

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Helena Švábová

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Katedra školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMPARACE KRITÉRIÍ KONKURZNÍHO ŘÍZENÍ  
COMPARISON CRITERIA BANKRUPTCY PROCEEDINGS

Helena Švábová

Vedoucí práce: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Komparace kritérií konkurzního řízení vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 10. 4. 2015

.....

podpis

Děkuji PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky a trpělivost při vedení mé bakalářské práce. Děkuji všem respondentům, kteří se ochotně zúčastnili výzkumu, zejména zástupcům zřizovatelů škol a školských zařízení Ústeckého kraje a ČŠI. Děkuji své kolegyni a své rodině za morální podporu po celou dobu studia.



## **ANOTACE**

Závěrečná práce je zaměřena na realizaci konkurzních řízení v Ústeckém kraji na obsazení míst ředitelů škol. V rámci výzkumného šetření byli osloveni zřizovatelé škol a školských zařízení za obce a kraj. Sledované období konkurzních řízení je rok 2014. Cílem práce je zjistit, zda zřizovatelé - konkurzní komise v rámci konkurzů využívají nebo zda si stanovují předem svá další kritéria výběru pro uchazeče mimo kritéria, která jsou dána zákonem - zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon), prováděcí vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích, zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících). Nově zjištěné poznatky ze šetření jsou porovnány se šetřením a výsledky bakalářské práce - Konkurzní řízení na pozici ředitele školy ve Středočeském kraji, Ing. M. Řezníková, 2013 - která zkoumala kritéria pro uchazeče na místa ředitelů škol ve Středočeském kraji za období roku 2012. Komparací výsledků obou prací, tj. mé bakalářské práce a bakalářské práce Ing. Řezníkové se dá zjistit, zda zřizovatelé za oba kraje postupují v rámci konkurzních řízení obdobně, nebo zda je postup rozdílný.

Téma konkurzních řízení a stanovování a uplatňování kritérií v rámci konkurzních řízení je předmětem mnoha seminárních, bakalářských i diplomových prací. Je to téma stále aktuální, zajímavé a mé získané poznatky přispějí k rozšíření poznání v této oblasti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Zřizovatel, ředitel školy, kritéria, konkurzní řízení, kompetence, standard, komparace, metodologie

## **ANNOTATION**

### **COMPARISON CRITERIA BANKRUPTCY PROCEEDINGS**

Final work is focused on the realization of the insolvency proceedings in the Usti region in the posts of headmasters. As part of the research were approached founders of schools and school facilities for municipalities and county. The reference period bankruptcy proceedings 2014. The aim is to determine whether the founders - bankruptcy committee bankrupt, or if you use a pre-determined its other other selection criteria for candidates outside the criteria that are set by the law - Law no. 561/2004 Sb. on preschool, elementary, secondary, vocational and other training, as amended (the Education Act), the implementing decree no. 54/2005 Coll., on the particulars of the bankruptcy proceedings and bankruptcy committees, Law no. 563/2004 ., on teaching staff, as amended (the Act on Educational Staff). Newly findings from the survey are compared with the results of the investigation and thesis - Bankruptcy proceedings as director of schools in the Central Region, Ing. M. Řezníková, 2013 - examining the criteria for candidates for the posts of schools in the Central Region for the year 2012. By comparing the results of both works, ie. My undergraduate work and a bachelor thesis Ing. Rezniková can determine whether the founders for both regions progressing in the insolvency proceedings likewise, or whether the procedure is different.

Theme bankruptcy proceedings and the determination and application of the criteria of the insolvency proceedings is the subject of many papers, dissertations, and theses. It is a topic still relevant, interesting, and my acquired knowledge will contribute to knowledge in this area.

**KEYWORDS** Founder, director of the school, criteria, bankruptcy proceedings, competence, standard, comparison methodology

## Obsah

1	Úvod .....	10
2	Teoretická část .....	12
2.1	Ředitel školy a školského zařízení.....	12
2.2	Předpoklad pro funkci ředitele .....	12
2.3	Zřizovatel škol a školských zařízení - město, obec .....	13
2.4	Zřizovatel škol a školských zařízení - Ústecký kraj .....	13
2.5	Kompetence jako pojem .....	14
2.5.1	Kompetence ředitele školy .....	15
2.6	Standard jako pojem - k pojmu standard se váže pojem standardizace.....	17
2.6.1	Standard ředitele školy .....	17
3	Úloha zřizovatele v konkurzním řízení .....	21
3.1	Průběh konkurzního řízení .....	22
3.2	Konkurzní komise a její činnost .....	23
3.3	Administrativa .....	24
3.4	Uchazeči .....	25
4	Demografický popis Ústeckého kraje.....	26
4.1	Obecné informace.....	26
4.2	Počet škol a školských zařízení - získaná data z Rejstříku škol a školských zařízení k 1. 1. 2015.....	27
4.3	Průběh konkurzního řízení Ústeckého kraje.....	27
4.3.1	Konkurzní komise .....	27
5	Výzkumná část .....	30
5.1	Metodologie.....	30
5.2	Výzkumný vzorek .....	30



5.3	Výzkumná otázka .....	31
5.4	Cíl výzkumu .....	32
5.5	Výzkumná metoda .....	32
5.6	Vstup do terénu.....	32
5.7	Zpracování získaných dat .....	33
6	Výzkumná část - názory zřizovatelů, členů konkurzních komisí na stanovování jiných kritérií při výběru uchazeče na obsazení místa ředitele školy, než ukládají předpisy a zákony - platná legislativa .....	34
6.1	Předvýzkum .....	34
6.2	Vlastní výzkum.....	34
7	Zjištěná data.....	35
7.1	Rozhovory se členy konkurzních komisí.....	35
7.1.1	Rozhovor se zástupcem zřizovatele - Ústecký kraj - člen konkurzní komise	35
7.1.2	Rozhovor se zástupcem krajského úřadu na konkurzech obecních škol - člen komise .....	39
7.1.3	Rozhovor se zástupcem zřizovatele - obec/město - člen komise.....	41
7.1.4	Rozhovor s ředitelem základní školy - člen komise, a také i jako uchazeč do konkurzního řízení na obhájení své pozice na škole .....	45
7.1.5	Rozhovor se zástupcem školské rady jako představitel rodičů - člen konkurzní komise .....	49
7.1.6	Odpovědi na okruhy otázek v písemné formě - zástupce ČŠI, insp - člen komise .....	53
8	Shrnutí .....	56
8.1	Výsledky a závěry .....	56
8.2	Objasnění výzkumné otázky.....	57
9	Závěr.....	59

10	Použitá literatura.....	61
11	Příloha.....	64

## 1 Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma Komparace kritérií konkurzního řízení. Hlavním cílem mé práce bylo zjistit, zda a jak se zřizovatelé svých příspěvkových organizací, za KÚ Ústeckého kraje a za obec s rozšířenou působností, připravovali na vyhlašované konkurzy v Ústeckém kraji v roce 2014. Toto období souvisí s novelou školského zákona č. 472/2011 Sb., kterou se měnil zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) - § 166 zákona, ve znění pozdějších předpisů a přechodným ustanovením čl. II. bodu 5 tohoto zákona, ve kterém jsou stanovena pravidla pro jmenování ředitelů do pracovního poměru na dobu určitou 6 let a s tím související vyhlašování konkurzů pro zřizovatele škol a školských zařízení. Zajímalo mne, jak oni vnímají průběh konkurzů, pokud byly vypsané v rámci konkurzů požadavky na přihlášené kandidáty, zda a jaká si zvolili předem kritéria mimo kritéria, která jsou dána zákony. V současné době již existují kompetenční modely - profily - ředitele školy ale velmi obecně. V rámci školské legislativy nejsou zakotveny v žádném zákoně a v podstatě si každý vyhlašovatel konkurzu - zřizovatel - tento model jinak vykládá. A přesto je na toto téma zpracováno mnoho seminárních, bakalářských, diplomových prací. Zpracováno je i několik publikací, které kompetenční model ředitele vymezují, ale pouze teoreticky, stále chybí konkrétní kompetenční profil ředitele školy a s tím spojené i další vzdělávání, které by tyto kompetence dále rozvíjelo. Nicméně dosavadní zjištěné výsledky jsou vzájemně komparovány a dál se s nimi pracuje. To dokazuje i má bakalářská práce, ve které budu srovnávat výsledky šetření za Ústecký kraj a výsledky šetření ve Středočeském kraji. Tím tak rozšířím poznatky o používání a stanovování kritérií na uchazeče při konkurzním řízení.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. V části teoretické jsou vymezeny a vysvětleny pojmy, které přibližují současnou charakteristiku konkurzního řízení, výběr a jmenování ředitelů škol, právní úpravu a nastínění tendence změn v této oblasti. V druhé části mé práce zjišťuji, zda jsou v rámci konkurzu stanovována i jiná kritéria mimo povinné zákonné normy, jakou jim vyhlašovatel přikládá důležitost a zda vůbec jsou kritéria

potřebná. K tomuto šetření bylo využito polostrukturovaných rozhovorů spočívajících v dotazování na předem dané téma.

V rámci zvoleného tématu bylo mým cílem nastínit, jak je konkurzní řízení vnímáno ne z pohledu vyhlašovatele konkurzu, tedy zřizovatele, ale členy konkurzních komisí. Osobnost ředitele školy a jeho kompetence jsou pro současné postavení školy v rámci jejího vnímání veřejností a zřizovatelem velmi důležité. Proto, a snad právě proto a hlavně v zájmu zřizovatele, by se měla na konkurzní řízení klást velká odpovědnost při výběru “toho nejlepšího ředitele školy“.

Důvodem výběru tohoto tématu byla skutečnost, která vychází z praktické osobní zkušenosti, kdy jsem se jako člen konkurzních komisí několikrát účastnila výběrového řízení na obsazení místa ředitelky školského zařízení, jehož zřizovatelem bylo město. Měla jsem tak možnost se blíže seznámit s tím, na jakém základě a podle jakých měřítek posuzovali a vybírali jednotliví členové konkurzní komise vhodné kandidáty na toto místo.

V této práci se termínem ředitel školy rozumí ředitel školy a školského zařízení.

## **2 Teoretická část**

Následující text se týká veřejných škol a školských zařízení, respektive činnosti jejich ředitelů

### **2.1 Ředitel školy a školského zařízení**

Ředitel školy je statutárním orgánem. Jeho pravomoc vymezuje školský zákon. Ředitel je i správním orgánem v rámci rozhodování o právech a povinnostech, které plní fyzické osoby v oblasti státní správy.

Ředitele školy do funkce jmenuje zřizovatel školy na základě výsledků konkurzního řízení, které v souladu s právními předpisy vyhlásil

### **2.2 Předpoklad pro funkci ředitele**

V současné době je ředitel školy nucen zvládat čím dál tím větší nároky na činnosti, které musí v rámci své pracovní pozice zvládat a vykonávat. Potýká se se zvládáním činností nových, náročnějších, má ale méně pravomocí a více odpovědnosti. Musí řešit ne vždy uspokojivé ekonomické podmínky. Je za vše odpovědný. V situacích, kdy zřizovatel rozhodne o sloučení dvou a více zařízení, se zřizovatel neptá, zda ředitel, který do té doby vykonával ředitelské činnosti na jednom zařízení, zvládne řídit i takový komplex. Zřizovatel očekává, že toto vše ředitel organizačně a v rámci svých kompetencí odpovědně zastane.

Novela zákona č. 564/2004 Sb., školského zákona velmi výrazně ovlivnila funkční období ředitele školy a na mnoha školách a školských zařízeních tak proběhly konkurzy na místa ředitelů škol. I v současné době tak mohou zřizovatelé po skončení šestiletého funkčního období rozhodnout o vypsání konkurzu na místo ředitele, povinně pak na návrh České školní inspekce nebo školské rady, která si tak touto novelou posílila postavení vůči svému řediteli.

Školy a školská zařízení v právní formě příspěvkové organizace nebo v právní formě školské právnické osoby zřizují dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů obce, kraje a svazky obcí.

### **2.3 Zřizovatel škol a školských zařízení – město, obec**

Obec je základním územně samosprávním celkem zřízeným dle zákona č.128/2000 Sb., o obcích ve znění pozdějších předpisů

Obec nebo svazek obcí zřizuje a zrušuje - dle školského zákona<sup>1</sup>

- mateřské školy
- mateřské a základní školy s vyučovacím jazykem národnostní menšiny za podmínek stanovených v § 14 a školského zákona
- zařízení školního stravování sloužící dětem a žákům škol, které zřizuje

### **2.4 Zřizovatel škol a školských zařízení – Ústecký kraj**

Kraj je vyšším územně samosprávním celkem zřízeným dle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů

Kraj zřizuje a zrušuje - dle školského zákona

- střední školy
- vyšší odborné školy
- mateřské, základní, střední školy a školská zařízení pro děti a žáky se zdravotním postižením
- základní školy speciální
- školy při zdravotnických zařízeních
- školská výchovná a ubytovací zařízení a zařízení školního stravování pro děti, žáky a studenty, které zřizuje
- střední školy s vyučovacím jazykem národnostní menšiny za podmínek stanovených § 14 školského zákona

---

<sup>1</sup>Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

- jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky
- základní umělecké školy
- školská zařízení pro zájmové vzdělávání
- dětské domovy

## 2.5 Kompetence jako pojem

Jedním z prvních, kdo se veřejně snažil prosadit potřebu zabývat se pojmem kompetence a vzbudit tak o toto téma veřejný zájem hlavně z řad zaměstnavatelů, byl významný americký psycholog David McClelland<sup>2</sup>. Ve svém článku, který vyšel v roce 1973, vyzýval k potřebě vytvořit nějaký ucelený model, který by obsahoval všechny důležité vlastnosti a dovednosti dobrého pracovníka a podle kterého by se přijímali uchazeči na pracovní místa. Do této doby se uchazeči posuzovali spíše podle inteligence a nikoli podle schopností a dovedností. Kompetence má dva významy, a to kompetence jako pravomoc - rozsah působnosti, což je rozsah oprávnění a povinností, svěřený právní normou určitému orgánu nebo osobě (Slovník cizích slov 1997). Tato kompetence se může kdykoli odebrat a naopak se může rozšířit, posílit. Tyto kompetence jsou dány člověku “z venku“ prostřednictvím druhé osoby či orgánem. Druhým významem tohoto pojmu je kompetence jako soubor schopností vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, mít k tomu příslušnou kvalifikaci a potřebné předpoklady. Tato kompetence je obsahem schopností, dovedností, množstvím vědomostí, postojů, zkušeností a dalších kritérií. Každému je dána vnitřně, není závislá na venkovním prostředí. Zdůrazňuje vnitřní kvalitu každého člověka. Kompetence jsou takové kvality manažerů, které lze rozvíjet. Tato skutečnost obsahuje velký příslib, že můžeme cílevědomě a pečlivě rozvíjet osobnost manažerů, aby nároky komplexního prostředí zvládali co nejlépe<sup>3</sup>. Od roku 1973 vzniklo mnoho koncepcí, modelů a přístupů k měření a rozvíjení kompetencí. Stále však v tomto směru panuje nejednotnost, nejednoznačnost. V porovnání se školským prostředím je potřeba, aby ředitel byl schopen zvládat různé, ne vždy příjemné, změny a byl schopen se přizpůsobit dané situaci a pružně na změny reagoval.

