2012 Vokáč P.) na straně druhé jako „nemotivačně nastavený koncept, ve kterém je ředitelská funkce zkrácena na nereálně krátké období.“ (Řízení školy 12/2012 Stárek J.)

V souvislosti s tvorbou Kariérního systému ředitele školy již postupně zaznívá úvaha, že takto upravené funkční období může působit kontraproduktivně a lze tedy předpokládat, že v příštích letech projde tato úprava určitou změnou. Nicméně důležitější než na jak dlouho, je potřeba spíše definovat, jaké ředitele škol si stát a zřizovatelé přejí, a pomocí jakých kritérií je vybírat. Bylo by tedy velmi vhodné stanovit portfolio kritérií, které má dopomoci k optimálnímu stanovení profesních a osobnostních kvalit uchazečů.

## 1.8 Kritéria výběru

„Co je vlastně hlavním kritériem správného výběru? Je to lidská nebo odborná stránka kandidáta? A v jaké míře? Jak určit, že je to ten správný člověk na dané pracovní místo v daném „časoprostoru“ (fáze rozvoje organizace, ekonomická situace, konkurence atd.)? Vydrží tempo a zvládne nároky, které na něj bude pracovní místo klást? Jak bude vycházet se spolupracovníky, se zákazníky? Bude schopen dodržovat firemní pravidla? Jakou týmovou roli bude zastávat? To je jen malá zásobárna otázek, které nám běží hlavou a na které bychom měli najít odpověď, než vyslovíme konečný verdikt o přijetí či nepřijetí.“ ( str. 8)<sup>19</sup>

K tomu, aby bylo možno porovnat kompetence uchazeče s nároky práce místa ředitele školy a posoudit jeho vhodnost, je nezbytné stanovit příslušná kritéria.

„V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií pro předvídaní budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.“ (str. 166)<sup>20</sup>

Autor ve výše citované publikaci akcentuje skutečnost, že při výběru pracovníků hrají významnou roli metodologické otázky, že vlastnímu výběru pracovníků nutně musí předcházet výběr kritérií posuzování uchazečů a výběr metod tohoto posuzování. Ještě mnohem výrazněji než např. při získávání pracovníků je při výběru umocněna závažnost

---

<sup>19</sup> VAJNER, L.: *Výběr pracovníků do týmu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing.a.s. 2007, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5

<sup>20</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

rozhodování. V neposlední řadě upozorňuje na to, že je potřeba věnovat zvýšenou pozornost organizační stránce výběru pracovníků a vhodnému jednání s uchazeči. Shodně s dalšími autory v odborné literatuře se Koubek shoduje na tom, že proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.

Kritérium je chápáno jako měřítko porovnání. Je tedy v této souvislosti potřebné mít možnost porovnat předkládaný uchazečův potenciál versus stanovená kritéria, ale zároveň, na základě stanovených kritérií, porovnat dva a více uchazečů navzájem. Tato možnost například, v období od 1.1.- 20.7.2012 podle vyjádření ČŠI (Řízení školy 10/2012 Andrys O.), nebyla při konkurzních řízeních ve třech čtvrtinách škol možná, protože se do konkurzního řízení přihlásil pouze jeden uchazeč, převážně stávající ředitel školy. Předpokládáme, že zřizovatelé škol měli pro tyto konkurzy předem stanovená kritéria výběru, přesto byl jejich výběr determinován nedostatkem uchazečů. Můžeme se tedy jen domnívat, co vedlo k této situaci. Zda místní specifické podmínky prostředí výše uvedených škol nebo jiné faktory – náročnost, odpovědnost funkce a nedostatečné ohodnocení spolu s absencí kariérního postupu. Ale vraťme se k tomu, jaké požadavky by měla kritéria výběru obsahovat.

„Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě, které zaměstnavatel stanovuje jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle zvláštních právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.). Při výběru nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání často rozhodují jak nezbytné požadavky, tak žádoucí, vítané i okrajové požadavky. Z hlediska úspěšného a dlouhodobého působení zaměstnance v organizaci je důležité, aby nejvhodnější uchazeč o zaměstnání prokázal jak nezbytnou způsobilost pro výkon práce, tak i potřebný rozvojový potenciál pro odborný růst a funkční postup v organizaci.“(str 62-63)<sup>21</sup>

„A ještě důležitá poznámka: Pod výběrem pracovníků si obvykle představujeme poněkud jednostrannou záležitost, při níž aktivní a rozhodující roli hraje organizace a pasivní roli uchazeč o zaměstnání. Tak tomu však ve skutečnosti není. Výběr je totiž oboustranná záležitost: organizace, zaměstnavatel si sice vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá zaměstnavatele. A stává se, že právě nejvhodnější uchazeč pod dojmem jednání s představiteli organizace, s nimiž se během získávání a výběru setká, popřípadě pod dojmem pro něho nepřijatelných výběrových procedur, nabídnuté zaměstnání už nepřijme. Tuto

---

<sup>21</sup>ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2

okolnost je třeba mít vždy při jednání s uchazeči o zaměstnání a při úvahách o podobě procesu získávání a výběru pracovníků na paměti.“(str. 167)<sup>22</sup>

I z tohoto důvodu je třeba mít transparentně stanovená pravidla ve formě kritérií ještě před výběrovým řízením.

## 2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce bylo potvrdit výzkumný předpoklad, že zřizovatelé Základních uměleckých škol v Plzeňském kraji mají předem stanovená kritéria výběru ředitelů a zmapovat, jaká kritéria jsou nejčastěji používána. Dílčími cíli práce bylo zjištění, zda zřizovatelé signalizují potřebu konkrétního rámce kritérií výběru stanoveného právními předpisy, zda je, z hlediska zřizovatele, v budoucnu vhodné definovat jako jedno z kritérií manažerské vzdělání před nástupem do funkce, a dále zda existuje rozdíl v kritériích výběru mezi krajským zřizovatelem a obecními zřizovateli.

## 3 Metodologie výzkumu

### 3.1 Předvýzkum

Výzkumný problém byl konzultován v předvýzkumu formou rozhovoru se třemi starosty měst, které zřizují ZUŠ. Záznam rozhovorů byl prováděn písemně. Výsledkem těchto rozhovorů bylo, že právě tyto obce v případě konkurzů nemají předem stanovená kritéria výběru ředitelů ZUŠ, dokonce ani ostatních škol, které zřizují. Popsali skutečnost tak, že se před vlastním konkurzním řízením komise sejde a každý člen si připraví otázky sám. Z rozhovorů bylo už možno usuzovat na volbu a podobu otázek v dotazníku. Dotázaní starostové, v souvislosti s původním zadáním, měli popsat možná kritéria výběru ŘŠ, která by nejčastěji použili, i když je nemají předem stanovená. Jmenovali tedy kritéria, která považovali za klíčová a z navržených kritérií výběru byla v dotazníku sestavena otázka č.5. Zde byla kritéria jednotlivě uvedena s možnostmi výběru varianty ANO a NE. Ve snaze vytvořit co nejvýstižnější otázky, které by kvalifikovaly podstatu výzkumu, bylo při těchto rozhovorech tvorbě dotazníku věnováno mnoho prostoru, protože sestavit kvalitní výzkumný

---

<sup>22</sup>KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

nástroj je velmi obtížné. Stejní zřizovatelé poté sestavený dotazník vyplnili podle skutečného stavu a souhlasili, že odpovědi jim netrvaly příliš dlouho. Uvítali možnost získat v závěru šetření výsledky výzkumu a pro příští konkurzy případně zahrnout popsaná kritéria do předem stanovených požadavků.

## **3.2 Nástroje výzkumu**

### **3.2.1 Dotazník**

Byl sestaven na základě předvýzkumu, po rozhovoru se třemi záměrně vybranými zřizovateli. Společným jmenovatelem pro výběr těchto tří konkrétních zřizovatelů byla ochota ke spolupráci - věnovat rozhovoru svůj čas. Dotazník představuje základní zdroj výzkumu. Při jeho sestavování byl kladen největší důraz na srozumitelnost a vypovídající hodnotu pro další zpracování. Otázek bylo celkem sedm, z toho jedna otevřená.

Pilotáž dotazníku byla provedena v nejmenované městské radě, kde se celkem vyjádřilo jejich 7 členů. Cílem pilotáže bylo otestovat délku dotazníku a především jeho srozumitelnost pro respondenty. Záměrem bylo sestavit dotazník, jehož zodpovězení by nezabralo více než 10 minut, ale zároveň zachovat klíčové otázky, díky nimž si uchová svoji vypovídací hodnotu. Při pilotáži byl otestován další záměr a to reakce respondentů na téma dotazníku. Přinesl zajímavá zjištění:

- 1) Téma je podle reakcí problematické, dotázaní považují za kritéria výběru otázky členů konkurzní komise, respektive odpovědi uchazečů.
- 2) Dotázaní nechápou, proč by měla být kritéria předem stanovena, když tuto povinnost žádný právní předpis nestanoví.

Dotazník byl po pilotáži všem respondentům v Plzeňském kraji zaslán elektronickou poštou s průvodním dopisem. V jeho úvodu bylo zformulováno krátké oslovení respondenta včetně představení projektu, vysvětlení důležitosti jeho účasti a navození vzájemného přátelského kontaktu včetně motivace k účasti na výzkumu. Přesto se zpět vrátilo v první vlně pouze 8 odpovědí. Za této situace bylo nutno připomenout spolupráci znovu a to tentokrát telefonicky přímo se sekretariáty starostů. V následující vlně odpovědí reagovalo dalších 10 respondentů. Poslední 4 odpovědi následovaly po druhé písemné a zároveň telefonické urgenci. Celkem tedy, z možných čtyřadvaceti odpovědí, bylo získáno zpět odpovědi dvaadvacet – tedy 92% návratnost dotazníku. Dotazníky byly rozeslány v období před

koncem kalendářního roku a zřejmě částečně i z tohoto důvodu bylo získávání odpovědí poměrně obtížné.

### **3.2.2 Rozhovor**

Doplňující metodou výzkumu byl strukturovaný rozhovor. Původně bylo plánováno jedenáct rozhovorů se zřizovateli obecních škol a jeden rozhovor se zástupcem krajského zřizovatele. Pět zřizovatelů obecních škol jej však z časových důvodů odmítlo. Ostatní probíhaly dle předem připravených podmínek, některé při osobní schůzce, ostatní telefonicky a to z důvodu časové vytíženosti jednotlivých respondentů. Záznam se natáčel na diktafon. Tyto rozhovory pak byly přepsány pod jednotlivými čísly a podle čísel otázek zaznamenány odpovědi na jednotlivé dotazy. V práci jsou doplňující otázky uvedeny pod písmeny A-G, jednotlivé odpovědi pod číslem 1 až 6, jsou chronologicky uspořádány tak, že pod číslem 1 jsou odpovědi prvního zřizovatele, pod číslem 2 druhého atd. Samostatně je zaznamenán rozhovor se zástupcem krajského zřizovatele, tak aby bylo možno odpovědi komparovat.

