

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

**Analýza kritérií hodnocení ředitelů  
mateřských škol  
zřizovateli  
v Pardubickém kraji**

Bc. Lenka Marková

Centrum školského managementu

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jiří Trunda

Studijní obor: Management vzdělávání

2012

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Analýza kritérií hodnocení ředitelů mateřských škol zřizovateli v Pardubickém kraji vypracovala pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato diplomová práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum 10. 4. 2012

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Jiřímu Trundovi za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé diplomové práce.

.....

podpis

**NÁZEV:**

Analýza kritérií hodnocení ředitelů mateřských škol zřizovatelem v Pardubickém kraji

**AUTOR:**

Bc. Lenka Marková

**KATEDRA**

Centrum školského managementu

**VEDOUcí PRÁCE:**

Mgr. Jiří Trunda

**ABSTRAKT:**

Diplomová práce se zabývá analýzou současných kritérií hodnocení práce ředitelů mateřských škol, která byla vytvořena zástupci obcí v roli zřizovatelů mateřských škol. Zároveň s analýzou se také zaměřuje na identifikaci indikátorů vedoucích k naplnění daných kritérií hodnocení. Součástí výzkumu je monitorování názorů ředitelek na současná kritéria, podle kterých jsou ohodnocovány. Prostřednictvím analýzy kritérií, dotazníkového šetření a neformálních rozhovorů se zástupci zřizovatelů a ředitelek byly zjištěny nedostatky ve skladbě a výčtu kritérií. Výzkum ukázal nejednotnost, nesystémovost a formálnost vytyčených kritérií hodnocení s absencí jejich indikátorů. Na základě zjištěných skutečností byla doporučena kritéria hodnocení tak, aby zahrnovala všechny oblasti činnosti ředitelů mateřských škol. Zároveň byly navrženy indikátory, které ukážou cestu k naplnění daného kritéria.

Tato práce upozorňuje na současné problémy v oblasti hodnocení práce ředitelů na úrovni regionálního školství, na nutnost systémového řešení této oblasti a lze jí využít jako námět pro tvorbu kritérií hodnocení práce ředitelů.

**KLÍČOVÁ SLOVA:**

hodnocení, kritérium, indikátor, kompetence, kompetenční model, standardy, zřizovatel

**TITLE:**

Analysis of the evaluation criteria of kindergarten headmasters by founders in Pardubický region

**AUTHOR:**

Bc. Lenka Marková

**DEPARTMENT:**

School management centre

**SUPERVISOR:**

Mgr. Jiří Trunda

**ABSTRACT:**

This thesis analyzes the current criteria for evaluating the work of kindergarten headmasters. The criteria were created by community representatives as founders of the kindergarten. The thesis also focuses on identifying indicators leading to the fulfillment of the evaluation criteria. Monitoring headmasters views on the current criteria, which they are valued, is the part of research. Through the analysis criteria, surveys and informal interviews with representatives of the founders and headmasters the deficiencies in the structure and list of criteria were found. The research has shown inconsistency and formality outlined evaluation criteria with absence of their indicators. Based on the findings was recommended evaluation criteria to include all areas of the kindergarten headmasters. Indicators, that show the way to meet the criteria, were also suggested.

This thesis aims to draw attention to current issues in evaluating the work of headmasters at the regional education as well as to need for systemic solutions in this area. This thesis can be used as the theme for the creation of evaluation criteria for the work of headmasters.

**KEYWORDS:**

Evaluation, criteria, indicator, competency, competency model, standards, founder

## Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 Hodnocení, kritéria a jejich indikátory.....	10
1.1 Hodnocení.....	10
1.2 Kritéria.....	14
2 Příklady kritérií hodnocení.....	17
2.1 Kritéria hodnocení školy .....	17
2.2 Kritéria pro hodnocení manažerů .....	19
2.3 Využití kritérií hodnocení na základě posuzování klienty .....	21
2.4 Kritéria hodnocení na základě kompetencí .....	22
2.5 Kritéria hodnocení na základě profesního standardu .....	27
3 Příklady ze zahraničí .....	30
4 Příklady z praxe.....	37
VÝZKUMNÁ ČÁST .....	41
5 Úvod výzkumu .....	41
5.1 Formulace výzkumného problému .....	41
5.2 Výzkumné předpoklady.....	41
5.3 Cíle výzkumného šetření .....	41
5.4 Proces výzkumu.....	42
5.4.1 Plán výzkumu .....	42
5.4.2 Metody výzkumu.....	42
5.4.3 Výzkumný soubor .....	43
5.4.4 Způsob distribuce a návratnost.....	43
6 Výsledky výzkumu.....	44
6.1 Výsledky dotazníkové šetření zřizovatelů.....	44
6.2 Analýza kritérií .....	49

6.2.1	Analytické kategorie kritérií.....	50
6.2.2	Výsledky neformálních rozhovorů se zástupci zřizovatele.....	64
6.2.3	Výsledky neformálního rozhovoru s ředitelkami soukromých mateřských škol.....	65
6.3	Výsledky dotazníkové šetření ředitelů mateřských škol .....	67
6.4	Závěr výzkumu a navržená doporučení.....	77
	Závěr.....	83
	Seznam použité literatury .....	84
	Seznam tabulek a grafů .....	87
	Přílohy .....	89

## Úvod

Motto:

*„Nahlédněte pod pokličku vynikající školy, co najdete? Pravděpodobně vynikajícího ředitele. A pak chvíli pozorujte školu se slabými výsledky a nevalnou pověstí. Uvidíte jen špatné učitele? Ne, především selhávající vedení“ (ze zprávy Carolyn Riehl a Kenneth Leithwood z Temple University v americké Filadelfii o výsledcích práce americké národní pracovní skupiny pro rozvoj vedení škol).<sup>1</sup>*

Kurikulární reforma školství přinesla podstatnou změnu v nárocích na práce ředitelů škol. Dnes ředitel není jen zodpovědný za kvalitu pedagogického procesu, ale do jeho kompetencí spadají všechny složky vedení a řízení školy: oblast ekonomická, personální a pracovněprávní, veškeré procesy vnitřní i vnější komunikace. Náplň práce ředitelů škol se během několika let výrazně změnila. V současné době musí ředitel svůj čas rozdělit nejen na řízení výchovně vzdělávacího procesu, ale na všechny procesy související s vedením firmy, organizace - školy. Musí přijímat, propouštět, starat se o své zaměstnance, musí ekonomicky a efektivně nakládat s finančními prostředky určenými na chod školy, sledovat měnící se zákony a pružně na ně reagovat, musí umět předvídat a vyhledávat zdroje a v neposlední řadě musí plnit mnoho byrokratických úkolů spojených s funkcí ředitele. Z výše uvedeného vyplývá, že úměrně s větším počtem úkolů kladených na pracovní náplň ředitele stoupá nárok na jeho osobnost. Jestliže dříve mohl tuto funkci zastávat výborný pedagog, dnes toto nestačí. K výbornému pedagogovi je nutné přisadit výborného ekonomu, manažera, lídra.<sup>2</sup>

Od 1. ledna 2012 vešla v účinnost novela školského zákona, která v § 166 upravuje jmenování a odvolávání ředitelů škol a školských zařízení včetně zavedení institutu jejich funkčního období na šest let. Tato novela jistě pomůže vyřešit dnešní problém zřizovatelů, tzv. neodvolatelnosti ředitelů, na které se hromadí stížnosti. Po uplynutí funkčního období zřizovatel může vyhlásit konkurz na nového ředitele školy, pokud bude ale s prací ředitele spokojen, konkurz vyhlášovat nemusí a ředitel zůstane ve své funkci další šestileté období.

Na jakém základě bude zřizovatel posuzovat kvalitu ředitele, podle jakých kritérií se bude řídit při rozhodování, zda konkurz vyhlásit či nikoli? Má zřizovatel relevantní nástroj, který mu umožní klasifikovat kvalitu práce současného ředitele? Podle čeho bude volit při výběru

---

<sup>1</sup>MŠMT:[online]. Praha: *Ředitelé škol se připravují na výzvy nového tisíciletí*. [cit. 2012-01-21] Dostupné na: <<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/reditele-skol-se-pripravuji-na-vyzvy-noveho-tisicileti>>

<sup>2</sup>TROJAN, V. *Kompetence řídicích pracovníků*. Praha, 2008. Centrum školského managementu PedF UK Praha.



nového kandidáta? Již v předchozí praxi docházelo často k tomu, že zřizovatel jednal na základě subjektivního názoru, zvláště v případech, kdy není v zastupitelstvu žádný odborník pro oblast školství. Jak předejít promítání osobních sympatií či antipatií do hodnocení práce ředitele v malých obcích, kde o všem rozhoduje starosta?

Tento problém by zcela jistě postavily do jiného světla profesní standardy pro ředitele. Zřizovatel by tak měl k dispozici adekvátní a celkově uznávaný nástroj pro hodnocení ředitelů škol. Předem dané požadavky na práci ředitele prostřednictvím profesních standardů, jasně stanovená kritéria hodnocení a jejich indikátory jsou jedním z předpokladů transparentnosti při rozhodování zřizovatele na konci funkčního období ředitele. Zároveň však mohou sloužit i jako podklad pro finanční ohodnocení samotných ředitelů (stanovení osobních příplatků a výše odměn) a zpětná vazba pro samotné ředitele škol, podle nichž si mohou sami určit, v které oblasti mají vynikající výsledky a naopak, co je jejich slabou stránkou.

Cílem práce je analyzovat v současné době již existující kritéria, která vytvořili zástupci obcí v roli zřizovatelů mateřských škol, a zároveň identifikovat indikátory vedoucí k těmto kritériím. Provést komparaci kritérií se soukromými mateřskými školami. Na základě tohoto rozboru zjistit, ve kterých oblastech činnosti jsou ředitelé hodnoceni nejčastěji a naopak, které okruhy jejich práce byly opomenuty. Výsledky zjištění pak využít jako námět pro vytyčení kritérií hodnocení práce ředitelů a pro definování jejich vhodných indikátorů.

Práce je strukturována do dvou částí. Teoretická část je věnována vysvětlení základních pojmů. První kapitola charakterizuje funkci a účel hodnocení jako součásti manažerských procesů, vymezuje pojem kritéria, indikátory kritérií a jejich správnou definici. Druhá kapitola se zabývá příklady kritérií hodnocení, která by mohla být využita i pro hodnocení práce ředitelů. Třetí kapitola uvádí porovnání se situací v zahraničí a čtvrtá kapitola se věnuje poznatkům vysokoškolských prací, které se zabývají hodnocením ředitelů ze strany svých zřizovatelů. V páté kapitole, která zahajuje výzkumnou část diplomové práce, je popsán cíl a strategie výzkumu, technika sběru dat. Šestá kapitola je věnována analýze kritérií a výsledkům dotazníkového šetření, které předkládají odpovědi na jednotlivé dílčí výzkumné otázky. V závěru je zodpovězena hlavní výzkumná otázka a jsou navržena doporučení.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Hodnocení, kritéria a jejich indikátory

### 1.1 Hodnocení

*„Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: Dát správného člověka na správné místo, respektive vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníka.“ (Koubek 2009)<sup>3</sup>*

Kociánová pokládá hodnocení pracovníků za významnou personální činnost, která poskytuje organizaci zpětnou vazbu o výkonech pracovníka, jeho pracovním a sociálním chování, a proto je hodnocení pracovníků považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování.

Dříve se propagoval názor, že „hodnocení práce měří hodnoty práce, nikoliv lidí.“ Dnes je známo, že nelze předpokládat, že lidé nemají nic společného s prací, kterou vykonávají. Hodnoty vytvářejí lidé, nikoli práce. Soudobé pojetí managementu vychází z poznatku, že dobré hodnocení je nástrojem zkvalitňování. Jedná se o posouzení rentability lidských zdrojů v poměru nákladů na pracovníka v návaznosti na plnění cílů organizace. Hodnocením se zjišťuje podíl pracovníka na dosažených výsledcích organizace, zájmy organizace se sladují se zájmy jednotlivce, výsledkem je naplnění strategických cílů organizace<sup>4</sup>

#### **Hodnocení plní tyto funkce:**

- Prostřednictvím hodnocení se zjišťuje úroveň pracovního výkonu se záměrem jeho zvyšování či zlepšování, zároveň pracovníkovi poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě jeho práce.
- Pokud je hodnocení správně aplikováno, stává se jedním ze stimulačních a motivačních prvků.
- Diferencuje odměňování pracovníků a zvyšování platů.

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7260-168-3.

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

- Rozpoznává osobní představy, potřeby a ambice pracovníků a získává podněty ke zlepšení situace na pracovišti
- Mělo by se stát odrazovým můstkem pro plánování osobní kariéry.
- Vede k identifikaci potřeb v oblasti rozvoje a dalšího vzdělávání pracovníků.
- Ukazuje, zda je správný člověk na správném místě.
- Je podkladem pro vytyčování dalších cílů organizace.<sup>5</sup>

Výše uvedený text nás seznamuje s principy a účelem hodnocení pracovníků, respektive zaměstnanců uvnitř organizace. Z jakých důvodů by zřizovatel měl hodnotit ředitele, když ředitel není zaměstnancem zřizovatele školy?

## Ředitel

je v souladu s § 33 odst. 3 zákoníku práce a na základě výsledků konkurzního řízení, které upravuje vyhl. č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a o konkurzních komisích, **do své funkce jmenován zřizovatelem školy**. Jmenováním se stává statutárním orgánem školy a tím se dostává do pozice nejen zaměstnavatele, ale je zároveň sám v pracovním poměru vůči škole, kterou řídí. *Zaměstnavatelem se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu. Zaměstnavatel vystupuje v pracovněprávních vztazích svým jménem a má odpovědnost vyplývající z těchto vztahů.* (Zákoník práce)<sup>6</sup>

## Zřizovatel

§ 179 odstavec 1 písm. a) zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, školním, středním a vyšším odborném vzdělání (dále jen školský zákon) stanovuje jedním ze zřizovatelů mateřských škol obce. Ty jsou povinny zajistit podmínky pro předškolní vzdělávání v posledním roce před zahájením povinné školní docházky pro děti s místem trvalého pobytu na jejím území a pro děti umístěné na jejím území v dětském domově. Školský zákon dále obcím ukládá povinnost zajišťovat vzdělávání a školské služby v zájmu svých občanů s ohledem na dostupnost vzdělávání a školských služeb podle místních podmínek a v souladu

<sup>5</sup>Hodnocení pracovníků v systému domácí péče.[online] . [cit. 2012-01-24].dostupné na <[www.domaci-pece.info/hodnoceni-pracovniku-v-systemu-domaci-zdravotni-pece1/301821](http://www.domaci-pece.info/hodnoceni-pracovniku-v-systemu-domaci-zdravotni-pece1/301821)>.

<sup>6</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem svého území. Podle těchto aspektů obce zřizují nebo ruší školy. Obec tedy rozhoduje, zda bude mít svoji mateřskou školu, či ne. Stojí v roli pomyslného vlastníka organizace, který má právo si podle daných pravidel s ohledem na svoji povinnost vyplývající ze zákona vybrat, kdo bude jeho organizaci řídit.

Nově podle § 166 odstavce 2 novely školského zákona účinné od 1. ledna letošního roku může být ředitel jmenován zřizovatelem na vedoucí pracovní místo na období šesti let. Ke konci tohoto pracovního období se může zřizovatel rozhodnout a vyhlásit nové konkurzní řízení nebo prodloužit pracovní období stávajícímu řediteli o dalších šest let. Každá obec, která zřizuje alespoň jednu mateřskou či základní školu, bude minimálně jednou za šest let stát před zásadní otázkou: „*Je správný člověk na správném místě?*“ V případě, že je v obci více škol, bude se touto záležitostí zabývat častěji. V tomto případě by zřizovatel měl znát úroveň výkonu a kvalitu práce ředitele. Zde je nasnadě, aby práci ředitele zřizovatel hodnotil.

Dalším z podstatných důvodů, proč by měl zřizovatel hodnotit práci ředitelů škol, je skutečnost, že podle zákoníku práce určuje ředitelům plat: „*Je-li zaměstnanec statutárním orgánem zaměstnavatele, sjednává s ním mzdu nebo mu ji určuje ten, kdo ho na pracovní místo ustanovil, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak*“. Řediteli přísluší vedle tarifního platu také příplatek za vedení a má nárok na osobní příplatek a na odměnu. Výpočet všech takzvaně nárokových složek platu určuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, pro stanovení výše odměn a osobního příplatku by měl vymezit zaměstnavatel, v tomto případě zřizovatel, daná pravidla, zásady či kritéria pro všechny ředitele zřizovaných škol stejná. Na základě výsledků hodnocení podle těchto kritérií pak dojde k diferencování odměňování jednotlivých ředitelů škol a lze ho využít jako jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace ředitelů, jako stimul pro zlepšování kvality své práce a tedy i zvýšení kvality samotné školy.

Hodnocení práce vedoucích pracovníků škol se v praxi pochopitelně potýká s některými problémy. Školský zákon ukládá ředitelům škol práva a povinnosti týkající se poskytování a zajišťování vzdělávání, práva a povinnosti vyplývající ze státní správy, ale dosud nejsou zcela jasně vytyčeny zásadní úkoly směřující k řízení a vedení školy, vyjma odpovědnosti za použití finančních prostředků a práva stanovování organizaci a podmínek provozu školy. Kriticky je rovněž vnímána nesystémovost hodnotících nástrojů a jejich kategorizace. Hovoří se o kompetenčním profilu ředitele, jindy o standardech, kritériích, kontrolních seznamech či indikátorech kvality, přičemž mezi jednotlivými kategoriemi nejsou zjevné rozdíly. Vzhledem

k tomu, že by tyto kategorie měly být jasné, konkrétní, ucelené a realisticky nastavené, je zřejmé, že proces hodnocení nemůže být úspěšný bez explicitně formulovaných kategorií, které jasně vyjadřují, co se od práce vedoucích pracovníků škol v konkrétních směrech očekává a bez přesně stanovených kritérií a parametrů hodnocení, podle kterých je pak jejich činnost hodnocena. Současně by však hodnocení mělo zachytit i dynamiku práce vedoucích pracovníků škol.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> *Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol.* [online]: 2011 [cit.2012-01-27], dostupné na: <[http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporuceni\\_pro\\_zrizovatele\\_k\\_hodnoceni\\_skol\\_.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporuceni_pro_zrizovatele_k_hodnoceni_skol_.pdf). >

## 1.2 Kritéria

Najdeme-li si ve slovníku cizích slov výraz kritérium, dozvíme se, že se jedná o měřítko pro srovnávání, hledisko při posuzování, znak. Vysvětlení se zdá jednoznačné, avšak nejednoznačně se hledají měřítka pro posuzování tak, aby byla chápána všemi posuzovateli stejně. Správný výběr a jasná formulace hodnotících kritérií je jedním z nejdůležitějších aspektů úspěšnosti procesu hodnocení.

Kritéria by měla být co nejméně závislá na vnějších faktorech, objektivní, co nejméně citlivá na náhodné vlivy, spolehlivá a přiměřená dané práci. Univerzálními kritérii pro hodnocení jsou **kvalita, kvantita a včasnost plnění**. Neobjektivněji měřitelná jsou kritéria týkající se výsledků práce, tedy **výstupů**. Vzhledem k tomu, že hodnocení pracovního výkonu se nezakládá pouze na hodnocení výsledků práce, ale také na přístupu k práci, na pracovním a sociálním chování jedince – **procesy a vstupy** – na jeho schopnosti, znalosti a dovednosti, jsou tato základní kritéria nedostačující. Při výběru kritérií bychom měli tedy brát na zřetel jak pracovní výsledky, tak chování, charakteristiky dovedností, znalosti, osobnosti, potřeb a hodnotových orientací. Nesmíme však zapomínat, že právě vstupy a výstupy budou vždy hodnoceny subjektivně ze strany hodnotitele.<sup>8</sup>

Kritéria pojmenují a stanovují, které činnosti musí jedinec pro zvládnutí práce dělat – tedy ujasňují cíle. **Indikátory** (tj. znaky pro splnění kritérií) ukazují, které činnosti a s nimi spojené dovednosti, vědomosti, postoje se mají realizovat, aby dovedly ke splnění kritéria. Kritéria jsou tedy obecnější. Stejně jako se rozhodujeme o výběru kritérií pro hodnocení práce, musíme vybrat a dohodnout i indikátory, které budou důkazem toho, že kritérium bylo zvládnuto, přičemž ke splnění jednoho kritéria vede naplnění několika indikátorů.

Pro snadnější výběr indikátorů ke zvolenému kritériu nám pomůže, když navržené **indikátory dokážeme popsat v několika úrovních zvládnání:**

- popsat, které indikátory jsou přítomny zcela (kritéria jsou plněna tak, že obsahují všechny indikátory),
- popsat, které indikátory nacházíme, když je kritérium plněno jen zčásti (kupř. od každého kritéria jsou přítomny dva indikátory, nebo od jednoho kritéria všechny a od druhého alespoň jeden),

---

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd., Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

- nebo popsat, které indikátory musíme najít, aby hodnocení bylo ještě pozitivní (od každého kritéria je alespoň jeden indikátor přítomen).

Samotná kritéria nelze takto stupňovat, nemůžeme mluvit o např. nějakém „polosplnění“ vytyčeného záměru. Úroveň zvládnutí kritéria se nám ujasní právě podle toho, kolik najdeme zvolených indikátorů. Jako kritérium pro oblasti hodnocení (vstupu, procesu či výstupu) si tedy zvolíme vždy takovou složku kvality, která podle našeho pojetí kvality musí být nutně v dané oblasti přítomna. Kritéria jsou výrazně obecnější než jejich indikátory, nemůžeme je přesvědčivě ukázat. Naopak formulace indikátorů musí konkrétně vypovídat o sledovaném procesu.<sup>9</sup>

Jaká mají kritéria být? Které znaky nebo projevy vybrat jako jejich indikátory?

**Při výběru kritérií bychom se měli řídit těmito doporučeními:**

1. Kritéria by měla být objektivní.
2. Kritéria by se měla vztahovat k práci a k chování pracovníka.
3. Pracovní hodnocení musí vycházet z determinant, které mohou být v moci hodnoceného ovlivnit je.
4. Kritéria musí být předem známá, musí být odvozena z analýzy pracovní činnosti a určena v popisu práce.
5. Musíme mít na zřeteli, že kritéria se liší u jednotlivých kategorií zaměstnanců.

**Wagnerová řadí mezi klasicky používaná kritéria hodnocení:**

- výkon člověka (množství odvedené práce)
- kvalitu práce (jakost)
- samostatnost
- iniciativu
- pracovní spolehlivost a ukázněnost
- přizpůsobivost
- vytrvalost
- poměr k práci a pracovní ochotu
- dodržování pracovní doby

---

<sup>9</sup> HAUSENBLAS,O. *Co jsou kritéria a indikátory hodnocení*. Kritické listy 29.[online].[cit.2012-01-27], dostupné na: <[www.kritickemysleni.cz/klisty.php?co=29/kriteria](http://www.kritickemysleni.cz/klisty.php?co=29/kriteria)>

- smysl pro spolupráci
- smysl pro osobní odpovědnost
- organizování vlastní činnosti
- poměr k organizaci<sup>10</sup>

Základem validity hodnocení je soustava kritérií, která jsou rozhodující pro danou pracovní pozici. Musí vycházet z popisu a analýzy práce a musí být přiměřená i formě a účelu hodnocení. Při posuzování pracovního výkonu musíme zvážit, která kritéria jsou dané práci a pracovnímu postu adekvátní. Jiná kritéria budou platit pro odborné pracovníky a jiná pro vrcholový management. Kritéria je tedy nutno neustále analyzovat a průběžně přizpůsobovat. Měla by být spolehlivá, objektivní, jednoznačná, vypovídající, pokud možno měřitelná, eventuelně porovnatelná a nezpochybnitelná.<sup>11</sup>

Jakou soustavu kritérií použít pro hodnocení práce ředitelů škol?