<sup>2</sup> M. Kubeš, D. Spillerová, R. Kurnický. *Manažerské kompetence Způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 14

<sup>3</sup> M. KUBEŠ, D. SPILLEROVÁ, R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence Způsobilosti výjimečných manažerů*, s. 18

### **2.5.1 Kompetence ředitele školy**

Být ředitelem školy nebo školského zařízení je v současné době velmi náročná funkce. Očekává se od něj, že mimo kompetence pedagogické, která souvisí se řízením školy jako vzdělávací instituci, bude mít i kompetence manažerské, tedy, že bude mít znalosti, dovednosti, vědomosti a schopnosti potřebné pro zajištění efektivního chodu dané organizace. Ředitel by měl být komunikativní, měl by mít schopnosti vyjadřovací, aby své názory uměl veřejně prezentovat, obhajovat. Ředitel by měl být dobrý vizionář, umět formulovat své vize, své cíle, které organizaci budou posunovat směrem dopředu, tzn., že by měl mít koncepční přemýšlení. Od ředitele se očekává, že bude mít takové znalosti z řízení lidských zdrojů, aby uměl získávat a udržet si své spolupracovníky, kteří budou mít odpovídající schopnosti v rámci svého pracovního místa a že jejich schopnosti ředitel dokáže využít. Je důležité, aby ředitel uměl efektivně využívat svůj čas v souvislosti s řešením a plněním náročných úkolů, aby uměl delegovat pracovní úkoly na své podřízené pracovníky, aby prováděl zpětnou kontrolu plnění jejich povinností. K tomu je potřeba si u svých pracovníků získat přirozenou autoritu svým postojem, jednáním, komunikací a spolupracovat s nimi na základech vzájemné důvěry. Velmi důležité je, aby ředitel zvládal náročné stresové situace, věděl, jak je řešit, hledal příčiny vzniku stresu, stresům dokázal předcházet. Zároveň se od ředitele očekává, že bude tvořivý, kreativní, inovativní, že v případě jakékoli změny, která se bude týkat chodu organizace, ve svých podřízených vytvářel pocit jistoty, zajistil jim odpovídající pracovní prostředí a materiální podmínky a vhodně je při tom motivoval tak, aby změny nebyly chápány negativně, ale aby byly každým pracovníkem kladně přijaty. Zároveň se od ředitele očekává, že se bude dál vzdělávat, rozšiřovat si své vědomosti, učit se, získávat nové poznatky a zavádět je do praxe tak, aby se stal na své škole uznávaným a respektovaným odborníkem pro své žáky, pedagogické a ostatní pracovníky, pro rodiče. A také se od ředitele očekává, že bude za svá rozhodnutí plně odpovědný.

Existuje mnoho kompetenčních modelů pro ředitele školy, Trojan (2008) uvádí kompetenční model ředitele školy, který obsahuje schopnosti, dovednosti, které by ředitel, jako manažer školy, měl být schopen v rámci řízení organizace používat v praxi.



Kompetenční model – kompetenční schopnosti, dovednosti:

- Lídrovské (strategické myšlení)
  - sestavení a naplňování vize
  - stanovení priorit
  - prezentace a propagace školy
  - motivace pracovníků
- Manažerské (rozvoj organizace)
  - stanovení strategie
  - personální činnosti (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení)
  - zajištění zdrojů (projekty, granty)
  - chod systému (výkon manažerských funkcí)
- Odborné (vzhledem k funkci)
  - znalost právních a ekonomických předpisů
  - znalost školského kontextu
  - komunikační schopnosti
  - jazykové vybavení
- Osobnostní
  - time management
  - sebe rozvoj, schopnost sebereflexe
  - přijímání rozhodnutí
  - práce se stresem
- Sociální
  - sestavování týmů
  - řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu

- spolupráce s partnery
- akceptování podmínek
- Řízení a hodnocení edukačního procesu
  - plánování a vytváření kurikula
  - evaluace procesu (srovnávací šetření žáků)
  - implementace nových poznatků do edukačního procesu
  - využití zpětné vazby pro zlepšování procesu

## **2.6 Standard jako pojem - k pojmu standard se váže pojem standardizace**

Standard je ve slovnících a odborné literatuře

- měřítko, norma, kritérium, obecně uznávaný vzor
- měřítko, norma, správná míra, něco obvyklého, očekávaného, přiměřeného
- standard jako nástroj pro dosahování, udržování a zvyšování kvality je tedy i její ocenění

Standardizace je ve slovnících a odborné literatuře

- standardizace jako jednotná úprava, normování, vyrovnání
- standardizace jako proces ověřování
- standardizace jako proces, při kterém dochází k výběru, sjednocování a ustálení jednotlivých variant postupů, procesů, vstupů a kombinací, ale stejně tak i výstupů, činností a informací v procesu řízení nebo v dílčích částech (firemní pohled)

### **2.6.1 Standard ředitele školy**

V současné době není ve školství vytvořen standard ředitele školy. Stále se mluví o tom, jak a čím by se měl řídit výběr ředitele, jak a podle čeho ředitele hodnotit - zda podle oblastí, v nichž je nezastupitelný, nebo co by vlastně mělo být profesním standardem

ředitele školy<sup>4</sup>. Vše je provázáno se systémovým uspořádáním a řízením vzdělávací soustavy ČR. Měl by se vytvořit tzv. Národní standard (národní koncepce), který bude vycházet z důležitého dokumentu - „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR“.<sup>5</sup> Tento standard by měl být východiskem pro utváření standardů na úrovních nižších, tedy vytvořit provázanost mezi jednotlivými úrovněmi stupni. A samozřejmě to vše je nutné zakotvit do zákona, kde by se jasně stanovilo a vymezilo, jaké kvalifikační požadavky na obsazení místa ředitele školy musí uchazeč splňovat, a rozlišit požadavky, které by měl mít uchazeč, jakožto ředitel, který již svoji funkci vykonával a uchazeč jako nový budoucí ředitel. S tím souvisí otázka standardu pro zástupce ředitele, který má samozřejmě také velký vliv na rozvoj a řízení školy. Standard by měl také jasně definovat očekávané požadavky od ředitelů škol, tedy v jaké oblasti by se měli rozvíjet, charakterizovat význam odpovědnosti za vedení a výsledky školy. S tím souvisí i vzrůstající potřeba po vytvoření Kariérního systému pro ředitele školy.

Oblasti profesního standardu ředitele - učitelské noviny č. 11/2007, Šteflová, J.<sup>6</sup> - skutečnosti shrnuté z rozhovoru redaktorky s profesorem Rádlem

1. Řízení strategie školy - schopnost zabezpečit její proměnu a vytvořit podmínky pro práci v týmu. Záleží na řediteli, jak dokáže formulovat svoji vizi o škole a přesvědčit své spolupracovníky, aby ji všichni naplňovali.
2. Řízení vzdělávacího procesu – naplňování školního vzdělávacího procesu dané školy, zajistit zpětné vazby pro jeho autoevaluaci, neustále vytvářet ve škole pozitivní klima
3. Řízení lidí – definovat pracovní podmínky, další vzdělávání pracovníků s několikaletým výhledem dopředu
4. Řízení zdrojů, výběr a rozvoj pracovníků, plán dalšího vzdělávání a hodnocení pracovníků

---

<sup>4</sup>ŠTEFLOVÁ, J. *Jak hodnotit ředitele*. (online). 2007, č. 11(cit. 2010-04-28) Dostupné na [www.http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=274](http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=274)

<sup>5</sup> <http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr>

<sup>6</sup>ŠTEFLOVÁ, J. *Jak hodnotit ředitele*. (online). 2007, č. 11(cit. 2010-04-28) Dostupné na [www.http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=274](http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=274)

<http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr>

## 5. Řízení informací – kdo ředitele hodnotí, měl by sledovat, jak ve škole funguje tok informací

Při tvorbě standardu ředitele školy je důležité vycházet ze zkušeností a z praxe ředitelů a zřizovatelů v České republice. Nicméně je dobré i srovnání se zahraničím, jak uvádí srovnání s Anglií Slavíková (2003 b, s. 23), kde standard ředitele školy zahrnuje tyto oblasti:

- vedení a řízení lidí tak, aby usilovali o dosažení společného cíle
- rozhodovací schopnosti - umět prozkoumat problém, řešit jej a učinit to nevhodnější rozhodnutí
- schopnost komunikace - dokázat jasně ostatním vysvětlit podstatu věci a současně vnímat a chápat názory ostatních
- time management - schopnost řídit sám sebe, efektivně si plánovat čas a věci si dobře zorganizovat
- osobnostní atributy - spolehlivost a čestnost, pozitivní motivace, přítomnost a osobní zaujetí

Standards určují pět oblastí, kterých se funkce ředitele týká:

- strategie rozvoje školy
- řízení pedagogického procesu
- vedení lidí
- efektivní a účinné využívání lidských, materiálních a finančních zdrojů
- sebehodnocení

Pro srovnání předkládám ještě zprávu „Klesající výsledky českého školství společnosti. McKinsey & Company (2010, s. 35). V této zprávě je uveden příklad systému s dobře definovanými standardy pro ředitele v Kanadském Ontariu. V těchto standardech má ředitel odpovědnost za pět oblastí:

- řízení programu výuky
- budování vztahů a rozvoj lidí

- určování směru
- zajištění plnění cílů
- rozvoj organizace

Zpráva obsahuje i postřehy, že pro každou z oblastí jsou jasně definované potřebné dovednosti, znalosti a přístupy. Definice jednoznačně upřednostňují kvalitu výuky a řízení změn. Zároveň je ve zprávě zmíněno, že zvyšující se administrativní zátěž i řízení provozu je na úkor zvyšování kvality výuky.

Řídící pracovník musí splňovat tyto základní požadavky, nevyplyvající z titulu funkce, kterou zastává (Slavíková 2003):

- odborné - dovednosti, znalosti
- manažérské - řízení školy po stránce organizační, administrativní, ekonomické, pedagogické, legislativní
- vedení lidí - personalistika, styly řízení, motivace pracovníků
- sociální - sebehodnocení, komunikace, řešení konfliktů, empatie.

Na ředitele jsou v současnosti kladeny velké nároky, musí pružně reagovat, přizpůsobovat se a obstát v konkurenčním prostředí. Lhotková, Trojan, Kitzberger<sup>7</sup> (2012, s 12) uvádí: „*Není mnoho zemí ve světě, které by předaly ředitelům tak velikou míru odpovědnosti, jako je u nás.*“

---

<sup>7</sup>LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.

### 3 Úloha zřizovatele v konkurzním řízení

**Zřizovatel by měl být povinen vybrat a dosadit na místo ředitele školy takového ředitele, který v době silné konkurence obstojí a zvládne náročné požadavky, které jsou a budou na něj kladeny.**

Obce v samostatné působnosti a kraje zřizují školy dle příslušných zákonů č. 128/2000 Sb., o obcích a zákona č. 129/ 2000 Sb., o krajích ve znění pozdějších předpisů jako organizace s právní subjektivitou. Ke zřizovatelským funkcím patří i jmenování ředitele na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení (školský zákon).<sup>8</sup>

Žádné jiné požadavky na uchazeče, než které jsou uvedeny v § 166 ods. 2 školského zákona a v § 5 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů na místo ředitele školy nejsou. A tady se otevírá prostor pro zřizovatele, zda jsou tyto požadavky pro ně dostačující v rámci pořádání konkurzních řízení, zda je potřeba vytvořit kariérní systém pro ředitele školy, zda je potřebné absolvovat manažerské studium ještě před nástupem do funkce ředitele školy a pokud ano, zda to současný systém v oblasti vzdělání a dalšího vzdělávání uchazečům na místo ředitele školy dostatečně umožňuje.

Aby zřizovatel mohl vyhlásit konkurzní řízení, musí nastat tyto zákonné důvody:

- zřizuje se nová příspěvková organizace nebo školská právnická osoba
- vzdání se pracovního místa ředitele dle ustanovení § 73 odst. 1 zákoníku práce<sup>9</sup>
- odvolání z funkce ředitele školy (za předpokladu splnění zákonných důvodů dle ustanovení § 166 školského zákona, který v odst. 4 ukládá zřizovateli povinnost, či v odstavci 5 možnost ředitele odvolat
- úmrtí ředitele

Zřizovatel, jako organizátor konkurzů, sestavuje dokument, obsahující všechny informace o náležitostech konkurzního řízení na danou organizaci pro obsazení funkce ředitele a který je zveřejněn zpravidla na úřední desce, na webových stránkách, vývěsních plochách

<sup>8</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolní, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ve znění pozdějších předpisů

<sup>9</sup> Zákon č. 262/2004 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů

v regionálním tisku, v inzerátu či na jiných obvyklých místech v rámci zveřejnění daného města nebo obce. Text obsahuje informace o popisu pracovního místa na dané škole, předpoklady pro výkon této funkce, název a adresu zřizovatele, na které se mají přihlášky od uchazečů doručit, obsahové náležitosti přihlášek a termín pro jejich podání. Zřizovatel musí při stanovení předpokladů respektovat zákon o pedagogických pracovnících. Zpravidla se požaduje koncepce rozvoje školy s konkrétním počtem rozsahu stran, čestné prohlášení uchazeče dle § 4 odst. 3, zákona č. 451/ 1991 Sb., (lustrační zákon), ve znění pozdějších předpisů, výpis z rejstříku trestů (bezúhonnost), lékařské potvrzení o způsobilosti funkci vykonávat. Zveřejněné požadavky jsou zároveň pro uchazeče i kritériem, které musí splňovat, pokud se bude hlásit v rámci výběrového řízení na obsazení místa ředitele dané školy.