### **3.3 Výzkumný problém a výzkumné otázky**

Pro práci byl vybrán typ popisného výzkumného problému, popis reality, kdy se jednalo o zkoumání postojů a názorů příslušných orgánů (zřizovatelů) na problematiku kritérií výběru ředitelů základních uměleckých škol v oblasti Plzeňského kraje. Analýzou získaných dat a komparací údajů mezi krajským zřizovatelem a obecními zřizovateli byl doložen současný názor zřizovatelů ZUŠ na tuto problematiku a odhaleny zjištěné rozdíly. Níže uvedené výzkumné otázky měly za úkol vysledovat, jak je problém řešen v praxi.

„Mají zřizovatelé předem definovaná další kritéria výběru ředitelů ZUŠ kromě zákonných požadavků?“

Uvítali by zřizovatelé v budoucnu konkrétní rámec kritérií výběru ŘŠ daný právním předpisem?

„Je z hlediska zřizovatele jedním z možných kritérií manažerské vzdělání před nástupem do funkce?“

„Je nějaký rozdíl v kritériích výběru mezi krajským zřizovatelem a obecními zřizovateli?“  
(komparace dat)



### 3.4 Základní soubor

V práci se pojednává o kritériích výběru ředitelů ZUŠ, proto zkoumanými objekty byli zřizovatelé škol, protože ti ředitele podle určitých kritérií vybírají v konkurzních řízeních. Ovšem, přesto, že konkurzní komise „doporučí“ jednoho účastníka konkurzu ke jmenování do funkce, pro krajskou, městskou radu, zastupitelstvo, případně starostu obce není toto doporučení závazné a může, případně, vybrat jiného uchazeče.

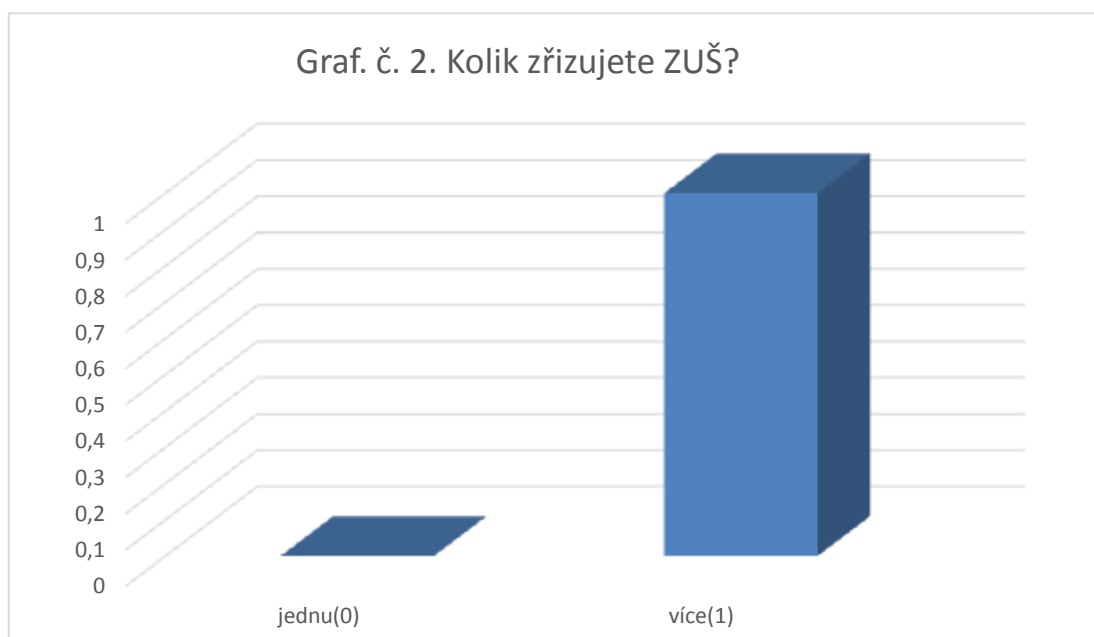
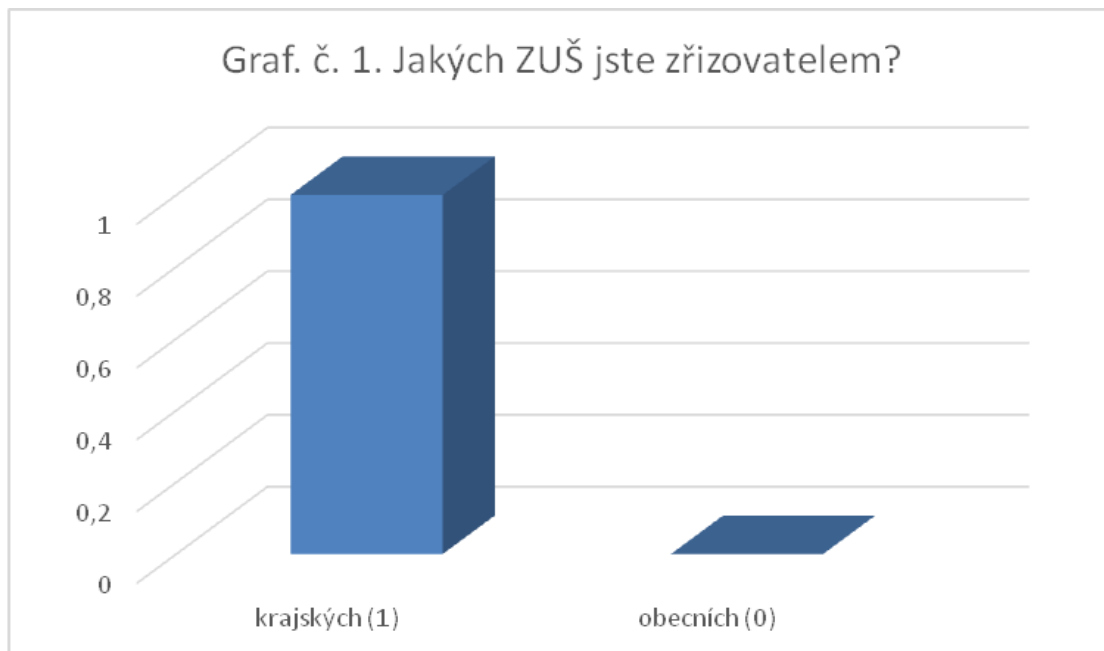
Respondenty ve výzkumu byli zvoleni starostové příslušných obcí a měst v Plzeňském kraji a zástupce KÚ PK. Základním souborem, na nějž byla prováděna zobecnění, je 1 krajský úřad, (který zřizuje 9 základních uměleckých škol) 1 obecní úřad a 22 městských rad – zřizujících vždy po jedné základní umělecké škole. Celkem tedy 24 (1+23) respondentů. Zde byl použit dotazník.

Výběrový soubor - vzorek byl vybrán jako záměrný - kvalifikovaný a jedná se o polovinu základního souboru ve složení (1+11) – 1 zástupce krajského zřizovatele (100% základního souboru) a 11 zástupců zřizovatelů měst a obcí (cca 50% základního souboru). Vybraná skupina 11 respondentů se skládá ze subjektů vycházejících ze stejného nebo podobného prostředí (zřizují 1 ZUŠ) a velikost školy, kterou zřizují, nepřesahuje určitou kapacitu. Vybraný 1 subjekt představuje zástupce krajského úřadu, který má odlišné podmínky – zřizuje více škol, jejich kapacita je větší než kapacita škol zřizovaných městy a obcí. Zde měly probíhat doplňující rozhovory. V souladu s původním očekáváním bylo nutno vyřadit některé subjekty, protože rozhovor z časových důvodů odmítly.

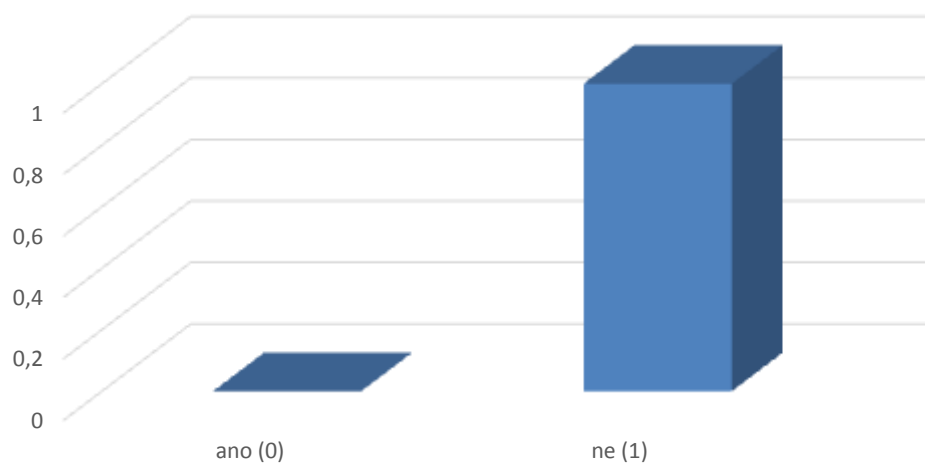
Soubor je možno dodatečně rozšířit, např. v rámci navazujícího výzkumu pro vytvoření diplomové práce, která by se zabývala stejným tématem v celorepublikovém rozsahu.

## 4 Výsledky výzkumu

### 4.1 Výsledky dotazníkového šetření v oblasti krajského zřizovatele



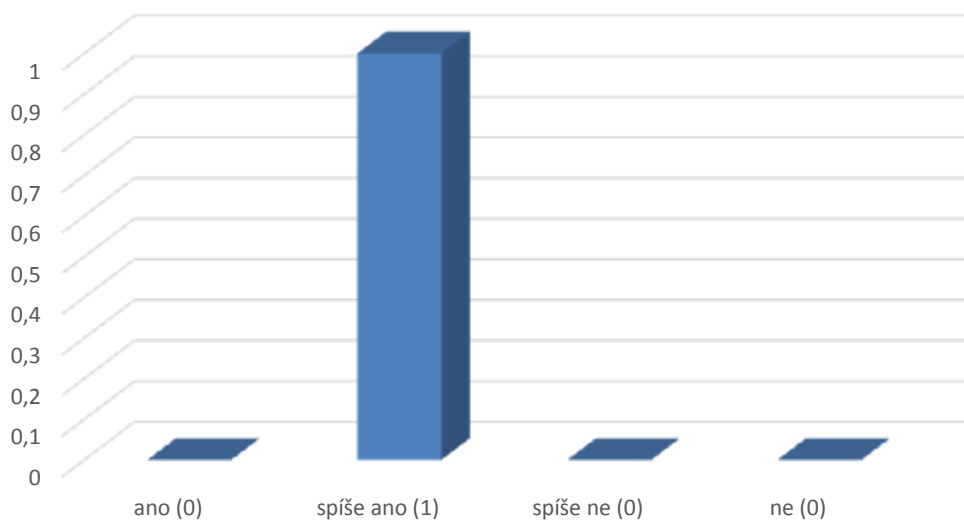
Graf. č. 3. Máte jako zřizovatel ZUŠ předem definovaná kritéria výběru ředitele ZUŠ?