---

<sup>10</sup> WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení - Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti*. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN: 9788090351646.

<sup>11</sup> *Hodnocení pracovníků* [online], [cit.2012-01-27]:dostupné na:  
<[www.clanky.rvp.cz/wp-content/upload/.../hodnoceni\\_pracovniku.pdf](http://www.clanky.rvp.cz/wp-content/upload/.../hodnoceni_pracovniku.pdf)



## 2 Příklady kritérií hodnocení

### 2.1 Kritéria hodnocení školy

Zákon č. 561/2004 Sb., (školský zákon) v platném znění v §12, odst. 5 uvádí: „*Hodnocení školy a školského zařízení může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní.* Citace zákona pojednává o kritériích hodnocení škol jako takových, nikoli o hodnocení práce ředitelů. Je ale zřejmé, že obě odvětví spolu úzce souvisí a že kvalita ředitele, jeho schopnosti řídit a vést školu se velkou měrou odrážejí na kvalitě školy. Ředitel by měl být hodnocen v kontextu školy, proto některá kritéria hodnocení školy mohou být zároveň vodítkem pro hodnocení ředitelů. Zpráva Národního ústavu pro odborné vzdělávání „Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol“ uveřejněné dne 18. 5. 2011 předkládá doporučení, kritéria a metodické postupy pro hodnocení škol zřizovatelem.

#### **Hodnocení je zde vytyčeno do pěti hlavních oblastí kvality:**

- 1) Podmínky ke vzdělávání;
- 2) Průběh a výsledky ve vzdělávání;
- 3) Klima ve škole, spolupráce s rodiči a dalšími subjekty;
- 4) Vedení a řízení školy;
- 5) Výsledky práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.

Každá oblast obsahuje kritéria, která jsou doplněna indikátory, vysvětlením nebo komentářem.

Z uvedeného příkladu, kdy je hodnoceno vedení a řízení školy, je patrna vzájemná návaznost hodnotících kritérií. Souvislosti lze shledat v každé uvedené oblasti kvality, proto jednou z možností pro tvorbu hodnotících kritérií práce ředitele je využití výše uvedených doporučených postupů a kritérií pro hodnocení školy. Zhodnocení kvality školy poskytuje zřizovateli současně obraz kvality ředitele, jeho schopností a dovedností řídit a vést školu. Tento obraz je však částečný, ne zcela vypovídající. Jeden a ten samý ředitel působící na dvou různých školách nemusí mít stejně dobré výsledky. Jeho práci ovlivňují další činitelé a faktory, například složení a kvalita pedagogického sboru, mentální a sociální úroveň dětí, které se ve škole vzdělávají, materiální a finanční zázemí, prostředí, ve kterém se škola nachází.

Příklad kritérií a jejich indikátorů pro hodnocení školy uvedených ve zprávě:<sup>12</sup>

<b>Vedení a řízení školy</b>
1) <u>Provázanost vizí a cílů školy se závaznými dokumenty vzdělávací politiky, strategie vedoucí k jejich naplňování</u> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ cíle školy vycházejí z dokumentů zřizovatele a ze situace v oblasti školství v daném regionu;</li></ul>
2) <u>Realizace opatření ke zlepšení stávajícího stavu</u> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ závěry vlastního hodnocení školy jsou uskutečňovány,</li><li>➤ opatření vyplývající z kontrolní činnosti externích orgánů jsou plněna,</li><li>➤ jsou realizována zlepšení a opatření plynoucí z hodnocení ČŠI;</li></ul>
3) <u>Plnění úkolů vyplývajících z právních předpisů a směrnic zřizovatele</u> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ právní předpisy jsou dodržovány,</li><li>➤ plnění úkolů vyplývajících z právních předpisů a směrnic zřizovatele je sledováno,</li></ul>

Tabulka č. 1: Ukázka oblasti kvality, kritérií a indikátorů ze Zprávy NUOV „Doporučení pro zřizovatele“

Problémem je, že některá kritéria jsou dobře, jiná hůře měřitelná. Znatelné a viditelné jsou materiální podmínky školy. Lze vyhodnotit úroveň vybavení tříd a učeben, zajištění pomůcek a hraček, zda vybavení odpovídá potřebám dětí a hygienickým předpisům, viditelná je také estetika prostředí. Měly by být ale posuzovány podmínky škol jednoho zřizovatele, protože materiální úroveň se odvíjí od finančních prostředků, kterými zřizovatel, ve většině případů obec, disponuje. Existují rozdíly mezi vybavením škol ve městech a v malých obcích. Měřitelné jsou finance a hospodaření. Čísla jasně ukazují, zda byly využity i jiné zdroje pro posílení rozpočtu školy (např.: doplňková činnost, granty a dotace, sponzoring), zda je čerpání rozpočtu vyvážené a jakého hospodářského výsledku škola dosáhla. V mateřských školách je pro externí hodnotitele obtížněji měřitelná oblast výsledky vzdělávání, protože v předškolním vzdělávání se nejedná o hodnocení dítěte a jeho výkonu ve vztahu k dané normě, ani o porovnávání jednotlivých dětí a jejich výkonů mezi sebou, ale o sledování rozvoje a vzdělávacího pokroku každého jednotlivého dítěte.<sup>13</sup>

<sup>12</sup>Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol. [online]: 2011 [cit. 2012-01-27], dostupné na: <[http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporuceni\\_pro\\_zrizovatele\\_k\\_hodnoceni\\_skol\\_.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporuceni_pro_zrizovatele_k_hodnoceni_skol_.pdf)>

<sup>13</sup> SMOLÍKOVÁ, K. a kol.: *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2004. ISBN 80-87000-00-5.

## 2.2 Kritéria pro hodnocení manažerů

Manažer „nabízí jasnou vizi a soustřeďuje se na její naplnění. Dává najevo svou oddanost poslání organizace. Nabízí promyšlenou představu o účelu a směru činnosti zaměřených dovnitř podniku i navenek, využívá energie a nadšení pracovníků.“<sup>14</sup>

Ředitel školy plní vedoucí úlohu, roli manažera školy. Je nositelem vize, stanovuje cíle a řídí školu takovým způsobem, aby prostřednictvím spolupracovníků a poskytnutých zdrojů mohly být cíle a vize naplněny. Podobně jako u manažerů firem a organizací patří k základním úkolům ředitele školy plánování, organizování rozhodování a řízení, vytváření takových podmínek, aby podněcovaly spolupracovníky k práci, ke zlepšování svých výkonů a k naplnění vytyčených cílů.

Je to odborník, který musí disponovat celou řadou vrozených předpokladů: např. úroveň intelektu, organizační schopnosti, temperament, empatie, adaptabilita, osobní zralost, vyrovnanost, odolnost vůči zátěži, charakterové vlastnosti, sebepojetí, zaměření na cíle, úkoly či na druhé. Důležité pro poslání manažera jsou také předpoklady získané, jako jsou nabyté zkušenosti a znalosti, schopnost komunikace, jak komunikace se spolupracovníky, tak vnější komunikace s partnery a klienty, asertivita. Také by měl disponovat manažerskými dovednostmi: musí umět plánovat, organizovat, musí znát techniky vedení lidí a jejich motivace a kontroly a musí je umět použít. Měl by být obdařen schopnostmi ekonomicky myslet, umět se rychle rozhodovat, schopností myšlení a ovlivňování myšlení.

Dobrý manažer musí být také cílevědomý, empatický, komunikativní, spravedlivý; musí umět porozumět svým podřízeným a umět jim naslouchat a ocenit je, být autoritou; reagovat na změny, mít vizi, nebát se riskovat apod.

**Při hodnocení manažerů se používají například tato kritéria:**

- rozhodování a odpovědnost,
- schopnost vést lidi,
- hospodárnost,
- organizace práce,
- schopnost aplikovat teoretické znalosti a praktické zkušenosti,
- ochrana zdraví a bezpečnost při práci atd.

---

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, str. 458-459, Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Nejčastěji jsou kritéria hodnocení manažerů členěna do čtyř okruhů, podmiňujících nebo vyjadřujících pracovní úspěšnost:

- Osobnostní vlastnosti a schopnosti, nezbytné pro vykonávání dané funkce.
- Kvalifikační parametry a chování v průběhu pracovní činnosti.
- Pracovní výkonnost a výsledky pracovní činnosti.
- Interpersonální orientace a celkový styl.<sup>15</sup>

Do jaké míry jsou tato kritéria využitelná pro hodnocení zřizovatelem, potažmo zřizovatelem obcí? Obec má informace o hospodaření školy, získává informace o zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví prostřednictvím kontrol, může posoudit naplňování cílů a vize ředitele prezentovaných prostřednictvím školního vzdělávacího programu, ale může z pozice vnějšího pozorovatele posoudit schopnosti ředitele vést lidi, organizovat jejich práci? Z hlediska specifičnosti školství jsou obtížněji měřitelné pracovní výsledky, protože výsledkem práce není výrobek, ale vzdělávaný jedinec na určitém stupni vzdělání. Nelze určit počet vyrobených kusů, počet kvalitních či nekvalitních výrobků. Pracovní chování, styl a interpersonální orientaci může zřizovatel jako hodnotitel z vnějšku organizace také obtížněji posoudit, protože zástupci zřizovatele, v tomto případě zástupci obce, nejsou v každodenním styku se životem školy, nejsou součástí každodenního vlivu ředitele. Manažerské vlastnosti může ředitel prokázat během konkurzního řízení, ale skutečně se ředitel bude projevovat tak, jak se prezentoval u konkurzu?

---

<sup>15</sup>*Hodnocení pracovníků*: [online]: [cit.2012-01-27]:  
dostupné na:<[www.clanky.rvp.cz/wp-content/upload/.../hodnoceni\\_pracovniku.pdf](http://www.clanky.rvp.cz/wp-content/upload/.../hodnoceni_pracovniku.pdf)

## 2.3 Využití kritérií hodnocení na základě posuzování klienty

Pro hodnocení práce ředitele mohou být též využita **specifická kvantitativní kritéria** zaměřená na chování, úroveň služeb a dosahování cílů školy. Povaha činnosti, objem a kvalita služeb, které požaduje stát, jsou definovány školským zákonem a stanoveny ve zřizovací listině. Cíle školy jsou vytyčovány prostřednictvím školního vzdělávacího programu.

Další metodou hodnocení je **subjektivní souhrnné posouzení** nejvyšším vedoucím pracovníkem nebo nejužším vedením, v případě ředitelů se jedná o vedoucího školského odboru městského úřadu, či člena zastupitelstva obce. Ti mohou posuzovat:

- kvalitu poskytovaných služeb, jak ji vidí či zažívají z vlastní zkušenosti
- míru aktivity samotné školy, kterou ředitel řídí
- náhodně získané ohlasy od veřejnosti

Objektivněji se jeví metoda **zkoumání reakce uživatelů**, do jaké míry jsou klienti spokojeni s kvalitou služeb, které škola nabízí a poskytuje. Ta může být hodnocena v těchto oblastech:

- strategické cíle školy
- předvídání potřeb školy a klientů
- kvalita poskytovaných služeb – vzdělávání a výchova
- schopnost reakce na změny ve společnosti
- schopnost vytvářet tým
- identifikace potřeb a dalšího vzdělávání týmu
- vytváření programů a postupů zaměřených na krátkodobé a dlouhodobé potřeby školy<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

## 2.4 Kritéria hodnocení na základě kompetencí

„Kompetence je základní charakteristikou jednotlivce, která mu umožňuje podávat vynikající výkon v dané pozici, roli nebo situaci.“ (Richard Boyatzis, člen McBer & Company)<sup>17</sup>

Existuje několik náhledů na to, co kompetence je a co ji vlastně tvoří. Plamínek definuje kompetenci jako „soubor dosahovaného výkonu, tedy lidské práce a vkládaného potenciálu, tedy možností a schopností člověka“.<sup>18</sup> Hroník pojímá kompetenci jako „způsobilost, jako soubor určitých předpokladů k určité činnosti.“ Kompetence jsou tedy vytvářeny na základě analýzy činnosti, na základě toho, co pracovník dělá, nikoliv jaké má povahové rysy. Přesto se nelze ubránit definovat kompetenci, která má blíže k vlastnostem (např. pečlivost, důslednost, poctivost, osobní zralost). Lze tedy charakterizovat kompetenci jako soubor schopností a způsobilostí chovat se určitým způsobem. Ve vztahu k řediteli školy lze jeho kompetenci chápat jako „oblasti jeho rozvíjených souborů dovedností, které mu umožní efektivně řídit školu s uplatněním jeho profesionálního myšlení a jednání“.<sup>19</sup>

Protože ani v současné době není jednoznačně známo, jakými rysy má disponovat efektivní manažer, orientuje se praxe spíše na činnosti a způsobilosti, na zvládnání rolí, proto podle Hroníka můžeme „za kritéria hodnocení považovat reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení, nebo kompetence (způsobilost)“.

Uspořádání kompetencí (v tomto případě způsobilostí nikoli pravomocí) profese ředitele školy je základním kamenem pro vytvoření systému kritérií hodnocení. Vytvořený efektivní kompetenční model by měl vycházet z očekávané role, obsahovat nejvýše 10 – 12 kompetencí a platit pro všechny stejně.<sup>20</sup>

Ředitelská práce je komplexní profese, kterou nelze mechanicky členit na jednotlivé operace. Jedná se o celou škálu profesních rolí, pozic, povolání:

- Manažer
- Lídr

---

<sup>17</sup> Boyatzis, Richard, *The competent manager: a model for effective performance*, 1982 cit. podle Definition of "competency"

<sup>18</sup> PLAMÍNEK, J.; FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

<sup>19</sup> NEZVALOVÁ, D. *Některé trendy pregraduální přípravy učitelů*. Olomouc: Vydavatelství UP, 2001. ISBN 80-244-0218-1.

<sup>20</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

- Kouč
- Ekonom
- Personalista
- Pedagog

Z toho vyplývá, že role ředitele školy se v jádru neliší od role manažera v jiném oboru. Ředitel školy by měl být tedy stejně kompetentní jako podnikový manažer. Rozdíl je pouze v tom, že ředitel školy neřídí výrobní proces, jehož výsledkem je vyrobené a prodané zboží, ale zaměřuje se na proces výchovně vzdělávací, jehož výstupem je vzdělaný žák. Tedy jediným na první pohled viditelným rozdílem mezi managementem školy a kterýmkoliv jiným managementem je nezměřitelnost a těžká uchopitelnost svých výstupů.<sup>21</sup>

Ředitel školy tedy stejně jako jakýkoliv jiný manažer by měl být způsobilý vykonávat danou pracovní funkci, využívat znalosti a dovednosti v nových situacích v rámci svého oboru a přitom dosahovat požadovanou výkonnost a žádoucí výsledky, přičemž nestačí vykazovat schopnost a způsobilost vedoucího pracovníka, ale také angažovanost a ochotu plnit pracovní úkoly.

### **Příklad rozdělení manažerských kompetencí:**

**1) Kompetence manažerské** (behaviorální, personální, měkké), které zahrnují způsobilost vést lidi a orientovat se na plnění cílů organizace, obratně jednat s lidmi, vybírat správné lidi, rozvíjet jejich dovednosti, schopnost řešit problémy aj.

**2) Kompetence technické** (pracovní, výkonnostní, tvrdé), tj. způsobilost dosahovat v dané pracovní funkci požadované výkony. Dělí se na:

- kompetence univerzální, požadované od všech manažerů v jakékoliv pracovní funkci či profesi a v každé organizaci a
- kompetence specifické, které vycházejí ze specifických požadavků jednotlivých funkcí a profesí, organizačních a řídicích stupňů konkrétní organizace (např. sběr dat a jejich analýza a sumarizace, řešení problémů a rozhodování, programování, sestavování rozpočtu).

---

<sup>21</sup> TROJAN, V. *Kompetence řídicích pracovníků*, Praha, 2008. Centrum školského managementu PedF UK Praha.

**3) Kompetence interpersonální** charakterizují chování nezbytné pro budování vztahů a efektivní komunikaci (např. aktivní naslouchání, empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráce).<sup>22</sup>

Hroník vychází z pozorovaného a očekávaného chování:

- přístup k úkolům a věcem,
- vztah k druhým lidem,
- chování k sobě a projev emocí

na základě těchto oblastí člení kompetence na:

**1) Kompetence k řešení problémů** – přístup k úkolům a věcem, způsob řešení problémů (např. aktivně problémy řeší, umí je předvídat, řeší je systematicky, mechanicky či chaoticky, úkoly vyhledává či naopak se jim vyhýbá).

**2) Interpersonální kompetence** – vztah k ostatním lidem při řešení problémů (např. potřebuje být sám nebo v těsném kontaktu s druhými, potřebuje vést nebo být veden).

**3) Kompetence sebeřízení** – jak zvládá sám sebe a svoje emoce při řešení úkolů a problémů, ve vztazích k druhým lidem, jak nahlíží sám na sebe, jak se k sobě chová, zda si důvěřuje nebo se přeceňuje či naopak podceňuje.<sup>23</sup>

Toto členění kompetencí je všeobecné, podle Hroníka jsou však základem pro tvorbu dalších konkrétnějších kompetencí, které vždy vycházejí z tohoto základního rozřídění. Každá firma si vytváří pak svůj systém kompetencí podle svého sociálně psychologického náhledu, svůj kompetenční model, takže v praxi můžeme rozlišit několik kompetenčních modelů. Dalo by říci, že každá významná firma má vytvořen svůj kompetenční model, některý vychází ze sociálně psychologického nazírání, jiný model se zaměřuje na měkké faktory a na pozorovatelné chování, další model v sobě obsahuje kombinaci měkkých a tvrdých faktorů a je zacílen na pozorovatelné chování.

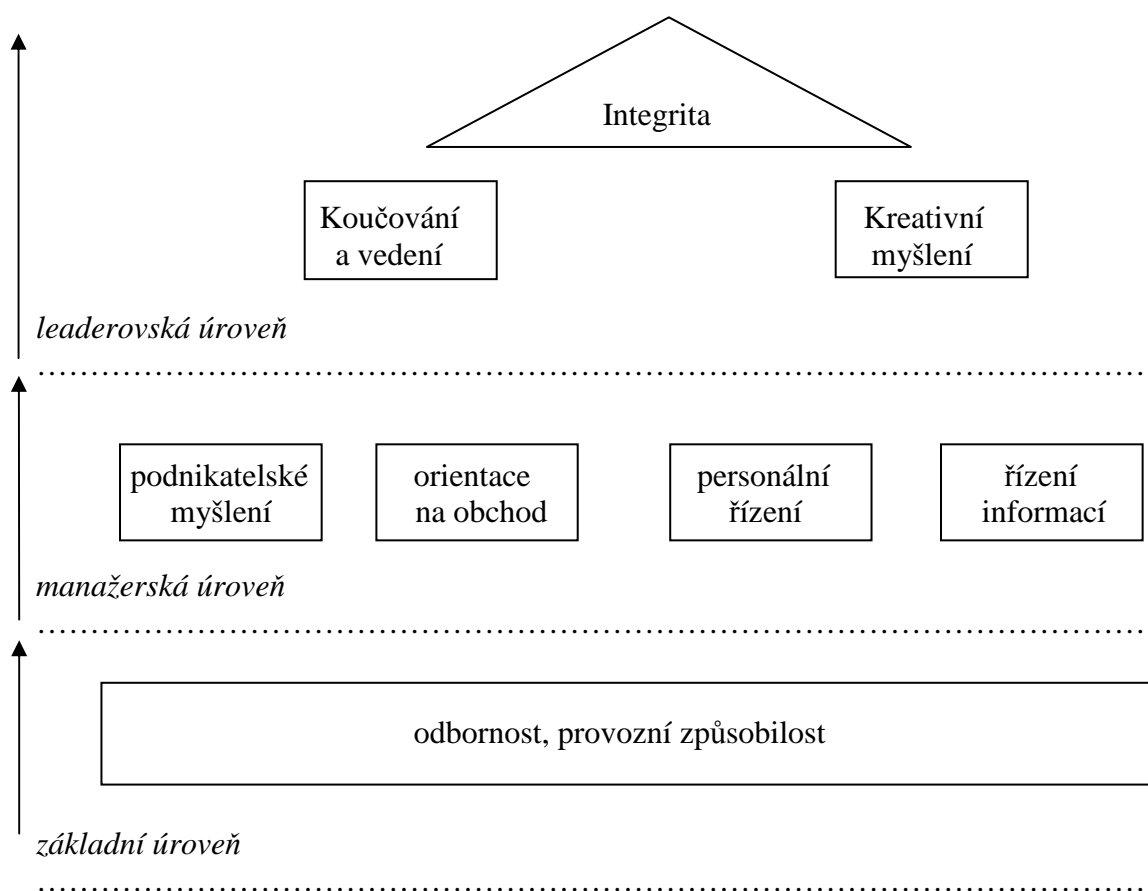
---

<sup>22</sup> KUBEŠ,M.;SPILLEROVÁ,D.;KURNICKÝ,R.. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>23</sup> HRONÍK,F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.



## Ukázka kompetenčního modelu Conoco Phillips<sup>24</sup>



Obrázek č. 1: Kompetenční model Conoco Phillips

Základním kamenem modelu je profesionalita – odborné, tvrdé dovednosti. Od základu se odvíjejí další kompetence, manažerské – aby byl manažer úspěšný, musí podnikatelsky myslet, mít zákazníky, být schopný řídit a organizovat lidi a k tomu všemu potřebuje mít informace a umět s nimi nakládat (manažerská úroveň); a kompetence vůdce – aby byl schopný vést lidi, motivovat je k vysokému výkonu, stanovovat cíle, musí být pružný a mít představivost, sám být zralou osobností, která vzbuzuje důvěru druhých (leaderovská úroveň). Toto všechno zastřešují firemní hodnoty.