„ Jsou to zřizovatelé, kteří jsou odpovědní za výběr vhodného kandidáta. Je proto více než žádoucí, aby si předem definovali, koho by chtěli vidět v čele školy, jaké budou preferovat vlastnosti, osobnostní vybavení, rozhled či praxi. Zřizovatel by měl nejlépe vědět, jakého člověka chtít na obří průmyslovou školu s mnoha obory, jakého člověka na základní školu zmítanou sociálními problémy okolí a jakého člověka na školu malotřídní“.<sup>10</sup> Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012, s 15)

### **3.1 Průběh konkurzního řízení**

Vyhlášení konkurzního řízení musí být v souladu s vyhláškou o konkurzním řízení<sup>11</sup>, zřizovatelé jsou povinni se jí řídit. Ukládá jim složení a činnost konkurzní komise, náležitosti vyhlášení konkurzu. Zřizovatel si tak může stanovit i vlastní kritéria na výběr toho nejvhodnějšího uchazeče, protože vyhláška blíže nespecifikuje obsah konkurzu, pokládání otázek či využití i písemného znalostního testu. Průběh konkurzního řízení by mělo vycházet z obecných principů, které vyplývají z Ústavy České republiky, Listiny základních práv a svobod, z mezinárodních smluv, ze zákoníku práce, případně ze zákona o zaměstnanosti. Zřizovatel je povinen v rámci konkurzního řízení požadavky konkurzu

---

<sup>10</sup> LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.

<sup>11</sup> Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí

zveřejnit tak, jak mu ukládá Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí.

### **3.2 Konkurzní komise a její činnost**

Složení konkurzní komise se řídí vyhláškou MŠMT o konkurzních řízeních<sup>12</sup>. Zřizovatel školy a školského zařízení, dle této vyhlášky, je plně kompetentní k sestavení konkurzní komise a ke jmenování jejích členů, a to včetně předsedy. Tato vyhláška ukládá zřizovateli povinnost, aby nejpozději ve lhůtě 30 dní před vyhlášením konkurzu tuto komisi jmenoval. Zároveň je povinností zřizovatele jmenovat předsedu konkurzní komise a určit funkci tajemníka, který není členem konkurzní komise a který zajišťuje administrativně a organizačně jak přípravu konkurzu, tak i celý jeho průběh, tzv. zajištění kompletní činnosti od oznámení až po jmenování nejvhodnějšího uchazeče do funkce ředitele školy nebo školského zařízení zřizovatelem.

Členy v konkurzní komisi jsou zpravidla:

- Zřizovatel - zpravidla 2 členové
- Odborník v oblasti státní správy, organizace a řízení ve školství (je to většinou ředitel obdobné školy, na kterou je vyhlášen konkurz). Tohoto člena, který není nominován, osloví zřizovatel a následně jej jmenuje do funkce
- Pedagogický pracovník školy, na kterou se konkurz vyhláší a není rovněž nominován, ale kterého většinou osloví stávající ředitel dané školy nebo jej doporučí pedagogická rada
- Pracovník České školní inspekce - je nominován ředitelem ČŠI
- Pracovník krajského úřadu - je nominován ředitelem daného KÚ
- Pracovník - člen školské rady, kterého nominuje školská rada a který i zpravidla zastupuje rodičovskou veřejnost

Konkurzní komise má velkou odpovědnost v případě doporučení pořadí nejvhodnějšího kandidáta radě kraje nebo obce. Je velmi důležité, aby členové komise z pozice své odbornosti vybrali takového kandidáta na pozici ředitele školy, který splní nejen požadavky k přihlášení se do konkurzu, ale svou osobností, svým vystupováním, jednáním

---

<sup>12</sup> Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí § 2



bude schopen utvářet mezilidské vztahy na daném zařízení, bude schopen se přizpůsobovat novým změnám, a to jak změnám legislativním, tak i pracovním a organizačním na daném zařízení. Členové komise by měli ke každému uchazeči v rámci svého hodnocení přistupovat maximálně objektivně.

Uchazeči zasílají své přihlášky konkurzní komisi, která na svém prvním jednání posoudí, zda přihlášky obsahují a splňují veškeré náležitosti včetně zaslaných dalších potřebných dokumentů a vyřadí ty uchazeče, kteří požadavky nesplnili. Požadavky na uchazeče musí být v souladu se zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Komise se dohodne, jak bude probíhat konkurzní řízení, zda formou pohovoru, znalostního testu z problematiky školství či jinou formou. Při samotném řízení komise posuzuje vhodnost jednotlivých uchazečů na základě jeho přihlášky a řízeného rozhovoru - zpravidla nestrukturovaného a volně plynoucího. Pak hlasuje o vhodném uchazeči, vhodnost je určena číselným pořadím, přičemž číslice 1 určuje nejvhodnějšího. Při rovnosti hlasů o pořadí uchazečů rozhoduje předseda komise. Předseda provede po skončení konkurzu jeho vyhodnocení a určí výsledné pořadí uchazečů, se kterým jsou všichni přítomní uchazeči seznámeni. Toto výsledné pořadí má pro zřizovatele pouze doporučující charakter.

V případě, že se vyskytnou pochybnosti, výhrady k činnosti konkurzní komise, je možné se s tímto obrátit na zřizovatele, který činnost komise posoudí, zhodnotí, a v případě, že zjistí zásadní, závažné pochybení, může vyhlásit nové konkurzní řízení. Zřizovateli je vyhláškou o konkurzním řízení dána velká pravomoc, ale zároveň i velká odpovědnost při rozhodování a konečném jmenování nejvhodnějšího uchazeče do funkce ředitele školy.

### **3.3 Administrativa**

Organizačně a administrativně jednání komise zabezpečuje tajemník, který je zaměstnancem zřizovatele, ale není členem komise. Dokumenty, které se zpracovávají ke konkurzu, jsou:

- žádost o jmenování člena konkurzní komise - pedagog za školu
- žádost o jmenování člena konkurzní komise - školská rada, je-li zřízena
- pozvánka člena na schůzku konkurzní komise - pedagog za školu

- pozvánka člena na schůzku konkurzní komise - školská rada, je-li zřízena
- zápis ze schůzky členů konkurzní komise
- pozvánka na konkurz - pedagog za školu
- pozvánka na konkurz - školská rada, je-li zřízena
- pozvánka na konkurz - uchazeč (1-8)
- zápis z konkurzu
- oznámení výsledku - uchazeči (1-8)
- jmenovací dekret

### **3.4 Uchazeči**

Do konkurzního řízení se může přihlásit uchazeč, který splňuje předpoklady pro výkon funkce stanovené zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících uvedených v § 3 a jsou to - plná způsobilost k právním úkonům, odborná kvalifikace, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a zkouška z českého jazyka. Dále musí dle § 5 tohoto zákona splnit konkrétní požadavky na funkci ředitele školy, kterými jsou požadovaná pedagogická praxe (podle druhu školy), dostatečné znalosti v oblasti řízení školství získané funkčním studiem pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Tato povinnost se nevztahuje na ty ředitele, kteří získali znalost v oblasti řízení školství vysokoškolským vzděláním v programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole zaměřené na organizaci a řízení školství. Ředitel školy musí získat požadované znalosti z oblasti řízení školství nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy.

Kromě požadovaných dokumentů potřebných k přihlášení se do konkurzu musí uchazeč předložit svou koncepci rozvoje školy, která je pro komisi v rámci posouzení vhodnosti uchazeče velmi důležitá.

## 4 Demografický popis Ústeckého kraje

### 4.1 Obecné informace

Podle níže uvedeného zdroje jsem zjistila, že Ústecký kraj se nachází v severozápadní části České republiky. Svou rozlohou 5 335 km<sup>2</sup> zaujímá sedmé a počtem 823 972 obyvatel<sup>13</sup> (k 31. 12. 2014) 5. místo mezi 14 kraji včetně hlavního města Prahy. Ústecký kraj leží na severozápadě České republiky. Severozápadní hranice kraje je zároveň i státní hranicí se Spolkovou republikou Německo, a to spolkovou zemí Sasko. Na severovýchodě sousedí Ústecký kraj s Libereckým krajem, na západě s Karlovarským a z malé části i s krajem Plzeňským a na jihovýchodě se Středočeským krajem. Svou rozlohou zaujímá sedmé místo mezi ostatními kraji ČR. Území kraje je podle Ústavního zákona složeno ze 7 okresů. Podle zákona č. 314/2002 Sb. se území kraje dále člení na 16 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 30 správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem. V kraji je 354 obcí, z toho je 57 obcí se statutem města. Největší obcí a zároveň sídlem kraje je město Ústí nad Labem. Ústecký kraj je čtvrtou nejhustěji osídlenou oblastí v České republice a z hlediska počtu obyvatel je pátým nejlidnatějším regionem. Ústecký kraj<sup>14</sup> ve srovnání s jinými kraji ČR tradičně zaostává ve vzdělanostní struktuře obyvatelstva. Dlouhodobě se zde vyskytuje jeden z nejvyšších podílů osob s neukončeným či pouze základním vzděláním a osob bez vzdělání, naopak jeden z nejnižších podílů osob s vysokoškolským vzděláním. Nepříznivá vzdělanostní struktura obyvatelstva v Ústeckém kraji je důsledkem přetrvávající struktury pracovních příležitostí a příčinou i důsledkem nízkého sociálního kapitálu obyvatelstva kraje. Nízký sociální kapitál v kraji je mj. důsledkem dlouhodobé orientace na těžký průmysl s preferencí pracovní síly s nízkou kvalifikací (která sem byla v socialistické éře směřována), nízkou mobilitou pracovních sil (pracovníci s nízkou kvalifikací v kraji zůstávají navzdory potížím s uplatněním na trhu práce) a do určité míry i vysokou koncentrací romského etnika, které obecně rezignuje na aktivní účast na výchovně vzdělávacím procesu poskytovaném na školách. To všechno se také podepisuje na nízké vstupní úrovni dětí na počátku výchovně vzdělávacího procesu a na relativně nízkých ambicích velké části žáků, kteří nemají v rodině optimální zázemí

---

<sup>13</sup> <http://www.kr-ustecky.cz/renren/ds-98840>

<sup>14</sup> [http://www.socialnidialog.cz/images/stories/Sektorove\\_dohody/RSD\\_Reserse\\_Ustecky\\_kraj.pdf](http://www.socialnidialog.cz/images/stories/Sektorove_dohody/RSD_Reserse_Ustecky_kraj.pdf)

pro motivaci k optimálním vzdělávacím výsledkům. Naopak absolventi s vyšším vzděláním v kraji často postrádají nabídku adekvátních pracovních příležitostí a dochází tak k jejich odlivu z kraje (odliv mozků).

## **4.2 Počet škol a školských zařízení - získaná data z Rejstříku škol a školských zařízení k 1. 1. 2015**

Zřizovatel	Počet
<b>Ústecký kraj</b>	101
Obce	523
Soukromá osoba	60
Církev	9
MŠMT	6
<b>CELKEM</b>	<b>699</b>

**Ústecký kraj jako zřizovatel** zřizuje k **1. 1. 2015** - 101 příspěvkových organizací (škol a školských zařízení).

## **4.3 Průběh konkurzního řízení Ústeckého kraje**

### **4.3.1 Konkurzní komise**

V konkurzních komisích, dle vyhlášky o konkurzních řízeních č. 54/2005 Sb., obsazení jednotlivých členů byla vždy jedinečná, členy konkurzní komise byli zástupci za zřizovatele, krajského úřadu a odborníků pro oblast státní správy, organizace a řízení ve školství, i když někteří členové působili i ve více komisích - např. zástupci KÚ, zástupci za zřizovatele, zástupci za ČŠI apod. Za zástupce z řad pedagogického pracovníka byl člen konkurzní komise pokaždé jiný.

V rámci konkurzní komise se uskutečnily 2 schůzky, a to schůzka bez uchazečů, kde se vyřazovali uchazeči, kteří nesplnili vyhlášená kritéria pro účast na konkurzním řízení,

a následná schůzka na konání vlastního konkurzního řízení s uchazeči, kteří splnili kritéria výběrového řízení.

### **Výsledky konkurzů konaných od v období 1. 1. 2012 do 31. 12. 2014 - Ústecký kraj**

Dne 8. 2. 2012 bylo zahájeno usnesením Rady Ústeckého kraje č. 50/97R/2015 ze dne 8. 2. 2012 konkurzní řízení. Bylo postupováno v souladu s vyhláškou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí ze dne 26. ledna 2005

rok	Počet konkurzů	Počet změn ředitelů	Počet původních ředitelů v konkurzu Radou nejmenovaných
2012	76	2	1
2014			

Zřizovatel Ústecký kraj zpracovává ke konkurzu dle Vyhlášky č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí tyto dokumenty:

- žádost o jmenování člena konkurzní komise - pedagog za školu
- žádost o jmenování člena konkurzní komise - školská rada, je-li zřízena
- pozvánka člena na schůzku konkurzní komise - pedagog za školu
- pozvánka člena na schůzku konkurzní komise - školská rada, je-li zřízena
- zápis ze schůzky členů konkurzní komise
- pozvánka na konkurz - pedagog za školu
- pozvánka na konkurz - školská rada, je-li zřízena
- pozvánka na konkurz - uchazeč (1-8)

- zápis z konkurzu
- oznámení výsledku - uchazeči (1-8)
- jmenovací dekret

## **5 Výzkumná část**

Ve své bakalářské práci budu zjišťovat, zda zřizovatelé a účastníci/členové konkurzních řízení si v rámci konkurzních řízení předem stanovují i jiná kritéria na výběr uchazeče než ta, která jsou stanovena legislativou.

### **5.1 Metodologie**

Záměrem mé práce bylo zjistit názory na konání konkurzních řízení od zřizovatelů i členů konkurzních komisí v Ústeckém kraji, na využívání a stanovování svých vlastních kritérií. Tyto názory porovnám/komparuji s výsledky obdobného šetření v kraji Středočeském, Řezníková (2013, b.) porovnání s výsledky mé bakalářské práce zabývající se konkurzním řízením na pozici ředitele školy v Ústeckém kraji.

Pro tento výzkum jsem zvolila metodu polostrukturovaných rozhovorů, kdy respondenti budou odpovídat na předem zveřejněné otázky k této problematice a aplikování zákona v praxi při pořádání konkurzních řízení. Z rozhovorů jsem se pokusila zjistit, jak oslovení respondenti vnímají konání a průběh konkurzů, a zároveň jsem zjišťovala i to, jak vnímali změnu školského zákona v § 166 školského zákona.

### **5.2 Výzkumný vzorek**

Základní soubor - účastníci/členové konkurzních komisí - zřizovatelé škol a školských zařízení Ústeckého kraje. Oslovila jsem osoby pracující ve školství a osoby znalé problematiku školství, dále jsem se snažila o různorodost věkové skupiny a tím i o různé názory a pohledy na konkurzní řízení, dalším měřítkem byla i praxe ve školství (respondenti mohli porovnávat situaci před novelou školského zákona a po novele). Zároveň jsem se snažila oslovit jako respondenty jak muže, tak i ženy. V rámci mé práce jsem využila možnost doporučení na odborníky, kteří uvedenou problematiku znají a jsou ochotni o ní vést rozhovor a jejich výpovědi tak byla pro mou práci přínosem. Byly to osoby, které se rozhovorů chtěli účastnit a otevřeně tak prezentovat své názory, zkušenosti a možná doporučení, to vše je v mé práci zaznamenáno. Vzhledem k tomu, že jsem porovnávala výsledky konkurzu za Středočeský kraj a Kraj Ústecký, v případě Ústeckého kraje jsem se snažila oslovit a vybrat respondenty stejného pracovního zařazení a funkce tak, aby porovnání výsledků bylo možné.