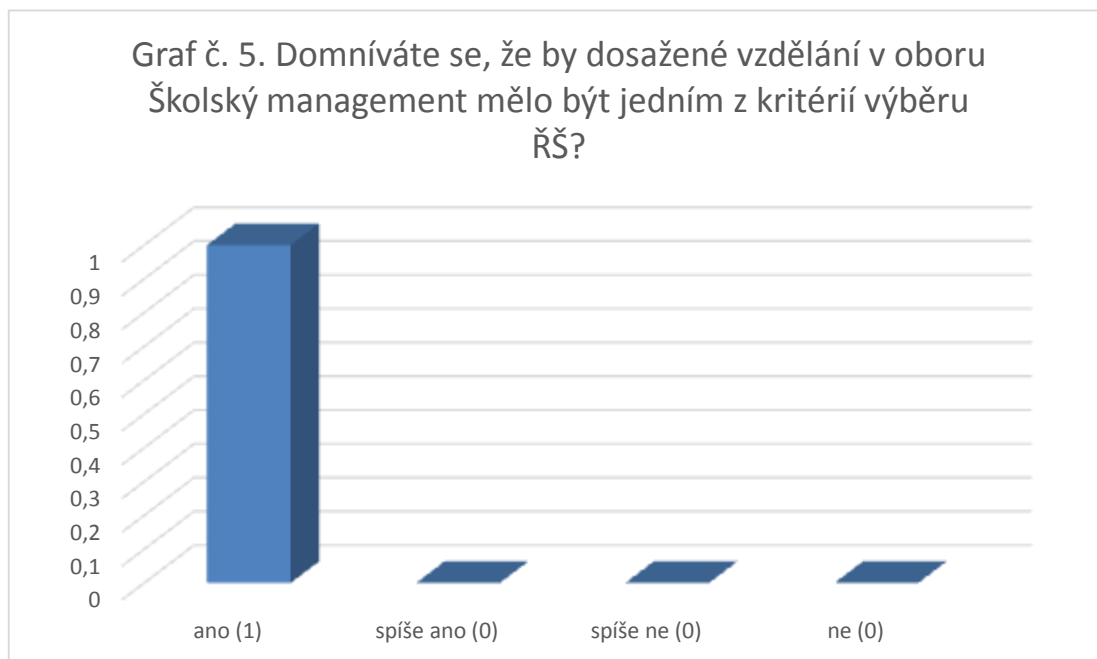
**V případě, že jste na předchozí otázku odpověděli ne, uveďte, z jakého důvodu?**

- stanovení kritérií zřizovatelem nestanoví vyhl. č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích.

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?

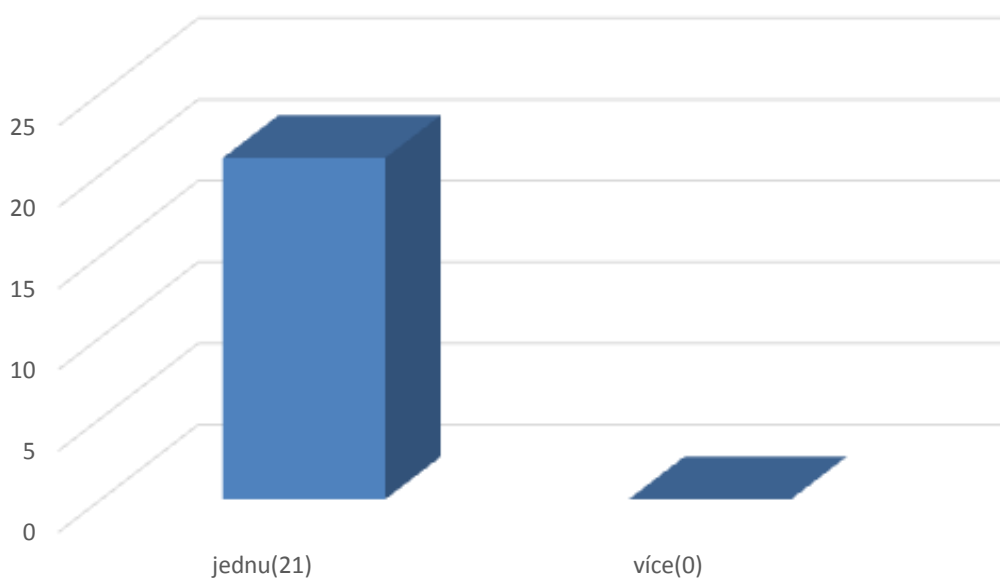


#### 4.2 Výsledky dotazníkového šetření v oblasti obecních zřizovatelů

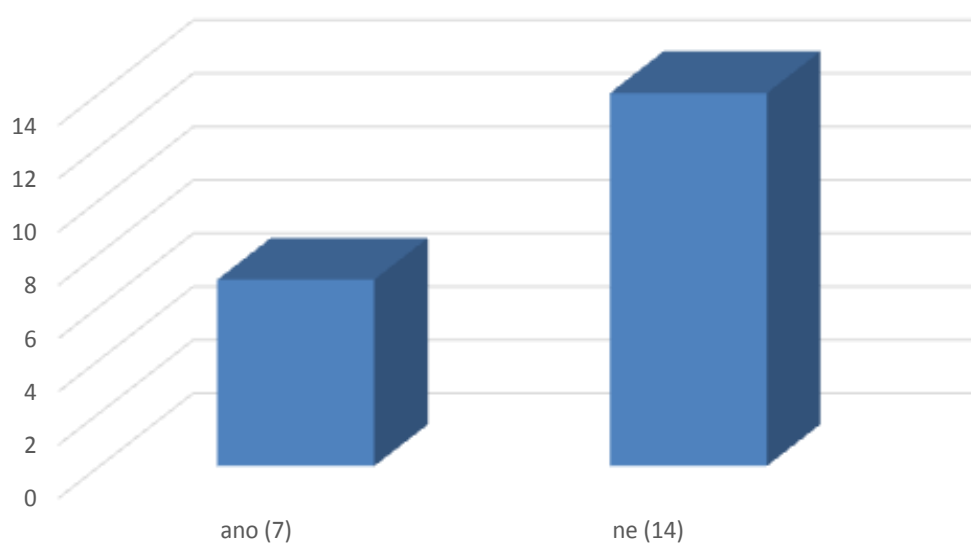
Graf č. 6. Jakých ZUŠ jste zřizovatelem?



Graf č. 7. Kolik zřizujete ZUŠ?



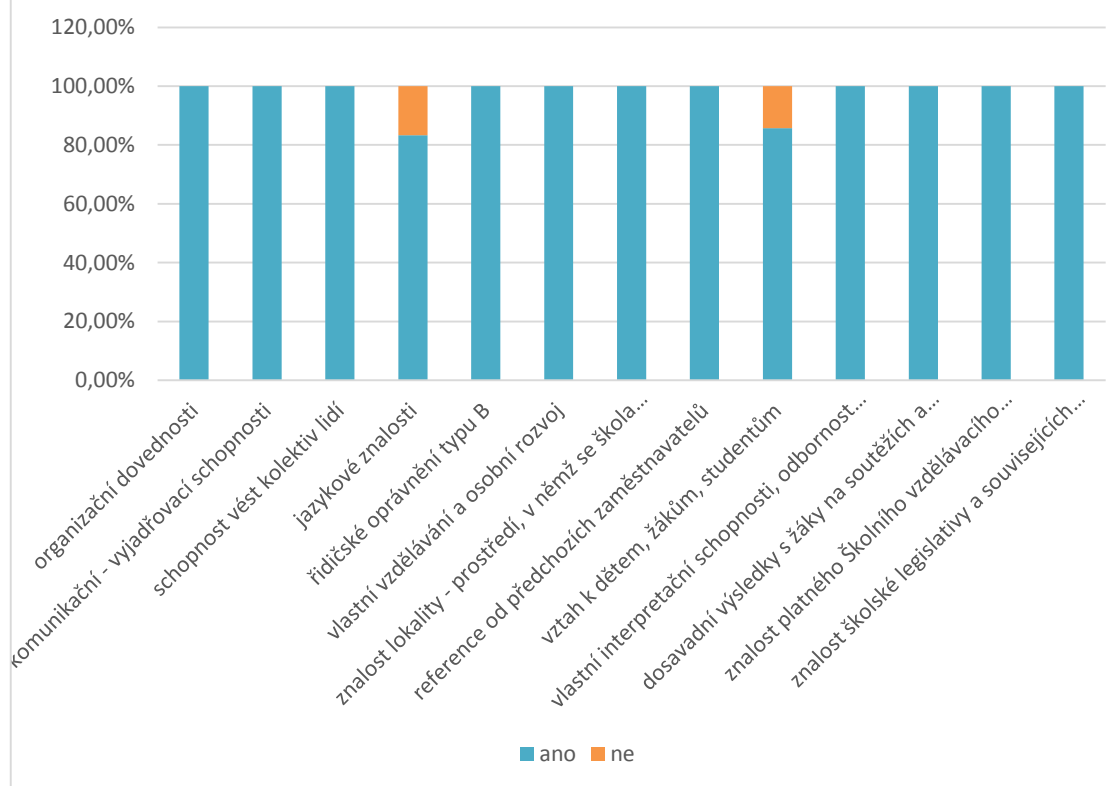
Graf č. 8. Máte jako zřizovatel ZUŠ předem definovaná kritéria výběru ředitele ZUŠ?



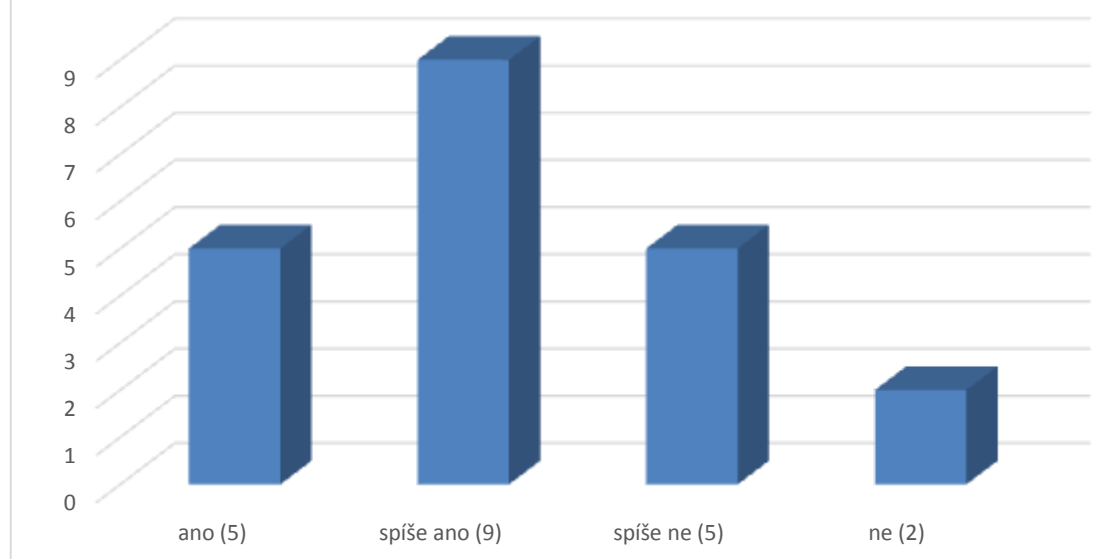
**V případě, že jste na předchozí otázku odpověděli ne, uveďte, z jakého důvodu kritéria nemáte stanovena?**