Kritérii hodnocení podle kompetencí jsou v daném případě:

- profesionalita
- podnikatelské myšlení
- orientace na obchod

<sup>24</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

- řízení informací
- personální řízení
- koučování a vedení
- kreativní vedení
- integrita

Nezvalová navrhuje na základě studia dříve publikovaných prací V. Spilkové, V. Švece, Z. Heluse a E. Walterové následující rozdělení kompetencí ředitele školy:

- Kompetence řídicí;
- Kompetence sebeřídicí;
- Kompetence personální;

Každá kompetence je charakterizována způsobilostí pro vykonávání dané pracovní funkce:

### **1) Kompetence řídicí**

- Realizovat školskou politiku;
- Řídit vzdělávání žáků;
- Řídit lidské zdroje;
- Řídit materiální zdroje;
- Řídit informační zdroje;

### **2) Kompetence sebeřídicí (řídit svůj profesionální rozvoj)**

- Rozvíjet sebe sama s cílem zvýšení kvality své práce;
- Podílet se na týmové práci;

### **3) Kompetence personální (osobní/osobnostní)**

- Plánovat dosažení optimálních výsledků;
- Vést ostatní k dosažení optimálních výsledků;
- Řídit sebe k dosahování optimálních výsledků;
- Využívat intelektu k optimalizaci výsledků;<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> NEZVALOVÁ, D. Kompetence ředitele školy. *e-Pedagogium* [on-line], 2003, roč. 3, č. 1. [cit. 2012-3-16]. Dostupné na [www: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm>](http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm). ISSN 1213-7499

## 2.5 Kritéria hodnocení na základě profesního standardu

*„Mnozí si možná vzpomenou, že hledání kritérií pro hodnocení ředitelů je prastará myšlenka PAU ještě z dob, kdy ministerstvo školství, jako zřizovatel většiny škol, chtělo v 90. letech hodnocení ředitelů zavádět. Nakonec vzniklo periodické hodnocení, ale o kritériích tehdy s učiteli nikdo nemluvil. Navíc se týkala především nepedagogických oblastí - a to hlavně ekonomické a právní, což je jen segment ředitelovy práce, možná právě odtud se odvíjí názor, že ředitel přestává být pedagogem. Ať chce nebo nechce, simuluje práci právníka i ekonoma. Zřizovatelé si na to zvykli natolik, že často právě v těchto oblastech ředitele hodnotí. Jenže pokud chceme, aby školská reforma byla úspěšná, musíme řediteli vytvořit ve škole takové podmínky, aby byl vnímán především jako pedagog.“<sup>26</sup>*

Pravdou je, že i přes existenci školského zákona a dokumentů kurikulární reformy, rámcových vzdělávacích programů, nemá ministerstvo kromě normativů možnost, jak přímo ovlivnit chod škol. Tudíž hlavní slovo při hodnocení práce ředitele má zřizovatel. Novela školského zákona zajistila práva zřizovatele až do úrovně výběru pracovníků pro instituce, které zřizuje, ale zároveň by měl zřizovatel vědět, čím se má při výběru ředitele školy řídit. Právě z tohoto úhlu pohledu se již ministerstvo zabývalo tím, co by mělo být profesním standardem ředitele školy. Bylo vytipováno pět oblastí, které odpovídají potřebám reformy školství, a zároveň je v nich ředitel nezastupitelný.

Standard je obecně chápáný jako nástroj pro dosahování, udržování a zvyšování kvality. Nástroj, který umožňuje rozpoznat a ohodnotit kvalitu.

V podrobnější analýze můžeme standard klasifikovat jako:

- Rámec žádoucích kompetencí a činností ve zvolených ukazatelích.
- Žádoucí stav, který je reálně dosažitelný.
- Vyjádření nároků, které na sebe klade sama profese.
- Vyjádření úrovně kvality, kterou by měli dosahovat všichni v dané profesi po několikaleté praxi.
- Vyjádření očekávání společnosti od práce v dané profesi, v tomto případě od práce ředitelů.
- Základní kámen systému profesního růstu.

---

<sup>26</sup> RÝDL, K. *Jak hodnotit ředitele*. Učitelské noviny. [online] 2007 č. 11: [cit. 2012-3-16]. Dostupné na: <[27](http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=274&PHPSESSID=b2d96d479cc635134d237e840884632a.></a></p></div><div data-bbox=)

## **Rozlišujeme dva druhy standardů.**

**Kvalifikační standard**, což je strukturovaný popis požadavků na příslušnou profesi, přičemž úplnou kvalifikaci si můžeme nejjednodušeji představit jako povolání (např. kuchař) a dílčí kvalifikaci jako určitou podmnožinu tohoto povolání (např. barman, sommelier). Kvalifikace jsou ve standardech popsány ve formě způsobilostí, kompetencí, přičemž každá z kompetencí je v **hodnotícím standardu** popsána v kritériích, která již konkrétně stanovují, co má být člověk schopen vykonat, aby tu určitou kompetenci prokázal.<sup>27</sup>

Dalo by se shrnout, že standard je norma, popis požadavků na příslušnou profesi, soubor kritérií, která konkrétně stanovují, jak má být člověk schopen, jak je způsobilý, jaké má mít kompetence. Měřítka označující dobrou a kvalitní práci.

## **Navrhované oblasti profesního standardu ředitele**

### 1) Řízení strategie školy

- schopnost formulace vize a cílů školy
- schopnost přesvědčit spolupracovníky, aby tyto cíle naplňovali
- vytvoření podmínek pro efektivní práci všech zaměstnanců
- vytvoření podmínek pro práci týmu

### 2) Řízení vzdělávacího procesu

- zajištění školního vzdělávacího programu jako otevřeného dokumentu, který se neustále přizpůsobuje žákům a měnícím se podmínkám
- zjištění zpětných vazeb pro autoevaluaci
- vytváření pozitivního klimatu

### 3) Řízení lidí

- definování pracovních podmínek

### 4) Řízení zdrojů

- výběr a rozvoj pracovníků,
- plán dalšího vzdělávání
- hodnocení pracovníků

---

<sup>27</sup>MŠMT, *Standard kvality profese učitele v otázkách a odpovědích*. [online]:2009,[cit.2012-02-04]:dostupné na: <<http://www.msmt.cz/standarducitele/standard-v-otazkach-a-odpovedich>>

## 5) Řízení informací

- způsob toku informací ve škole
- efektivita toku informací
- využití informací

Nezvalová doporučuje profesní standardy pro ředitele, které vycházejí z kompetencí potřebných pro tuto profesi. Navrhované standardy jsou inspirovány Národními standardy pro ředitele (1998) vydané TTA v Anglii, charakterizují vědomosti, porozumění, dovednosti a vlastnosti, které odpovídají zásadním oblastem vedení, a jsou členěny do pěti okruhů:

- 1) Základní cíle ředitele;
- 2) Klíčové dovednosti vedoucího pracovníka;
- 3) Profesionální vědomosti, jejich pochopení a aplikace;
- 4) Dovednosti a vlastnosti;
- 5) Klíčové oblasti vedení.<sup>28</sup>

Vytvoření profesních standardů ředitele by pomohlo nejen ředitelům samotným, ředitelům by tak bylo dáno, co se od nich očekává, ale standardy by se staly jakýmsi návodem pro hodnocení ředitelů zřizovatelem. Pro hodnocení zřizovatelem by profesní standardy postihovaly profesní jádro, lidská stránka by byla věcí zřizovatele. Navíc by kritéria mohli kontrolovat i rodiče a veřejnost a škola by se tak stala institucí, která je navenek standardizovaně odborně řízená.

---

<sup>28</sup> NEZVALOVÁ, D. *Kompetence ředitele školy*. e-Pedagogium [on-line]. 2003, roč. 3, č. 1. [cit. 2012-3-18]. Dostupné na [www: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm>](http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm). ISSN 1213-7499

### 3 Příklady ze zahraničí<sup>29</sup>

Práce vedoucích pracovníků škol bývá v souvislosti s hodnocením často chápána jako práce jednotlivce – ředitele školy. Přesto, že se na všech aktivitách vedení podílí celá řada spolupracovníků, je ředitel ve skutečnosti ten, kdo určuje směr školy a uplatňuje svůj vliv na spolupracovníky a veřejnost v zájmu naplnění cílů školy, kdo školu řídí. V Rakousku byly v rámci projektu SEQuALS (2001) rozpracovány oblasti hodnocení, které spadají do řízení školy (School management):

- Organizace a administrace školy
- Způsob využívání zdrojů
- Podpora odborného růstu učitelů
- Styly vedení
- Rozdělení úkolů v rámci učitelského sboru
- Tok informací
- Rozhodovací procesy ve škole

V Jižním Tyrolsku byly vytyčeny následující oblasti:

- Program školy (kurikulum);
- Pracovní podmínky;
- Vyučování;
- Vedení,
- Kontrola a personální rozvoj

V Anglii v roce 2004 a ve Walesu v roce 2006 byly revidovány **Národní standardy pro ředitele** (National Standards for Headteachers) jako normy sloužící pro identifikaci požadavků na znalosti a profesní kvality potřebné pro roli ředitele. Jasně definovaly znalosti a dovednosti, osobní kvality a hodnoty a odborné charakteristiky. Tyto standardy pomáhají v procesu řízení výkonnosti ředitelů škol, slouží jako nástroj pro profesní rozvoj, též pro vymezení odborné způsobilosti, pro hodnocení ředitelů a pro výběr nového ředitele. Staly se podkladem pro odbornou kvalifikaci ředitelů a součástí Programu rozvoje ve Walesu (NHDP). Standardy jsou vyrovnané, a postihují dynamiku práce ředitelů škol ve smyslu

---

<sup>29</sup> POL,M.; ERČULJ,J. *Trendy v evaluaci práce vedoucích pracovníků škol*, ORBIS SCHOLAE. [online]. 2010, roč. 4, č. 1, s. 7-27. [cit. 2012-02-07], dostupné na:< [www.orbisscholae.cz/archiv/2010\\_01.pdf](http://www.orbisscholae.cz/archiv/2010_01.pdf)> ISSN 1802-4637

vedení i řízení, orientace na vzdělávání a výchovu, zaměření na rozvoj svůj i druhých, směřování dovnitř i vně školy.

Nové normy vystihují tři hlavní zásady profese:

1. zaměření na proces učení a vzdělávání,
2. zaměření na vedení a řízení,
3. profesní orientace

jsou členěny do šesti oblastí, které se vzájemně prolínají:

- Profilace budoucího směřování
- Vedení procesů učení a vyučování
- Rozvoj sebe sama a práce s druhými
- Řízení organizace
- Zajišťování odpovědnosti
- Posilování školní pospolitosti<sup>30</sup>

Každá tato klíčová oblast obsahuje základní poslání role ředitele a výčet atributů potřebných ke splnění těchto úkolů, které tvoří podklad pro definování kritérií a jejich indikátorů v tomto případě uváděných jako akce.

---

<sup>30</sup> Revised National Standards for Head Teachers in Wales: Circular 14/06 [online] 2006. [cit. 2012-02-07].  
Dostupné na: <<http://wales.gov.uk/topics/educationandskills/publications/circulars/3894537/?lang=en>>

## Příklad z Walesu

<b>Klíčová oblast: PROFILACE BUDOUCÍHO SMĚROVÁNÍ</b>
<b>Poslán:</b> Ředitel by měl vytvořit firemní a strategickou vizi, která inspiruje a motivuje všechny členy školní komunity. Tato vize zaštitěná morálními a výchovnými hodnotami ředitele povede k rozvoji školy.
<b>Specifické atributy a výstupy jsou:</b> <u>Znalosti a dovednosti:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ školy v budoucnosti;</li><li>▪ modely vedení;</li><li>▪ způsoby, jak vytvořit, zavést a udržovat společnou vizi;</li><li>▪ distribuované vedení;</li><li>▪ strategické plánování, monitorování a vykazování procesů;</li><li>▪ nové technologie, jejich využití a dopad;</li><li>▪ moderní vývoj v oblasti vzdělávání na místní, národní a globální úrovni;</li></ul> <u>Osobní kvality a hodnoty:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ myslí analyticky a strategicky;</li><li>▪ podporuje vizi dokonalosti a rovných příležitostí, které stanovují vysoké standardy pro každé dítě;</li><li>▪ inspiruje, motivuje a povzbuzuje ostatní k naplňování vize;</li><li>▪ zavazuje se programu sociálního začlenění, ctí právo všech na to nejlepší, co může být;</li><li>▪ rozvíjí vlastní víru v žáky a v dospělé zapojené do školy</li></ul> <u>Profesionální charakteristika</u> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ řídí změnu;</li><li>▪ stanoví a dosahuje ambiciózní a náročné cíle a úkoly pro žáky a zaměstnance;</li><li>▪ efektivně využívá vhodných technologií;</li><li>▪ řeší překážky učení;</li><li>▪ rozumí a reaguje na národním kontextu vzdělávací politiky ve Walesu;</li><li>▪ usiluje o účelné propojení šesti klíčových oblastí národních standardů pro ředitele ve Walesu</li></ul>
<b>Akce:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ zajišťuje, že vize školy je jasně stanovená, společná a že jí všichni skutečně rozumí;</li><li>▪ předkládá vizi do dohodnutých cílů a operativních plánů, které vedou k trvalému zvyšování kvality školy;</li><li>▪ ztělesňuje vizi a hodnoty prostřednictvím každodenní praxe a neustálého prosazování těchto hodnot;</li><li>▪ motivuje ostatní a vytvářet efektivní klima a kulturu školy;</li><li>▪ využívá kreativitu, inovace a nové technologie pro dosažení vynikající kvality;</li><li>▪ zajišťuje, že ve strategickém plánování bere v úvahu rozdíly, hodnoty, zkušenosti školy jako celku;</li><li>▪ vytváří školu na základě závazku k neustálému zlepšování a rozvoji<sup>31</sup></li></ul>

Tabulka č. 2: Ukázka jedné oblasti klíčových standardů a jejich indikátorů z Walesu

<sup>31</sup>Revised National Standards for Head Teachers in Wales: Circular 14/06:[online]:2006:[cit.2012-02-10]: dostupné na:< <http://wales.gov.uk/topics/educationandskills/publications/circulars/3894537/?lang=en>>



Standardy vedoucích pracovníků ve školství byly zpracovány také v USA. Jejich obsahové vymezení je srovnatelné s výše uvedenými standardy z Walesu, je zde kladen důraz na rozmanitost a její zvládání, jasné vytyčení etické dimenze, spojení evaluace, odborného růstu a rozvoje.

Ve státě Connecticut jsou členěny do 12 oblastí:

- Vzdělávaný a vychovávaný jedinec
- Proces učení
- Proces vyučování
- Rozmanitost pohledů
- Cíle školy
- Kultura školy
- Standardy a hodnocení
- Zkvalitňování práce školy
- Odborný rozvoj
- Integrace hodnocení zaměstnanců, odborného růstu a zkvalitňování práce školy
- Organizace, zdroje a postupy ve škole
- Vztahy školy s vnějším prostředím

Stát Florida standardy dělí do deseti okruhů:

- Vize
- Vedení zaměřené na vyučování
- Řízení učebního prostředí
- Vztahy s obcí a vnějšími zájmovými skupinami
- Strategie rozhodování
- Rozmanitost
- Technologie
- Učení, akontabilita, hodnocení
- Rozvoj lidských zdrojů
- Etické vedení

Každá oblast obsahuje popis daného kritéria a výčet indikátorů vedoucí k naplnění daného kritéria.

Příklad z Floridy:

<b><u>Vize</u></b>
<b>Charakteristika kriteria:</b> Vedoucí pracovníci mají osobní vizi pro svoji školu a mají dispozice, znalosti a dovednosti tuto vizi formulovat, získat pro ni ostatní a realizovat.
<b>Příklad indikátorů:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Popisuje, jak vytvořit a zavést společnou vizi a strategický plán pro školu</li><li>➤ Pracuje se studenty a rodiny zaměstnanců za účelem naplnění vize školy</li><li>➤ Rozpracuje sdílenou vizi na vzdělávací a kurikulární cíle, vytvoří plány k dosažení těchto cílů</li><li>➤ Identifikuje potřeby, které budou zaměřené na společnou vizi a strategický plán</li><li>➤ Komunikuje o školní vizi, poslání a prioritách společnosti</li><li>➤ Chápe základní pojmy z procesu změny</li><li>➤ Je si vědom dopadu vnějších vlivů na školu</li></ul>

Tabulka č. 3: Ukázka jedné oblasti klíčových standardů a jejich indikátorů státu Florida.<sup>32</sup>

Na Slovensku jsou patrné snahy o systematizování školství a profesionalizaci pedagogů. Od 1. listopadu 2009 je v účinnosti Zákon o pedagogických pracovnících, který zavedl nový kariérní systém pedagogických pracovníků, podle kterého se zařazují pedagogičtí zaměstnanci do kariérního stupně a do kariérní pozice. Zabývá se povinnostmi souvisejícími s nepřetržitým profesním vzděláváním učitelů, principy hodnocení a odměňování.

Kariérní stupeň vyjadřuje míru prokazatelného osvojení profesních kompetencí v různých oblastech výkonu profese:

1. stupeň – začínající pedagogický zaměstnanec
2. stupeň – samostatný pedagogický zaměstnanec
3. stupeň – pedagogický zaměstnanec s první atestací
4. stupeň – pedagogický zaměstnanec s druhou atestací

Atestací se rozumí ověření získaných kompetencí vymezených profesním standardem.

Kariérní pozice je vyjádřena popisem práce pedagogického zaměstnance, profesním standardem, právy a povinnostmi, předpoklady a podmínkami výkonu profese:

<sup>32</sup> *Principal Leadership Standards*, Professional Learning:[online]. 2008:[cit. 2012-02-12]: dostupné na: < [http://www.tec.leon.k12.fl.us/Classroom%20Walk%20Through/principal\\_leadership\\_standards\\_s.htm](http://www.tec.leon.k12.fl.us/Classroom%20Walk%20Through/principal_leadership_standards_s.htm).>

1. pedagog specialista – je zodpovědný za výkon specializované funkce:

- třídní učitel,
- výchovný poradce,
- kariérový poradce,
- pedagog zavádějící do praxe začínajícího pedagoga,
- vedoucí předmětové komise.

2. vedoucí pedagogický zaměstnanec – je odpovědný za výkon řídicí funkce.

Podmínkou je absolvování první atestace a funkčního vzdělávání:

- ředitel,
- zástupce ředitele,
- hlavní mistr odborné výchovy,
- vedoucí vychovatel,
- vedoucí odborného útvaru.

Pro postup do jednotlivých stupňů nebo pozic mají nastaven kreditní systém, soubor pravidel ustanovených pro přiznání a platnost kreditů. Kredity se přiřazují k jednotlivým programům kontinuálního vzdělávání, nebo se váží k daným činnostem, počet přiznaných kreditů zohledňuje rozsah a náročnost absolvovaného programu nebo autorství či podíl na autorství učebnic, pomůcek či didaktického materiálu. Kredity jsou platné sedm roků, za podmínek určených v zákoně lze prodloužit platnost maximálně o tři roky. Ředitelům škol přiznává kredity zřizovatel.

Každá kariérová pozice má definován svůj profesní standard, který vychází z kompetenčního profilu absolventa vysoké školy a je vytvořen pro každou kategorii pedagogického zaměstnance. Sleduje tři dimenze:

- žák,
- edukační proces,
- seberozvoj.

Profesní standard vedoucího pedagogického pracovníka je tvořen čtyřmi dimenzemi, které vyjadřují typické činnosti spojené s vedením a řízením:

- **Normativní a strategická dimenze** zahrnuje schopnost uplatňovat předpisy, vytvořit strategický plán a projekty školy.
- **Pedagogické řízení školy** obsahuje schopnosti spojené s tvorbou, realizací a evaluací státního a školního vzdělávacího programu.
- **Personální a řídicí dimenze** vyjadřuje schopnosti spojené s personalistikou, včetně vytvoření systému hodnocení, odměňování a rozvoje pracovníků.
- **Seberozvoj** zahrnuje i schopnost ztotožnění se s rolí a s organizací

Ze zákona, přestože jsou vymezeny principy hodnocení – hodnocení probíhá přímým nadřízeným jednou ročně, zásady hodnocení vypracovává zaměstnavatel do pracovního řádu, nevyplývá, kdo a jakým způsobem hodnotí ředitele škol.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> BABIAKOVA,S. *Nový karierní systém pedagogických zaměstnanců na Slovensku a zvyšování kvality školy*, E-pedagogium\_1-2010, [online]. Olomouc, 2010.[cit. 2012-03-07]. ISSN 1213-7499, dostupné na:<<http://epedagog.upol.cz>>

## 4 Příklady z praxe

Problematika hodnocení práce ředitelů škol je v České republice aktuálním tématem, zabývají se jí jak odborné monografie a články, ale je i námětem mnohých diplomových a bakalářských prací.

Václav Trojan (2008) z Centra školského managementu PedF UK v Praze ve své disertační práci změřené na kompetence řídicích pracovníků ve školství zjistil, že zřizovatelé reprezentováni tehdy vedoucími odborů školství krajských úřadů v celé republice neměli žádnou metodiku pro hodnocení ředitelů škol. Tuto problematiku dále rozvíjí ve své monografii *Kompetence řídicích pracovníků*, ve které poukazuje na skutečnost, že jsou ředitelé škol hodnoceni nesystematicky, nepravidelně, většinou pouze podle zpráv ČŠI, finančních výsledků, kvalifikace učitelů a materiálů, kterými se škola prezentuje. Zpětná vazba od zřizovatelů je minimální.<sup>34</sup>

Pol M. a Erčulj J. uvádějí k tomuto tématu ve svém článku *Trendy v evaluaci práce vedoucích pracovníků škol*, který vyšel v odborném časopisu *Orbis Scholae Ústavu výzkumu a rozvoje vzdělávání*, že pro vytvoření uceleného a vyrovnaného procesu evaluace je nutné znát, v čem je spatřována důležitost práce ředitele. Úspěšné vedení a řízení školy pozitivně přispívá k podpoře učení žáků, hodnocení je při tom chápáno jako potenciálně významná součást tohoto učení. Na práci ředitele nevyhodnocovat pouze současnou situaci, ale také budoucí směřování, čili rozdělení úkolu řídit a vést, zaměřovat se i na procesy spolupráce, na dovednosti pracovat s daty a na vytváření příležitostí k tomu, aby se do školního dění mohli zapojovat rodiče, školská rada a obec. Při tom nezapomínat na etické dimenze a rozmanitosti vedení a řízení.<sup>35</sup>

Stárková Radka (2008) ve své závěrečné bakalářské práci *Hodnocení ředitelů mateřských a základních škol zřizovatelem v kraji Vysočina* uvádí rozdílný přístup k hodnocení ředitelů v malých obcích a ve městech. V menších obcích se touto problematikou příliš nezabývají, jejich prvořadým úkolem je i při klesajícím počtu dětí udržet fungující školu. Nadto jejich starostové nejsou odborně způsobilí pro adekvátní a kompetentní hodnocení práce ředitele školy. Ve městech sice systém hodnocení nastaven mají, ale je

---

<sup>34</sup> TROJAN, V. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha, 2008, Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

<sup>35</sup> POL, M.; ERČULJ, J. *Trendy v evaluaci práce vedoucích pracovníků škol*, ORBIS SCHOLAE. [online]. 2010, roč. 4, č. 1, s. 7-27. [cit. 2012-03-08], dostupné na: < [www.orbisscholae.cz/archiv/2010\\_01.pdf](http://www.orbisscholae.cz/archiv/2010_01.pdf) > ISSN 1802-4637

z větší části zaměřen na oblast hospodaření s přidělenými prostředky, prezentaci školy a výsledky kontrol. Z metod hodnocení nejčastěji zřizovatelé využívají rozhovor a rozbor dokumentace, na zřetel jsou brány i ohlasy na práci školy. S hodnocením zřizovatelé souhlasilo 63% dotazovaných zřizovatelů, ale pouze 23% ředitelů. Zazněly i návrhy rozdělit kompetence hodnocení – ekonomickou oblast práce ředitele by měli v pravomoci zřizovatelé, tedy obce, a profesní stránkou by se zabývali odborníci (např. ČŠI, vybraní zaměstnanci ORP).