Forma výběru respondentů - na základě telefonické domluvy byla sjednána osobní schůzka, kde se respondent seznámil s obsahem mého výzkumu a s dotazníkovým šetřením a byly domluveny termíny osobních schůzek, na kterých proběhl řízený rozhovor. Rozhovor byl se souhlasem respondenta zaznamenán na diktafon a byl anonymní.

Předmětem zkoumání jsou názory různých členů konkurzních komisí za kraj a obec. Osloveni byli členové komise, přičemž byli osloveni i zástupci za zřizovatele.

Vzhledem k tomu, že jsem několikrát byla členkou konkurzní komise na výběr ředitele školského zařízení, stanovila jsem si, připravila jsem si na základě svých dosavadních zkušeností, na každého uchazeče otázky ke koncepci, kterou uchazeč předložil.

### **5.3 Výzkumná otázka**

Na základě položení výzkumných otázek zjišťuji odpovědi na stanovená očekávání č. 1, 2, 3.

**Výzkumná otázka** - Stanovují si, a využívají zřizovatelé - konkurzní komise v rámci výběru ředitele školy zřizované krajem, městem a obcí v rámci konkurzů předem svá další jiná kritéria výběru pro uchazeče mimo kritéria, která jsou dána zákonem - zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon), prováděcí vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích, zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících)?.

#### ***Očekávání č. 1***

*Vyhlašovatelé konkurzních řízení si stanovují v rámci konkurzních řízení obecná i specifická kritéria.*

#### ***Očekávání č. 2***

*Kritéria pro výběr ředitele školy jsou v konkurzních řízeních Ústeckého kraje a Středočeského kraje shodná.*



### **Očekávání č. 3**

*Členové konkurzní komise se seznámili se všemi předkládanými koncepcemi uchazečů a tyto koncepce měly důležitý vliv na rozhodnutí jednotlivých členů na pořadí vhodnosti uchazečů na ředitele školy.*

## **5.4 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu je analyzovat konkurzní řízení, zjistit, jak probíhá konkurzní řízení na pozici ředitele školy v Ústeckém kraji, kdo stanovuje kritéria výběru pro uchazeče. Výsledky v Ústeckém kraji porovnat - komparovat s výsledky bakalářské práce na toto téma ve Středočeském kraji.

## **5.5 Výzkumná metoda**

Jako výzkumnou metodu jsem použila metodu - polostrukturovaný rozhovor - metoda výzkumu spočívajícího v dotazování - otevřené a uzavřené otázky/ celkem 10/.

## **5.6 Vstup do terénu**

*Výzkumný terén není brán jako samoobsluha s daty, kde si různě zaměření zákazníci vybírají zboží podle chuti. Dochází k přechodu k modelu spolupráce. Účastníci se v různé míře podílejí na tvorbě závěrečných výsledků výzkumu. Tento přechod lze ilustrovat na změně pojmenování subjektu výzkumu: od respondentů k účastníkovi (participant). Rubin a Rubinová (2005) zavádějí například termín partner rozhovoru (conversational partner).<sup>15</sup>*

Na základě telefonické domluvy jsem si sjednala osobní schůzky s oslovenými respondenty - seznámení se s výzkumem, s dotazníkovým šetřením a domluvila jednotlivé schůzky, na kterých proběhne řízený rozhovor. Je velmi důležité při osobním setkání vysvětlit záměr setkání, jeho cíl a přibližnou dobu trvání rozhovoru. Oslovení respondenti byli vybráni velmi pečlivě, je důležité navázat přátelský vztah už v rámci telefonického rozhovoru a v tomto pokračovat při osobním setkání. Je důležité navodit atmosféru přátelskou a s osloveným respondentem jednat v rámci vzájemného respektu a porozumění.

---

<sup>15</sup> GUBRIUM, HOLSTEIN 1997 in ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických věd.* Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

## 5.7 Zpracování získaných dat

Informace získané z rozhovorů s jednotlivými respondenty, zaznamenané na diktafonu, jsem převedla do písemné podoby. Tím jsem zachytila informace potřebné pro zpracování mého výzkumu. Jako další metodu jsem použila analytické závorkování - to, co zkoumáme, má vždy dvě roviny - CO (co se děje, co účastník vypovídá) a JAK (to účastník popisuje - jakým způsobem, jaké volí prostředky, jak popisuje sebe) nejprve kódujeme CO, potom stejný materiál JAK<sup>16</sup>. Rovněž jsem pro zpřehlednění text výroků zobrazila v tabulkách u jednotlivých respondentů, tak jak je uvedeno v bakalářské práci, se kterou budu výsledky mého výzkumného šetření srovnávat - Řezníková (2013, b.), a označila výroky pozitivní, negativní, neutrální. Rovněž jsem částečně přidala k některým výrokům svůj komentář a některé jsou částečně citovány. Každý rozhovor je členěn na 4 hlavní směry otázek, které jsou cílem komparování s bakalářskou prací - Řezníková (2013, b.), ale z rozhovorů vyloučily v průběhu formulování otázek i další informace, které u jednotlivých respondentů uvádím. Získaná data byla podrobena analýze zaměřené na výzkumné otázky a následně vyhodnocena.

---

<sup>16</sup> [http://www.eamos.cz/amos/kat\\_ped/externi/kat\\_ped\\_34268/Kvalitativni\\_-\\_sber\\_dat\\_a\\_prace\\_s\\_nimi.ppt](http://www.eamos.cz/amos/kat_ped/externi/kat_ped_34268/Kvalitativni_-_sber_dat_a_prace_s_nimi.ppt)

## **6 Výzkumná část - názory zřizovatelů, členů konkurzních komisí na stanovování jiných kritérií při výběru uchazeče na obsazení místa ředitele školy, než ukládají předpisy a zákony - platná legislativa**

### **6.1 Předvýzkum**

Metodou získání dat byly polostrukturované rozhovory na předem zveřejněné otázky, které se týkaly témat novely školského zákona a hlavně názoru na konkurzní řízení. Předvýzkum se uskutečnil u zástupce obce s rozšířenou působností jako zřizovatele, který zřizuje menší počet škol a školských zařízení. Pro předvýzkum byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru, dotazovaný byl před osobním setkáním elektronickou cestou seznámen s otázkami, které se budou při rozhovoru s ním klást a které obsahovaly okruhy témat, kterých se rozhovor bude týkat. Na otázky se tedy mohl předem připravit a dle jeho názoru byly otázky jasné, a srozumitelné. Pro účely mé bakalářské práce je nazýván respondentem. Před vlastním rozhovorem byl respondent upozorněn, že rozhovor bude nahráván na diktafon, že rozhovor bude anonymní a informace, získané touto metodou, se použijí pouze pro potřeby mé bakalářské práce. Následně byl tento záznam zpracován do písemné podoby a získané informace analyzovány, zpracovány v rámci výzkumného šetření. Předvýzkum tedy ukázal vhodně zvolené otázky, a že způsob metody polostrukturovaného rozhovoru je zvolen vhodně a je funkční.

### **6.2 Vlastní výzkum**

Nejdůležitějším úkolem bylo vybrat si respondenty pro získání potřebných dat a informací. Zaměřila jsem se v první řadě na zástupce zřizovatele jako na člena konkurzní komise a dále na zástupce ČŠI a další členy. Pro rozhovor s každým jsem si připravila okruh témat a otázky, které jsem osloveným respondentům předem elektronicky zaslala na základě telefonického zkontaktování a zároveň jsem si s nimi domluvila osobní schůzky. Některé otázky jsem použila z bakalářské práce, se kterou budu své poznatky a výsledky komparovat. Důležité pro mne bylo v souvislosti s cílem mé bakalářské práce zjistit vhodně zvolenými otázkami na jednotlivé respondenty, jaké mají názory na organizaci a průběh konkurzů, jaké mají názory týkající se konkurzní komise a výsledku konkurzu. Získané informace jsem zanalyzovala

## **7 Zjištěná data**

### **7.1 Rozhovory se členy konkurzních komisí**

#### **7.1.1 Rozhovor se zástupcem zřizovatele - Ústecký kraj - člen konkurzní komise**

Osloveným respondentem byl zástupce zřizovatele Ústeckého kraje, který byl členem v konkurzních komisích na konkurzech vyhlášených Ústeckým krajem v roce 2012.

Oslovený ve školství působí řadu let, v současné době zastává pozici vedoucí. Ve školství pracuje od začátku své kariéry, a to od roku 1978, od roku 1997 pracoval na Školském úřadě v Ústí nad Labem a od roku 2001 pracuje na odboru školství Krajského úřadu Ústeckého kraje, přičemž Ústecký kraj je v současné době zřizovatelem 101 škol a školských zařízení. S konkurzními řízeními má velmi bohaté zkušenosti, ať už jako organizátor za zřizovatele Krajského úřadu Ústeckého kraje, nebo jako člen konkurzní komise ve funkci jeho zástupce, a to už od roku 1998.

Od konkurzů po novele školského zákona se očekávalo a očekává v rámci konkurzních řízení, že se do nich přihlásí uchazeči, kteří mimoto, že budou splňovat požadavky dané zákonem, budou i svým způsobem odborníci a budou mít patřičné schopnosti, znalosti a dovednosti pro úspěšné řízení daného typu školy, že prokáží v rámci pohovorů svou všestrannost a vhodnost pro pozice ředitele, že se dokáží orientovat ve školských předpisech, v personální problematice, že prokáží i určité lidské vlastnosti. V případě staronových ředitelů, že je něčím i překvapí, třeba v rámci své vize.

#### *Názory na změnu zákona*

Novela zákona ho nepřekvapila, spíš měl problém s nejasnou formulací znění novely v tom smyslu, že k tomu bylo ještě nutné vypracovat dodatečné výklady od právníků, přičemž někteří právníci z MŠMT prezentovali názor takový, že pro zřizovatele není nutné plošné vyhlášení konkurzů, ale právníci na KÚ ÚK si některá paragrafová znění vyložili tak, že je nutné konkurzy vyhlásit plošně ve třech vlnách. A proto KÚ 3 roky za sebou konkurzní řízení vyhlásoval plošně, podle novely školského zákona č. 472/2011 Sb., Nicméně pokud dojde k nějaké změně, a dotazovaný ví, že je připravena další novela, ve které se počítá s tím, že po skončení dalšího 6letého období bude na zřizovateli, zda

vyhlásí konkurz na základě odůvodněných skutečností - podnět z ČŠI, podnět od školské rady, či bez vyhlášení konkurzu ředitele potvrdí na další období. Ve většině případů své ředitele znají, ví, jak pracují, co dělají a pokud by byl býval zákon napsán jasně a srozumitelněji, konkurzy by se nemusely vyhlašovat plošně, pouze ojediněle a na základě zjištění závažného důvodu.

#### *Názory na konkurz*

Kraj jako zřizovatel vyhlásil konkurzy plošně, tedy na všechna svá zařízení. Po skončení 6letých období nepočítá opět s plošným vyhlašováním. Pokud by měl hodnotit a vyjádřit se ke konkurzům jako takovým, vždy se řídily vyhláškou, konkurzní řízení probíhalo formou pohovoru, ve velmi málo případech, snad v jednom, byl použit i znalostní písemný test, který je ovšem na přípravu velmi náročný. Celková časová dotace záleží na počtu členů, ale obecně je to 40 - 60 minut na každého uchazeče. Otázky jsou kladeny od členů konkurzní komise a jsou zaměřeny na odbornosti, které každý člen konkurzní komise zastává. Kraj nemá jiná kritéria v případě konkurzních řízení, než jsou dána legislativou, tedy vyhláškou o konkurzním řízení a jeho náležitostech, školským zákonem, zákonem o pedagogických pracovnících a i zákonem o dětských domovech v případě konkurzů pro dětské domovy. Zvláštní *napsaná kritéria pod čarou* ve veřejném dokumentu, na kterém zřizovatel oznamuje vyhlášení konkurzu se všemi zákonnými náležitostmi, v současné době zřizovatel nemá. Každý člen komise si v podstatě stanovuje svá kritéria, podle kterých jednotlivého uchazeče hodnotí a posuzuje. Je pravda, že velmi aktivní jsou členové za ČŠI a za kraj jako za zřizovatele, otázky jsou na úrovni, konkrétní a srozumitelné. Obecné popsání, jaké požadavky by každý člen konkurzní komise měl na uchazeče mít, by vítal, pokud něco takového už existuje, bylo by dobré to uvést do praxe.

#### *Konkurzní komise a výsledek konkurzu*

Konkurzní komise se schází 2x, tak jak je dáno vyhláškou o konkurzech. Na první schůzce posuzují vhodnost jednotlivých uchazečů podle přihlášek a dalších dokumentů, zda splňují všechny zákonné náležitosti, uchazeči, kteří zásadně nesplňují, konkurzní komise ve svém usnesení navrhne Radě kraje vyřazení uchazeče, u kterého závažné nedostatky zjistila. „Povinností kraje jako zřizovatele v rámci konkurzního řízení je vytvořit dostatečně odbornou konkurzní komisi, zajistit jako členy odborníky za různé oblasti, ať už je to

oblast školské legislativy, odborníka pro pedagogickou oblast, odborníka pro oblast ekonomickou a další. Problém je ale u člena za školskou radu, protože v případě jmenování za rodičovskou oblast to může být osoba, která nemá se školstvím nic společného, je to třeba podnikatel, ale na druhou stranu i on by měl posoudit, jak ředitel, pokud je uchazečem stávající ředitel, jak se chová, jak vystupuje směrem k rodičům, k dětem, jak spolupracuje a vychází se školskou radou, a pokud je to nový uchazeč, tak jej může zhodnotit na základě předložené koncepce, na základě jeho chování, vystupování. Takže i když tento člen komise je mimo školskou sféru, jeho hodnocení a posouzení může být právě na tom pomyslném jazýčku vah, kdy se rozhoduje o pořadí vhodnosti jednotlivých uchazečů“. Bohužel složení komise je v rámci konání konkurzů minimálně z jedné třetiny pokaždé jiné a ne vždy jsou tito členové odborníky na úrovni. Po skončení rozhovorů s jednotlivými uchazeči, se při vzájemné diskuzi každý člen vyjádří, zda je uchazeč vhodný, méně vhodný či nevhodný, stanoví se pořadí a toto pořadí se doporučí Radě kraje. Počet členů je odpovídající, dostačující, nic by na něm neměnil.