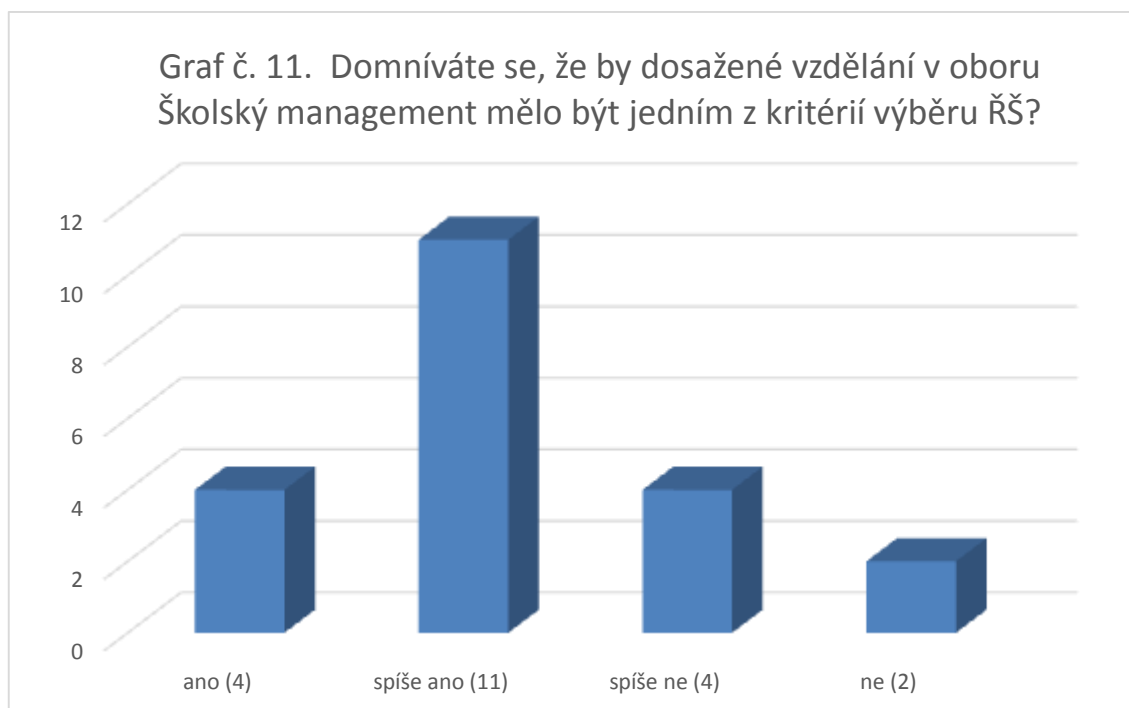
- ❖ četnost výběrových řízení není v našem případě častá
- ❖ kritéria a okruh otázek si upřesní výběrová komise před zahájením výběrového řízení
- ❖ důležitý je pro nás jako zřizovatele konkurzní pohovor a uchazečovy znalosti z oblasti ekonomiky a školských předpisů, na to se při pohovoru členové komise ptají. Dále bereme v úvahu případná doporučení uchazeče od významných osobností kulturního života nebo od významného uměleckého souboru, tělesa
- ❖ kritéria nemáme stanovena na žádný konkurz ředitele, otázky si většinou stanovuje komise před konáním konkurzu
- ❖ kritéria nemáme stanovena z důvodu malé četnosti výběrových řízení. V případě jediného konkurzu si stanovili otázky členové komise, účastník konkurzu byl jeden.
- ❖ nemáme stanovena kritéria výběru, protože vybíráme podle osobního pohovoru. Je důležitá uchazečova schopnost prezentovat svoji koncepci vedení školy, při rozhovoru se jeden zástupce z komise ptá na znalosti v oblasti ekonomiky a školského zákona
- ❖ výběru kandidáta na ředitele školy rozhoduje předložená koncepce a schopnost uchazeče ji přednést a přesvědčit komisi o jejích kvalitách. Důležitým kritériem jsou pro nás správně zodpovězené otázky, které se týkají ekonomické oblasti a školských předpisů
- ❖ předem stanovena kritéria nemáme, protože výběrových řízení děláme velmi málo. V posledním případě stačily otázky členů konkurzní komise, jediný uchazeč byl vyhodnocen jako vyhovující. Dotazy byly směřovány na znalost školské legislativy a znalosti z oblasti ekonomiky. Rozhodovalo prezentování předložené koncepce
- ❖ kritéria nemáme stanovena, protože součástí legislativy je rozhovor a ten děláme
- ❖ v posledních 10 letech jsme nevybírali ředitele ZUŠ a nebylo potřeba kritéria stanovovat
- ❖ výběrové řízení jsme dosud nedělali
- ❖ ZUŠ máme krátce a výběr ředitele nás teprve čeká. Kritéria ještě nejsou stanovena.
- ❖ zatím jsme na ředitele nevypisovali výběrové řízení, ZUŠ jsme převzali od původního zřizovatele KÚ PK, ale samozřejmě při novém konkurzu pravidla stanovíme
- ❖ právě probíhá konkurzní řízení, uvažujeme o tom, jaká kritéria jsou potřebná

Graf č. 9. Hodnotíte uchazeče podle některého kritéria z níže uvedených?



Graf č. 10. Uvítali byste v budoucnu konkrétní rámec kritérií výběru ŘŠ daný právním předpisem?





### 4.3 Výsledky doplňujících rozhovorů v oblasti obecních zřizovatelů

Otázky v rozhovoru se zástupci zřizovatelů: (rozšiřují kontext otázek kladených v dotazníku)

#### A. Zřizujete, kromě ZUŠ také ZŠ nebo MŠ?

6x odpověď ano, zřizujeme ZŠ i MŠ

#### B. Používáte při výběru ředitele ZUŠ stejný systém (předem stanovena kritéria výběru či nikoliv) jako u výběru ředitelů SŠ, ZŠ nebo MŠ?

1. „Pro všechna výběrová řízení platí stejné podmínky.“
2. „Tyto organizace jsou sloučeny, vybíráme jednoho ředitele podle stejných pravidel.“
3. „Ano, jsou stejné. Jen dotazy komise jsou směřovány na uchazeče vzhledem k typu školy. U ZUŠ nás zajímá prezentace školy a umělecké aktivity uchazeče, u ředitelů ZŠ schopnost získávat finanční prostředky z grantů. V MŠ praxe v pedagogické oblasti, aktivity pro děti od 3 do 5 let.“



4. „U všech uchazečů nás zajímá především, zda se orientují v ekonomických a právních předpisech. Pro všechny platí stejný systém, musejí představit koncepci školy a podle toho jak ji dokážou prezentovat a přesvědčit komisi o tom, že právě oni jsou vhodnými kandidáty, dochází k výběru.“

5. „Ano, pro výběr používáme stejný systém, jen otázky jsou zaměřeny na typ školy, pro který se konkurz koná. U ZUŠ to bývá nejčastěji na vlastní uměleckou praxi, kontakty na umělecká tělesa, schopnost prezentovat školu a následně naše město na kulturních akcích. V případě Základní školy se jedná v současné době spíše o schopnost udržet druhý stupeň, o slučování tříd apod. V Mateřské škole nám jde zase o osobnost, která bude umět rodičům nabídnout kvalitní předškolní vzdělávání, tedy náplň pro děti, co se týče správné přípravy na vstup do Základní školy, spolupráce s logopedickou poradnou, aby děti správně mluvily, apod.“

6. „Ředitele ZUŠ jsme rekonkurzovali, stejně tak ostatní ředitele. Pro všechny platila stejná pravidla. Přihlásili se původní ředitelé, byli v konkurzu sami. Jejich práci známe. Třeba bychom i chtěli něco změnit, ale nebylo moc z čeho vybírat.“

**C. Je z vašeho hlediska důležitým kritériem výběru manažerské vzdělání (školský management)?**

1. Sice to není povinnost před vstupem do funkce, ale ze zákona musí ředitel do dvou let od vstupu do funkce absolvovat FS1. Předpokládáme, že na sobě ředitel školy bude i po ukončení tohoto studia dál pracovat. Osobně jsem pro, aby byl uchazeč absolventem podobného vzdělání už před vstupem do funkce.

2. Především se musí orientovat v zákonech. (Školský zákon, Zákon o pedagogických pracovnících, Zákoník práce a ekonomické minimum pro práci ve školství). Takže asi by bylo dobré, aby vzdělání měl. Pak by to mohlo být jako kritérium výběru.

3. Zatím jsme toto kritérium nepoužívali, ale domnívám se, že by to pro obě strany bylo velmi vhodné. Obecně se předpokládá znalost školské legislativy. Rámcově přehled uchazeči mají, ale jak jsou schopni si organizovat práci nebo řídit kolektiv zaměstnanců, to my při konkurzech nezjišťujeme.

4. Myslím si, že by to mělo být jedním z kritérií. Ale zatím jsme měli dost malý zájem o pozici ředitele ZUŠ a nevím, jestli by to, že musejí studovat úplně odlišný obor, zájem o tuto pozici ještě neomezilo.

5. Ano, do dotazníku jsem na podobnou otázku už odpovídal. Zatím jsme to ale u konkurzu nepoužívali. Pokud to jednou bude předepsáno jako povinné, bude situace vyřešená.

6. Po těch mnoha letech, kdy zřizujeme všechny školy (ZUŠ, ZŠ, MŠ) se ukazuje na těchto třech školách, že ředitel by měl především umět organizovat sám sebe. Dál mít vystupování a umět jednat s lidmi. Se svými zaměstnanci v první řadě a pak směrem ven k rodičům, dětem a k veřejnosti. Jde také o to, aby si uměl vybrat spolupracovníky a škola tak pěstovala určitou úroveň. Myslím si, že je nutná schopnost umět dobře komunikovat. Součástí manažerského vzdělání je i práce s lidmi a práce na sobě samém. Určitě bych považoval za důležité, aby byl ředitel školy v tomto oboru vybaven. Ještě bych ale dodal, že k tomu potřebuje mít osobní dispozice, je to také trochu talent a diplomacie. Nevím, zda se tomu dá naučit.

**D. V čem a kdy ( před vstupem do funkce, současně se vstupem do funkce) by se, podle Vás, měl ředitel školy vzdělávat?**

1. Ředitel školy by se měl vzdělávat průběžně, takže před i po vstupu do funkce. Nejlepší by bylo, kdyby měli potřebné vzdělání absolvované před vstupem do funkce. Ale situace taková není. Dokud k tomu lidé nic nenutí, do studia se jim pochopitelně nechce. A v čem by se měl vzdělávat? Asi v těch oborech, které jako ředitel nejvíc potřebuje – řídit zaměstnance, školu zabezpečit ekonomicky, znát právní problematiku ve školství a dobře učit, to znamená být dobrý i ve svém oboru.

2. Podle mě jednoznačně před vstupem do funkce. Ale dokud to nebude uzákoněno jako povinnost, pochybuji, že budou uchazeči studovat předem dobrovolně. A jestli se ptáte na vzdělávání průběžné tak to v praxi, myslím, funguje dobře už teď.

3. Nechal bych to tak jak je to teď. My jsme s tím problémem neměli.

4. Ideální by bylo před tím, než začne dělat ředitele. Ale ve skutečnosti obvykle jde studovat po nástupu do funkce.

5. To záleží hodně na okolnostech. Když přijde příležitost, že je potřeba jít do konkurzu najednou, třeba kvůli odvolání původního ředitele, tak není čas na studium. Dodělávají si ho postupně. Když je dlouho dopředu zas na druhou stranu jasné, že třeba původní ředitel půjde

do penze, tak to ti budoucí uchazeči mají čas stačit ještě do vypsaní konkurzu. Někdo třeba studuje, přitom udělá konkurz a my už ho s tím vědomím radši jmenujeme, protože je vidět, že o tuto práci má zájem dlouhodobě.