Stárková navrhuje tato hodnotící kritéria:

### 1) Pedagogická oblast

- Naplnění cílů ŠVP
- Kvalita a výsledky výchovně vzdělávacího procesu
- Výsledky kontrolní činnosti
- Kvalitní nabídka volitelných a nevolitelných předmětů
- Mimoškolní aktivity
- Účast a úspěšnost v soutěžích
- Organizování soutěží
- Spolupráce se zahraničními školami
- Odborná a pedagogická způsobilost pedagogů
- Podpora DVPP
- Další vzdělávání ředitele školy
- Odborná publikační a posuzovatelská činnost, autorství učebnic
- Spolupráce s obcí, veřejností, rodiči
- Prezentace školy na veřejnosti

### 2) Ekonomická a pracovně právní činnost

- Efektivita využívání finančních prostředků
- Získávání příjmu z mimorozpočtových zdrojů (granty, dary, doplňková činnost)
- Péče o svěřený majetek
- Úspěšné řešení pracovně právních záležitostí
- Zpracovávání statistických výkazů v požadované kvalitě a termínech
- Další aktivity nad rámec činnosti ředitele<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> STÁRKOVÁ, R. *Hodnocení ředitelů mateřských a základních škol ze strany zřizovatele*, Praha, 2008, Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

Také Zámostná (2009) klasifikuje hodnotící systém ředitelů škol jako nedostačující. Zřizovatelé mají sice systém nastaven, ale jeho provádění je formální, ředitelé s ním nejsou seznámeni. Vzhledem k tomu, že mezi zřizovatelem a ředitelem není klasický zaměstnanecký vztah nadřízený, podřízený a zřizovatel mnohdy není dopodrobna seznámen s problematikou řízení škol, navrhuje, aby ředitelé spolupracovali se zřizovatelem při tvorbě kritérií a zřizovatel využil výsledky sebehodnocení ředitelů.

#### Navrhované oblasti sebehodnocení:

- Ekonomika
- Výchovně vzdělávací proces
- Výsledky kontrol
- Prezentace na veřejnosti
- Vedení školy<sup>37</sup>

Hodnocení práce ředitele je proces, jehož kritéria jsou nastavena zvenku. V tomto procesu by se měla objevit schopnost zřizovatele definovat ta kritéria, která vypovídají o práci ředitele. Vondráčková (2010) uvádí, že v mnohých případech tento proces nefunguje. Pokud má zřizovatel kritéria vypracovaná, ředitelé o nich nevědí.

#### Oblasti ředitelské práce, které zohledňuje zřizovatel:

- Klima školy
- Zájem rodičů o školu
- Doplnková činnost
- Spolupráce se zřizovatelem
- Veřejná činnost
- Aktivity mimo školu
- Prezentace školy
- Sběr surovin
- Péče o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami
- Sebevzdělávání ředitele
- Ztížené podmínky
- Technická vybavenost škol

---

<sup>37</sup> ZÁMOSTNÁ, H. *Kritéria hodnocení ředitelů mateřských a základních škol zřizovaných obcemi*, Praha, 2009, Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

- Práce s technologiemi
- Aktivity ředitele nad rámec pracovních povinností
- Doplnková činnost
- Podíl na programu celoživotního vzdělávání obyvatel
- Podíl ředitele na získávání mimorozpočtových zdrojů
- Prezentace školy na veřejnosti
- Sebevzdělávání a publikační činnost ředitele
- Spolupráce s jinými školami
- Metodická pomoc
- Spolupráce s rodiči
- Energetický management
- Počet odloučených pracovišť
- Kapacita školy<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> VONDRÁČKOVÁ, L. *Hodnocení školy a ředitele školy z pohledu zřizovatele, zaměřeno na základní školy zřizované obcí*. Praha, 2010, Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.



# VÝZKUMNÁ ČÁST

## 5 Úvod výzkumu

### 5.1 Formulace výzkumného problému

Mají obce v Pardubickém kraji stanovena kritéria hodnocení práce ředitelů škol, které zřizují a znají ředitelé škol kritéria, podle kterých jsou hodnoceni?

### 5.2 Výzkumné předpoklady

Zřizovatelé nemají stanovena kritéria hodnocení práce ředitelů mateřských škol.

Současná kritéria hodnocení daná zřizovatelem nevypovídají o kvalitě práce ředitelů mateřských škol v pardubickém kraji

### 5.3 Cíle výzkumného šetření

Cílem výzkumu bylo zjistit fakta, která vedou k potvrzení či vyvrácení hypotézy:

- 1) Zjistit, zda obce v Pardubickém kraji mají stanovena kritéria hodnocení ředitelů mateřských škol, které zřizují.
- 2) Vyhodnotit jednotlivá kritéria hodnocení ředitelů mateřských škol v Pardubickém kraji, ověřit četnost zastoupení jednotlivých oblastí práce a činnosti ředitele, na které se při hodnocení zaměřuje zřizovatel.
- 3) Vyhodnotit, kterých oblastí činnosti ředitele se kritéria hodnocení nedotýkají.
- 4) Vyhodnotit, zda kritéria obsahují indikátory s podrobnou škálou úrovně jejich dosažení.
- 5) Ověřit, do jaké míry jsou s kritérii hodnocení seznámeni samotní ředitelé mateřských škol.
- 6) Ověřit, do jaké míry jsou kritéria účelná pro hodnocení práce.

## 5.4 Proces výzkumu

### 5.4.1 Plán výzkumu

- Předvýzkum
- Vytvoření dotazníků pro sběr informací
- Pilotážní průzkum
- Vypracování finální verze dotazníků
- Stanovení termínu uzávěrky sběru dat
- Příjem dotazníků a vyhodnocení odpovědí
- Neformální řízené rozhovory na doplnění informací z dotazníkového šetření
- Zpracování informací

### 5.4.2 Metody výzkumu

Pro výzkum jsem použila **kvantitativní obsahovou analýzu** kritérií hodnocení jednotlivých zřizovatelů, **dotazníkového šetření a interview**. Před vlastním výzkumem jsem si nejprve ověřila aktuálnost problematiky daného tématu rozhovorem s ředitelkami mateřských škol z řad mých současných kolegyně. Na základě získaných informací jsem vytvořila pracovní návrh dotazníků, které jsem předložila 4 ředitelkám. Tímto **předvýzkumem** vyplynuly některé nejasné formulace otázek, dotazníky jsem podle připomínek upravila, tak vznikla jejich konečná verze, a tu jsem rozeslala k aplikovanému **výzkumu**. (*Formuláře dotazníků jsou součástí příloh diplomové práce.*) Dotazníkové šetření ředitelek probíhalo během měsíce ledna 2012. Zároveň jsem zaslala krátký zjišťovací dotazník zřizovatelům mateřských škol za účelem získání kritérií, která si zřizovatel stanovil pro ředitele škol.

Další výzkumnou metodou se stal **řízený neformální rozhovor**, který probíhal individuálně s ředitelkami a vybranými zástupci zřizovatelů na doplnění informací, které vyplynuly z dotazníkového šetření. Prostřednictvím interview jsem získala ucelenější a konkrétnější pohled na zkoumanou problematiku.

### **5.4.3 Výzkumný soubor**

Z výchozího základního souboru, tedy počtu obcí v Pardubickém kraji, které zřizují alespoň jednu mateřskou školu, byly osloveny všechny obce s rozšířenou působností a náhodně bylo vybráno 10 % z celkového počtu obcí (tj. 49 obcí), které spadají do těchto územních celků. Zároveň byly osloveny všechny tři soukromé školy, které se v Pardubickém kraji nacházejí. Respondenty dotazníkového šetření se staly ředitelky všech mateřských škol zřizovaných výše uvedenými obcemi.

Z uvedeného počtu respondentů vyplývá, že se nejedná o reprezentativní výzkumný vzorek, tudíž výsledky šetření nemají potřebnou vypovídající kvalitu, ale spíše hodnotu informativní.

### **5.4.4 Způsob distribuce a návratnost**

Dotazníky pro zřizovatele byly rozeslány poštou se zpátečními ofrankovanými obálkami, ředitelky mateřských škol byly osloveny jak prostřednictvím e-mailových adres, tak osobně.

Celkově bylo osloveno 49 respondentů z řad zřizovatelů, od nichž jsem obdržela 40 vyplněných dotazníků, tedy 81,6% návratnost, a 97 respondentů z řad ředitelek, od kterých se vrátilo 56 vyplněných dotazníků, tedy 58 %.

## 6 Výsledky výzkumu

### 6.1 Výsledky dotazníkové šetření zřizovatelů

Dotazník pro zřizovatele je členěn do 3 položek:

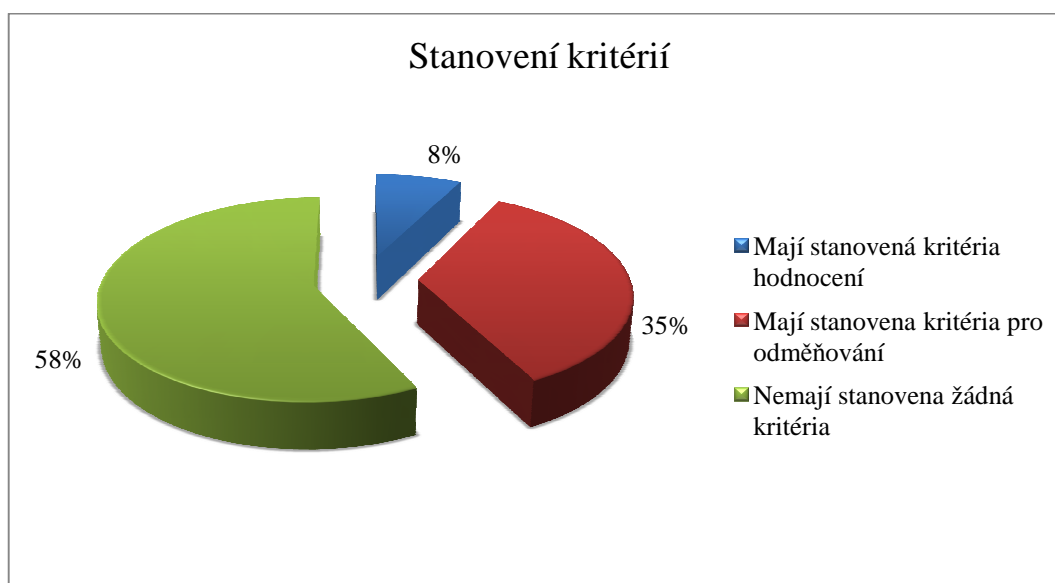
1. položka identifikuje velikost obce
2. položka zjišťuje počet mateřských škol, které obec zřizuje
3. položka zjišťuje existenci kritérií hodnocení ředitelů

#### Výsledky podle velikosti obcí:

Na dotazníky odpovědělo:

- 11 zřizovatelů z obcí do 1 tisíce obyvatel, tj.: 27,5 %
- 23 zřizovatelů z obcí od 1 tisíce do 10 tisíc obyvatel, tj.: 57,5 %
- 6 zřizovatelů z obcí nad 10 tisíc obyvatel, tj.: 15 %

Ze 40 dotazovaných odpovědělo 17 zřizovatelů, že mají stanovená kritéria, z toho pouze ve 3 případech bylo uvedeno, že se jedná o kritéria hodnocení, ve zbývajících 14 případech bylo uvedeno, že se jedná o kritéria pro odměňování ředitelů, pro stanovení výše odměn, osobních a zvláštních příplatků. 23 zřizovatelé kritéria hodnocení nemají.



Graf č. 1: Existence a neexistence kritérií vyjádřena v %.

Z výše uvedených údajů vyplývá, že 58 % dotazovaných obcí nemá stanovena kritéria hodnocení. V odpovědi na otázku práci ředitelů hodnotíme jiným způsobem, uvádějí:

- *Podle vzdělávacích, výchovných a hospodářských výsledků.*
- *Individuálně.-*
- *Hodnotí rada města na základě vlastních zkušeností.*
- *Dle aktivity ve školním roce.*
- *Podle výsledků žáků ve škole. – Pro mateřské školy je toto kritérium obtížně použitelné, protože předškolní vzdělávání není nastaveno na výkon dítěte, nýbrž na jeho vývoj. Při hodnocení vzdělávacích výsledků dětí, tedy do jaké míry si osvojilo kompetence a jakých očekávaných výstupů dosáhlo na konci předškolního období, se neklasifikují vědomosti a znalosti dětí, ale zejména se vyhodnocuje, jaký pokrok dítě během předškolního vzdělávání dosáhlo. Zohledňují se jeho individuální možnosti. Jinak vybavené přicházejí do mateřských škol děti z podnětného prostředí a jinak ze sociálně znevýhodněných rodin. Z tohoto důvodu může být výsledek vzdělávání, ačkoliv děti dosáhnou stejného výstupu, u jednoho dítěte výrazným úspěchem a u druhého normou.*
- *Podle návrhu metodiky, kterou v roce 2003 vydal KÚ Pardubického kraje, tj. příplatek za vedení, osobní příplatky v určitém rozmezí. – Toto doporučení se netýkalo hodnocení ředitelů škol, ale pravidel pro stanovení příplatků za vedení a osobních příplatků, kdy kritérii jsou počet tříd eventuelně počet dětí ve škole, počet zaměstnanců, které ředitel řídí, školní jídelna ve škole, odloučené pracoviště.*

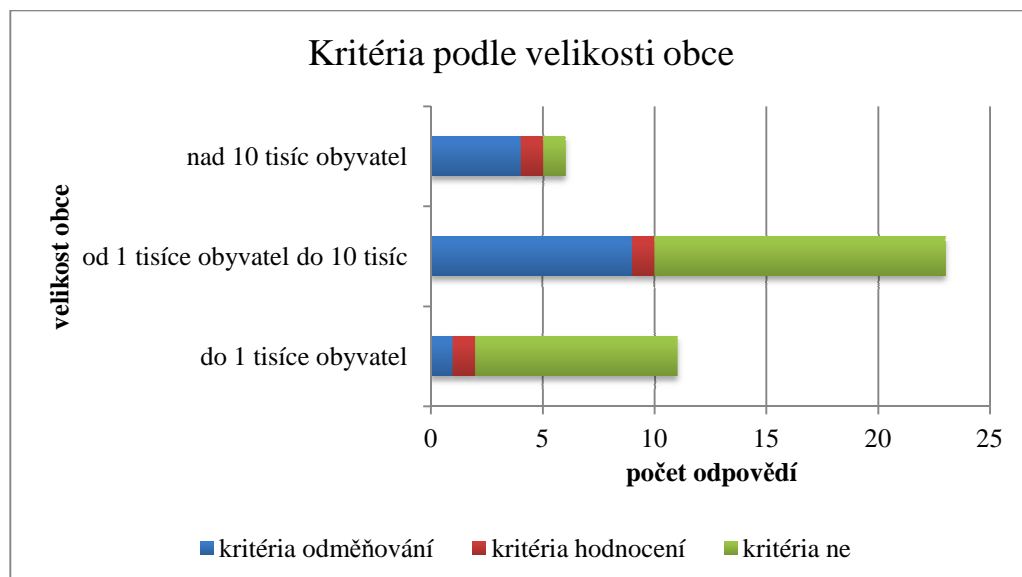
Přestože respondenti uvedli v dotazníku, že nemají stanovená kritéria hodnocení práce ředitelů, matice odpovědí ukazuje, že pro hodnocení ředitelů kritéria používají, pouze je nemají stanovena písemně. Takto nastavená kritéria jsou příliš obecná, jednostranná a nezahrnují všechny činnosti ředitelů, nemohou sloužit k objektivnímu hodnocení.

Rozdělíme-li si data podle velikosti obce, zjistíme, že se poměr kritéria ano a kritéria ne mění úměrně s velikostí obce. Čím větší obec, tím častější výskyt kritérií hodnocení.

### Kritéria hodnocení podle velikosti obce:

Velikost obce	kritéria odměňování	kritéria hodnocení	kritéria ne	celkem
do 1 tisíce obyvatel	1	1	9	11
od 1 tisíce obyvatel do 10 tisíc	9	1	13	23
nad 10 tisíc obyvatel	4	1	1	6
<b>celkem</b>	14	3	23	40

Tabulka č. 4: Počet odpovědí podle velikosti obce



Graf č. 2: Poměr počtu přítomnosti a nepřítomnosti kritérií hodnocení podle velikosti obcí

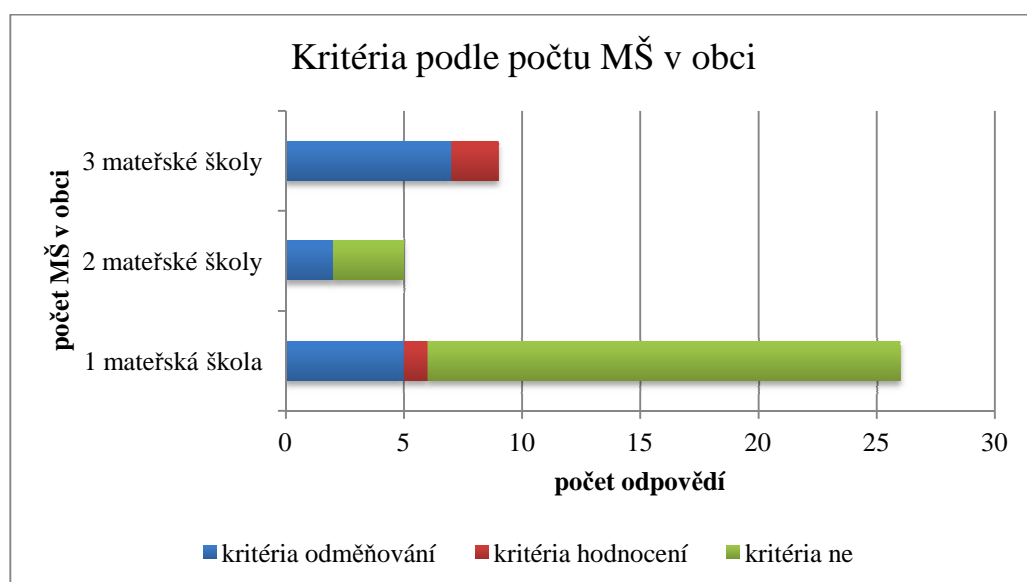
Z grafu a tabulky vyplývá tento poměr:

- Malé obce do 1 tisíce mají pouze **v 18 % vytvořena kritéria hodnocení** a v 81 % ne,
- obce od 1 tisíce do 10 tisíc obyvatel již **ve 43 %** mají kritéria a
- města nad 10 tisíc obyvatel mají vytvořena kritéria již **z 83 %**.

### Výsledky podle počtu zřizovaných mateřských škol v obci:

Počet MŠ v obci	kritéria odměňování	kritéria hodnocení	kritéria ne	celkem
1 mateřská škola	5	1	20	26
2 mateřské školy	2	0	3	5
3 mateřské školy	7	2	0	9
<b>celkem</b>	14	3	23	40

Tabulka č. 5: Počet odpovědí podle počtu zřizovaných škol v obci



Graf č. 3: Poměr počtu přítomnosti a nepřítomnosti kritérií hodnocení podle počtu mateřských škol v obci.

Předchozí údaje nám ukazují následující skutečnost. Čím více mateřských škol obec zřizují, tím vyšší je procentuální zastoupení existence kritérií hodnocení:

- **26 % obcí**, které zřizují pouze jednu mateřskou školu, uvádí, že mají stanovená kritéria hodnocení,
- přítomnost kritérií uvádí již **40 %** obcí se dvěma mateřskými školami,
- a **100 %** obcí s více než třemi mateřskými školami.

## **Vyhodnocení:**

Ze zjištěného vyplývá, že ve městech a větších obcích, kde je více mateřských škol, má zřizovatel stanovena kritéria hodnocení. Tato kritéria neplní pouze hodnotící funkci, jsou však součástí systému odměňování ředitelů, zásad či směrnic, kterou je stanovena výše platu, a slouží jako podklad pro přiznání osobního příplatku, příplatku za vedení, dalších zvláštních příplatků a odměn. Obce s počtem obyvatel do jednoho tisíce a s jednou mateřskou školou práci ředitele nehodnotí podle předem stanovených kritérií, ale na základě osobního pohovoru, osobní zkušeností apod. Přiznávání odměn a osobního či jiného příplatku je projednáváno radou obce. Tam, kde se vyskytuje více mateřských škol, má zřizovatel pravidla i kritéria hodnocení a odměňování vytvořena písemně. Tato skutečnost je pravděpodobně způsobena tím, že v malých obcích jsou vztahy mezi zástupci obce a řediteli škol těsnější a transparentnější než ve městech, činnost školy a samotného ředitele je snadněji identifikovatelná. Radní obce mají bezprostřední informace a nemají potřebu vytvářet písemný systém hodnocení, na vyhodnocení práce ředitele se dohodnou. Hodnotí práci jedince podle svých představ a požadavků bez porovnávání s dalším ředitelem. V obcích s více mateřskými školami se toto porovnávání již vyskytuje, proto je také jedním z důvodů, proč jsou dána kritéria hodnocení písemně a předem.



## 6.2 Analýza kritérií

Základním souborem analýzy se staly **směrnice, zásady či pravidla** pro odměňování ředitelů škol získaných od oslovených zřizovatelů, ze kterých byla vybrána všechna **kritéria – významové jednotky**. Podle obsahu byla rozdělena do analytických kategorií. Tyto kategorie se neshodují s oblastmi, které si vytyčili zřizovatelé, protože členění do oblastí se zřizovatel od zřizovatele lišilo a hodnocené oblasti se opakovaly jen sporadicky:

OBLASTI HODNOCENÍ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Četnost odpovědí
Kvalita vzdělávacího procesu	1	1		1		1			1	5
Kvalita pedagogického sboru	1	1		1		1				4
Plnění většího rozsahu prac. úkolů, které nelze zhodnotit příplatkem za vedení		1	1	1		1				4
Hospodaření, ekonomika	1		1					1		3
Řízení školy a personální práce			1						1	2
Plnění ekonomických ukazatelů									1	1
Kvalita a včasnost zpracování požadovaných podkladů,									1	1
Dodržování zásad, pravidel, postupů a doporučení stanovených zřizovatelem.									1	1
Řízení							1			1
Kvalita							1			1
Prezentace							1	1		2
Oblast výchovně vzdělávací								1		1
Péče o majetek								1		1
Doplňková činnost					1					1
Hlavní činnost					1					1
Ekonomicko-správní vztahy se zřizovatelem					1					1
Výsledky kontrol			1							1

Tabulka č. 6: Oblasti hodnocení daných zřizovateli

Zřizovatelé rozdělují kritéria nejčastěji do tří, čtyř až pěti oblastí, přičemž oblast „Kvalita vzdělávacího procesu“ je zastoupena v nejvyšším počtu, následují oblasti „Kvalita pedagogického sboru“ a „Plnění většího rozsahu pracovních úkolů“. Tyto tři oblasti se objevily shodně u třech zřizovatelů, šest zřizovatelů mělo oblasti členěny svým specifickým způsobem a osm zřizovatelů oblasti kritérií vůbec neuvádělo. Celkem byly vyhodnocovány směrnice, zásady či pravidla pro odměňování ředitelů od 17 zřizovatelů.