#### *Zřizovatel a jeho pozice při konání konkurzu*

Určení pořadí od konkurzní komise je pro Radu kraje pouze doporučující. Může se rozhodnout a jmenovat uchazeče i z jiné pozice, než určila komise. Toto se zatím nestalo, nicméně stát se může, Rada města nemusí zdůvodňovat, proč se tak rozhodla. Komise pouze doporučuje vhodné uchazeče a zřizovatel má konečné slovo. „Špatné by asi bylo, pokud by zřizovatel jmenoval uchazeče, který nevyhovoval, ale i to současná legislativa umožňuje. Váha doporučení konkurzní komise by měla být pro zřizovatele velmi vysoká právě proto, že on je tím, kdo učiní koneční a nevratné rozhodnutí“.

Přehled zjištěných skutečností z rozhovoru se zástupcem za Kraj Ústecký

Odborník na problematiku řízení daného typu školy, zkušenost z praxe s řízením v rámci požadované délky praxe, schopnosti manažerské, znalosti ekonomické, zkušenosti pedagogické = ředitel musí umět a zvládat všechno		Pohovory se uskutečňují v délce 60 minut	+
Na kvalitním výběru toho nejvhodnějšího uchazeč záleží Složení komise z odborníků		Sjednotit výklady novely vyhlášky	-
Konkurzy by se měly vyhlášovat pouze v odůvodněných případech		V rámci konkurzů se ke všem uchazečům přistupovalo v souladu s legislativou	+
Členové v konkurzní komisi byli odborníci	+	Rozhodnutí o pořadí vhodnosti uchazečů je pro zřizovatele konečné, respektuje je	+
U ředitelů, kteří pracují dobře a vykazují i činnost nad rámec svých povinností je zbytečné konkurzy vyhlášovat		Výhrady proti plošnému vyhlásování konkurzů	-
6leté období je dostačující pro zhodnocení práce ředitele, pokud ředitel pracuje dobře, není nutné vyhlášovat konkurz		Každý průběh konkurzu je jiný, záleží na počtu uchazečů, na složení komise	
Konkurzy byla finančně a časově velmi náročná	-	Každý člen komise si stanovuje svá kritéria, vycházející z oblasti, kterou zastupuje, nejsou dána žádná obecná kritéria	-
Kraj postupoval dle právního výkladu KÚ ÚK a v souladu s novelou školského zákona a vyhlásil konkurzy plošně	-	Vytvoření kompetenčního modelu s kritérii, které by měl splňovat ředitel pro daný typ škol a který by usnadnil a zkvalitnil práci konkurzní komise	+

### **7.1.2 Rozhovor se zástupcem krajského úřadu na konkurzech obecních škol - člen konkurzní komise**

#### *Názory na změnu zákona*

Oslovený respondent je dlouholetým účastníkem na konkurzech, které jsou vyhlašovány zřizovatelem za obec. Má tedy bohaté zkušenosti a uvítal, že k tomu může prostřednictvím rozhovoru i něco říci. Odpovědi se vztahovaly ke konkurzům obecně.

Do roku 2012 k vyhlášení konkurzů vedly zřizovatele pouze důvody, plynoucí z legislativy, a to buď na podnět z ČŠI, od školské rady, na udání, odchod ředitele do důchodu, zkrátka standartní důvody, při kterých je zřizovatel, shledá-li je odůvodněnými, povinen vyhlásit konkurzní řízení na daný typ školy, školského zařízení. V souvislosti s novelou zákona měli zřizovatelé možnost konkurzy vyhlásit plošně v rámci končícího 6tiletého období pro ředitele v první vlně a následně ve druhé a třetí vlně. Ve většině případů se konkurzy vyhlašovaly plošně, ale byly i případy, kde plošně vyhlášeny nebyly. Tam byl vyvíjen na zřizovatele tlak z veřejnosti, proč právě na tyto školy byl nebo nebyl vyhlášen konkurz, a zřizovatel musel své rozhodnutí zdůvodňovat. Ne vždycky bylo toto zdůvodnění kladně přijato. Některé obce si vyložily novelu zákona, že musí konkurzy vyhlásit plošně, aniž by konkurzy byly nutné, některé, že mohou a nemusí konkurzy vyhlásit. Do konkurzů se hlásila většina stávajících ředitelů právě proto, aby obhájili svou pozici, a většina ředitelů to přijala jako holý fakt. Možnost vyhlásit konkurzy byla pro zřizovatele příležitost pro potvrzení staronového ředitele či jmenování nového. Plošné vyhlašování konkurzů bylo časově i finančně náročné, hlavně pro malé obce.

#### *Názory na konkurz*

Konkurzy se řídí vyhláškou č. 54/2005 Sb., a probíhaly formou pohovorů. Ví, že připravit znalostní test je velmi náročné a pro obce zatěžující. Znalostní test by byl vhodný, jen pokud by se přihlásilo více než 10 uchazečů, z důvodů podrobnějšího vyřazení: „oddělení zrna od plev“, už na základě výsledku z testu. Zatím se s tímto v rámci své dosavadní praxe nesetkal.



### *Konkurzní komise a výsledek konkurzu*

Konkurzní komisi sestavuje radou města pověřená osoba, a to tajemník konkurzní komise. Má na starost hlavně obsadit místa pro členy konkurzní komise odborníky z oblasti ekonomiky, řízení lidí, školské legislativy, řízení pedagogického procesu a další. To musí být v souladu s vyhláškou o konkurzním řízení. Protože nejsou dána nějaká obecná pravidla, jak a na co by se měli členové konkurzní komise uchazečů dotazovat, v rámci prvního setkání členů, mimo posuzování všech náležitostí přihlášek a s tím spojený návrh radě města na vyřazení uchazečů, kteří toto nedodrželi, nesplnili, je první setkání využito i ke stanovení si jakýchsi vlastních vnitřních pravidel a hodnotících kritérií. Ne pokaždé jsou členové konkurzní komise odborníky v tom pravém slova smyslu. Konkurzy zpravidla trvají 30 až 60 minut, záleží na počtu uchazečů, zda se hlásí ředitelé, kteří svou pozici obhajují, zda je to malé či větší zařízení. Ve většině případů členové komise přistupují ke své funkci velmi odpovědně, s předloženými materiály se seznamují velmi pečlivě a zřizovateli doporučí dle pořadí kandidáta na pozici ředitele pro ně nejvíce vyhovujícího.

Bylo by dobré, kdyby se u požadavků na uchazeče, které jsou dané zákonem, více zohledňovaly a upřednostňovaly manažerské schopnosti, zkušenosti i požadované předpoklady o trochu více než předpoklady pedagogické.

### *Zřizovatel a jeho pozice při konání konkurzu*

„Co se týká otázky, zda v souvislosti s vyhlášením konkurzů se někteří ředitelé cítili být ohroženi, nějak nevnímám. Naopak, brali to jako příležitost se setkat se svým zřizovatelem, a v rámci své prezentace při pohovoru představit své nové vize, zda se škola někam posunula, že ředitel chce pokračovat ve své práci i nadále, že ví a zná své nedostatky v řízení, v jednání se zřizovatelem, že ví o možnostech, jak svou práci zlepšit“. Žádné politické záměry v souvislosti k vyhlášením konkurzů nezaznamenal, a to právě proto, že složení komise je tak různorodé, počtem členů je vyhovující, takže v případě hlasování se musí dojít k objektivnímu výsledku. Pokud by zřizovatel neakceptoval doporučení konkurzní komise a jmenoval kandidáta na jiném pořadí a neměl pro své rozhodnutí dostatečné zdůvodnění a nemusí vlastně ani komisi nic zdůvodňovat dle legislativy, pak by převažoval výsledek subjektivní nad objektivním, osobní záměr nad zájmem veřejným, a to je špatně. Vlastně by činnost konkurzní komise a její úloha byla

pouze formální. I s tímto se dotazovaný setkal a bohužel současná legislativa to umožňuje. S dalším plošným vyhlášením zřizovatel nepočítá, pokud to nebude nařízeno zákonem.

Přehled zjištěných skutečností z rozhovoru se zástupcem krajského úřadu na konkurzech obecních škol

Změnu novely školského zákona bral zřizovatel jako příležitost		Zřizovatel nemusí akceptovat doporučení konkurzní komise	-
Ředitelé změnu zákona hodnotili negativně		V konkurzní komisi by měli pracovat odborníci za různé oblasti	
Zřizovatel nebral změnu školského zákona pro zbavení se některých ředitelů	+	Novelou školského zákona se ztratila jistota doživotní pozice na ředitelské místo	+
Vhodnost či nevhodnost je čistě v kompetenci konkurzní komise	+	Pravidelné konání konkurzů je pro ředitele motivující, jak svou práci zlepšovat	+
Konkurz vždy probíhá dle platné legislativy	+	Nový ředitel nebude chtít mít na svém zařízení bývalého ředitele	-
Pro zřizovatele byl výklad novely školského zařízení nejasný	-	Délka pro pohovory 30 - 60 minut je dostačující	+
Ředitel začíná být více manažer než pedagog		Složení komise a počet jejích členů je dostačující	+
Další konkurzy nebudou vyhlášeny plošně	+	Do konkurzů se většinou hlásili dosavadní ředitelé	-

### 7.1.3 Rozhovor se zástupcem zřizovatele - obec/město - člen konkurzní komise

Za zástupce byl vybrán zástupce obce, která zřizuje menší počet škol, na všech bylo využito ustanovení zákona o možnosti vyhlásit konkurz. Mnoho let působí v konkurzních komisích za zástupce zřizovatele jako člen. Tudíž má bohaté zkušenosti jak směrem k hlásícím se uchazečům, tak i směrem k fungování a vlastní práci konkurzních komisí.

O tom, jaká kritéria by měl ředitel splňovat pro kvalitní vedení školy, představu má. Samozřejmě to jsou na prvním místě odborná pedagogická způsobilost a následně výše odborných manažerských znalostí a schopností - dle zákona. Ale on by na prvním místě upřednostňoval právě manažerské schopnosti. Podotkl, že každý má jiné představy o tom, co je dobrý manažér jako vedoucí pracovník - ředitel - v oblasti školství. Vyjádřil se, že je pro ředitele těžké v současné době skloubit práci manažerskou a práci pedagogickou. Vidí velmi nešťastné, že ředitel musí tyto dvě velmi důležité funkce zastávat - vycházet dobře se zřizovatelem, zajišťovat bezchybný chod zařízení po stránce ekonomické i personální, vycházet s učiteli, s žáky, s rodiči. Bylo by lepší, aby ředitel vykonával a zvládal povinnosti manažerské a povinnosti pedagogické by vykonával jeho zástupce. Ředitel malé základní školy je na tom hůře než ředitel velké školy, který má zástupce, ekonoma, asistentku, ale ředitel malé školy musí vše zvládat nebo si služby zaplatit. Zákonem dané postavení ředitele jako pedagoga a pak až jako manažera vidí velmi nešťastné. Jako příklad uvedl to, že ve zdravotnictví řídí nemocnici ředitel ekonom, že nemusí mít lékařské vzdělání a školství vnímá jako velmi specifické a v poslední době nepřehledné. Samozřejmě ředitel, který umí dobře hospodařit se svěřenými finančními prostředky a majetkem je ze strany zřizovatele více respektován a uznáván.

#### *Názory na změnu zákona*

Zřizovatel v rámci změny zákona postupoval v souladu s tímto a vyhlásil na všech svých příspěvkových organizacích u ředitelů, kterým končilo 6leté období, konkurzy plošně. Uvítal to jako impuls pro zjištění, jak která škola pracuje, zda staronový ředitel něčím překvapí v rámci pohovoru, někteří ředitelé byli ve funkci už i 20 let. Zřizovatel všechny své ředitele znal: „Těšil jsem se na to, že se v rámci konkurzu dozvím, zda a co chce ředitel zlepšit, tzv., **zda ví, kde ho tlačí bota**“. Očekával o konkurzy větší zájem a v podstatě do nových funkcí potvrdil všechny stávající ředitele. Do zavedení novely zákona ze strany zřizovatele nebyla kromě důvodů ze zákona, proč vyhlásit konkurz na danou školu, žádná možnost. Důvodem mohl být jen podnět od školské rady, od ČŠI v rámci zjištěných nedostatků při kontrole či podnět od veřejnosti. Ví, že změna zákona u většiny ředitelů nebyla přijata s nadšením, že to brali jako ohrožení svého postavení, životní existence, že

to vnímali jako jakési skládání účtů zřizovateli. O to víc s upokojením přijali znovujmenování od svého zřizovatele jako projev toho, že svou práci dělali a dělají dobře.

#### *Názory na konkurz*

Respondent za zřizovatele vyjádřil zklamání nad počtem uchazečů, více se hlásili uchazeči na funkci ředitelek mateřských škol. Ve většině případů se hlásili stávající ředitelé. Každý konkurz probíhal dle legislativy. Členové komise v rámci řízeného rozhovoru, který trval 40 minut, jednotlivým uchazečům kladli otázky týkající se znalostí ze školské legislativy, ekonomiky a samozřejmě otázky týkající se koncepce jednotlivých uchazečů. Pak následovalo hlasování o vhodnosti uchazečů dle bodového systému - počet uchazečů = nejvyšší počet bodů. Žádná specifická kritéria nebyla zadána, nicméně by se nebránil přijmout, pokud existují, nějaká kritéria, která by více specifikovala konkrétní vlastnosti, zkušenosti, dovednosti, které by měl ředitel hlásící se na určitý typ školy v rámci konkurzního řízení splňovat.

#### *Konkurzní komise a výsledek konkurzu*

Jak uvedl zástupce za zřizovatele, na složení a odbornosti konkurzní komise je kladen velký důraz. Jako členové se oslovují odborníci pro danou oblast. S vyhlášením konkurzů po novele zákona nebyl žádný problém, žádné mediální tlaky ani výtky k objektivitě konkurzních komisí. Trochu vidí problém v rámci vyhlášení konkurzů vytipovat a oslovit za členy konkurzní komise odborníky pro danou oblast, alespoň se 2x sejít a v rámci konkurzního řízení dodržet i časový harmonogram.