6. Domnívám se, že tak jako musí nejdříve lékař vystudovat a ukončit studium, aby mohl léčit, tak by stejný systém měl platit ve školství. A možná podobně absolvovat před nástupem do funkce ještě „kolečka“ tak jak je tomu v medicíně. Vzhledem k tomu, že uchazeč jde ke konkurzu s ukončeným pedagogickým vzděláním a příslušnou praxí, tak vlastně kvalifikaci, podle současných zákonů má. Vy se ale ptáte na kvalifikaci manažera. Tu by měli uchazeči získávat buď letitou praxí ve vedoucí pozici nebo příslušným studiem před nástupem do funkce. Pak by to ale mělo být legislativně zakotveno třeba ve školském zákoně. Jinak to asi zřizovatelé požadovat nebudou.

**E. Jaká schopnost (dovednost) kompetence je, podle Vašich dosavadních zkušeností, pro osobu ředitele ZUŠ nejpodstatnější?**

1. Trpělivost a pevné nervy.
2. Schopnost se dohodnout, najít kompromis.
3. Odolávat tlaku, schopnost vyjednávat.
4. Dobrá komunikace.
5. Vstřícnost a být laskavý k dětem. Přesto udržet pevnou rukou zaměstnance.
6. Schopnost dívat se dopředu, vědět, kam chce školu dovést a organizovat si vše tak, aby se tomu přiblížil co nejvíc.

**F. Jaké požadavky (kromě zákonných) musí, podle Vás splňovat uchazeč o funkci ředitele školy?**

1. Měl by mít výdrž a respekt ostatních, hlavně podřízených, umět řešit problémy bez emocí. To je někdy pro umělce těžší.
2. Měla by to být komunikativní osobnost, schopna dohody a kompromisu. Přesto ale se schopností chopit se odpovědnosti a nést svou „kůži na trh“.
3. Ředitel by měl především vědět, co ho při řízení školy čeká. Někdy se mi zdá, že do této role vstupují lidé s přehnanými ideály a realita je pak „semele“.

4. Měl by to být charakterní člověk, který si uvědomuje velikou odpovědnost, jakou ředitelé nesou. A určitě přístupný názoru druhých s tím, že občas musí udělat i nepopulární rozhodnutí.

5. Myslím si, že by měl být hlavně kvalitní pedagog, a v případě ZUŠ také sám aktivní umělecky, aby mohl správně vést ostatní učitele.

6. To je těžké říct. Ideální člověk pro tuto funkci neexistuje. Věřím, že vybíráme jednak podle zákonných předpokladů, dle reálné nabídky a nejlepšího svědomí. Jenže teprve v praxi se ukáže, jestli jsme měli tu tzv. „šťastnou ruku“. Obvykle každého prověří první konflikt nebo problémy, které se s určitostí dostaví. Takže v této souvislosti mě napadá: odpovědnost, odvaha, výdrž a schopnost přijmout kritiku vlastní práce – sebereflexe.

**G. Domníváte se, že by kritériem výběru mělo být případně i pracovní hodnocení uchazeče předchozím zaměstnavatelem, případně zřizovatelem?**

1. To by určitě usnadnilo rozhodování. Uvažovali jsme už i o tom, že bychom si vzali tyto reference.

2. Ano, myslím si, že by to mohlo být. Pokud to ale nebude předem domluvené kladné hodnocení špatného zaměstnance, jen aby se ho jinde zbavili. Pak by to mohlo situaci spíš ublížit.

3. V podstatě něco na ten způsob stejně děláme. Bereme si reference a někdy nám i třeba umělecká tělesa sama doporučí.

4. Ano, byl bych pro. O lidech také vypoví jejich schopnost setrvat na jednom místě delší čas a ne měnit práci po roce. To už také na něco ukazuje.

5. Myslím, že v tom není problém. Dokonce se domnívám, že to zřizovatelé už teď dělají a reference na své budoucí ředitele si zjišťují.

6. V podstatě ano. Následně tato doporučení praxe buď potvrdí nebo vyvrátí. Jde taky o to, zda na předchozí pozici pracoval kandidát jen jako učitel nebo už ve vedoucí pozici. Zkušenosti přinese skutečně až praxe.

#### **4.4 Výsledky doplňujícího rozhovoru v oblasti krajského zřizovatele**

**1. Zřizujete, kromě ZUŠ také ZŠ nebo MŠ?**

Ano jednu MŠ jako součást ZŠ. ZŠ speciální, střední školy a ještě další organizace jako např. školské zařízení SŠ, DDM.

**2. Používáte při výběru ředitele ZUŠ stejný systém (předem stanovená kritéria výběru či nikoliv) jako u výběru ředitelů SŠ, ZŠ nebo MŠ?**

Ano, kritéria nemáme předem stanovená, protože to právní předpisy neukládají, ale systém výběru ředitelů je pro všechny stejný, platí stejná pravidla, ať se jedná o uchazeče na místo ředitele ZUŠ nebo ředitele SŠ.

**3. Je z vašeho hlediska důležitým kritériem výběru manažerské vzdělání (školský management)?**

Ano, domnívám se, že je. A v budoucnu by mohlo být jedním z kritérií výběru. Ale mělo by to být spíše podpurné hledisko, které doplní osobnostní rysy mající pro školu velký přínos. Na druhou stranu se domnívám, že v případě mimořádné situace, kdy je stávající ředitel školy náhle odvolán (z jakýchkoliv důvodů), by se mohlo stát, že uchazeč, který se narychlo přihlásí do konkurzu, bude vykazovat kvalitní osobní i pracovní dispozice, ale nebude mít vystudované manažerské studium, by tak mohl být, díky tomuto kritériu, diskriminován. Škola by tak např. mohla zůstat na delší dobu v rukou pověřeného vedoucího, a to by situaci třeba zkomplikovalo. Máme na našich školách zkušenosti, že je vynikajícím ředitelem člověk, který má pouze příslušné pedagogické vzdělání, zatím neabsolvoval ani povinné roční funkční studium a vykazuje lepší výsledky než jiní ředitelé, kteří jsou ve funkci ředitelů mnoho let a různá studia tohoto typu absolvovali.

**4. V čem a kdy (před vstupem do funkce, současně se vstupem do funkce) by se, podle Vás, měl ředitel školy vzdělávat?**

Jsem přesvědčena, že ihned se vstupem do funkce. Je třeba neztrácet čas. Náš krajský úřad nově nastupujícím ředitelům ihned po jmenování pomáhá tím, že si všechny nováčky svolá a dostanou například vzory tiskopisů, směrnic, které mohou použít, nabízíme spolupráci všem při práci na projektech, které jsou ve školách rozpracovány, případně na těch, které se chystají. Nabízíme v počátcích jejich ředitelování konzultace i kdykoliv mimo tato společná setkání. Tato podpora ředitelů v počátcích ředitelské kariéry je, jak se ukazuje, velice důležitá.

**5. Jaká schopnost (dovednost) kompetence je, podle Vašich dosavadních zkušeností, pro osobu ředitele ZUŠ nejpodstatnější?**

Jednoznačně umění jednat s lidmi. Myslím si, že ostatní manažerské dovednosti se dají naučit. Umění jednat a komunikovat s ostatními je dáno také určitými dispozicemi, a ty lze studiem ještě rozvinout.

**6. Jaké požadavky (kromě zákonných) musí, podle Vás splňovat uchazeč o funkci ředitele školy?**

Musí mít dobrou koncepci vedení školy a vizi – dlouhodobý záměr, kam a jak chce školu vést, která je v souladu s krajskou koncepcí vzdělávání. Musí se orientovat v legislativě obecně, především v ekonomické oblasti a v oblasti čerpání prostředků z Evropské unie.

**7. Domníváte se, že by kritériem výběru mělo být případně i pracovní hodnocení uchazeče předchozím zaměstnavatelem, případně zřizovatelem?**

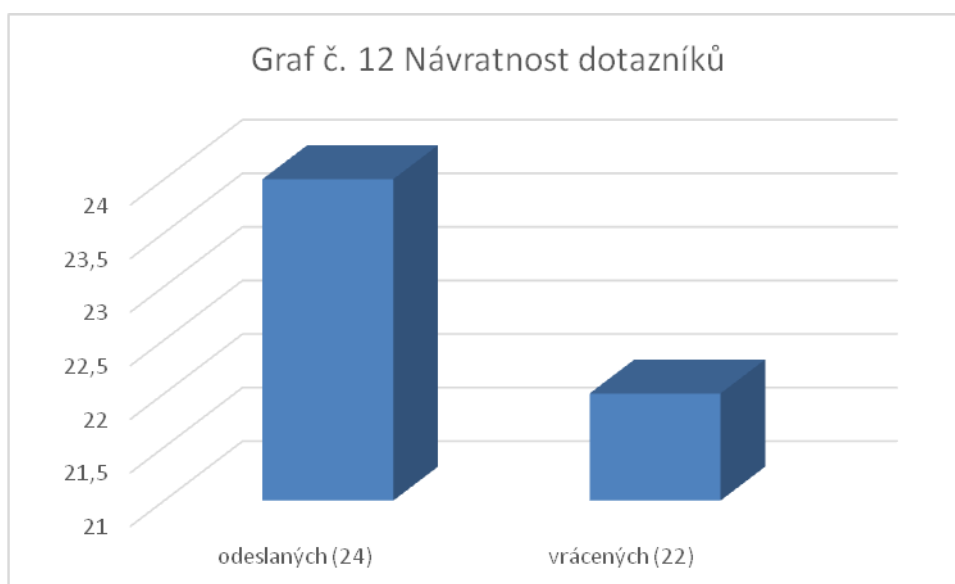
Ne, domnívám se, že by to mohlo spíše uškodit. Reference bývají nevyovídající, případně změněné tak, aby se referující strana člověka zbavila. Ze zkušenosti mohu říct, že přínosem by bylo, kdyby zřizovatel vždy dal na doporučení konkurzní komise a jmenoval uchazeče, který obsadí první místo. Komise je totiž složena z odborníků z řad ČŠI, zástupce krajského úřadu, který má příslušný typ školy ve své gesci, zástupce z jiné školy stejného typu, případně je přizván odborník z pedagogicko - psychologické poradny a ti všichni jsou, na rozdíl od „neodborného“ zřizovatele kompetentní rozpoznat nejlépe uchazečovy kvality. Když ale má zřizovatel právo veta a jmenuje například uchazeče ze druhé pozice, kterého komise nedoporučila, dochází pak v praxi na těchto školách k problémům. To je teď třeba naše aktuální zkušenost ve dvou případech. Nejedná se o krajské školy, kraj zásadně respektuje rozhodnutí konkurzní komise a jmenuje vždy uchazeče z první pozice.

## **5 Analýza získaných dat**

Klíčovou aktivitou k získání relevantních informací je správné vyhodnocení kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu. Tato práce se o to pokouší formou následující analýzy zjištěných dat z dotazníkového šetření a doplňujících rozhovorů.

## 5.1 Analýza získaných dat z dotazníkového šetření

Do výzkumu bylo zapojeno celkem 24 respondentů. Zpět se vrátilo 22 zodpovězených dotazníků – tedy návratnost 92%.