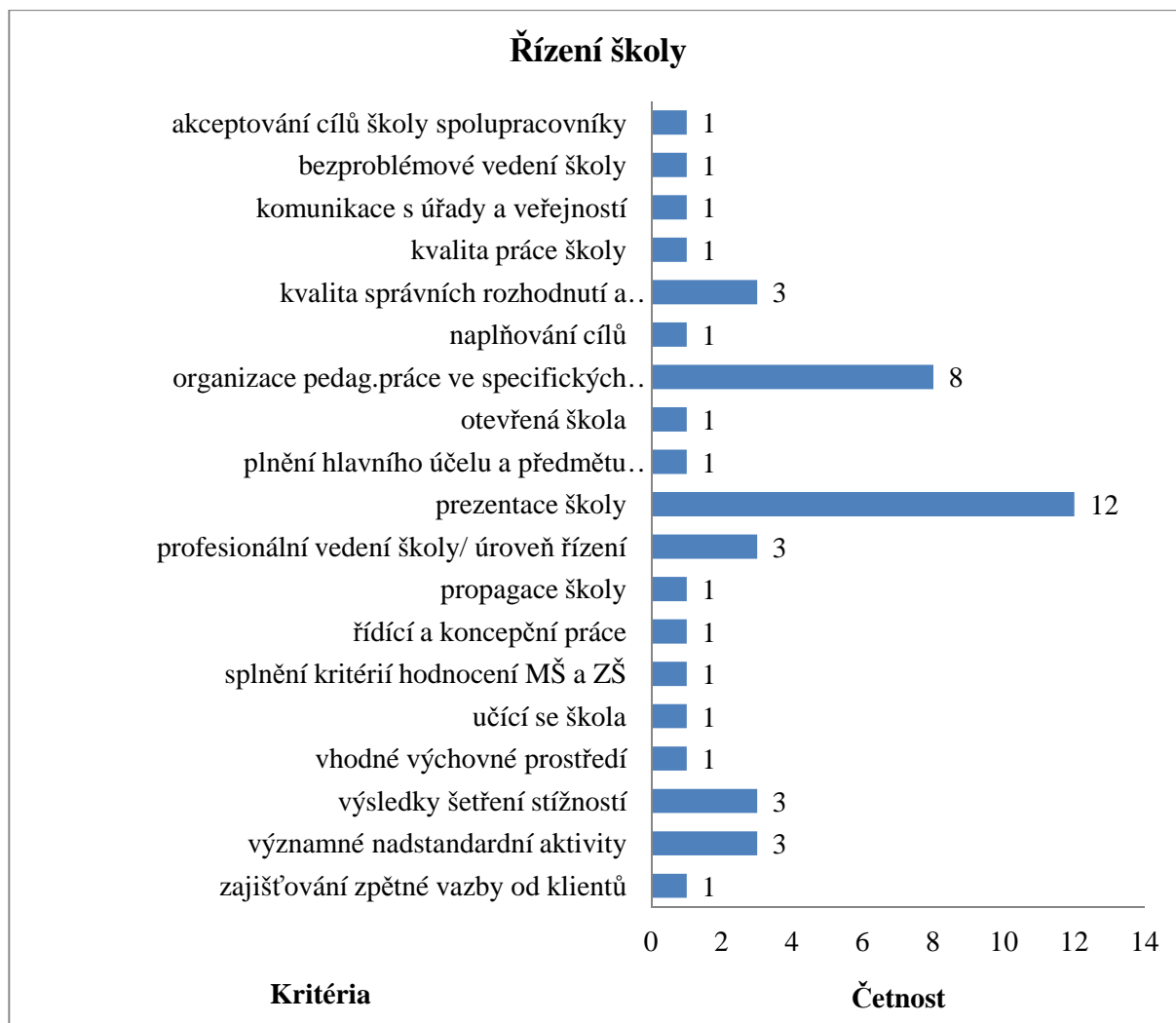
### **6.2.1 Analytické kategorie kritérií**

Analyzovaná kritéria byla rozdělena do kategorií podle obsahu tak, aby se vzájemně nepřekrývala a nevstupovala z jedné kategorie do druhé:

1. kategorie – řízení školy
2. kategorie – pedagogický proces
3. kategorie – personalistika
4. kategorie – ekonomika
5. kategorie – zákony
6. kategorie – spolupráce
7. kategorie – sebeřízení ředitele
8. kategorie – ostatní (výroční zpráva)

Do kategorie **ŘÍZENÍ ŠKOLY** bylo vybráno celkem **19 kritérií**, která souvisela s managementem, vedením a řízením, marketingem a strategií:

- 1) akceptování cílů školy spolupracovníky;
- 2) bezproblémové vedení školy;
- 3) komunikace s úřady a veřejností;
- 4) kvalita práce školy;
- 5) kvalita správních rozhodnutí a podkladových materiálů;
- 6) naplňování cílů školy;
- 7) organizace pedagogické práce ve specifických či ztížených podmínkách školy;
- 8) otevřená škola;
- 9) plnění hlavního účelu předmětu činnosti školy;
- 10) prezentace školy;
- 11) profesionální vedení školy / úroveň řízení;
- 12) propagace školy;
- 13) řídicí a koncepční práce;
- 14) splnění kritérií hodnocení mateřských a základních škol;
- 15) učící se škola;
- 16) vhodné výchovné prostředí;
- 17) výsledky šetření stížností;
- 18) významné nadstandardní aktivity školy;
- 19) zajišťování zpětné vazby od klientů



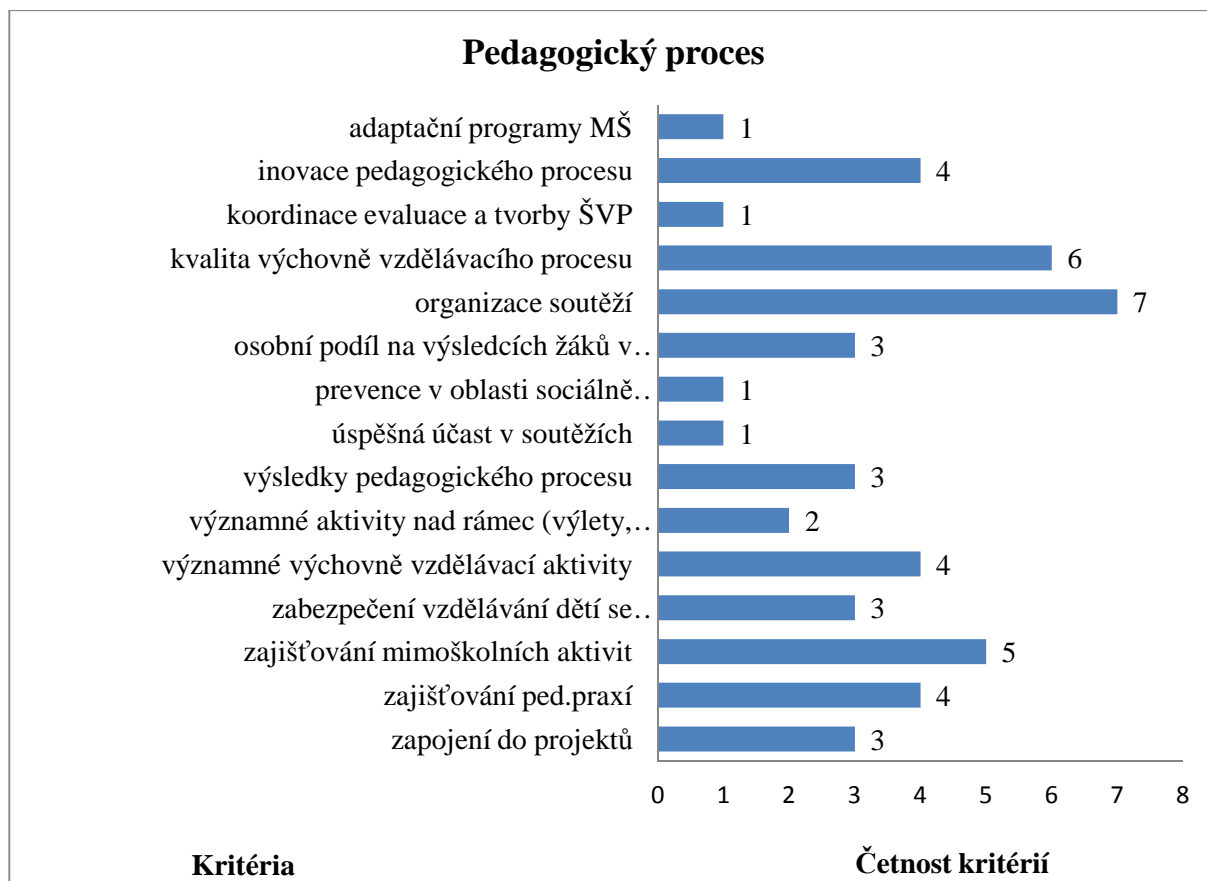
Graf č. 4: Výčet kritérií z oblasti řízení školy a četnost jejich opakování.

Tato oblast obsahuje nejvyšší počet kritérií, ale četnost zastoupení u všech 17 zřizovatelů je velice nízká, většinou se neopakují, objevují se pouze v jediném případě, i když na druhou stranu **kritérium prezentace školy má u zřizovatelů nejčastější zastoupení ze všech uváděných kritérií** (objevilo se 12krát). Pojem prezentace je vykládán jako ukázka, jako představení něčeho. Prezentace školy zahrnuje vše, čím se škola zviditelňuje, jak se projevuje navenek, a také jak ji prezentuje, tedy představuje sám ředitel. Čím více se o aktivitách školy ví, tím větší je představa, že je škola úspěšná. Na druhou stranu sám zřizovatel vyžaduje, aby se škola podílela na veřejném životě v obci, tedy i její účast či přímo organizování těchto akcí je pozitivně hodnoceno. Druhým nejčastěji objevovaným kritériem z této kategorie je **organizace pedagogické práce ve specifických či ztížených podmínkách školy**. Vzhledem k tomu, že kritéria byla vytažena z kritérií pro stanovení odměn a osobního ohodnocení, je toto kritérium, které zohledňuje výjimečnost situace, opodstatněné. Při

hodnocení práce by mohlo být jedním z indikátorů. Např. ředitel zvládá organizaci práce ve ztížených podmínkách. Z četnosti opakování vytyčených kritérií vyplývá, že okruh řízení školy bývá hodnocen sporadicky,

Do kategorie **PEDAGOGICKÝ PROCES** bylo zahrnuto **15 kritérií** podle klíče výchova, vzdělávání, zajištění péče o děti, výsledky dětí a žáků:

- 1) adaptační programy mateřských škol;
- 2) inovace pedagogického procesu;
- 3) koordinace evaluace a tvorby ŠVP;
- 4) kvalita výchovně vzdělávacího procesu;
- 5) organizace soutěží;
- 6) osobní podíl na výsledcích žáků v soutěžích;
- 7) prevence v oblasti sociálně patologických jevů;
- 8) úspěšná účast v soutěžích;
- 9) výsledky pedagogického procesu;
- 10) významné aktivity nad rámec zákonem stanovených povinností (výlety, exkurze, vystoupení dětí na veřejnosti);
- 11) významné výchovně vzdělávací aktivity;
- 12) zabezpečení vzdělávání dětí se zdravotním postižením formou integrace;
- 13) zajišťování mimoškolních aktivit;
- 14) zajišťování pedagogických praxí;
- 15) zapojení do projektů.



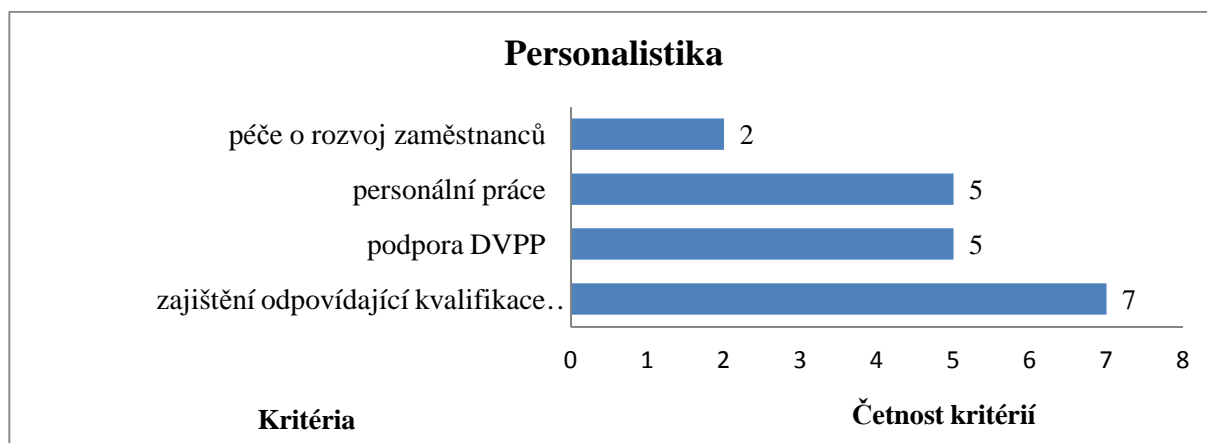
Graf č. 5: Výčet kritérií z oblasti pedagogický proces a četnost jejich opakování

Kategorie je zastoupena druhým nejvyšším počtem kritérií, která se ve čtyřech případech opakují třikrát, ve třech případech čtyřikrát. **Nejčastěji je hodnocena organizace soutěží, kvalita výchovně vzdělávacího procesu a zajišťování mimoškolních aktivit.** Kritéria organizování soutěží a zajišťování mimoškolních aktivit mají početné zastoupení z obdobného důvodu jako kritérium prezentace školy. Prostřednictvím těchto akcí dává škola o sobě vědět a zřizovatel, v tomto případě obec, to vítá. Zároveň jsou soutěže a mimoškolní aktivity vnímány jako nadstavba ve vzdělávání dětí. Je rozdílně chápáno, zda soutěže a aktivity organizuje škola. Zde je předpokladem, že se určitou měrou ředitel, jako osoba zodpovědná za chod a výchovně vzdělávací proces školy, na organizaci podílí, přinejmenším vytvořením podmínek pro uskutečnění. Pokud se ale soutěží škola prostřednictvím žáků pouze účastní, pak v některých případech vyžaduje zřizovatel, aby se ředitel podílel na výsledcích žáků, přestože i v tomto případě musí vytvořit podmínky a motivovat učitele k aktivitě. Druhé nejčetnější kritérium této oblasti, kvalita výchovně vzdělávacího procesu, je přirozené. Kvalita je jedním z univerzálních kritérií, a zde je vyžadována kvalita procesů. Avšak význam pojmu je příliš široký, proto by měly následovat indikátory určující, co je

kvalitou rozuměno. Přestože je výčet kritérií nižší, celková četnost opakování je vyšší, tímto okruhem se zřizovatelé zabývají častěji, než řízením školy.

Kategorie **PERSONALISTIKA** obsahuje pouze **4 kritéria**, která souvisejí s personální prací, péčí o pracovníky a jejich rozvojem:

- 1) péče o rozvoj pracovníků;
- 2) personální práce;
- 3) podpora dalšího vzdělávání pracovníků;
- 4) zajištění odpovídající kvalifikace zaměstnanců;

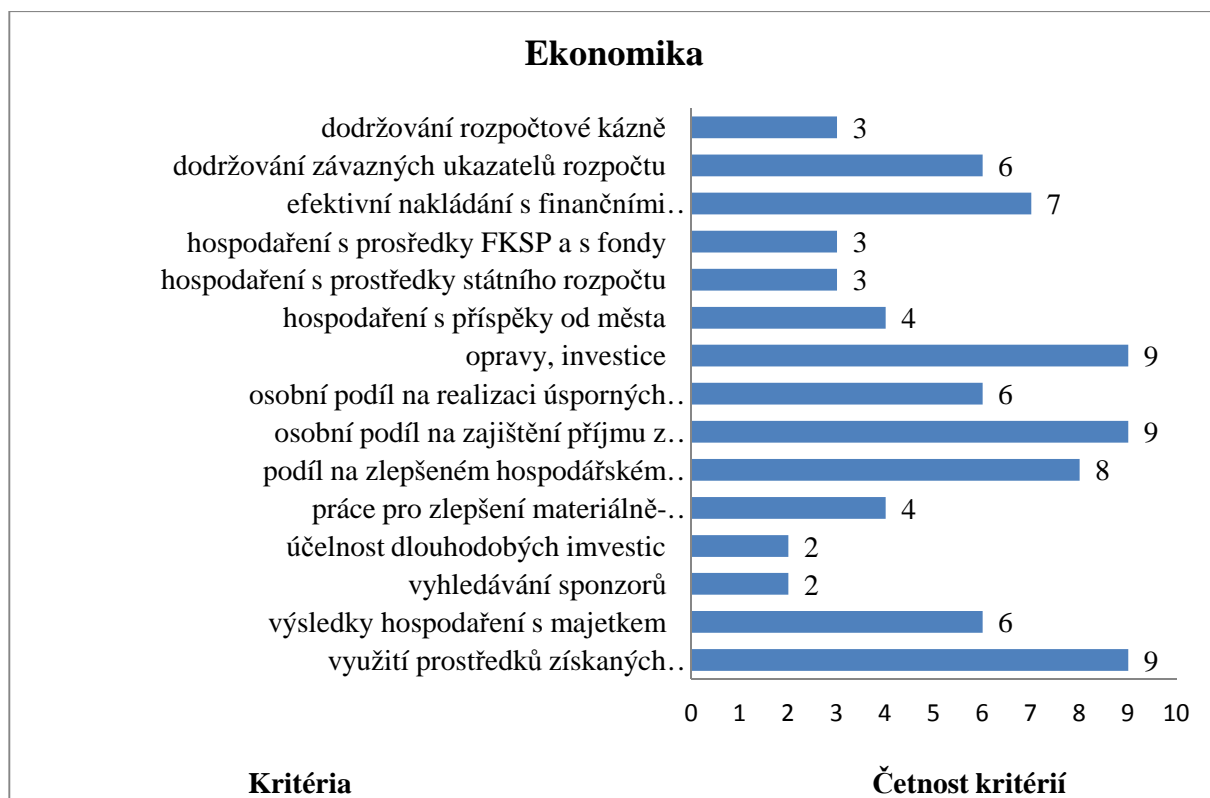


Graf č. 6: Výčet kritérií z oblasti personalistika a četnost jejich opakování

Tato oblast je velice málo zastoupena, nejčastěji se opakuje kritérium **zajištění odpovídající kvalifikace** zaměstnanců, protože požadavky na kvalifikaci pedagogů jsou dány zákonnou normou, kterou by měl ředitel dodržovat. Odbornost pedagogů a kvalifikovanost pedagogů je předpokladem k zajištění profesionality pedagogického sboru školy, tedy předpokladem k zajištění kvality výchovně vzdělávací práce. S profesionalitou úzce souvisí neustálé vzdělávání se. Proto podpora dalšího vzdělávání pedagogů je také jedním z kritérií. Tato kritéria jsou měřitelná, jednoznačná, vypovídající a nezpochybnitelná. Formulace kritéria personální práce je příliš obsažná, není zcela jasné, co je hodnoceno, zda výběr pracovníků, nebo jejich rozvoj, zda je vyžadována častá obměna pracovníků, nebo stabilita pedagogického sboru. Kritérium nemá vypovídající hodnotu. Nabízí se domněnka, že personální práce není náplní práce ředitele, proto je pozitivně hodnoceno, že ji ředitel vykonává.

Čtvrtá kategorie **EKONOMIKA** v sobě zahrnuje **15 kategorií**, vybraných podle klíče finance, hospodaření, majetek, rozpočet:

- 1) dodržování rozpočtové kázně;
- 2) dodržování závazných ukazatelů rozpočtu;
- 3) efektivní nakládání s finančními prostředky;
- 4) hospodaření s prostředky FKSP a dalších fondů;
- 5) hospodaření s prostředky státního rozpočtu;
- 6) hospodaření s příspěvky od zřizovatele;
- 7) opravy, investice;
- 8) osobní podíl na realizaci úsporných opatření;
- 9) osobní podíl na zajištění příjmů z mimorozpočtových zdrojů (granty, projekty...);
- 10) podíl na zlepšeném hospodářském výsledku;
- 11) práce pro zlepšení materiálně-technických podmínek;
- 12) účelnost dlouhodobých investic;
- 13) vyhledávání sponzorů;
- 14) výsledky hospodaření s majetkem;
- 15) využití prostředků získaných doplňkovou činností



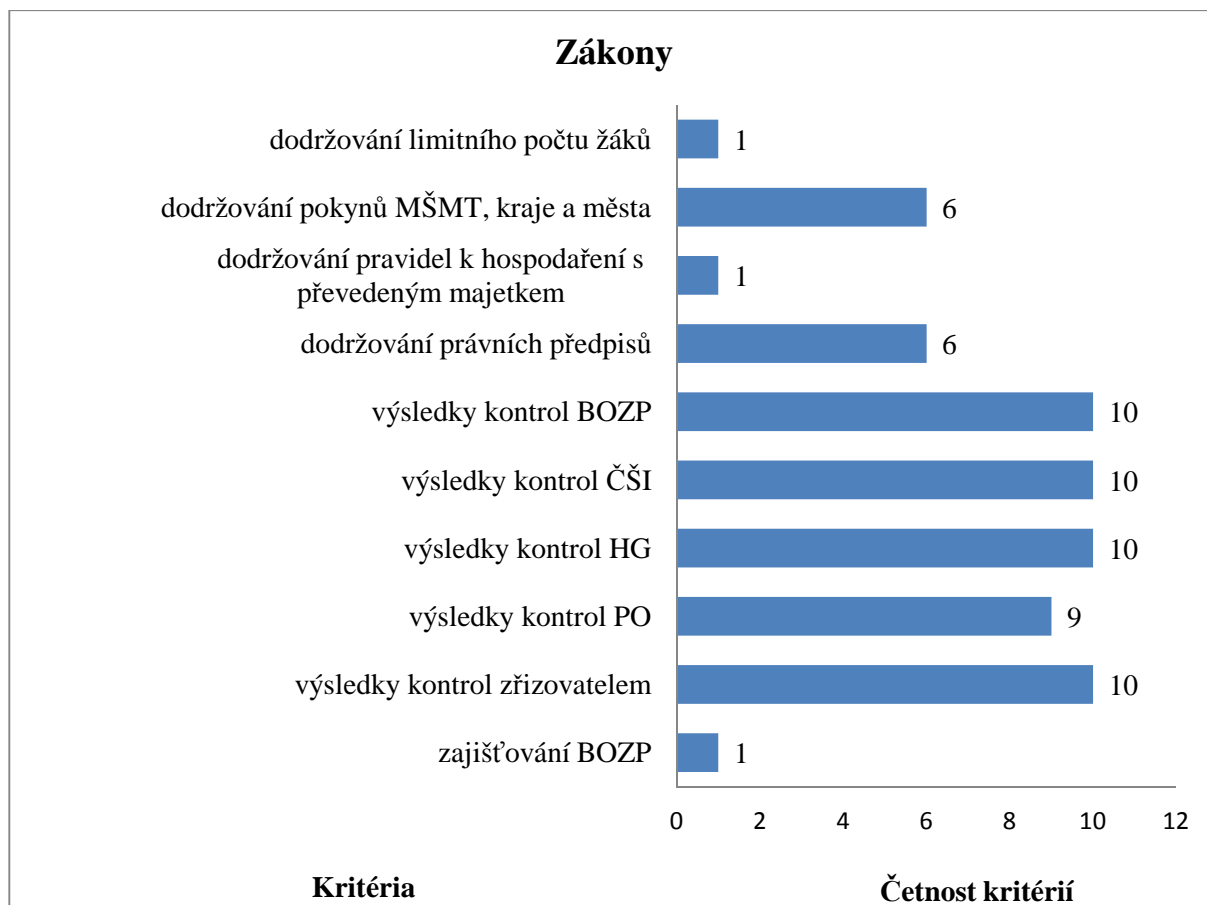
Graf č. 7: Výčet kritérií z oblasti ekonomika a četnost jejich opakování

Počet kritérií se shoduje s kategorií vzdělávání, ale četnost zastoupení jednotlivých kritérií u všech zřizovatelů je vyšší, devětkrát se opakují kritéria **opravy a investice, osobní podíl na zajištění příjmu z mimorozpočtových zdrojů a využití prostředků získaných doplňkovou činností**, osmkrát **podíl na zlepšeném hospodářském výsledku** a sedmkrát **efektivní nakládání s finančními prostředky**. Obce financují provoz škol, logické je, že je zajímavá, jak ředitelé s těmito prostředky nakládají a jak jsou schopni získat pro školu další finanční prostředky, prostřednictvím kterých mohou zlepšit nejen prostředí školy, ale i zvýšit vzdělávací nabídku školy. Úměrně se zvyšujícími se příjmy se zvyšují i možnosti školy. Schopnostmi získat finance a dobře s nimi hospodařit prokazuje ředitel svoje manažerské dovednosti. Z roční závěrky zřizovatelé jasně vidí konkrétní čísla, kolik financí ředitelé zajistili a jak s penězi, které mají dány rozpočtem, hospodařili. Dalším častým kritériem v této oblasti byl **zlepšený hospodářský výsledek školy**. Zřizovatelé tak chtějí podněcovat ředitele k šetření do dalších let. Také zohledňují **podíl ředitelů na rozsáhlých opravách či rekonstrukcích** budov škol, které jsou majetkem zřizovatele. Toto kritérium je chápáno jako práce nad rozsah pracovní náplně ředitelů, proto je za jeho naplnění ředitel zvýhodněn. Kritérium je součástí zásad pro stanovování výše odměn, ředitel je ohodnocován za mimořádný úkol, nikoli za svoji práci. Celkově tato kategorie prokazuje nejčetnější zastoupení kritérií. Obecně kritéria z této kategorie jsou pro hodnotitele uchopitelnější.