#### *Zřizovatel a jeho pozice při konání konkurzu*

V rámci vyhlášení konkurzů postupuje zřizovatel dle platných zákonných norem, metodických pokynů, které čerpá z internetu. Dle toho zpracuje tajemník podpůrné materiály pro členy konkurzní komise v rámci přípravy konkurzu a jeho následnou realizaci. Ve všech případech rada města respektovala doporučení konkurzní komise právě proto, že v ní byli odborníci, a tudíž oni mají právo konečného rozhodnutí. V konkurzní komisi jsou vždy dva členové za zřizovatele a na složení a funkci konkurzní komise by oslovený respondent nic neměnil. Snad jen, že by uvítal zakotvení do vyhlášky, že doporučení vhodnosti uchazeče dle pořadí je pro zřizovatel závazné. A pokud toto

doporučení zřizovatele nerespektuje, musí pro to mít velmi vážné důvody, ale zatím se s takovým případem nesešel. Jinak by asi práce konkurzní komise neměla smysl.

### Přehled zjištěných skutečností z rozhovoru se zástupcem za obec

Změnu zákona - vyhlášení konkurzů vnímal zřizovatel jako příležitost	+	V 6členné komisi má zřizovatel vždy dva zástupce a nemá zájem ovlivňovat průběh konkurzní komise	+
Konkurzy na zařízení, kde byl ředitel ve funkci déle než 6 let, vyhlásil plošně		Ředitelé, kteří obhájili svůj post, získali u svých spolupracovníků větší uznání a posílili tak svou autoritu	+
V rámci konání konkurzů je u většiny ředitelů větší motivace pro manažerskou práci, více přemýšlejí o svých vizích, o splnitelnosti, reálnosti	+	Vyhlašování konkurzů probíhá dle přechodných ustanovení zákona	
Kvalita některých uchazečů neodpovídala představám zřizovatele	-	Uchazeči měli dostatek času pro prezentaci svých kvalit a schopností, pro prezentaci své koncepce	+
O výkon funkce nebyl takřka z řad nových uchazečů takřka žádný zájem	-	Zřizovatel by uvítal kompetenční model s požadovanými kritérii na obsazení místa ředitele daného typu školy, školského zařízení, má zpracovaná pouze kritéria v rámci udělování odměn pro své ředitele	+
Konkurz probíhal v souladu s vyhláškou č. 54/2005 Sb.,	+	Konkurz proběhl formou řízeného rozhovoru v délce 40 minut	
Všichni ředitelé obhájili svůj post	+	Rada města vždy respektovala pořadí vhodnosti uchazečů a nemá zájem ovlivňovat průběh konkurzní komise	+
Zřizovatel očekává od ředitelů manažerské schopnosti, dodržování právních předpisů, ekonomické právní vědomí	+	Konkurzní řízení proběhla v klidu, bez mediálního tlaku a tlaku veřejnosti	+

Uchazeči museli splnit kritéria daná legislativou, jiná kritéria zřizovatel nemá		V rámci vyhlášení konkurzního řízení je problém najít a oslovit odborníky z daných oblastí jako členy konkurzu – narůstající administrativa, časová náročnost na setkání všech členů konkurzní komise	-
Zřizovatel po skončení dalšího 6letého období nepočítá opět s plošným vyhlášením konkurzů	+	Zřizovatel v dalším období vyhlásí konkurzy, jen pokud k tomu budou dány zákonné důvody - poskytne tak ředitelům v klidu pracovat na svých aktivitách – stávajících i nově rozběhlých	+

#### **7.1.4 Rozhovor s ředitelem základní školy - člen konkurzní komise, a také i jako uchazeč do konkurzního řízení na obhájení své pozice na škole**

Osloveným respondentem je ředitelka základní školy ve větší obci a byla v době novely školského zákona ve funkci pět 6 let. Konkurzním řízením úspěšně prošla. Ve školství pracuje již 39 let a pozici ředitelky zastává od roku 1994.

Ve funkci ředitelky se cítí jako: “ryba ve vodě“, je velmi přizpůsobivá, jakýmkoli změnám se nebrání, bere je jako výzvu, jako příležitost se zase posunout o kus dopředu. V rámci své dlouholeté praxe má bohaté zkušenosti, ráda pracuje s dětmi, s rodiči, se svými spolupracovníky. Nebojí se své názory veřejně prezentovat, obhajovat je, jako ředitelka nemá problém jednat o věcech týkajících se školství, chodu a řízení své školy s kýmkoli. Je si vědoma toho, že práce ředitele je čím dál náročnější na řízení jako takové než na pedagogickou činnost.

##### *Názory na změnu zákona*

V letech před novelou školského zákona, tedy před rokem 2012, konkurzy probíhaly jinak. Ředitelé byli opravdu neodvolatelní, a to bylo pro zřizovatele velmi těžké. Účastnila se konkurzů, kde byly i psychologické testy, a jako člen konkurzní komise v ní zasedal i psycholog. I když se nikdy svůj výsledek z testu nedozvěděla, zpětným pohledem mít psychologa v současné konkurzní komisi by bylo dobré. V 90 letech minulého století

uchazeči nemuseli předkládat koncepci v písemné formě, ale jen ji ústně při pohovoru prezentovali. Po čtyřech letech byla u jmenovaných ředitelů provedena kontrola z ČŠI, na které ředitel ústně hodnotil svou činnost na zařízení. Pak po dlouhou dobu v podstatě až do roku 2012 nebyla potřeba ze strany zřizovatele konkurzy vyhlašovat. Tedy pokud k tomu neměl zákonný důvod, a to například podnět od ČŠI, udání a podobně. Obec novely školského zákona využila plošně, na všechny základní školy byl konkurz vyhlášen a vyjádření ředitelky k tomu je takové, že na školách, kde ředitel fungoval dobře, a kde styk se zřizovatelem na obci probíhal bez problémů, byl konkurz zbytečný, finančně a administrativně náročný a v podstatě městský úřad nedělal půl roku nic jiného a samozřejmě, že to byla možnost dle slov ředitelky: „Se některých ředitelů zbavit“. Obec ke konkurzům přistupovala zodpovědně a všichni ředitelé svou pozici obhájili, tedy pokud se do konkurzu přihlásili. Samozřejmě, že to ředitelé vnímali jako existenční ohrožení a že se do konkurzů hlásili i z těchto důvodů. Postavení ředitelů se novelou ohrozilo, spousta ředitelů řešila, co budou dál dělat, jak budou a kde budou pracovat. Zda si mají uměle vytvořit nové pracovní místo na škole, pokud jako ředitel svou pozici neobhájí, zda bude akceptován novým ředitelem, jak k němu budou přistupovat ostatní zaměstnanci školy. Dle názoru ředitelky postavení ředitele jako neúspěšného uchazeče novela vůbec neřeší. Vždyť ředitel do doby platnosti novely školského zákona v drtivé většině případů na škole pracoval dobře mnoho let, bylo za ním vidět kus práce a pak má jít do konkurzu obhajovat svou pozici? A proč vlastně, pracuje špatně, je to z důvodu politických, z důvodu osobních vztahů se zřizovatelem? Takové otázky napadaly i ředitelku, ale velmi rychle své obavy z konkurzu proměnila na příležitost, jak ona to nazvala, jako takové milé, příjemné, společenské setkání na úrovni a zpracování koncepce: „Brala jsem to jako takou svou práci navíc“. Ale ne všichni ředitelé k tomu takto přistupovali. Mezi řediteli z konkurzů panovaly ve většině obavy a i projevy velmi negativních a kritických reakcí na novelu školského zákona na adresu MŠMT. Stanovení 6letého období může celkově ohrozit i chod celé školy, jsou rozjeté projekty, škola má nastavenou nějakou vizi a v případě jmenování nového ředitele to může pro školu mít katastrofální až fatální následky, ale taky nemusí, může to být pro školu i posunutí o krok dopředu. Ředitelka se do konkurzu přihlásila s vědomím, že pokud svou pozici obhájí a bude jmenována na další období, část tohoto období bude vykonávat jako důchodkyně. V rámci velmi dobrých až

nadstandardních vztahů doufala, že na její školu konkurz nebude vyhlášen, nicméně velmi rychle přijala rozhodnutí zřizovatele vyhlásit konkurzy plošně jako fakt a svým způsobem jako jediné možné a *spravedlivé řešení*.

#### *Názory na konkurz*

Konkurzy byly spravedlivě plošně vyhlášeny, zřizovatel se tak vyhnul případným tlakům veřejnosti. Ředitelka by uvítala i možnost psychologického testu, a to z důvodů, že na ředitele jsou opravdu kladeny čím dál tím vyšší nároky po stránce manažerské, a míra přímé pedagogické povinnosti se takřka za celou dobu nezměnila. Mění se i chování dětí, rodičů, přibývají konfliktní situace, které jsou obrovským psychickým vypětím pro ředitele. K otázkám od konkurzní komise v podstatě nemá žádné výhrady. Předpokládala, že tam budou sedět odborníci, že jí budou klást otázky na úrovni, otázky, které budou přímo souviset s funkcí ředitele a řízením daného typu školy, otázky z oblasti školské legislativy, z ekonomiky, z oblasti řízení lidských zdrojů a z dalších důležitých oblastí, ve kterých by se měl ředitel školy dostatečně orientovat a že otázky budou vycházet i z její předložené koncepce. Z celkového pohovoru má dobrý pocit. Oceňuje i přístup komise v tom, že na úvod pohovoru byla tajemnicí komise vyzvána k tomu, zda má jako uchazeč k někomu z konkurzní komise nedůvěru, výhrady. To ji velmi překvapilo v pozitivním slova smyslu. Podle ředitelky konkurzní komise byla velmi objektivní a byl jí dán dostatečný časový prostor se prezentovat, odpovídat na otázky. Konkurzy byly náročné časově a finančně i pro ředitele jako zaměstnavatele, jeho pracovníci se účastnili na konkurzech jako členové v konkurzních komisích a musel tak za ně řešit například suplování.

#### *Konkurzní komise a výsledek konkurzu*

Kritéria, která zřizovatel stanovil pro uchazeče v rámci konkurzního řízení, byla standardní. Kromě kritérií a požadavků, které ukládá platná legislativa, jiná kritéria požadována nebyla. Dle názoru ředitelky, že pokud je vše v souladu s vyhláškou o konkurzním řízení, objektivita by měla být dostatečně zajištěna a je jen na zřizovateli, na jaké úrovni bude složení konkurzní komise. Je pravda, že ne vždy se toto daří. Poznává to z otázek, které členové komise uchazeči pokládají. Více se ptá ČŠI a zástupci kraje. „Stanovení doporučeného pořadí o vhodnosti uchazeče by mělo být zakotveno v zákoně, aby si



zřizovatel nemohl dělat, co chce a ředitelem třeba jmenoval uchazeče z jiné pozice. Vždyť tím znevažuje akt celé konkurzní komise. Zřizovatel by se mohl rozhodnout jinak, jen pokud by k tomu nastaly okolnosti typu, že by bylo s kandidátem na první pozici zahájeno trestní řízení, že by o kandidátu na veřejnost vyplavaly takové informace a skutečnosti, které by v rámci veřejného zájmu zakazovali takového uchazeče jmenovat ředitelem školy nebo školského zařízení. Vždyť komise posuzuje každého uchazeče velmi pečlivě, a to jak po stránce odborné, tak po stránce osobnostní a zřizovatel by měl její doporučení respektovat. Není zrovna příjemné, když Vám předseda komise oznamuje, že právě vy jste nejvhodnější kandidát, a pak je jmenován uchazeč na pozici druhé nebo někdo úplně jiný“.

#### *Zřizovatel a jeho pozice při konání konkurzu*

Vztahy ke zřizovateli ředitelka měla velmi dobré před konáním konkurzu a má i v současné době, přestože se ke konci roku změnilo obsazení vedení města. „Pokud chtěl zřizovatel změnit ředitele, v případě novely školského zákona tu možnost měl, a pokud se to někde dělo nezákonně, z důvodů ne vždy korektních ze strany zřizovatele, a v rámci uspokojení jeho vlastních osobních či politických zájmů, je to pro ředitele velmi špatné a v podstatě se ředitelé proti tomu nemají šanci ubránit“.

#### **Přehled zjištěných skutečností v rozhovoru s ředitelem školy**

Jasně v zákoně stanovit, kdy konkurz vyhlásit a kdy ne	-	Posílila se pozice zřizovatele, může vyměnit dobře fungujícího ředitele	-
Zřizovatel vyhlásil konkurzy plošně	-	Vztah ke zřizovateli byl upevněn	+
Dle vyhlášky o konkursním řízení složením členů konkurzní komise zajištěna objektivita	+	Zřizovatel nemusí respektovat doporučení od konkurzní komise	-
Změna zákona může být pro některé ředitele hrozbou	-	Konkurzy byly náročné i pro samotné ředitele jako zaměstnavatele z důvodů řešení suplování za své pedagogy, kteří byli jako členové v konkurzních komisích	-
Do konkurzů se ve většinou nehlásili žádní noví uchazeči	-	Složení komise není vždy na dostatečné odborné úrovni	-

Ne vždy je výměna ředitele za nového pro školu jako takovou dobrá	-	Konkurz proběhl v příjemné atmosféře, bez problémů	+
Změna zákona ve své podstatě nebyla potřebná	-	Ředitelé se ke změnám vyjadřovali spíše negativně, kriticky	-
Zřizovatel si v rámci požadavků na uchazeče v konkurzním řízení stanovil standardní požadavky a kritéria.		Do konkurzů se hlásilo málo nových uchazečů	+

### **7.1.5 Rozhovor se zástupcem školské rady - představitel rodičů - člen konkurzní komise**

#### *Názory na změnu zákona*

Rodič je členem školské rady na základní škole v obci s rozšířenou působností, kde zřizovatel v roce 2012 vyhlásil na všechny své organizace konkurzní řízení plošně. Na škole, kde působí jako člen školské rady, ředitelka svou pozici obhájila. On působí mimo školskou sféru, je podnikatel a na konkurzní řízení a na práci ředitele na dané škole se dívá jak z pohledu podnikatele, tak i z pohledu rodiče. Obecně vnímá postavení ředitele tak, že: „Jaký je ředitel, takoví jsou jeho učitelé a tak funguje i škola, jinými slovy, pokud ředitel odvádí svou práci špatně, odráží se to i na jeho učitelích a škole jako takové“. Upřednostňuje lidský přístup hlavně k dětem.