### 5.1.1 Analýza dat získaných od krajského zřizovatele

Krajský zřizovatel, který zřizuje více základních uměleckých škol (9), na otázku zda má předem stanovena kritéria výběru ředitele školy, kromě zákonných požadavků daných právními předpisy odpověděl, že nikoliv.

Na otázku z jakého důvodu kritéria nemá předem stanovena uvedl, že stanovení kritérií zřizovatelem nestanoví vyhl. č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích.

Další otázka v dotazníku, zda hodnotí uchazeče podle některých uvedených kritérií v případě, že kritéria mají stanovena, byla tedy vynechána.

Odpověď na dotaz, zda by v budoucnu krajský zřizovatel uvítal konkrétní rámec kritérií výběru ŘŠ daný právním předpisem bylo odpovězeno „spíše ano“.

Poslední otázka dotazníku měla za cíl vysledovat názor zřizovatelů na skutečnost, zda by dosažené vzdělání v oboru Školský management mělo být jedním z kritérií výběru ŘŠ. Tady se zástupce krajského zřizovatele vyjádřil, že ano.

### 5.1.2 Analýza dat získaných od obecních zřizovatelů

Z 21 obecních zřizovatelů, kteří shodně zřizují po jedné základní umělecké škole, odpovídalo na otázku, zda mají předem stanovena kritéria výběru ředitele školy ANO 7 z nich a NE odpovědělo 14 zřizovatelů. Cca 1/3 tedy 33% zřizovatelů obecních škol v plzeňském kraji deklaruje, že do svých ZUŠ vybírá ředitele školy na základě předem stanovených kritérií, vyjma požadavků, stanovených současně platnými právními předpisy. 2/3 zřizovatelů obecních škol, tj. 67% respondentů přiznává, že nemá předem stanovena kritéria výběru, kromě zákonných požadavků.

Na dotaz, z jakého důvodu nemají předem stanovena kritéria výběru ŘŠ, uvádí výše uvedených 67% respondentů tyto důvody: (seřazeno podle častosti výskytu v odpovědích)

- ❖ Kritéria a otázky si stanovuje výběrová komise před zahájením výběrového řízení.
- ❖ Malá častost výběru ŘŠ, nebo nevybírali jsme zatím ředitele ZUŠ, kritérií nebylo třeba.
- ❖ Je pro nás důležité zodpovězení dotazů z oblasti ekonomiky a školských předpisů.
- ❖ Je pro nás důležitý konkurzní pohovor.
- ❖ Je pro nás důležitá koncepce rozvoje školy, kterou uchazeč předkládá a její prezentace.
- ❖ Je pro nás důležité doporučení od významné osobnosti kulturního života (umělce, nebo tělesa)
- ❖ Konkurz právě probíhá, o kritériích uvažujeme.

Některé odpovědi vyjadřují jasnou odpověď na položenou otázku, u jiných je patrná nejistota, co vlastně má být obsaženo pod pojmem kritérium.

33% respondentů odpovědělo, že má předem stanovena kritéria výběru ředitele ZUŠ a vybírali v další otázce, z předložených možností, ve formě odpovědí ANO a NE, podle toho, zda jednotlivé kritérium používají. Součástí této otázky byla ještě možnost...jiná kritéria – uveďte, ale nikdo této možnosti nevyužil. V práci není tato varianta dále zmiňována. Následující výčet kritérií tedy mapuje nejčastěji používaná kritéria výběru ŘŠ v Plzeňském kraji. Jedná se o kritéria uvedena ve 100% odpovědí ano. Organizační dovednosti, komunikační – vyjadřovací schopnosti, schopnost vést kolektiv lidí, znalost platného



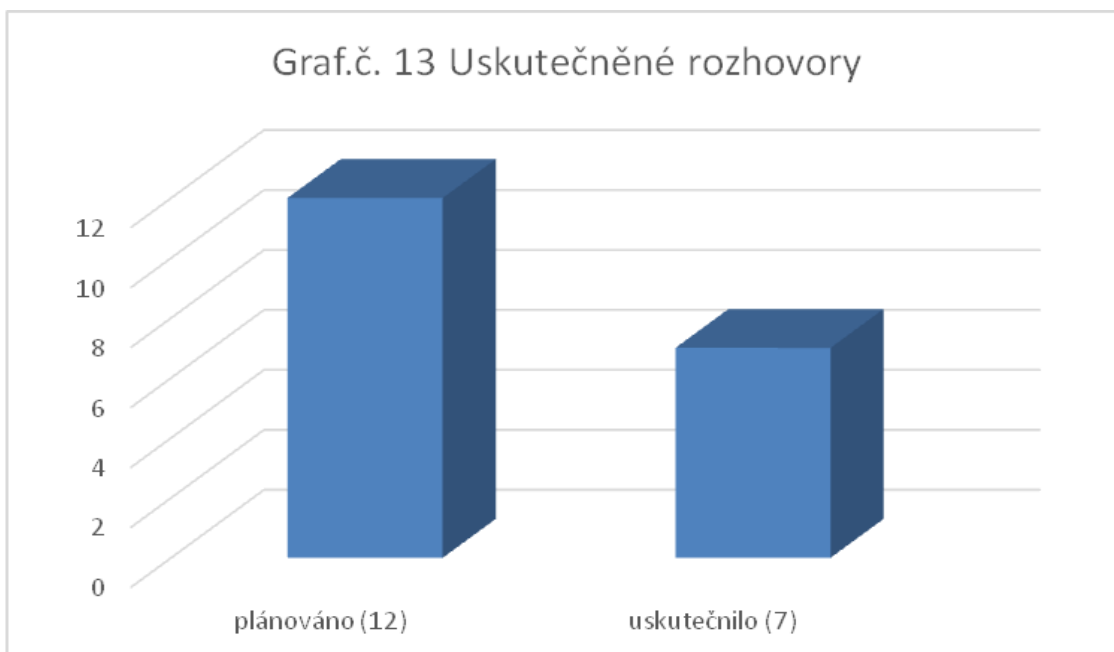
Školního vzdělávacího programu, znalost školské legislativy a souvisejících předpisů, vlastní vzdělávání a osobní rozvoj, znalost lokality – prostředí, v němž se škola nachází, reference od předchozích zaměstnavatelů, řidičské oprávnění typu B, vlastní interpretační schopnosti, odbornost v uměleckém oboru, dosavadní výsledky s žáky na soutěžích a přehlídkách. Překvapivě nejnižšího procenta bylo dosaženo u kritéria vypovídajícího o vztahu k dětem, žákům a studentům – 85,71% , a u kritéria jazykových znalostí – 83,33%.

Na dotaz, zda by v budoucnu obecní zřizovatelé uvítali konkrétní rámec kritérií výběru ŘŠ daný právním předpisem odpovídalo 24% respondentů ANO, 43% SPÍŠE ANO, 24% respondentů SPÍŠE NE, zbylých 9% NE. Výsledkem této otázky je skutečnost, že více než 2/3 zřizovatelů obecních škol deklaruje potřebu stanovení konkrétních kritérií výběru ŘŠ právním předpisem.

Na poslední otázku dotazníku, zda by dosažené vzdělání v oboru Školský management mělo být jedním z kritérií výběru ŘŠ odpovědělo ANO 19% respondentů, SPÍŠE ANO 52%, 19% respondentů se vyjádřilo odpovědí SPÍŠE NE a 10% odpovědělo NE. Necelé ¾ obecních zřizovatelů se tedy domnívají, že by vzdělání v oboru Školský management mělo být jedním z kritérií výběru ŘŠ.

## **5.2 Analýza získaných dat z rozhovorů**

Bylo plánováno 11+1 rozhovor, bylo uskutečněno 6+1 rozhovor – tedy úspěšnost 58%. V rozhovorech byly otázky nastaveny tak, aby vhodně doplňovaly klíčové dotazy v dotaznících. Měly za úkol upřesnit a rozšířit informace na dané téma. V některých otázkách odpovědi sestávaly z jednoduchých vět, jinde zřizovatelé přispěli rozsáhlejším vyjádřením.



### 5.2.1 Analýza dat získaných od krajského zřizovatele

- A. V první otázce zda krajský zřizovatel zřizuje i další školy kromě ZUŠ byla odpověď ano.
- B. Na druhý dotaz, ohledně předem stanovených kritérií a systému výběru, který je platný pro ostatní školy bylo odpovězeno, že systém výběru ředitelů škol je stejný pro všechny typy škol, ať se jedná o ředitele ZUŠ nebo SŠ.
- C. Na třetí dotaz, zda je z hlediska krajského zřizovatele důležitým kritériem výběru manažerské vzdělání zazněla odpověď ano. A v budoucnu by mohlo být stanoveno jako jedno z kritérií výběru. Názorem krajského zřizovatele ale zůstává, že by toto hledisko (kritérium) mělo být spíše podpůrné a mělo by doplňovat osobnostní rysy uchazeče. Zřizovatele k tomu vede domněnka, že v případě mimořádných situací, jakými jsou například náhlé odvolání ředitele, se budou do konkurzu hlásit v časové tísní jiní uchazeči, a ti třeba manažerské studium nebudou mít absolvované, přestože budou vykazovat kvalitní osobní i pracovní předpoklady. Díky tomuto požadavku by mohli být diskriminováni. V této souvislosti zřizovatel uvádí, že by mohlo dojít ke komplikacím při dočasném pověření vedením školy. Zřizovatel také uvádí vlastní zkušenost, kdy ve funkci ředitele školy pracuje s lepšími výsledky člověk bez manažerského vzdělání než ostatní ředitelé, kteří manažerské studium již absolvovali.

- D. Na další otázku v čem a kdy by se ředitel školy měl vzdělávat (zda před vstupem nebo současně se vstupem do funkce) zazněla bez zaváhání odpověď, že ihned se vstupem do funkce, protože je potřeba neztrácet čas. Zřizovatel se v této otázce také vyjadřuje k tomu, že pomáhá svým nově nastupujícím ředitelům formou konzultací, podporou při zpracování administrativy a podporou při práci na projektech, které mají školám pomoci čerpat z nich finanční prostředky. Ze zkušenosti zřizovatel uvádí, že tato pomoc se jeví, hlavně v počátcích ředitelské kariéry, jako velice důležitá.
- E. Otázka, jaká schopnost, dovednost, kompetence je, podle Vašich dosavadních zkušeností, pro osobu ředitele ZUŠ nejpodstatnější, byla opět zodpovězena bez sebemenších pochyb a váhání a to umění jednat s lidmi s poznámkou, že k tomu je zapotřebí určitých dispozic, které lze studiem ještě rozvinout. Ostatní manažerské dovednosti se podle názoru krajského zřizovatele dají naučit.
- F. Na dotaz jaké požadavky (kromě zákonných) musí uchazeč o funkci ředitele školy splňovat, odpovídal krajský zřizovatel tak, že by měl mít dobrou koncepci vedení školy a vizi, která je v souladu s krajskou koncepcí vzdělávání. Měl by se orientovat v oblasti legislativy obecně, především v ekonomické oblasti a v oblasti čerpání fondů z Evropské unie.
- G. Poslední dotaz měl za úkol zjistit, zda by kritériem výběru mělo být i pracovní hodnocení, doporučení předchozím zaměstnavatelem, případně zřizovatelem. Zazněla zcela jasná odpověď, že nikoliv, protože by to mohlo spíše uškodit. Podle krajského zřizovatele bývají reference nevyhovující, případně mohou být změněny tak, aby se referující strana člověka zbavila. Doporučení, které považuje krajský zřizovatel za přínosné je pouze doporučení konkurzní komise, která je, na rozdíl od zástupců zřizovatele školy, složena z odborníků v oblasti školství. Tady ovšem někdy situace naráží na právo veta, které zřizovatel školy má, a ne vždy dochází k výběru uchazeče z první pozice. Krajský zřizovatel popisuje situaci, aktuálně řešenou ve dvou školách, které sám nezřizuje. Ředitel byl jmenován ze druhé pozice umístění v konkurzním řízení, a v praxi se ukazuje, že volba nebyla optimální. Uvádí ještě, že krajský zřizovatel vždy respektuje doporučení konkurzní komise a jmenuje uchazeče pouze z první pozice.