Kategorie **ZÁKONY** obsahuje **10 kritérií** vypovídajících o dodržování zákonů, vyhlášek, předpisů a pravidel, o výsledcích kontrol, které toto dodržování sledují:

- 1) dodržování limitního počtu žáků;
- 2) dodržování pokynů MŠMT, kraje a obce;
- 3) dodržování pravidel k hospodaření s převedeným majetkem;
- 4) dodržování právních předpisů
- 5) výsledky kontrol BOZP
- 6) výsledky kontrol ČŠI
- 7) výsledky kontrol hygieny
- 8) výsledky kontrol požární ochrany
- 9) výsledky kontrol zřizovatelem
- 10) zajišťování BOZP



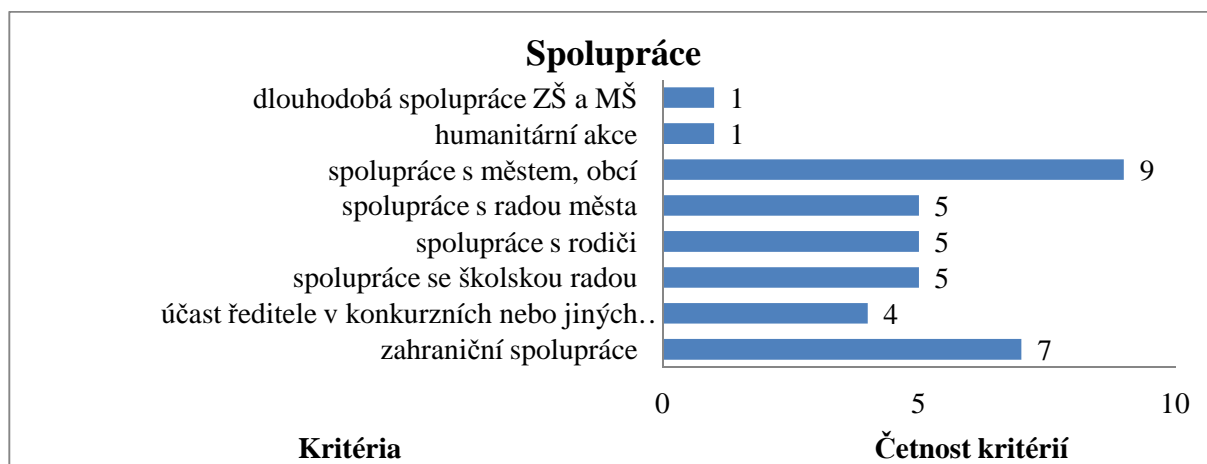


Graf č. 8: Výčet kritérií z oblasti zákony a četnost jejich opakování

Přesto, že počet kritérií není vysoký, četnost jejich opakování ano, pouze tři kritéria jsou uvedena pouze jednou. V porovnání s ostatními kritérii zauímají **výsledky kontrol** druhé místo v četnosti. Výsledky všech vnějších kontrol, které proběhnou ve škole, zřizovatel dostává k dispozici buď přímo od kontrolních orgánů, nebo od ředitelů, proto má možnost se přímo z jejich závěru dovědět, jak kontrola skončila. Výsledky kontrol jsou pro hodnocení jasně prokazatelné a nezpochybnitelné. Tím, že kontrolu většinou neprovádí zřizovatel, ale nezávislé kontrolní orgány a instituce, jsou i objektivní. Formulace výsledky kontrol neujasňuje cíl, ale spíše cestu, protože úroveň výsledků může být rozdílná – výsledky mohou být vynikající, bez zjištěných závad, dobré se zjištěnými drobnými nedostatky a nevyhovující s hrubými nedostatky. Uvedené kritérium lze použít jako indikátor například ke kritériu dodržování právních předpisů, protože kontrola a její výsledky případné nedodržování zákonů prokážou.

Kategorie **SPOLUPRÁCE** zahrnuje **osm kritérií** vypovídajících o veškeré spolupráci školy s ostatními organizacemi a školami:

- 1) dlouhodobá spolupráce mateřské a základní školy
- 2) humanitární akce
- 3) spolupráce s obcí, městem
- 4) spolupráce s radou obce
- 5) spolupráce s rodiči
- 6) spolupráce se školskou radou
- 7) účast ředitele v konkurzních nebo v jiných komisích zaměřené na oblast školství
- 8) zahraniční spolupráce

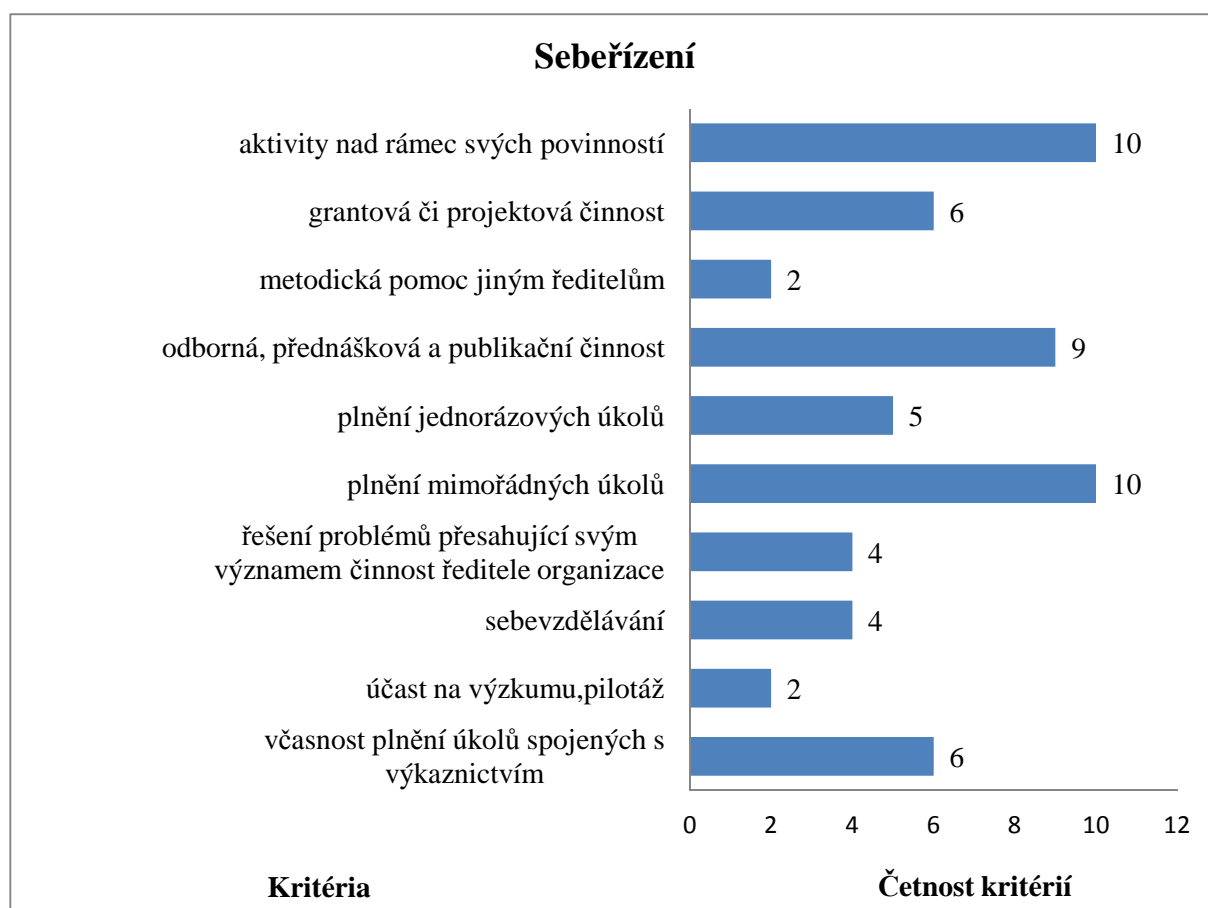


Graf č. 9: Výčet kritérií z oblasti spolupráce a četnost jejich opakování

Počet ani četnost kritérií není vysoká, nejčastěji se opakuje **spolupráce s městem, obcí**, protože obce i školy jsou veřejnými institucemi, které mimo jiné zajišťují a podílejí se na veřejném životě v obci. Zejména v malých obcích je škola jediným zdrojem kulturního a společenského života občanů. Pokud má obec za povinnost zabezpečovat vzdělávání a škola toto vzdělávání poskytuje, pak je spolupráce na plnění společného cíle nezbytná, tedy nelze nespolupracovat. Úroveň a intenzita spolupráce je však rozdílná a to formulace kritéria nepostihuje. Není stanoveno, jakou spoluprací si zřizovatel představuje, je hodnoceno pouze, že spolupráce existuje. Stejným způsobem je posuzovaná spolupráce s dalšími subjekty. Poměrně často se objevuje **zahraniční spolupráce**, její přítomnost je zohledňována. V mateřských školách není častým jevem, proto může být pojmána jako nadstandard působení ředitele a pozitivně přijímána.

Do kategorie **SEBEŘÍZENÍ** ředitele bylo vybráno **10 kritérií**, která souvisejí se sebezdvěláváním, seberozvojem, pracovní aktivitou a disciplínou ředitele:

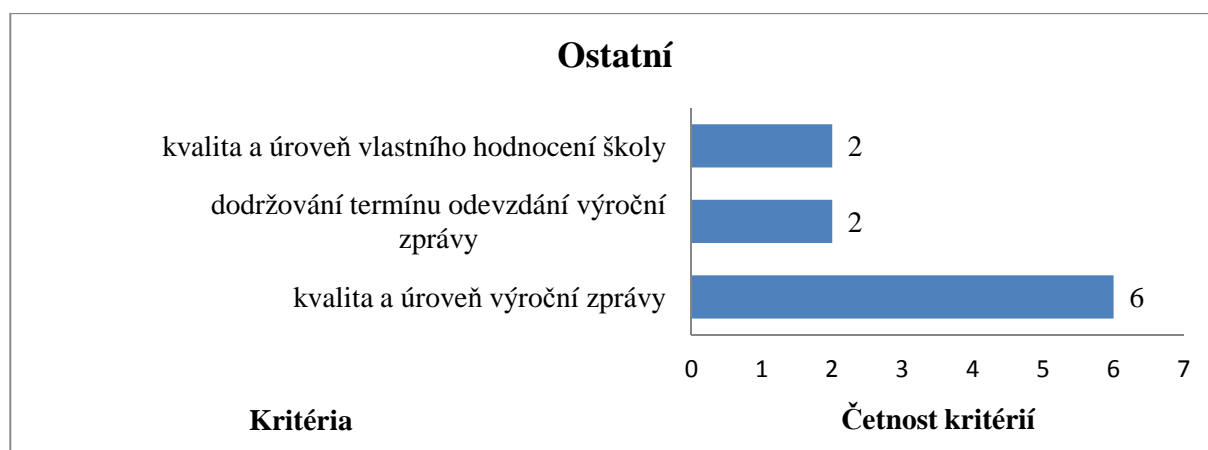
- 1) aktivity nad rámec svých povinností;
- 2) grantová či projektová činnost;
- 3) metodická pomoc jiným ředitelům;
- 4) odborná, přednášková a publikační činnost;
- 5) plnění jednorázových úkolů;
- 6) plnění mimořádných úkolů;
- 7) řešení problémů přesahujících svým významem činnost ředitele;
- 8) sebezdvělávání;
- 9) účast na výzkumu, pilotáž;
- 10) včasnost plnění úkolů spojených s výkaznictvím



Graf č. 10: Výčet kritérií z oblasti sebeřizení a četnost jejich opakování

Tato kategorie dosahuje ve dvou případech druhé nejvyšší četnosti kritérií – **plnění mimořádných úkolů a aktivity nad rámec povinností**, protože jsou součástí směrnice o odměňování ředitelů. Otázkou je, zda je zahrnout do kritérií hodnocení práce ředitelů, ale na druhou stranu je vysvětlením, proč se vyskytují nejčteněji v této oblasti. **Odborná, přednášková a publikační činnost** je vypovídající o dalším rozvoji ředitele – ředitel se vzdělával, zdokonaloval, profesionalizoval a svoje zkušenosti předává dál. Toto je zřizovateli velice kladně přijímáno. V čele školy chce mít každý zřizovatel profesionála, který je zárukou kvalitního vedení školy a zároveň reprezentanta nejen školy, ale i obce. Na druhou stranu je nutno brát na zřetel míru ředitelovy činnosti, aby nebyla na úkor povinností spojených s vedením školy. Nicméně toto kritérium, které podle četnosti zastoupení zaujímá druhé místo v této kategorii, je vypovídající o seberozvoji a sebeřízení ředitele, stejně jako sebevzdělávání, účast na výzkumu a metodická pomoc jiným ředitelům, které se však vyskytují pouze dvakrát.

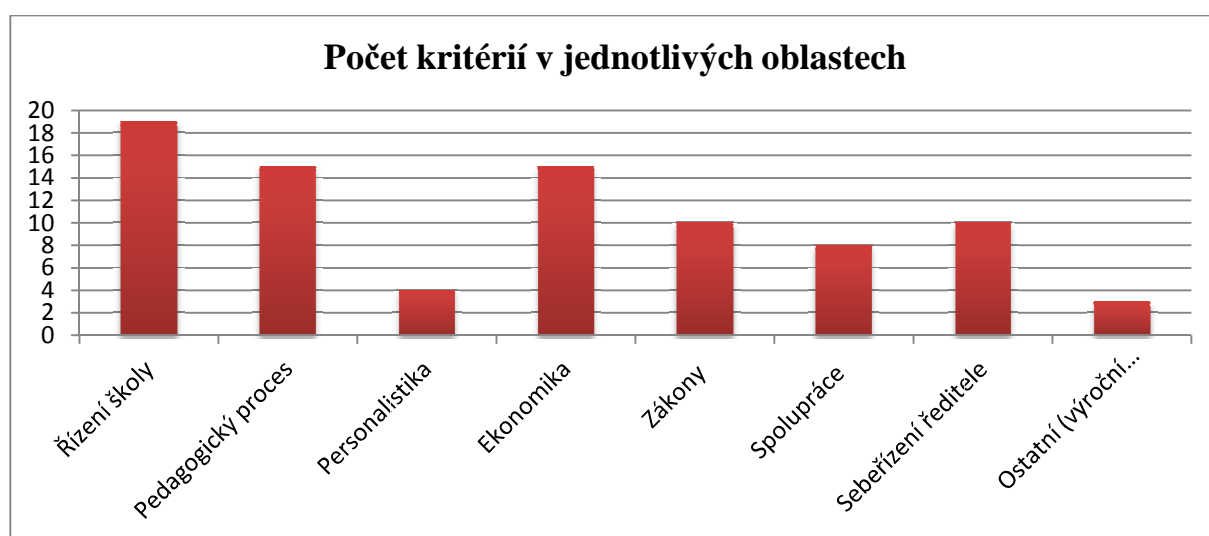
Poslední kategorie **OSTATNÍ** týkající se **tří kritérií**, která jsou zaměřena na kvalitu a včasnost odevzdání výroční zprávy a na kvalitu a úroveň vypracování vlastního hodnocení školy, nebyla zařazena do výše uvedených kategorií, protože nevyhovovala žádným klíčovým slovům.



Graf č. 11: Výčet kritérií z oblasti ostatní a četnost jejich opakování

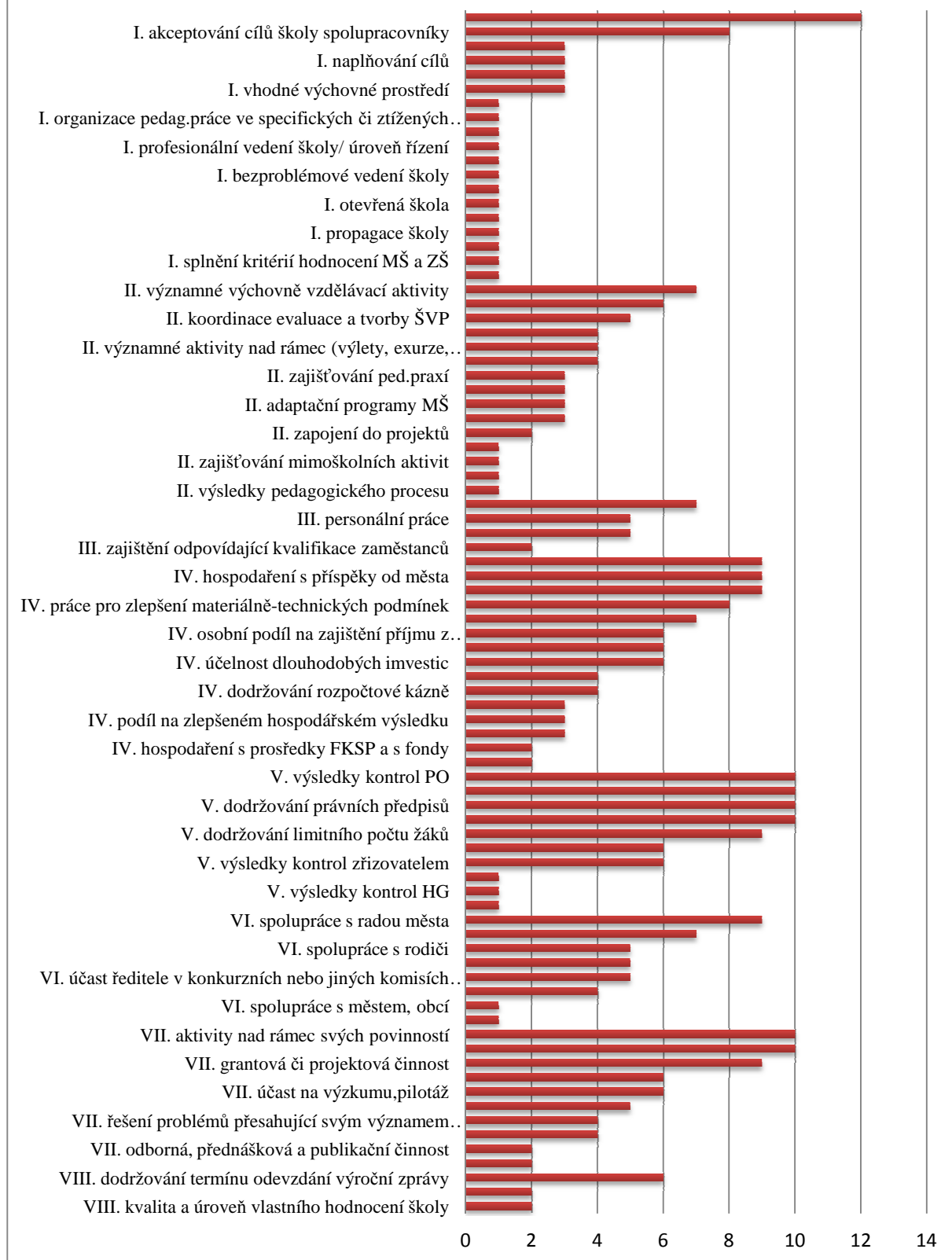
Podle počtu uvedených kritérií je pořadí jednotlivých kategorií následující:

1. řízení školy – 19 kritérií
2. ekonomika – 15 kritérií
3. pedagogický proces – 15 kritérií
4. zákony – 10 kritérií
5. sebeřízení ředitele – 10 kritérií
6. spolupráce – 8 kritérií
7. personalistika – 4 kritéria
8. ostatní (výroční zpráva) – 3 kritéria



Graf č. 12: Grafické znázornění počtu kritérií v jednotlivých kategoriích

### Četnost kritérií v jednotlivých oblastech



Graf č. 13: Grafické vyjádření sestupné četnosti kritérií v jednotlivých oblastech.

Ve sledovaném vzorku pouze u dvou zřizovatelů byly zároveň s kritérii uvedeny i indikátory:

Příklad A:

Oblast hodnocení	Hodnocení				
	výrazně ziskové hospodaření	mírně ziskové hospodaření	vyrovnané hospodaření	mírně schodkové hospodaření	výrazný schodek
Výsledky hospodaření za předcházející rok					
Spolupr. se zřizovatelem	vynikající		průměrná	špatná	
Vyúčtování finančních prostředků za předcházející rok	výrazně kvalitně zpracováno, bez závad, přehledné		drobné nedostatky, neúplné údaje	závažné nedostatky, nedodáno, nesplněno zadání	
Zapojení do dalších projektů, granty	projekt předložen a podpořen dotací		projekt předložen bez chyb, ale nepodpořen	projekt předložen s formálními nedostatky nebo nepředložen vůbec	
Nadstandardní práce, celková prezentace	pořádání významných akcí, zapojení do projektů		účast v akcích	škola nezapojena do projektů, akcí	

Tabulka č. 7: Ukázka indikátorů a kritérií hodnocení daných zřizovatelem A

Další zřizovatel uvádí jako indikátory činnosti, které mají ředitelé realizovat v dané oblasti:

Příklad B:

<b>Účast, aktivní zapojení na akcích mimořádného charakteru a prezentace</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ prezentace školy na veřejnosti – den otevřených dveří, akademie, realizace oslav a akcí k významnému výročí nebo jiné významné události;</li> <li>➤ organizace školy v přírodě a prázdninové akce;</li> <li>➤ publikační činnost, články do zpravodaje, materiály k výročí školy, propagace školy</li> <li>➤ aktualizace a obsah webových stránek školy;</li> <li>➤ partnerství škol</li> </ul>
<b>Oblast výchovně vzdělávací – osobní podíl ředitele</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ projekty podporované EU – krajské, celorepublikové;</li> <li>➤ rozvojové programy vyhlášené ministerstvy;</li> <li>➤ ekologické programy, prevence soc. patologických jevů aj.;</li> <li>➤ projekty jiné (SCIO, KALIBRO, školní projekty, projektové dny)</li> <li>➤ organizace vzdělávacích a sportovních soutěží, okres. kolo, krajské kolo aj.</li> </ul>

Tabulka č. 8: Ukázka indikátorů a kritérií hodnocení daných zřizovatelem B

### **6.2.2 Výsledky neformálních rozhovorů se zástupci zřizovatele.**

Pro ucelenost obrazu hodnocení ředitelů byl se zástupci zřizovatelů veden neformální rozhovor. Byli osloveni zástupce obce nad 1tisíc obyvatel, nad 10 tisíc obyvatel a zástupce magistrátu města Pardubic. Byla jim položena otázka, jak na hodnocení ředitelů škol nahlíží z pozice zřizovatele a jak tvořili kritéria pro stanovení odměn.