#### *Názory na konkurz*

O nových změnách a novele školského zákona, která přinesla pro zřizovatele možnost na svých organizacích vyhlásit konkurzní řízení, povědomí dopodrobna nemá. Nicméně o tom ví a vidí to pro zřizovatele jako velkou příležitost: „Aby se trošku oprášily ty staré pozice, aby se malinko obnovil vítr, což si myslím, že je potřeba občas udělat“. Vidí možnost pro zřizovatele při konkurzních pohovorech a prezentací vizí se od stávajících ředitelů, dozvědět i něco nového, co ředitel do vyhlášení konkurzu vlastně dělal, zkrátka se dozvědět něco víc o svých školách, které jako zřizovatel financuje. Určitě to ale vidí i jako možnost pro zřizovatele vyměnit stávajícího ředitele a nahradit jej někým novým, který

přinese ten “nový svěží vítr do plachet“ a školu to posune o kus dál. Z podnikatelského pohledu to vidí jako otevření konkurenčního prostředí a šanci pro ty, kdo by mohli nabídnout odbornější znalosti jak po stránce pedagogické, tak po stránce manažerské. Stávající ředitelka na škole pracovala dobře, měla velmi dobrý vztah se školskou radou a ke dni vyhlášení konkurzu na dané škole za ní bylo vidět kus dobře odvedené práce a vztahy se zřizovatelem do té doby byly na standardní úrovni.

Pokud by měl říci svůj názor k délce 6letého období, délka je dostatečně dlouhá na to, aby nový ředitel pokračoval v práci předešlého ředitele, případně jako staronový ředitel začal i něco nového, třeba projekty, a během 6 let vše případně i úspěšně dokončil. Na skládání účtu svému zřizovateli je to dostatečně dlouhá doba k tomu, aby zřizovatel posoudil, zda škola funguje dobře, dle jeho představ, anebo zda není čas na změnu ředitele. Samozřejmě by o tom neměl rozhodovat sám, k tomu je zřízena, dle příslušné vyhlášky, konkurzní komise, byť její vyjádření v rámci vhodnosti uchazeče, který vzejde z jejího jednání, je pro zřizovatele pouze doporučující.

Že byly konkurzy vyhlášeny plošně, vidí jako dobrý a spravedlivý krok. Na škole, kde je členem školské rady, ke změně ředitele nedošlo, ale: „Muselo se trochu bojovat s vedením města. Ale spíše šlo o to, že zástupce za zřizovatele jako člen konkurzní komise se snažil prosadit svého uchazeče, tedy že prosazoval, upřednostňoval svůj osobní zájem. A to by nemělo být“. Nicméně společně s ostatními členy konkurzní komise v rámci spolupráce všech členů nakonec stávající ředitel byl prosazen a doporučen jako nejvíce vyhovující kandidát. Dále dotazovaný uvedl, že sám by takovou váhu a sílu při rozhodování neměl a z jeho pohledu by byla škoda stávajícího ředitele vyměnit. Dopad zákona viděl nejen na ředitele, kteří po roce 2012 museli jít do konkurzů, ale viděl jej i ze strany rodičů, kteří se obávali, pokud dobře fungující ředitel nebude při konkurzu úspěšný, a to díky tomu, že se ho zřizovatel bude chtít “zbavit“, a díky novele školského zákona, se ho zkrátka zbaví, měli obavy, kdo přijde po něm. Dotazovaný dále uvedl, že jisté ohrožení ze stran ředitelů v rámci vyhlášení konkurzů zaznamenal, ale měli by to brát spíše jako výzvu, motivaci: „Jak neusnout na vavřínech, po další funkční období se dál vzdělávat, čerpat nové poznatky, informace, rozšiřovat si své vědomosti“. Nesedět v teplé kanceláři, ale zamyslet

se nad sebou, co je potřeba změnit a že vždycky se dá něco změnit k lepšímu. Ta nejistota pro ředitele, že by mohli neuspět při konkurzním řízení, je vždycky“.

#### *Konkurzní komise a výsledek konkurzu*

Jako rodič má zkušenosti, že se v podstatě o vyhlášení konkurzu na dané škole nemusí ani dozvědět, anebo s časovým zpožděním. Rodič by měl mít právo být o takové skutečnosti včas informován, měl by mít právo k přístupu k takovým informacím nejen z novin. Vždyť se ho to také velmi týká, hlavně jeho dětí, které chodí na danou školu. Co se týká vyjádření ke konkurzní komisi, myslí si, že vše proběhlo regulérně, dle platných zákonů a norem. Jako člen konkurzní komise se konkurzního řízení účastnil jen jednou, a to jako zástupce školské rady. Konkurz standardně probíhal ve dvou fázích, v té první fázi se kontrolovalo, zda uchazeči dodali včas požadované dokumenty, společně konzultovali jednotlivé koncepce. V případě konání konkurzních pohovorů měl každý člen dostatek času na kladení otázek ať už zaměřených na konkrétní oblasti, o kterých by ředitel měl mít právní povědomí, tak i na dotazy vycházející z koncepcí od jednotlivých uchazečů. Volba vhodnosti kandidátů proběhla tajně a výsledkem bylo sestavení pořadí od nejvíce vhodného kandidáta po kandidáta nevyhovujícího. Toto bylo předáno Radě města a následně pak zřizovatel provedl jmenování. Dotazovaný svou účast v konkurzní komisi vidí jako velmi důležitou. Ač není pedagog, svého ředitele velmi dobře zná, hlavně z pozice jeho vystupování směrem k rodičům, ke školské radě, k dětem. A vůbec se mu nelíbí, že Rada města může neakceptovat doporučení komise: “Tak to je vlastně celá práce konkurzní komise k ničemu“. Rada města by mohla jinak rozhodnout pouze v případě, pokud by se dozvěděla o takových důležitých skutečnostech, jako že bylo proti uchazeči zahájeno trestní stíhání, nebo že byly zjištěny takové skutečnosti, které by pobořovaly veřejnost, pokud by vyhovující uchazeč doporučený komisí zastával tak důležitou funkci jako je ředitel školy. V těchto případech by Rada města dokonce musela jmenovat jiného uchazeče, případně vyhlásit konkurz nový. „Ale to by musel mít ten uchazeč opravdu extrémní průšvih“. To, že konkurzní komise na malé obci většinou uchazeče zná, může být pro kandidáta plus, ale také minus, může to ovlivnit její rozhodování, její objektivitu.

### *Zřizovatel a jeho pozice při konání konkurzu*

Dotazovaný hodnotí pozici zřizovatele na konkurzu jako velmi silnou. Cítil od něj náznaky o upřednostnění určitého kandidáta před ostatními, aniž by dotyčný měl ty potřebné "kvality". Neví, jak se proti tomu bránit, nevěří, že by se v tomto něco zlepšilo. Nicméně je rád, že ředitelka na jeho škole svou pozici obhájila, nevidí žádné zhoršení v rámci jejich vztahů se zřizovatelem v současné době a za 6let se uvidí, do toho budou nové volby...

### Přehled zjištěných skutečností z rozhovoru se zástupcem školské rady

Jaký je ředitel, takoví jsou učitelé, taková je celá škola	+	Doporučení o vhodnosti kandidáta v případě konkurzu dané školy bylo zřizovatelem přijato	+
Konkurz na pozice ředitele byl vypsán		Z pohledu školské rady je nový ředitel také dobrý	+
Změna zákona měla dopad na nejistotu rodičů	-	Konkurz proběhl regulérně v souladu se zákonným předpisem	+
Novela školského zákona o možnosti vyhlásit konkurzy znovu po 6 letech vztah zřizovatele a ředitele neovlivní	+	Složení komise a počet členů je dostačující	+
Rodiče byli s dosavadním ředitelem spokojeni		Účast zástupce školské rady na konkurzním řízení je důležitá a nezastupitelná	+
Pokud ředitel nepracuje dobře, může být po 6 letech vyměněn		Je těžké posoudit, zda zřizovatel za 6 let vyhlásí nový konkurz	
Doporučení o vhodnosti jednotlivých uchazečů Radě města by mělo být konečné	+	Četnost konkurzů mohou ovlivnit i volby	-
Změnu zákona vítám a pro zřizovatele by to měla být příležitost v pozitivním slova smyslu.	+	Účast v konkurzním řízení by pro každého uchazeče měla být vždycky motivací, hlavně pro staronové ředitele	+

### **7.1.6 Odpovědi na okruhy otázek v písemné formě - zástupce ČŠI, člen konkurzní komise**

Na základě vyhlášky o konkurzním řízení, je vždy 1 člen školní inspektor České školní inspekce. Za každý školní rok tak ČŠI monitoruje rozsah a průběh konkurzních řízení, zpracovává souhrnné údaje o počtech konkurzů za celou ČR i za jednotlivé kraje a tyto údaje zveřejňuje ve svých výročních zprávách. ČŠI na základě změny § 166 zákona 561/2004 Sb., školský zákon, zpracovala „Souhrnné poznatky - české školní inspekce z průběhu a výsledků konkurzů na ředitele ve školním roce 2011/2012“,<sup>17</sup> a to za celou ČR. Velmi podrobně v této zprávě uvádí počty konkurzů v jednotlivých krajích, poznatky o ředitelích škol, odborný odhad ekonomických dopadů realizace opatření podle novely školského zákona

Vzhledem k tomu, že se nepodařilo uskutečnit řízený rozhovor při osobním setkání se zástupcem za ČŠI a oslovený se k otázkám vyjádřil písemně, není toto zahrnuto do výzkumného vzorku a názory jsou brány jako doplňující postřehy dalšího člena konkurzní komise.

#### *Názory na změnu zákona*

Na otázku: „Jak vnímáte postoje ředitelů ke změně školského zákona, zda jsou jejich obavy z ohrožení dosavadní pozice ředitele oprávněné a setkala jste se s takovými názory?“, odpověděla inspektorka, že přímo při konkurzním řízení se s těmito obavami nesešla, spíše je vnímala ze strany ředitelů škol v širším kontextu. Domnívá se, že tato zákonná úprava nijak významně postavení ředitelů nemění. Podle některých právních výkladů je zcela v kompetenci zřizovatelů, zda konkurzní řízení vyhlásí, nebo ředitele ve funkci na dalších 6 let potvrdí. Vyhlášení konkurzního řízení navíc nebere šanci stávajícím ředitelům se do něj přihlásit a svou pozici obhájit.

---

<sup>17</sup> <http://www.csicr.cz/cz/DOKUMENTY/Tematicke-zpravy/Souhrnne-poznatky-CSI-z-prubehu-a-vysledku-konkurz>

### *Názory na konkurz*

V případě dotazu, co vedlo zřizovatele k vyhlášení konkurzů, odpověděla, že na tuto otázku by měl asi odpovědět zástupce zřizovatele. Česká školní inspekce by podle interních pravidel dala návrh zřizovateli jen ve výjimečných případech, pokud by ředitel školy opakovaně neplnil své povinnosti vyplývající ze školského zákona.

Konkurzní jednání probíhá přesně podle vyhlášky č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích. To znamená, že jednání komise proběhne zpravidla dvakrát (může jich být i víc, např. doplnění podkladů, ujasnění, nebo příliš mnoho uchazečů), přičemž při druhém jednání proběhne řízený rozhovor. Otázky si členové komise připraví sami dle své odbornosti. Podle mé zkušenosti je to tak, že všem účastníkům kladou stejné (obdobné) otázky, ve stejném časovém rozsahu tak, aby byl respektován rovný přístup a rovné příležitosti.

### *Konkurzní komise a výsledek konkurzu*

Na otázku, čím se řídili při přípravě konkurzního řízení, odpověděla, že v rámci příprav konkurzního řízení pracovali s dokumenty, ve kterých jsou přímo dány požadavky zřizovatele a který tedy postupuje dle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Pro ni, jako člena konkurzní komise, mají stěžejní význam doklady o vzdělání, doklady o délce praxe, zpracovaná koncepce rozvoje školy. Důležitý je, kromě těchto dokladů, také průběh řízeného rozhovoru, při kterém by měl účastník prezentovat své představy o řízení školy.

Požadavky na uchazeče, stanovené právními předpisy, jsou, dle jejího názoru, dostačující. Složení komise je natolik reprezentativní, že všichni zástupci konkurzní komise mohou ze své pozice posoudit odborné kvality účastníků. Nový ředitel by měl být za prvé odborně kvalifikovaný, samozřejmostí je splnění dalších podmínek daných zákonem o pedagogických pracovnících. Důležité jsou i osobnostní vlastnosti a určité životní zkušenosti. Úspěšný ředitel musí mít silnou vizi a dobrý tým spolupracovníků, kteří mu ji pomohou realizovat. Škola je složitý sociální systém a sebelepší ředitel - individualista - nemůže školu úspěšně vést a řídit. Tohle všechno by měl uchazeč o řídicí funkci zvážit a případně se odborně připravit na tuto náročnou pozici absolvováním studia pro ředitele

škol (školského managementu) před vlastním ucházením se o funkci ředitele, i když právní předpis dává lhůtu novému řediteli do dvou let od jmenování do funkce. Na dotaz k vyjádření se k tomu, zda by měl zřizovatel respektovat doporučení konkurzní komise, se inspektorka vyjádřila tak, že si v tomto případě není jistá, zda by to tak mělo být.

Nikdy ji nenapadla otázka, zda by se mělo něco měnit na složení konkurzní komise, domnívá se, že počet členů i jejich poměrné zastoupení odpovídá současné situaci ve školství. K otázce, zda jsou pro důležité koncepce, které jsou součástí vyhlášených požadavků a kritérií pro uchazeče, kteří se hlásí do konkurzního řízení, odpověděla, že koncepce je pro ni důležitá v první fázi jednání komise, při přípravě otázek pro řízený rozhovor z ní často vychází. Nepřeceňuji však její roli, více při hlasování o vhodnosti uchazeče vychází z konkrétních odpovědí uchazeče a celkového dojmu z jeho prezentace.

#### *Zřizovatel a jeho pozice při konání konkurzu*

Inspektorka samozřejmě rozumí tomu, že pokud zřizovatel nedodrží pořadí doporučené konkurzní komisí, vyvolává to otázky, jaký je tedy smysl odvedené práce komise. Ale vzhledem k tomu, že výsledek jednání konkurzní komise má „pouze“ doporučující charakter, dává významnou rozhodovací roli, ale tím i odpovědnost, do rukou zřizovatele. A to je, dle jejího názoru, v kontextu současných právních předpisů, v pořádku. Zřizovatel je odpovědný za konečné jmenování, pojistkou je tu již v úvodu zmiňované 6leté období. Osobně se zúčastnila jednání cca 100 konkurzních komisí a pouze třikrát se stalo, že ředitel byl jmenován z jiného než prvního místa. Tuto její zkušenost potvrzují i údaje ze zjišťování ČŠI: v naprosté většině případů je doporučení komise akceptováno, v cca 3 - 4 % případů se rozhodne zřizovatel změnit pořadí.



## 8 Shrnutí

Sestavení a zhodnocení výsledků výzkumu, potvrzení či vyvrácení předem stanovených výzkumných otázek bude výstupem práce. Na základě toho bude vytvořeno srovnání kritérií využívaných zřizovatelem v Ústeckém a Středočeském kraji v rámci svých konkurzních řízení na ředitele škol a školských zařízení.