## 5.2.2 Analýza dat získaných od obecních zřizovatelů

### A. Zřizujete kromě ZUŠ také ZŠ nebo MŠ?

Všichni dotázaní zřizovatelé shodně odpověděli, že kromě ZUŠ, zřizují ještě další školy a to ZŠ a MŠ.

### B. Používáte při výběru ředitele ZUŠ stejný systém (předem stanovená kritéria výběru či nikoliv) jako u výběru ředitelů ZŠ nebo MŠ?

Ve všech odpovědích se zřizovatelé shodli, že používají pro všechna výběrová řízení na ředitele škol stejné podmínky. Dva zřizovatelé uvádějí, že se liší dotazy na uchazeče podle typu školy. U ZUŠ zjišťují, jak by uchazeč prezentoval školu a jeho vlastní umělecké aktivity a praxi, kontakty na umělecká tělesa a prezentace města na kulturních akcích, u uchazečů o post ředitele ZŠ zjišťují, jak umí získávat finanční prostředky z grantů, jak bude postupovat ve věci udržení druhého stupně a v případě slučování tříd. U uchazečů o post ředitele MŠ zřizovatele zajímá praxe v pedagogické oblasti, a jaké aktivity by zavedl pro děti od 3 do 5 let, náplň kvalitního předškolního vzdělávání co se týče správné přípravy na vstup do základní školy, aby děti ovládaly správně řeč - spolupráce s logopedickou poradnou. Dalším aspektem, který zřizovatelé uvádějí je orientace v ekonomických a právních předpisech, koncepce školy a její prezentace před komisí. Odpověď jednoho zřizovatele se týkala rekonkurzů, kdy se přihlásili původní ředitelé jako jediní uchazeči a přesto, že by třeba i zřizovatel chtěl změnu na tomto postu, nebylo z čeho vybírat.

### C. Je z vašeho hlediska důležitým kritériem výběru manažerské vzdělání (školský management)?

Zřizovatelé se ve všech šesti dotázaných případech shodli na tom, že považují manažerské vzdělání za důležité a že by ho ředitelé škol měli absolvovat. Otázkou zůstávají podmínky a okolnosti studia, které už zmiňuje každý zřizovatel poněkud odlišněji. Předpokládají, že na sobě bude ředitel školy i po ukončení povinného manažerského studia dál pracovat. Další zřizovatel zmiňuje možnost, že by studium mohlo být kritériem výběru ŘŠ. Jiný zřizovatel přiznává, že zatím toto kritérium nepoužívali, ale vyslovuje domněnku, že by to bylo pro obě strany přínosné. Jeden ze zřizovatelů také zmiňuje situaci, že o post ředitele ZUŠ byl malý zájem, a kdyby museli uchazeči ještě předem studovat odlišný obor, obává se, aby se zájem o tuto pozici ještě nesnížil. Dalším názorem je, že pokud by bylo

manažerské vzdělání stanoveno jako povinné kritérium výběru, situace by se sama vyřešila.

**D. V čem a kdy (před vstupem do funkce, současně se vstupem do funkce) by se, podle Vás, měl ředitel školy vzdělávat?**

V odpovědích na tuto otázku nebyl shledán úplný konsenzus, na rozdíl od předešlých. Ve čtyřech případech se ale zřizovatelé vyjádřili, že by se ředitel školy měl vzdělávat před vstupem do funkce. Zbývá dva zřizovatelé situaci neřeší, jeden by nechal situaci tak jak je nastavena v současné době, druhý zřizovatel zmiňuje různé okolnosti, které mohou výběr ředitele provázet. (Nutnost rychle obsadit pozici z důvodu náhlého odvolání nebo odchodu původního ředitele – není čas studovat předem.) Preferuje však uchazeče, který průběžným studiem (před, při i po vstupu do funkce) dokládá dlouhodobý zájem o práci ve vedoucí pozici. Jeden ze zřizovatelů zmiňuje situaci ohledně manažerského vzdělání analogicky se situací ve zdravotnictví. Studium před vstupem do praxe, včetně „koleček“, která absolvují lékaři na různých odděleních. V případě školství by tomu mohla odpovídat stáž, případně manažerská praxe na jiných školách, jiných typech škol. (pozn. autorky – podobný systém, který je zaveden v praxi při studiu školského managementu – jen ve větším rozsahu. Koresponduje také s reflexí těchto manažerských praxí, která proběhla formou semináře v lednu 2014 se studenty 3. ročníku BC studia ŠM a jejímž jedním výstupem byl názor na rozšíření počtu hodin MP) Zřizovatel zároveň zmiňuje, že by tento systém měl být zakotven ve školském zákoně, protože v opačném případě toto vzdělání zřizovatelé požadovat nebudou.

**E. Jaká schopnost (dovednost) kompetence je, podle Vašich dosavadních zkušeností, pro osobu ředitele ZUŠ nejpodstatnější?**

- ❖ schopnost se dohodnout a vyjednávat zazněla ve dvou případech
- ❖ jednou uvedl zřizovatel schopnost komunikace
- ❖ jednou odolávat tlaku
- ❖ jednou byla uvedena trpělivost
- ❖ jednou schopnost dívat se vpřed, tedy mít vizi

**F. Jaké požadavky (kromě zákonných) musí, podle Vás splňovat uchazeč o funkci ředitele školy? (následující vyjádření jsou řazena tak jak je zřizovatelé jmenovali)**

- ❖ odpovědnost a odvaha
- ❖ mít výdrž a respekt ostatních, umět řešit problémy bez emocí
- ❖ komunikativní osobnost, schopna dohody a kompromisu, odpovědná, ochotna nést svou „kūži na trh“
- ❖ vědět, co ho při řízení školy čeká
- ❖ charakterní člověk s velkou odpovědností, přístupný názoru druhých, schopen udělat i nepopulární rozhodnutí
- ❖ kvalitní pedagog, sám umělecky aktivní
- ❖ odpovědnost, odvaha, výdrž, schopnost přijmout kritiku, sebereflexe

**G. Domníváte se, že by kritériem výběru mělo být případně i pracovní hodnocení uchazeče předchozím zaměstnavatelem, případně zřizovatelem?**

Pět ze šesti dotázaných zřizovatelů se domnívá, že by předchozí pracovní hodnocení uchazeče mělo být kritériem výběru. Tito dále dodávají, že by to usnadnilo rozhodování nebo, že je to už teď běžnou praxí. Jeden zřizovatel se domnívá, že by toto kritérium mohlo situaci výběru ředitele spíše ublížit, v případě, že by byly podané informace zkreslené. Jiný zřizovatel uvažuje tak, že o uchazeči vypovídá také jeho schopnost setrvat na jednom místě delší dobu a jeden zřizovatel se domnívá, že také záleží na tom, v jaké pozici pro předchozího zaměstnavatele uchazeč pracoval. Zda jako učitel a nebo už ve vedoucí funkci.

## **5.3 Zjištění a komparace získaných dat mezi krajským a obecními zřizovateli**

### **5.3.1 Nepotvrzení výzkumného předpokladu**

Výzkumný předpoklad, že zřizovatelé ZUŠ v Plzeňském kraji mají předem stanovena kritéria výběru ŘŠ se u většiny z nich výzkumem nepotvrdilo. Z analýzy doplňujících rozhovorů vyplývá, že zřizovatelé při konkurzním pohovoru pokládají otázky, z kterých lze dovodit příslušné dovednosti a schopnosti uchazečů, které by za kritéria bylo možno označit. Mají

představu o tom, jaké požadavky by osobnost ředitele školy měla splňovat, jen o tom neexistuje u zřizovatelů dokument, ve kterém by tato skutečnost byla zaznamenána. Lze také vyzorovat, že každý zřizovatel považuje za důležité jiné osobnostní kompetence ovšem ucelená představa a koncepce stanovení potřebných kritérií chybí. Vzhledem k tomu, že žádný právní předpis zřizovatelům neukládá povinnost kritéria výběru ředitele školy si předem stanovovat, respondenti ve dvou třetinách dotázaných používají jako kritéria výběru pouze požadavky stanovené současnými právními předpisy. Je pro ně důležitá předložená koncepce školy a odpovědi na kladené dotazy ze strany členů konkurzní komise.

Pouze přibližně jedna třetina (33%) dotázaných (obecních) zřizovatelů uvádí, že má kritéria výběru předem stanovena. Tuto skutečnost dokládá výběrem odpovědí ano nebo ne u seznamu uvedených možností.

Zřizovatelé také ve více než 2/3 (67%) odpovědí signalizují potřebu konkrétního legislativního rámce kritérií výběru ředitele školy daného právním předpisem oproti (33%) zřizovatelů, kteří si změnu současného stavu nepřejí.

71% dotázaných zřizovatelů se shoduje v názoru, že by manažerské vzdělání mělo být stanoveno jako jedno z kritérií výběru ŘŠ. Naproti tomu 29% těch, kteří na tuto otázku odpovídali, považuje uvedenou možnost za nepřijatelnou.

Jak vidno názor většiny zřizovatelů dotázaných v tomto výzkumu podporuje skutečnost, že je důležité stanovit manažerské studium jako povinné kritérium výběru ředitelů škol. Především proto, že se nároky na práci ředitelů neustále zvyšují. Tuto situaci dokládá i následující text: „Oblast činností řízených ředitelem školy se neustále rozrůstá. Tato skutečnost je podpořena nejen výzkumnými šetřeními, ale i zkušenostmi samotných ředitelů. Z výzkumných šetření je to např. zpráva společnosti Mc Kinsey & Company, podle které se ředitelé škol věnují řízení kvality výuky v rámci 21% své pracovní doby – je tedy zřejmé, že řízení kvality pedagogického procesu musí být na někoho delegováno. Nárůstu povinností si ale všímají i sami ředitelé škol. Na konferenci *Školský management v teorii a praxi*, pořádané Národním institutem pro další vzdělávání (Telč, 2012), poukázal jeden z prezentujících právě na zvyšující se zátěž ředitele školy. Srovnával několik období své ředitelské dráhy od roku 1996 až po současnost. A zatímco v roce 1996 měl čas na několik desítek hospitací ročně i čas na jednotlivé rozborů a plánování rozvoje učitelů, dnes 90% svého času věnuje

administrativě, investicím, řízení projektů a výběrovým řízením. Sám konstatuje, že jde o zcela jinou profesi než před 15, 10 i 5 lety...“(str.55)<sup>23</sup>

Do funkcí by tak díky absolvovanému studiu vstupovali lidé kvalifikovaní nejen pro pedagogickou činnost, ale především přímo pro své další role a to role lídrů a manažerů, které už v současné době ředitelé škol plní stále častěji. K tomu ovšem ředitelé potřebují čas a prostor a ruku v ruce jde s touto skutečností nutnost proškolovat dále i ostatní pedagogické pracovníky, včetně středního managementu škol, aby ředitel školy mohl své stále se rozrůstající povinnosti delegovat na své podřízené.