Zástupce malé obce s jednou mateřskou školou odpověděl, že práci ředitele projednávají na radě obce. Oficiální kritéria nemají. Hodnotí podle toho, jak jsou spokojeni rodiče, zástupci obce a veřejnost, a podle toho, jak se škola zapojuje do veřejného života obce.

Zástupce zřizovatele obce se šesti mateřskými školami přiznal, že je pro ně hodnocení obtížné, protože se nepohybují uvnitř školy a nevědí, jak ředitel pracuje. Spíše hodnotí, jak ředitel jedná s nimi a jak plní úkoly, které od zřizovatele dostává, a také podle toho, jak dopadnou kontroly, zejména finanční. Na otázku, jak vytvářeli pravidla pro odměňování, řekl, že použili jako příklad pravidla jiného zřizovatele, který je měl vytvořená.

Zástupce magistrátu krajského města na otázku tvorby kritérií odpověděl, že si kritéria vytvářeli sami, použili dostupná kritéria ostatních zřizovatelů a postupně si je dotvářeli podle svých požadavků. Protože zřizují velký počet mateřských škol, posílají tato kritéria na konci školního roku a ředitelé mají za úkol vypsát svoje aktivity podle těchto kritérií a vyhodnotit svoji práci. Ekonomickou oblast vyhodnocují prostřednictvím tzv. finančního vypořádání. Ředitele jednotlivých škol jsou zváni na osobní pohovor, při kterém vyhodnocují hospodaření v uplynulém roce a prezentují svoje plány materiálního vybavení a zlepšení podmínek v roce následujícím. Zároveň se vyjádřil, že jsou zohledňovány mimořádné akce, jako jsou přestavby a rekonstrukce.

Na otázku, zda by uvítali existenci hodnotících kritérií daných státem, nedokázali jednoznačně odpovědět. Uvedli, že by si tato kritéria jistě pročetli, ale spíše připouštějí, že by je použili jako vodítko pro tvorbu vlastních hodnotících kritérií.



### **6.2.3 Výsledky neformálního rozhovoru s ředitelkami soukromých mateřských škol**

Pro porovnání situace byly osloveny dvě ředitelky soukromých mateřských škol a jedna ředitelka soukromé základní a mateřské školy v kraji. Byly jim položeny následující otázky:

- 1) Kdo je jejich zřizovatelem, popřípadě jaká je jejich právní forma?
- 2) Je zřizovatel zároveň ředitelem školy?
- 3) Pokud je zřizovatelem jiná osoba, jakým způsobem hodnotí práci ředitele školy?
- 4) Má zřizovatel stanovená kritéria pro hodnocení ředitelů?

#### **Zjištěné skutečnosti:**

Dvě mateřské školy jsou zřizované právnickou osobou, z toho jedna je společnost s ručením omezeným. V obou případech je ředitelka zároveň osobou, která školu zřizuje. Ve společnosti s ručením omezením jsou dva společníci, jeden má na starosti řízení pedagogického procesu, druhý zajišťuje administrativu a hospodaření školy. Každý si vyhodnocuje svoji oblast řízení a na případných problémech se domluví. Ředitelka nemá žádná kritéria na vyhodnocování své práce. I v druhém případě je ředitelka zároveň osobou, která školu zřizuje. Škola je malá, čítá 20 dětí a vznikla před měsícem, takže paní ředitelka je na začátku kariéry své školy. Ani ona nemá vytvořena kritéria hodnocení, jejím měřítkem bude zájem rodičů a finanční bilance.

Třetí případ je odlišný tím, že zřizovatelem soukromé mateřské školy je veřejně prospěšná společnost. Situace je ztížena tím, že obě ředitelky jak mateřské školy, tak samotné veřejně prospěšné společnosti, jsou ve funkci nové. Obě shodně uvedly, že žádná kritéria hodnocení práce ředitele nemají.

Všechny tři soukromé mateřské školy nemají stanoven systém hodnocení a vytyčena žádná kritéria.

## Vyhodnocení:

Všechna tato výše uvedená kritéria jsou převzata ze směrnic či zásad pro odměňování ředitelů škol. Některá kritéria byla vytyčena pro přiznání osobního ohodnocení, jiná pro stanovení výši odměn. Protože odměňování a zvyšování platů se diferencuje na základě hodnocení pracovníků, předpokládá se, že výše uvedená kritéria mají hodnotící charakter.

Zřizovatelé nejčastěji hodnotí ředitele mateřských škol v oblasti ekonomické. Nejpočetnější kritérium se vyskytuje v oblasti řízení školy. Tato oblast je zajímavá tím, že má největší počet kritérií, která jsou ale zastoupena pouze jednou. V oblasti pedagogický proces se objevuje shodný počet kritérií jako v oblasti ekonomika, ale ani jedno kritérium nedosahuje srovnatelné četnosti. Oblast personalistika je spolu s oblastí, do které byly zahrnuty kvalita výroční zprávy a vlastního hodnocení školy, nejméně zastoupenou oblastí hodnocení. Nejsou vůbec vyhodnocovány schopnosti a dovednosti ředitelů.

Ze zjištěného vyplývá, že výčet kritérií je poměrně rozmanitý, ani na jednom stanovém kritériu se neshodlo všech 17 zřizovatelů. Modus (nejvyšší četnost) je 12. Hodnota mediánu 1,5 dokazuje roztržitost a nejednotnost kritérií podle zřizovatelů. (Viz příloha). Všichni sledovaní zřizovatelé uvádějí pouze výčet kritérií, chybí definování indikátorů s podrobnou škálou úrovně jejich dosažení (škály indikátorů se objevily pouze v jednom případě), i přesto že některá kritéria by mohla sloužit jako indikátory k jinému uvedenému kritériu. Např.: kritérium výsledky kontrol ČŠI by se mohlo stát jedním z indikátorů kritéria kvalita výchovně vzdělávacího procesu či kritérium získání finančních prostředků prostřednictvím grantu by mohlo být ukazatelem kritéria podíl na zlepšeném hospodářském výsledku.

Z dotazníků a z rozhovoru se zástupci zřizovatelů vyplynulo, že malé obce s jednou mateřskou školou vyhodnocují práci školy a práci ředitele na radě obce bez písemně stanovených kritérií. Magistrát krajského města má pravidla předem nastavena, kritéria jsou vodítkem ředitelům k sebehodnocení, na základě kterého zřizovatel dále vyhodnocuje.

### 6.3 Výsledky dotazníkové šetření ředitelů mateřských škol

Dotazník pro zřizovatele je členěn do 4 položek:

1. položka informuje o velikosti obce
2. položka informuje o počtu mateřských škol v obci
3. položka zjišťuje existenci kritérií hodnocení ředitelů
4. položka zjišťuje názor ředitelek na daná kritéria hodnocení zřizovatelem

Z 97 rozeslaných dotazníků se vrátilo vyplněných 56. Z celkového počtu navrácených dotazníků bylo:

- 16 odpovědí z mateřských škol obcí do 1 000 obyvatel;
- 16 odpovědí z mateřských škol obcí od 1 000 do 10 000 obyvatel,
- 13 odpovědí z mateřských škol obcí nad 10 000 obyvatel;
- 11 odpovědí z mateřských krajského města.

Celkem 56 zodpovězených dotazníků. Z toho:

- 24 odpovědí z obcí, kde se nachází pouze jedna mateřská škola
- 4 odpovědi z obcí, kde jsou dvě mateřské školy
- 28 odpovědí z obcí, které zřizují nejméně tři mateřské školy

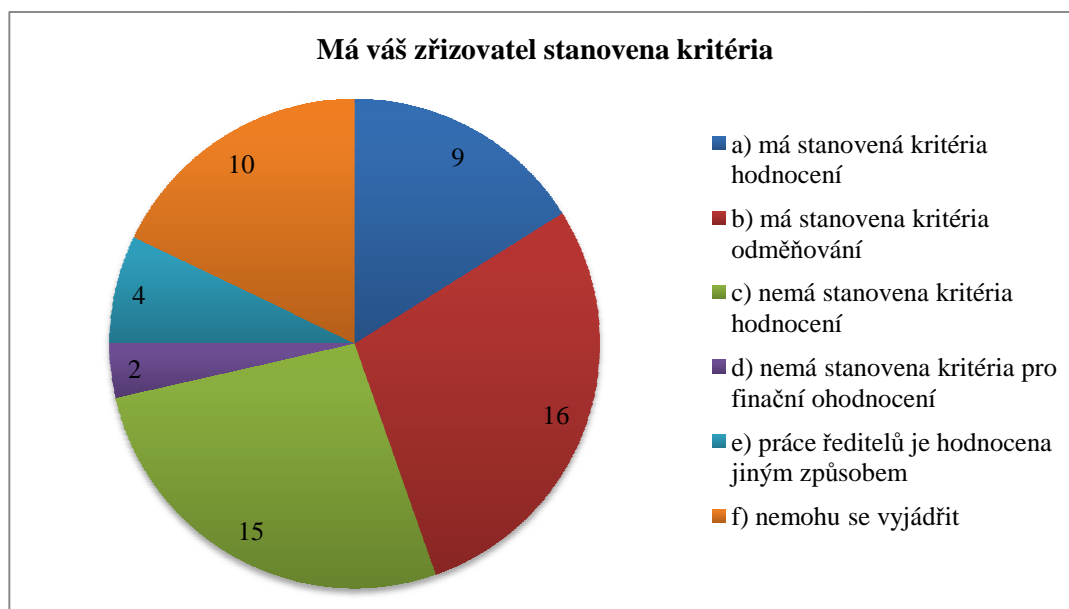
Z celkového počtu 56 respondentů byl zjišťován počet odpovědí na varianty v otázce č. 3:

***Má váš zřizovatel písemně vypracovaná kritéria hodnocení či odměňování ředitelů?***

Variety odpovědí	počty odpovědí
Ano, má stanovena kritéria pro hodnocení ředitele	9
Ano, má stanovena kritéria pro odměňování ředitele	16
Ne, nemá stanovena kritéria hodnocení	15
Ne, nemá stanovena kritéria pro finanční ohodnocování	2
Nevím, nemohu se vyjádřit	10
Práce ředitelů je ohodnocena jiným způsobem	4

Tabulka č. 9: Počty odpovědí všech respondentů na otázku číslo 3

Na variantu práce ředitelů je hodnocena jiným způsobem, dva respondenti uvedli, že je jejich práce hodnocena na základě sebehodnocení, ve kterém ředitel vypíše svoje aktivity nad rámec svých povinností, nad rámec své pracovní náplně. Jednou bylo zodpovězeno, že hodnocení probíhá na základě vyplnění dotazníku zasláního od zřizovatele.



Graf č. 14: Počet odpovědí na otázku č. 3 Má Váš zřizovatel vypracována kritéria hodnocení?

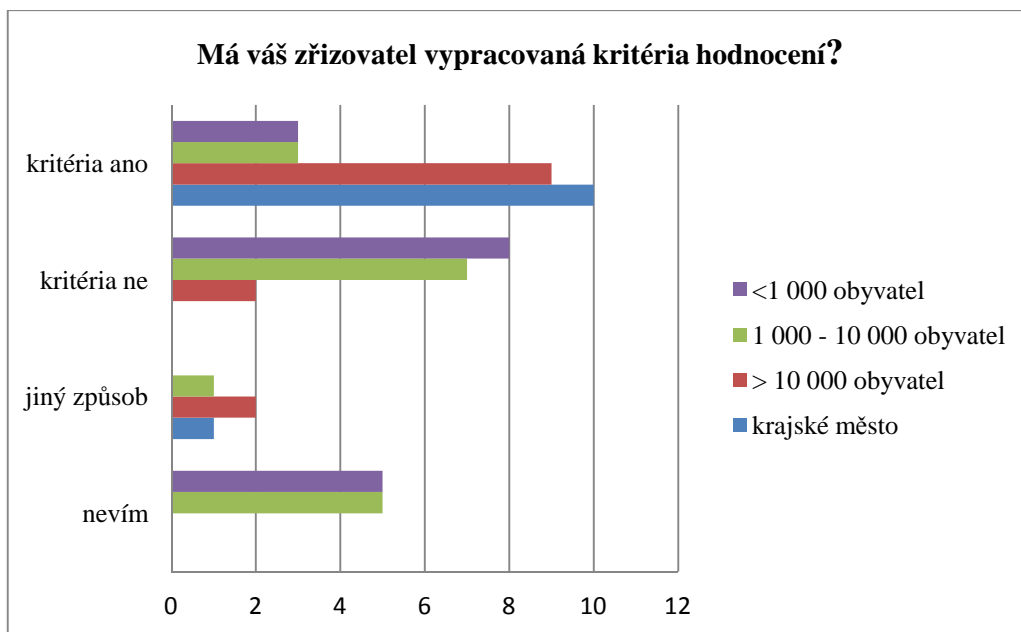
Z tabulky a grafu vyplývá, že po sečtení hodnot obou kladných odpovědí  $16 + 9 = 25$  a obou záporných odpovědí  $15 + 2 = 17$  vyjde poměr:

- 45 % z celkového počtu respondentů má kritéria hodnocení či odměňování ředitelů;
- 30 % z celkového počtu respondentů nemá kritéria hodnocení či odměňování ředitelů;
- 18 % z celkového počtu respondentů se neumí vyjádřit;
- 7 % z celkového počtu respondentů je hodnocena jiným způsobem.

Pokud rozdělíme respondenty podle velikosti obce, kde se daná mateřská škola nachází, dostaneme tyto výsledky:

Odpovědi podle velikosti obce respondentů					
	kritéria ano	kritéria ne	jiný způsob	nevím	celkem
<1 000 obyvatel	3	8	0	5	16
1 000 - 10 000 obyvatel	3	7	1	5	16
> 10 000 obyvatel	9	2	2	0	13
krajské město	10	0	1	0	11
celkem	25	17	4	10	56

Tabulka č. 10: Počty odpovědí respondentů podle velikosti obce na otázku číslo 3.



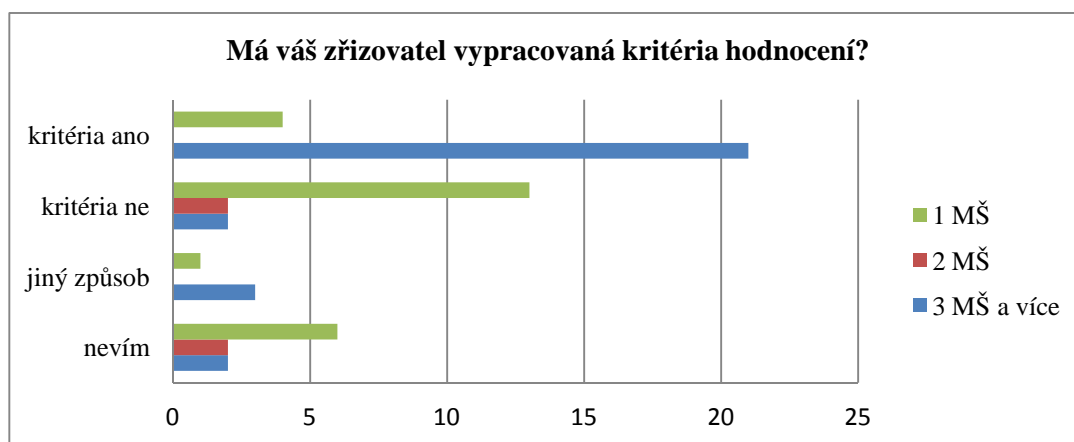
Graf č. 15: Počet odpovědí, na otázku č. 3 podle velikosti obce, ve které se mateřská škola nachází

Z výše uvedených dat vyplývá, že čím je obec menší, tím je větší pravděpodobnost, že nemá zřizovatel stanovená kritéria hodnocení.

Rozdělíme-li výsledky podle počtu mateřských škol v obci, zjistíme

Odpovědi podle počtu mateřských škol v obci					
	kritéria ano	kritéria ne	jiný způsob	nevím	celkem
1 MŠ	4	13	1	6	24
2 MŠ		2		2	4
3 MŠ a více	21	2	3	2	28
celkem	25	17	4	10	56

Tabulka č. 11: Počty odpovědí respondentů podle počtu mateřských škol v obci na otázku číslo 3.



Graf č. 16: Počet odpovědí, na otázku č. 3 podle velikosti obce, ve které se mateřská škola nachází

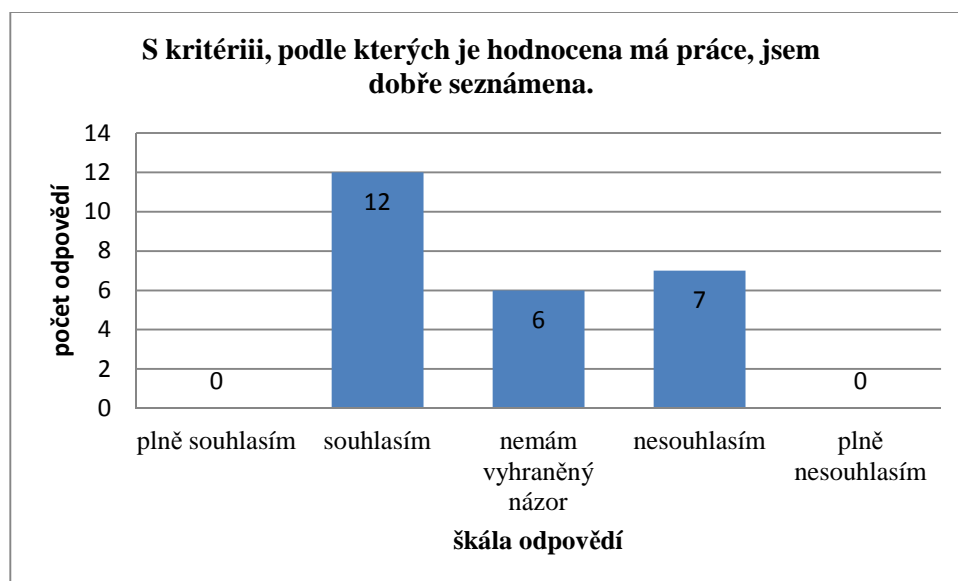
I zde je patrné, že s větším počtem mateřských škol, které obce zřizují, stoupá pravděpodobnost, že má zřizovatel stanovena pravidla pro hodnocení ředitelů.

Cílem druhé části dotazníkového šetření bylo zjištění postojů a názorů na daná kritéria. Zkoumaným vzorkem se stalo všech 25 kladných odpovědí z informativní části dotazníků na výše uvedenou otázku č. 3 Má váš zřizovatel písemně vypracovaná kritéria hodnocení či odměňování ředitelů?

Odpovědi na otázku č. 4: *S kritérii, podle kterých je hodnocena má práce, jsem dobře seznámena.*

plně souhlasím	0	<i>modus 12</i> nejčastější odpověď = <i>souhlasím</i>
souhlasím	12	
nemám vyhraněný názor	6	
nesouhlasím	7	
plně nesouhlasím	0	

Tabulka č. 12: Počty odpovědí na otázku č. 4.



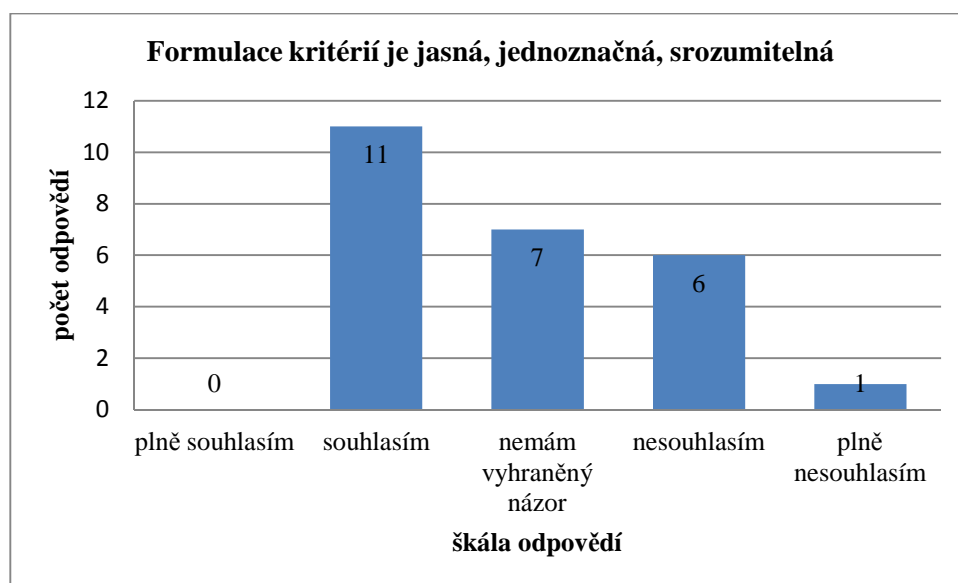
Graf č. 17: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 4.

12 respondentů z 25 souhlasí s tvrzením, ostatní škály odpovědí jsou zastoupeny v polovičním počtu. Z toho vyplývá, že ředitelky většinou znají kritéria, podle kterých jsou hodnoceny. Jedna čtvrtina respondentů kritéria nezná, polovina je s nimi seznámena, ale bere je pouze na vědomí. Je s podivem, že ¼ dotázaných neví, o čem je řeč.

Odpovědi na otázku č. 5: **Formulace kritérií je jasná, jednoznačná, srozumitelná.**

plně souhlasím	0	<b>modus 11</b> nejčastější odpověď = <b>souhlasím</b>
souhlasím	11	
nemám vyhraněný názor	7	
nesouhlasím	6	
plně nesouhlasím	1	

Tabulka č. 13: Počty odpovědí na otázku č. 5.



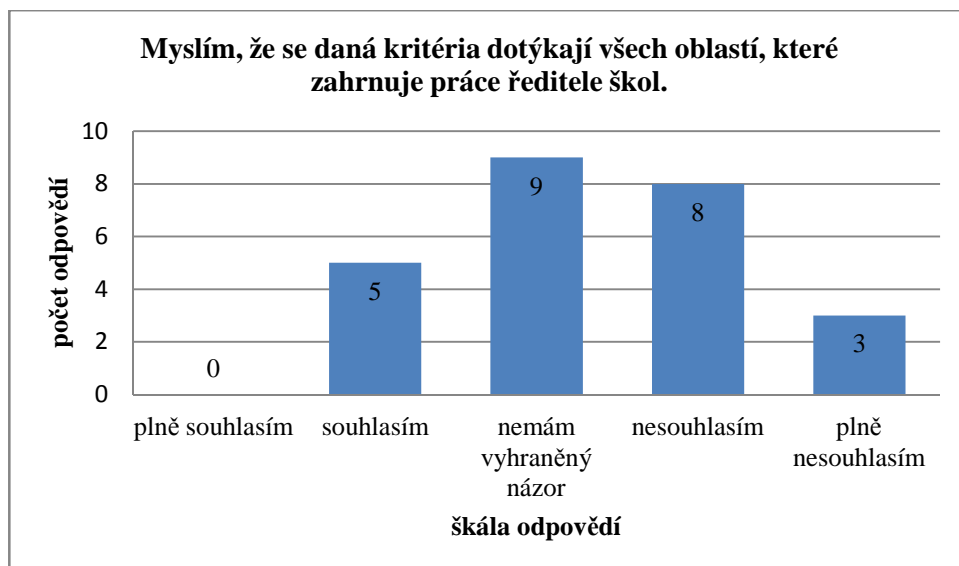
Graf č. 18: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 5.