### 8.1 Výsledky a závěry

V rámci řízeného rozhovoru na předem zveřejněné otázky bylo u všech respondentů znát, že mají obecné povědomí o tématech, která byla předmětem rozhovorů. Všichni oslovení respondenti byli svým způsobem nějak spojeni s oblastí školství Ústeckého kraje. Při pokládání doplňujících otázek k jednotlivým tématům dokázali celkem shodně odpovídat, přestože byl vzorek respondentů různorodý, odpovědi měly několik věcí společných. V odpovědích na otázky se shodovali v tom, že je potřeba, aby školu řídil ředitel odborník, který má znalosti z oblasti práva, z oblasti ekonomiky a z oblasti vedení a řízení organizace, tedy managementu, znalosti pedagogické i znalosti z oblasti řízení a vedení lidí. Zároveň to musí být i “člověk“, mít lidský přístup ke svým spolupracovníkům, k dětem, k rodičům.

Respondenti, kteří za zřizovatele prezentovali své názory v rámci novely školského zákona, vyhlásily ve většině konkurzy na své školy a školská zařízení plošně. Přestože si byli vědomi zvýšených finančních, administrativních nároků, jakož i nároků časových v rámci organizačního zajištění. Proto byli minimálně konfrontováni s případnými dotazy z řad veřejnosti, médií, proč právě na tu školu byl, nebyl vyhlášen konkurz. Oba shodně uvedli, že možnost vyhlášení konkurzů na všechny školy plošně vítali.

Konkurzy, které probíhaly v Ústeckém kraji po roce 2012, byly vyhlašovány v souladu s platnou legislativou, za dodržení všech právních předpisů ze strany zřizovatele.

Většina oslovených respondentů spatřuje nebezpečí v tom, že určení pořadí vhodnosti jednotlivých uchazečů je pro Radu města, kraje pouze doporučující a je plně v jejich kompetenci, který uchazeč bude jí jmenován. Zmínili i názor, že by se touto problematikou měla zabývat současná legislativa. Otázkou zůstává, kdo by vlastně měl být tím odpovědným v rámci konkurzní komise, zda je zřizovatel natolik odborník a konečně

rozhodnutí nechat na něm, nebo zda je to čistě v kompetenci konkurzní komise, kde zasedají odborníci z různých oblastí a v rámci společného rozhodnutí určí a doporučí Radě města kraje toho, který nejvíce vyhovuje požadavkům řízení daného typu školy. U všech oslovených respondentů se různí názory na samotný průběh konkurzní komise. Ne vždy jsou otázky, které jsou uchazečům členy komise pokládány, na dostatečné odborné úrovni. Dle výzkumného šetření by bylo dobré zpracovat kompetenční modely s kritériem na ředitele různých typů škol a školských zařízení. Otázkou zůstává, jak tyto kompetenční modely právně podložit, v jakém zákoně či vyhlášce je pevně zakotvit? Konkurzní komise pracovala s požadavky, kritérii, které jsou dány zákonem, a možnost pracovat i s materiálem, který by přehledně a srozumitelně obsahoval kompetenční modely, by její práci posunul o stupeň výše, co se týká odbornosti a kompetentnosti. A tím se samozřejmě i zefektivní, zprofesionální i výběr vhodného uchazeče na pozici ředitele.

## **8.2 Objasnění výzkumné otázky**

Základní výzkumná otázka, kterou si v bakalářské práci pokládám, je: „Stanovují si, a využívají zřizovatelé - konkurzní komise, v rámci výběru ředitele školy zřizované krajem, městem a obcí v rámci konkurzů, předem svá další kritéria výběru pro uchazeče mimo kritéria, která jsou dána zákonem - zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon), prováděcí vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích, zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících)?“

### **Očekávání č. 1**

*Vyhlašovatelé konkurzních řízení si stanovují v rámci konkurzních řízení obecná i specifická kritéria.*

Na základě provedených rozhovorů s respondenty si vyhlašovatelé stanovují pouze obecná pravidla v rámci požadavků a kritérií na uchazeče v rámci konkurzního řízení, která vychází z platné legislativy.

## **Očekávání č. 2**

*Kritéria pro výběr ředitele školy jsou v konkurzních řízeních Ústeckého kraje a Středočeského kraje shodná.*

Při porovnávání kritérií využívaných v rámci konkurzního řízení za Ústecký a Středočeský kraj jsou kritéria identická a jsou dána platnými zákonnými předpisy.

## **Očekávání č. 3**

*Členové konkurzní komise se seznámili se všemi předkládanými koncepcemi uchazečů a tyto koncepce měly důležitý vliv na rozhodnutí jednotlivých členů na pořadí vhodnosti uchazečů na ředitele školy.*

Členové komise vždy měli možnost se velmi podrobně dopředu seznámit se všemi koncepcemi, které uchazeči v rámci konkurzních řízení předkládali. Respondenti za KÚ ÚK a zástupce za ČŠI koncepcím nepřikládali větší váhu než odborným znalostem a dovednostem. Pro ostatní respondenty byla úroveň a vlastní prezentace důležitá.

## 9 Závěr

Cílem mé práce bylo nastínit pomocí rozhovorů s jednotlivými respondenty, v rámci výběru ředitele školy zřizované krajem, městem a obcí, jak konkurzní řízení probíhá z pohledu jednotlivých členů konkurzní komise. V rámci výzkumného šetření se potvrdilo to, že vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče na pozici ředitele školy, je pro konkurzní komisi velmi náročné. Konkurzní komise by uvítala ucelený model včetně jasně daných kritérií pro ředitele na daný typ školy. I přesto, že zatím nejsou stanovena žádná kritéria mimo kritéria daná zákonem, můj výzkum dokazuje, že se výběr toho nejvhodnějšího uchazeče provádí velmi pečlivě a že každý člen si vlastně předem stanovuje sám svá kritéria pro sebe, a na jejich základě provádí s uchazečem pohovor. Uchazeče vybírá podle vystupování, chování, vyjadřování se, jak odpovídá na otázky, jak komunikuje s jednotlivými členy komise, na jaké odborné úrovni jsou jeho odpovědi, zda reaguje pohotově a podobně. Cíl mé práce byl naplněn.

Při porovnání výsledků z rozhovorů v rámci konkurzního řízení ve středočeském kraji - šetření a výsledky bakalářské práce - Konkurzní řízení na pozici ředitele školy ve Středočeském kraji, Ing. M. Řezníková, 201 a výsledku za Kraj Ústecký, je patrné, že úroveň konkurzní komise není vždy na požadované úrovni, kvalifikovaní jsou zástupci za ČŠI a krajského úřadu, rovněž tak se obě šetření shodují v tom, že není dobré, aby zřizovatel nerespektoval doporučení konkurzní komise - „vítěze“ konkurzu. Je také velmi důležitý názor člena konkurzní komise - zástupce za školskou radu, který buď staronového ředitele jako uchazeče do konkurzu zná, s jeho prací je spokojen či nespokojen anebo schválí na pozici ředitele jiného kandidáta, svůj názor by však v každém případě měl být schopen vysvětlit – jedná se o působení ředitele na škole, kterou on, zástupce za školskou radu, zastupuje. Co se týká požadavků na pozici ředitele školy v rámci konkurzního řízení, na jeho kvalitní vedení školy, na jeho manažerské schopnosti, ekonomický rozhled, na další vzdělávání, členové konkurzní komise by uvítali obecný model standardu pro ředitele škol a školských zařízení, který by se pravděpodobně lišil znalostmi a dovednostmi, které by odpovídaly danému typu školy a školského zařízení – jiný pro ředitele ZŠ jiný pro ředitele SŠ.

Ze srovnání kritérií, která při konkurzních řízeních využívá Ústecký a Středočeský kraj, z rozboru rozhovorů s respondenty konstatuji, že oba kraje žádná jiná specifická kritéria v rámci konkurzních řízení nevyužívají, jsou pro ně závazná jediná kritéria, která jsou dána zákonem a platnou legislativou, dále se oba kraje shodují v tom, že novela školského zákona byla pro zřizovatele přínosem. Shodný byl i názor na to, že pozice zřizovatele se upevnila, o to více se nejistota pro ředitele v rámci obhajování jejich pozic prohloubila. Pro oba kraje je velmi důležitý výběr vhodného kandidáta. Případy, kdy Rada města nebo kraje jmenuje ředitele jako uchazeče z jiné pozice, než která jí byla konkurzní komisí doporučena, jsou velmi ojedinělé. Oba kraje rovněž konkurzní řízení ve většině případů vyhlásily plošně a tím minimalizovali tlak veřejnosti, tlak médií na zdůvodnění, pokud konkurzy byly vyhlášeny jen na určitých typech škol a školských zařízení. Ve všech případech konkurzních řízení je snaha, aby členové komise byli odborníci. Konkurzní řízení probíhá v souladu s platnou legislativou. Rovněž oba kraje počítají, že po skončení dalšího 6letého období nebudou konkurzy vyhlášovat opět plošně.

Toto téma bylo pro mne zajímavé, zajímavé bylo i z pohledu srovnání s bakalářskou prací na téma Konkurzní řízení na pozici ředitele školy ve Středočeském kraji, Ing. M. Řezníková, 2013, která zkoumala kritéria na místa ředitelů škol ve Středočeském kraji po období roku 2012. Velmi zajímavé pro mne bylo srovnání výpovědí jednotlivých respondentů. Ve svém výzkumném vzorku jsem oslovila tytéž respondenty, abych zachovala srovnávací vzorek její a mé práce. Provést řízený rozhovor s respondenty jsem zvolila záměrně. Snažila jsem se autenticitu výpovědí maximálně zachovat. Nabízí se zde prostor, příležitost pro zpracování nového tématu, komparování autentických výpovědí od jednotlivých respondentů v rámci několika prací, ve kterých jsou rozhovory na téma konkurzních řízení zpracovány.

## 10 Použitá literatura

BAREŠ, Milan. PhDr.: Kompetenční profil ředitelů škol a jejich další vzdělávání: diplomová práce. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. 136 l., 1. příl. Vedoucí diplomové práce PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

BRYCHOVÁ, Renata. Bc. Kritéria uplatňovaná při výběru ředitele v konkurzním řízení: bakalářská práce. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2013. 46 l., 6 l. příl. Vedoucí bakalářské práce RNDr. Jindřich Kitzberger

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.

HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Vyd. 1. Brno: Motiv Press, 2008, 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.

JELÍNKOVÁ, Mirka. Mgr. Kritéria uplatňovaná při výběru ředitele školy v konkurzním řízení: diplomová práce. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2013. 73 l., 19 l. příl. Vedoucí diplomové práce RNDr. Jindřich Kitzberger

KAŠÁKOVÁ, Eva. Systém a kritéria výběru uchazečů na funkci ředitele školy a školského zařízení z pohledu uchazečů: bakalářská práce. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. 61 l., 5 l. příl. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

LHOTKOVÁ, Ivana., TROJAN, Václav., KITZBERGER, Jindřich.: *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwers ČR, a. s., 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

NÁVRATOVÁ, Lenka. Mgr.. Standard ředitele školy jako prostředek celoživotního vzdělávání a hodnocení ředitelů škol zřizovatele: diplomová práce. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. 120 l., 16 l. příl. Vedoucí diplomové práce PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

PLAMÍNEK, Jiří.; FIŠER, Roman. 2005. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

ŘEZNÍKOVÁ, Miroslava. Ing. Bc. Konkurzní řízení na pozici ředitele ve Středočeském kraji: bakalářská práce. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2014. 52 l., 1 l. příl. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

SLAVÍKOVÁ, Lenka. 2003a. Systém přípravy řídicích pracovníků ve školství. Praha: Univerzita Karlova Praha, 2003.

SVOBODOVÁ, Jarmila. Bc. Systém a kritéria výběru uchazečů na funkci ředitele školy/školského zařízení: bakalářská práce. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2011. 45 l., 26 l. příl. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Zdeňka Fadrná

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-80-262-0644-6.

TROJAN, Václav. 2008. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Praha: ČŠM Pedf UK Praha 2008.

### **Právní předpisy**

Školský zákon: zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Třinec: RESK, spol. s r.o., 2012. ISBN 978-80-904324-1-3

Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k... Olomouc: ANAG, 2015, sv. Práce, mzdy, pojištění. 1x ročně. ISBN 978-80-7263-921-2

Zákon o pedagogických pracovnících a předpisy související - s výkladem. 3., aktualiz. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2015, 236 s. ISBN 978-80-87986-00-4.

Vyhláška č. 54/2005 Sb., náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích, částka 14/2005 Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 Školského zákona MŠMT v Praze dne 10. 1. 2012 pod č. j: MSMT-900/20012-20

Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 Školského zákona (část 2.), MŠMT v Praze dne 13. 1. 2012 pod č. j: MSMT-1190/2012-20

## **Elektronické dokumenty**

<http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr>

[www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)

[www.csicr.cz](http://www.csicr.cz)

[www.csm-praha.cz](http://www.csm-praha.cz)

<http://www.kr-ustecky.cz/renren/ds-98840>

[http://www.socialnidialog.cz/images/stories/Sektorove\\_dohody/RSD\\_Reserse\\_Ustecky\\_kraj.pdf](http://www.socialnidialog.cz/images/stories/Sektorove_dohody/RSD_Reserse_Ustecky_kraj.pdf)

[http://www.socialnidialog.cz/images/stories/Sektorove\\_dohody/RSD\\_Reserse\\_Ustecky\\_kraj.pdf](http://www.socialnidialog.cz/images/stories/Sektorove_dohody/RSD_Reserse_Ustecky_kraj.pdf)



## 11 Příloha

Okruh otázek k rozhovorům s oslovenými respondenty - členy konkurzních komisí při výběrových řízeních na obsazení funkce ředitele školy

1. Jaké důvody jste měli pro vyhlášení konkurzu
2. Jak jste přijal/a informaci o změně délky funkčního období?
3. Čím jste se řídily při přípravě konkurzního řízení a s jakým materiálem jste pracovali?
4. Jak byla zřizovatelem realizována změna zákona?
7. Máte nějaké konkrétní postřehy z průběhu konkurzu?
5. Vidíte nějaký možný přínos této změny zákona v praxi?
6. Jaké požadavky byly u konkurzu na uchazeče kladeny?
7. Jak vnímáte pozici zřizovatele v konkurzním řízení?
8. Průběh konkurzního řízení a stanovení složení komise je obecně vymezeno zákonem a prováděcím předpisem. Je podle vás zajištěna objektivita při výběru vhodného kandidáta?
9. Máte nějaké připomínky k zákonným ustanovením ve vyhlášce č. 54/2005 Sb. o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích?
10. Jaké požadavky pro Vás musí splňovat uchazeč o řídicí funkci ředitele školy?