### 5.3.2 Komparace získaných dat

Krajský zřizovatel, který zřizuje celkem 9 základních uměleckých škol, stejně jako většina (67%) zřizovatelů obecních, nemá předem stanovená kritéria výběru ředitele ZUŠ v Plzeňském kraji.

Důvod, který k tomu vede krajského zřizovatele je skutečnost, že tato povinnost není stanovena právním předpisem. Důvody uváděné obecními zřizovateli se liší a jsou následující: kritéria a dotazy stanovuje výběrová komise před zahájením výběrového řízení, malá častost výběru ŘŠ nebo vůbec žádná příležitost k výběru a tudíž není kritérií potřeba. Dalšími důvody jsou uspokojivě zodpovězené dotazy ohledně znalosti ekonomických a školských předpisů, předložená koncepce školy, její prezentace, případně doporučení od významné osobnosti nebo uměleckých těles kulturního života. V neposlední řadě je důvodem k absenci předem stanovených kritérií skutečnost, že konkurzní řízení právě probíhá a kritéria se připravují.

Konkrétní rámec kritérií výběru daný právním předpisem by uvítal jak krajský zřizovatel, tak (67%) více než dvě třetiny zřizovatelů obecních. V této otázce panuje tedy celkem shoda.

Dosažené vzdělání v oboru Školský management by jako kritérium výběru ŘŠ preferovalo (71%) dotázaných obecních zřizovatelů, tedy necelé tři čtvrtiny, stejně tak jako krajský zřizovatel. Shoda mezi krajským a obecními zřizovateli byla nalezena i v tomto dotazu.

---

<sup>23</sup>LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 1.vyd. Praha:Wolters Kluwer, a.s., 2013.98 s.



Stejně odpovědi je dosaženo i v otázce, zda zřizovatelé kraj a obce zřizují ještě další školy. Odpověď zněla ano a byla východiskem pro další otázku, zda je pro výběr všech ředitelů škol používáno stejného systému, tedy buď předem stanovena kritéria ano, nebo předem ne. Odpovědi byly kladné ve všech případech a lze konstatovat, že přístup zřizovatelů není diskriminující a zahrnuje tak pro výzkum podstatně větší část škol, než bylo původně výběrem (ZUŠ) stanoveno. Nepatrný rozdíl lze vyzorovat v dodatku některých obecních zřizovatelů, kteří na rozdíl od krajského zřizovatele, referují o pokládání odlišných dotazů na uchazeče o post ŘŠ podle typu školy.

Na dotaz o důležitosti manažerského vzdělání jako kritéria výběru v budoucnosti odpověděl krajský zřizovatel kladně s tou výhradou, že by mělo mít spíše podpůrný charakter a mělo by doplňovat osobnostní rysy uchazeče. Stejně odpovědělo i všech šest dotázaných obecních zřizovatelů s tím, že podmínky a okolnosti, za kterých by toto kritérium mělo platit, se, i mezi obecními zřizovateli, liší. Z odpovědí vyplývá především obava o náročnost splnění této podmínky, a v této souvislosti obava o snížení zájmu o někde již tak těžce obsazovatelné pozice.

V čem a kdy by se měl ředitel školy vzdělávat? Na tento dotaz odpověděl krajský zřizovatel, že ihned se vstupem do funkce, protože je potřeba neztrácet čas. Oproti tomu obecní zřizovatelé uvádějí ve čtyřech případech variantu před vstupem do funkce, ve zbylých dvou případech uvádí jeden zřizovatel spokojenost se současným stavem a druhý vyslovuje názor, že průběžné studium před, při i po vstupu do funkce by přineslo z jeho strany uchazeči preference pro výběr do pozice ŘŠ, protože dokazuje dlouhodobější zájem o tuto pracovní pozici.

V otázce definování nejdůležitější schopnosti – kompetence ŘŠ, podle dosavadních zkušeností zřizovatele, uvedl krajský zřizovatel, že je to umění jednat s lidmi. Zde se s obecními zřizovateli tento názor shodoval ve dvou případech, ostatní uváděli další schopnosti a to: umět se dohodnout a vyjednávat, umět komunikovat, odolávat tlaku, umět být trpělivý, umět se dívat vpřed – mít vizi.

V otázce, jaké požadavky (kromě zákonných) musí podle vás splňovat uchazeč o post ŘŠ, se vyjádření zástupce krajského zřizovatele výrazně lišilo od vyjádření zřizovatelů obecních. Krajský zřizovatel preferuje dobrou koncepci vedení školy, vizi, orientaci v oblasti legislativy obecně – především v ekonomické oblasti a znalost problematiky čerpání fondů z Evropské unie. Obecní zřizovatelé zmiňovali spíše osobnostní kvality a dovednosti, jakými

jsou např. výdrž a získání si respektu, řešení problémů bez emocí, komunikativnost, schopnost dohodnout se a udělat kompromis, odpovědnost, schopnost udělat nepopulární rozhodnutí, odvaha, tzv. „fundovaný odhad“, charakter, odpovědnost, kvalitní pedagog – sám být umělecky aktivní, schopnost přijmout kritiku a sebereflexe.

V případě odpovědi na poslední dotaz, zda by mělo být součástí kritérií výběru i pracovní hodnocení předchozím zaměstnavatelem, případně zřizovatelem také došlo k opačným vyjádřením. Krajský zřizovatel uvádí, že určitě nikoliv, protože by to situaci mohlo spíše uškodit. Za jediné relevantní doporučení považuje doporučení konkurzní komise, protože ta je složena z odborníků na problematiku školství. Pouze jeden obecní zřizovatel zmiňuje obavy z podání zkreslených informací a tento názor koreluje s vyjádřením krajského zřizovatele. Oproti tomu obecní zřizovatelé se v pěti případech z šesti domnívají, že by toto doporučení mělo být kritériem výběru, protože by to usnadnilo rozhodování a už teď si zřizovatelé tato doporučení žádají.

## Závěr

Hlavním cílem práce bylo potvrdit výzkumný předpoklad, že zřizovatelé ZUŠ v Plzeňském kraji mají předem stanovena kritéria výběru ředitele školy a zmapovat nejčastěji používaná kritéria výběru. Tento cíl byl naplňován výzkumným šetřením a doplňujícími rozhovory. Stejným způsobem bylo postupováno v případě dílčích cílů zjištěním, zda zřizovatelé v Plzeňském kraji signalizují potřebu konkrétního rámce kritérií výběru daného právním předpisem a zda je v budoucnu vhodné definovat jako jedno z kritérií manažerské vzdělání před nástupem do funkce. Na základě zjištěných skutečností je provedena komparace výsledků mezi krajským a obecními zřizovateli.

V současnosti většina zřizovatelů ZUŠ v Plzeňském kraji nevyužívá možnosti stanovit před výběrovým řízením další kritéria, kromě zákonem stanovených nebo obvykle používaných (znalost školských předpisů, předložení koncepce rozvoje školy). Výsledky výzkumu prokázaly, že 67% obecních zřizovatelů ZUŠ Plzeňského kraje nemá předem stanovena kritéria výběru ředitele školy a to buď proto, že to nestanovuje žádný právní předpis a nebo z toho důvodu, že výběrové řízení zatím nekonali nebo konají velmi zřídka. Nejčastějšími kritérii, která tito zřizovatelé používají, jsou znalost ekonomických předpisů a školské legislativy obecně, předložená koncepce rozvoje školy a schopnost prezentace obou těchto oblastí při konkurzním řízení. Stejnou situaci prokázaly výsledky výzkumu u krajského zřizovatele – Plzeňského kraje s tím rozdílem, že krajský zřizovatel požaduje po uchazečích ještě prokázání znalostí a zkušeností ohledně čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie.

Co se týče stanovení konkrétního rámce kritérií výběru ředitele školy právním předpisem, dle výzkumu by ho uvítalo 67% obecních zřizovatelů, krajský zřizovatel taktéž.

Na téma zda je vhodné definovat, jako jedno z kritérií, v budoucnu manažerské vzdělání před nástupem do funkce ředitele školy vypovědělo ve výzkumném šetření 71% dotázaných, že by tuto skutečnost vítalo, stejně tak krajský zřizovatel.

Výstupem pro školský management je zjištění, že většina dotázaných zřizovatelů ZUŠ v Plzeňském kraji by si přála stanovit konkrétní rámec kritérií výběru ředitele školy právním předpisem a uvítala by jako jedno z kritérií manažerské vzdělání a to současně se vstupem nebo před nástupem do funkce ředitele školy. Na tomto základě je v příloze práce navržen dvouúrovňový model, který by mohl být použit jako výchozí podklad pro změnu současného stavu v oblasti podmínek výběru ředitele školy.

## Seznam použité literatury

- BOHOŇKOVÁ, I. *Sám sobě koučem: Cesta k úspěchu v práci i v životě*. 1.vyd. Olomouc:Poznání, 2010. 102 s. ISBN 978-80-86606-94-1
- GOLD, A. *Řízení současné školy:o práci učitelů na střední úrovni řízení*. 2.vyd. Žďár nad Sázavou:Fakta v.o.s., 2005.164 s. ISBN 80- 902614 -4-2
- HŘEBÍČEK V., [online]. Dostupné z:<[http://econ.muny.cz/data/PHRLIZ/PHRLIZ\\_skripta.pdf](http://econ.muny.cz/data/PHRLIZ/PHRLIZ_skripta.pdf)> [cit. 2013-12-27]
- KOCIÁNOVÁ, R.,: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.a.s. 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- 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.
- LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 1.vyd. Praha:Wolters Kluwer, a.s., 2013.98 s.
- PACOVSKÝ, P.: *Člověk a čas. Time management IV.generace*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing a.s.2006.264s.ISBN 978-80-247-1701-2
- Standard učitele a jeho místo v kariérním systému pedagogických pracovníků [online] dostupné z <<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system/standard-ucitele-a-jeho-misto-v-kariernim-systemu-pedagogickych-pracovniku.ep/>> [cit.2014-02-09]
- ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2
- TROJAN, V.: *Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství:programy a hodnocení jejich obsahu účastníky*. ORBIS SCHOLAE, 2011, roč. 5, č. 3, s. 107–127, ISSN 1802-4637
- VAJNER, L.: *Výběr pracovníků do týmu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing.a.s. 2007, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5
- WALTEROVÁ, E.,K.ČERNÝ, D. GREGER, M. CHVÁL. *Školství – věc (ne)veřejná:názory veřejnosti na školu a vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2010. 307 s. ISBN 978-80-246-1882-1
- Prováděcí právní předpisy (ve znění pozdějších předpisů)**
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů §5, odst. 2.

Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí.

## 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 výbava 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>24</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 vypsát 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.

---

<sup>24</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.

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