11 respondentů z 25 souhlasí s tvrzením, ostatní škály odpovědí jsou zastoupeny v polovičním počtu. Shodně s předchozí otázkou je pro ¼ respondentů obsah kritérií neznámý a ¼ respondentů se neumí vyjádřit. Z toho vyplývá, že kritéria jsou jasná, srozumitelná a vypovídající pouze pro polovinu dotazovaných.

Odpovědi na otázku č. 6: **Myslím, že se daná kritéria dotýkají všech oblastí, které zahrnuje práce ředitele škol.**

plně souhlasím	0	<b>modus 9</b> nejčastější odpověď = <b>nemám vyhraněný názor</b>
souhlasím	5	
nemám vyhraněný názor	9	
nesouhlasím	8	
plně nesouhlasím	3	

Tabulka č. 14: Počty odpovědí na otázku č. 6.



Graf č. 19: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 5.

Plná shoda s tvrzením se nevyskytuje ani v jednom případě. Většina dotázaných nenachází v kritériích všechny oblasti jejich pracovní náplně. Nejvyšší modus dosáhla odpověď „*Nemám vyhraněný názor*“, což ukazuje, že většina ředitelek nemá představu, v jakých oblastech má být hodnocena.

Odpovědi na otázku č. 7: *Podle daných kritérií poznám, ve které oblasti se mohu zlepšit.*

plně souhlasím	0	<b>modus 7</b> nejčastější odpověď = <i>nemám vyhraněný názor, nesouhlasím a plně nesouhlasím</i>
souhlasím	4	
nemám vyhraněný názor	7	
nesouhlasím	7	
plně nesouhlasím	7	

Tabulka č. 15: Počty odpovědí na otázku č. 7.



Graf č. 20: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7.

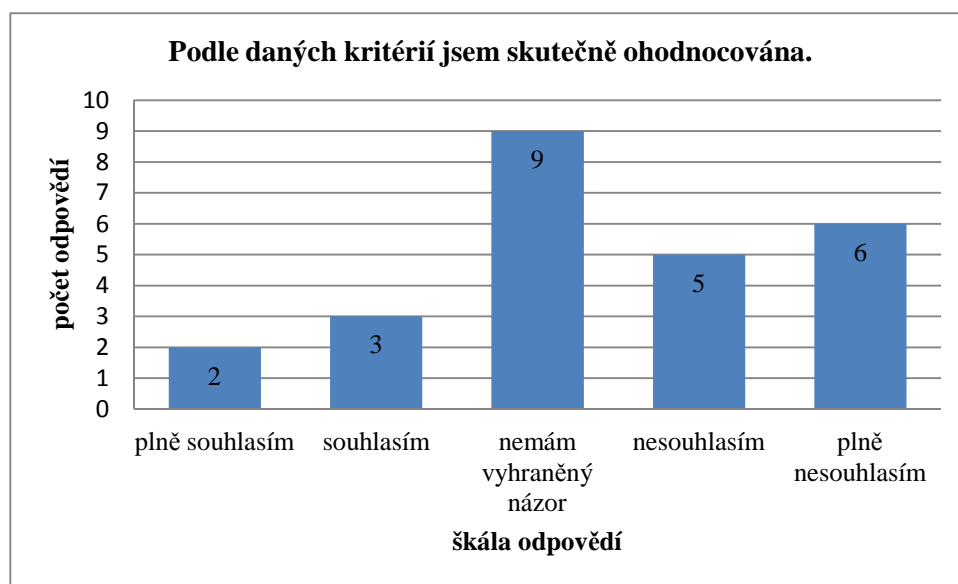


Také v otázce č. 6 se ředitelky přiklání k negaci tvrzení, vyskytuje se shoda v odpovědích, nemám vyhraněný názor, nesouhlasím a plně nesouhlasím. Z toho vyplývá, že pouze čtyři respondenti jsou schopni si vzít z daných kritérií ponaučení, sedm z nich se problémem nechce zabývat a ostatní podle daných kritérií nepoznají, v jaké oblasti se mohou zlepšit.

Odpovědi na otázku č. 8: **Podle daných kritérií jsem skutečně ohodnocována**

plně souhlasím	2	<b>modus 9</b> nejčastější odpověď = <b>nemám vyhraněný názor</b>
souhlasím	3	
nemám vyhraněný názor	9	
nesouhlasím	5	
plně nesouhlasím	6	

Tabulka č. 16: Počty odpovědí na otázku č. 8.



Graf č. 21: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 8.

Pouze pět ředitelk souhlasí s tím, že jsou podle daných kritérií hodnoceny. Dvojnásobný počet dotazovaných ale s tvrzením nesouhlasí, a další téměř dvojnásobný počet se neumí k otázce vyjádřit. Z toho vyplývá, že 4/5 ředitelk se v různém stupni nesouhlasu domnívá, že nejsou podle daných kritérií hodnoceny.

## Vyhodnocení šetření názorů ředitelů mateřských škol

V obcích nad 10 000 obyvatel a minimálně s třemi mateřskými školami mají ředitelé od zřizovatelů stanovena písemná kritéria hodnocení. Tato kritéria ředitelky znají, jsou pro většinu z nich jasná a srozumitelná, ale záporné odpovědi ukazují, že v některých případech s kritérii nebyly ředitelky seznámeny, nebo vědí o jejich existenci, ale neznají jejich obsah, jsou součástí směrnice a není jasné, zda tuto směrnici mají respondenti k dispozici. Kritéria se nedotýkají všech oblastí, které zahrnuje práce ředitelů. Zde se odpovědi respondentů shodují s výsledky analýzy kritérií, která ukázala, že skutečně existuje nerovnoměrnost počtu kritérií hodnocených oblastí. Na otázku, které oblasti hodnocení chybí, odpovědělo šest respondentů:

- Komplexní funkčnost mateřské školy, spokojenost rodičů, stálost kolektivu, týmová práce.
- Nehodnotí činnost uvnitř školy.
- Kritéria jsou zaměřena více na projekty a jiné nadstandardní aktivity, ne na kvalitu práce.
- Některá kritéria jsou náročná a obtížně splnitelná, např. publikování a mezinárodní účast na různých akcích.
- Vztahy na pracovišti, klima, image a kultura školy, vztahy s rodiči.
- Oblasti by měly být individuální pro každého zřizovatele.

Takto koncipovaná a formulovaná kritéria jsou obecná s nízkou vypovídající hodnotou, neukazují ředitelkám, v jaké oblasti se mohou zlepšit a v jaké oblasti dosahují vynikajících výsledků. Objevil se i názor: „Nemám zpětnou vazbu.“ Chybí přesvědčení, že daná kritéria hodnocení slouží skutečně k diferenciaci finančního ohodnocení, ředitelky se necítí být podle těchto kritérií skutečně odměňované a ohodnocované. Z odpovědí lze usoudit, že zřizovatelé nehovořili s řediteli o kritériích hodnocení, ředitelé se nepodíleli na jejich tvorbě.

Pro upřesnění názorů zjištěných z dotazníkového šetření byly osloveny:

- dvě ředitelky z obcí do 1 000 obyvatel,
- tři ředitelky z obcí do 10 000 obyvatel, které zřizují dvě mateřské školy,
- dvě ředitelky z obcí nad 10 000 obyvatel,
- tři ředitelky z krajského města,

které odpovídaly na otázky:

- 1) Jakým způsobem, jakou formou vás zřizovatel hodnotí?
- 2) Jste s touto formou hodnocení spokojené?
- 3) Jaký máte názor, kdyby hodnotící kritéria byla dána státem např. formou standardů?

Ad 1) Ředitelky v malých obcích se domnívají, že jsou hodnoceny spíše neformálně. Obce jsou malé, zřizovatel ředitelku a všechny zaměstnance školy zná i chod školy je více viditelný. Pravdou je, že se to týká těch aktivit a činností školy, které pořádá pro veřejnost obce a které proniknou ven, o práci školy uvnitř v jejím každodenním životě dostává zřizovatel informace zprostředkovaně. Ředitelky nevědí, podle čeho je zřizovatel skutečně hodnotí, ale domnívají se, že velmi záleží na veřejném mínění v obci o škole, na spokojenosti rodičů a na vztazích mezi ředitelem a zřizovatelem.

Odpovědi ředitelky z obcí do 10 000 obyvatel se téměř shodují s předchozími. Shodně uvedly, že se jejich hodnocení odvíjí od spokojenosti klientů – rodičů, dětí, veřejnosti i zaměstnanců – a od aktivit školy, které škola dělá pro obec. Hodnocení a odměňování jejich práce zřizovatel projednává v radě obce.

Dvě ředitelky z měst nad 10 000 obyvatel uvedly, že zřizovatel má sice nastavena kritéria pro určení osobního ohodnocení a pro výši odměn, ale odměny ředitelé dostávají paušálně, tedy každé pololetí stejnou částku, která je krácena v případě nedodržení kritérií stanovených ve směrnici. I takto nastavené odměny musí projít radou města ke schválení. Tento způsob odměňování uvedla i jedna ředitelka z města do 10 000 obyvatel.

Krajské město má sestavena kritéria do oblastí, ke kterým jsou uvedeny jako indikátory činnosti, které mají ředitelé realizovat. Pro mimořádné odměny se musí ředitelka zhodnotit vyplněním zadaných podkladů zaslaných zřizovatelem e-mailem a zpracované zašle zpět. Na tomto podkladě zřizovatel určí výši odměn.

Ad 2) Ředitelky v malých obcích jsou se způsobem spokojeny, problém však bývá v nedostatku finančních prostředků. Zřizovatel by ohodnotil ředitele víc, ale musel by odměny řediteli hradit ze svých zdrojů.

Ředitelky, které jsou paušálně odměňovány, jsou s tímto způsobem nespokojeny: *„Všichni dostávají stejně, je to demotivující faktor, nejsem ohodnocena za konkrétní splněné úkoly, vše je na mé iniciativě, problémy musím řešit sama, mám někdy pocit, že co dělám, vlastně nikoho nezajímá. Co obnáší práce ředitele, kolik času a přesčasů zabere. Že mám vše v pořádku, je samozřejmostí.“*

Názory na způsob hodnocení v krajském městě se různí, většinou nesouhlasí s dotazníkovou formou hodnocení, ale z odpovědí vyplynulo, že zřizovatel má skutečně odměny diferencované.

Ad 3) Všechny ředitelky tuto možnost shledaly přínosnou. Dle jejich názorů by se předcházelo situacím, kdy práci ředitelů hodnotí laici, i když připouštějí, že se nelze vyhnout subjektivní složce v hodnocení. Pokud by existoval systém, který by předem jasně vymezil, co se od ředitelů všech škol ve státě očekává, jaké jsou kladeny požadavky na jejich práci, jejich schopnosti a dovednosti, mohli by si ředitelé svoji působnost vyhodnotit sami a porovnávat tak svůj náhled s pohledem svého zřizovatele.

Z různých odpovědí respondentů vyplývá, že stejně tak, jako je hodnocení ovlivňováno subjektivním pohledem hodnotitele, může být subjektivně vnímáno hodnocenými. V některých případech se jasně ukazuje, že je hodnocení formální, že ředitelky nebyly s kritérii seznámeny nebo je nepochopily. Sice jsou kritéria stanovena, ale ve skutečnosti ředitelé podle nich hodnoceni nejsou. Samotná formulace kritérií, i když jí ředitelé rozumějí, nestačí pro splnění funkcí, pro které se hodnocení provádí. I ředitelé, jako vedoucí pracovníci, potřebují dostávat zpětnou vazbu od svých zřizovatelů, zda jsou s jejich prací a způsobem vedení školy spokojeni, potřebují vědět konkrétně, v čem se mají zlepšit.

## 6.4 Závěr výzkumu a navržená doporučení

Výzkum ukázal, že většina zřizovatelů má stanovena kritéria pro přiznání osobního ohodnocení a výši odměn. V dotazovaných obcích, které zřizují nejméně tři mateřské školy, je existence kritérií 100%. Vzhledem k tomu, že jednou z funkcí hodnocení je diferenciacce platu, můžeme tato kritéria zároveň označit jako kritéria hodnocení.

**Předpoklad, že zřizovatelé nemají stanovena kritéria hodnocení práce ředitelů mateřských škol, nebyl výzkumem potvrzen.**

Ředitelé jsou se stanovenými kritérii seznámeni, znají oblasti, ve kterých jsou hodnoceni. Kritéria jsou objektivní, pro všechny ředitele škol stejného zřizovatele stejná, vztahují se k práci, ale nepostihují všechny oblasti, které ředitelská profese obnáší. Jsou zaměřeny na výsledky práce, ale chybí vyhodnocování pracovního chování. Přes nízký počet vyhodnocovaných zřizovatelů je počet kritérií poměrně vysoký, každý zřizovatel má kritéria nastavená jinak, chybí ucelenost v základních kritériích, i přesto že se hodnotí stejná kategorie. Téměř všechna kritéria postrádají indikátory, které určují, za jakých okolností dojde k naplnění kritéria, které činnosti a s nimi spojené dovednosti, vědomosti a postoje se mají realizovat.

Takto nastavená kritéria i způsob hodnocení nedává ucelené informace o úrovni práce ředitelů zřizovatelům a ani jim samotným. Vzhledem k tomu, že s nimi zřizovatelé nepracují, tudíž je ředitelé ke své práci ani nevyužívají, kritéria neslouží jako podklad pro hodnocení ani odměňování.

**Výzkum potvrdil předpoklad, že současná kritéria hodnocení daná zřizovatelem nevypovídají o kvalitě práce ředitelů mateřských škol v pardubickém kraji.**

### Návrh řešení

Ředitel školy zastává roli manažera a lídra, a proto by jeho práce měla být hodnocena z této pozice. Zřizovatelé by měli mít na zřeteli jeho schopnosti stanovovat cíle a vizi, jak by měla vypadat škola v budoucnosti, schopnosti předvídat události a dovednosti změny vidět, přijímat je, či dokonce změnu vyvolat – škola se musí přizpůsobit rychle se měnícím podmínkám společnosti. Mělo by být hodnoceno, jakým způsobem ředitel umí využívat a řídit zdroje pro naplňování vytyčených cílů.

Neměly by být opomenuty manažerské dovednosti, jako jsou plánování, organizování, řízení, hospodaření, schopnosti vést lidi a motivovat je k výkonu; dovednosti evaluace a hodnocení jak své práce, tak práce svých zaměstnanců a samozřejmě výsledky školy jako vzdělávací instituce.

Nejdůležitějším odvětvím práce ředitele je však řízení pedagogického procesu, které se prolíná oběma rolemi lídra i manažera, protože pedagogický proces je předmětem vize a cílů a a de facto výsledkem práce ředitele školy. Kritéria by se tohoto okruhu jistě měla dotýkat.

Ředitel řídí a určuje směr vzdělávání v rámci své školy, proto by i on sám měl dbát na svůj profesní růst a vývoj. Měl by být tedy posuzován také z hlediska své odbornosti a profesionálního přístupu k práci.

#### Navrhované oblasti hodnocení, kritéria a příklad indikátorů:

##### I. Řízení školy

###### A. Strategické vedení školy

- Vize a cíle
  - Vytyčuje si náročné, ale dosažitelné cíle.
  - Sděluje ostatním jasnou vizi a strategii.
  - Vytváří plány pro dosažení strategických cílů.
  - Inspiruje, motivuje a povzbuzuje ostatní k naplňování cílů.
  - Cíle jsou akceptovány spolupracovníky.
  - Naplňuje cíle školy.
- Strategie
  - Odhaduje dopředu možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující chod školy.
  - Rozhoduje se včas a zvažuje důsledky svého rozhodnutí.
  - Při plánování bere v úvahu rozdíly a zkušenosti školy.
  - Vize a cíle školy jsou rozpracovány v ŠVP.
- Inovace
  - Předvídá změnu, řídí změnu a riziko.
  - Vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů.
  - Nastavuje cíle pro zlepšení výuky a školy.
  - Zavádí změny a inovace, nespokojuje se stávajícím stavem.

###### B. Řízení zdrojů a jejich využívání

- Efektivita
  - Využívá nové technologie.
  - Má finanční strategii pro plnění cílů školy.
  - Má jasně stanoveny priority pro využití finančních prostředků.
  - Investice jsou účelné a smysluplné.
- Hospodárnost
  - Zajišťuje příjmy z jiných zdrojů – doplňková činnost, sponzoring, dotace z evropských fondů.
  - Při výběru dodavatelů a nákupu materiálu postupuje hospodárně.
  - Realizuje úsporná opatření.
- Dodržování norem
  - Cíle a činnost školy vychází z dokumentů zřizovatele.
  - Dodržuje rozpočtovou kázeň.
  - Dodržuje závazné ukazatele rozpočtu.
  - Dodržuje zákony, vyhlášky a pokyny MŠMT, kraje a obce.
- Řízení informací
  - Aktivně získává informace potřebné pro chod školy.
  - Umí získané informace využít.
  - Tok informací uvnitř školy je efektivní a funkční.
  - Informovanost vně školy je zajištěna.

### C. Personální řízení a vedení lidí

- Efektivní personál
  - Má odborně připravené, kvalifikované zaměstnance.
  - Chápe procesy potřebné pro požití v náboru a udržení vysoce kvalitních učitelů.
  - Má zpracovaný plán v personální oblasti.
  - Hodnocení pracovníků je systematické.
  - Systém odměňování navazuje na systém hodnocení pracovníků.
- Komplexní profesionální růst personálu
  - Rozvíjí schopnosti zaměstnanců.
  - Podněcuje ostatní k dosažení osobních, profesionálních a organizačních cílů.
  - Vytváří příležitosti k průběžnému učení v rámci pracovního procesu.
  - Plán vzdělávání pracovníků je funkční.

- Týmová práce
  - Vytváří vhodné prostředí pro konstruktivní a účelnou komunikaci.
  - Vytváří kooperativní ovzduší.
  - Vytváří podmínky pro práci v týmu.
  - Podporuje zájem a zaujetí lidí.
  - Uznává a oceňuje výkonnost, práci a výsledky týmu.

## II. Řízení pedagogického procesu

- Podmínky ke vzdělávání
  - Vytváří pozitivní klima.
  - Pedagogická práce je dobře organizována.
  - Vytváří vhodné výchovné prostředí.
  - ŠVP odpovídá podmínkám a zaměření školy.
  - ŠVP je v souladu s RVP.
  - ŠVP je otevřený dokument, který je neustále přizpůsobován žákům a měnícím se podmínkám.
  - Ve vzdělávání jsou využívány moderní metody.
  - Učební a didaktické pomůcky jsou obměňovány a modernizovány.
  - Kladné hodnocení ČŠI.
- Výsledky vzdělávání
  - Je sledován a vyhodnocován pokrok žáků.
  - Výsledky žáků jsou pravidelně vyhodnocovány.
  - Systém evaluace výsledků dětí je funkční.
  - Průběh činností je vyhodnocován.
  - Je zajišťováno porovnávání výsledků žáků prostřednictvím externích hodnotitelů nebo formou testování.
  - Výsledky žáků na soutěžích.
  - Je získávána zpětná vazba z vyšších stupňů škol.
- Aktivity školy
  - Zajišťuje různou škálu nadstandardních aktivit pro děti, rodiče a veřejnost.
  - Organizuje soutěže a různé akce rozšiřující vzdělávací nabídku (exkurze, školy v přírodě, kulturní akce apod.).
  - Škola je zapojena do projektů.
  - Zajišťuje vzdělávání dětí se zdravotním či sociálním znevýhodněním.
  - Zajišťuje prevenci v oblasti sociálně patologických jevů.



### III. Profesionalita, odbornost

- Seberozvoj
  - Orientuje se v oboru, je odborník.
  - Systematicky prohlubuje nebo zvyšuje svoje vzdělání.
  - Účastní se výzkumu nebo pilotážních ověřování.
  - Poskytuje metodickou pomoc ostatním ředitelům.
  - Podílí se na dalším vzdělávání formou přednáškové či publikační činnosti.
- Schopnosti a dovednosti
  - Dokáže druhé motivovat a získat pro věc.
  - Dokáže jasně a srozumitelně komunikovat a projevuje dobrou schopnost naslouchat.
  - Má dovednosti potřebné pro interaktivní a mezilidské situace.
  - Je osobním příkladem, má přirozenou autoritu.
  - Umí získat pozornost a důvěru lidí.
  - Je schopný aplikovat teoretické znalosti a praktické zkušenosti.
- Prezentace
  - Reprezentuje školu na veřejnosti.
  - Zajišťuje propagaci školy.
  - Je nositelem dobrého jména školy.
  - Podílí se na činnostech zaměřené na problematiku školství.
- Spolupráce
  - Úzce spolupracuje s obcí, podílí se na akcích obce a na veřejném životě.
  - Zajišťuje spolupráci s rodiči jako s partnery při výchově a vzdělávání.
  - Dlouhodobě spolupracuje s ostatními školami a institucemi.
  - Zajišťuje pedagogické praxe studentů pedagogických škol.
  - Je navázáno partnerství se zahraničními školami.

Pro komplexní hodnocení nestačí pouze vytyčit kritéria, ale měla by být také jasně dána a předem stanovena pravidla a metody hodnocení. Zřizovatel by měl ředitele při nástupu do funkce s kritérii seznámit, ozřejmit, co se pod jednotlivými formulacemi skrývá a co bude od ředitele vyžadovat. Seznámit je s metodami, podle kterých bude postupovat a jednou za rok se s jednotlivými řediteli sejit a provést osobní vyhodnocení.

Pro hodnocení zřizovatelem lze využít tyto metody:

- Hodnocení na základě posuzování – brát na zřetel kvalitu poskytovaných služeb jak ji vidí zřizovatelé, míru aktivity samotné školy, náhodné ohlasy od veřejnosti.
- Hodnocení na základě hodnotících výstupů školy – využít hodnocení, které provádí sám ředitel školy, výroční zprávu, závěry z vlastního hodnocení školy apod.
- Hodnocení na základě závěrů z kontrol – ČŠI, finanční kontroly, kontroly BOZP, hygienické kontroly apod.
- Hodnocení na základě autoevaluace ředitelů – ředitel vyhodnotí svoji činnost.
- Hodnocení na základě osobních pohovorů a vstupů do organizace.

## Závěr

Cílem mé práce bylo zjistit, zda zřizovatelé mateřských škol mají stanovena kritérií hodnocení práce ředitelů a tato kritéria analyzovat z hlediska obsažnosti a jejich funkčnosti. Existence kritérií byla shledána pouze u necelé poloviny respondentů, a to většinou ve větších obcích. Z celé škály činnosti ředitelů je nejčastěji hodnocena oblast, která se zabývala hospodařením a ekonomikou, ale posuzování pracovního chování, schopností a dovedností ředitelů zcela chybí.

Zjistila jsem, že současná kritéria prokazují nejednotnost a roztříštěnost. Každý zřizovatel má kritéria nastavena jinak, často se v jejich formulaci neshodují. Kritéria jsou pouze pojmenována, ale nejsou k nim přiřazeny indikátory jejich úspěšnosti. Z toho pramení, že ne všechna kritéria jsou zcela jednoznačná, vypovídající a nezpochybnitelná.

Shromáždila jsem názory na tuto problematiku z pozice hodnocených a z výsledků šetření je patrné, že kritéria nejsou všem ředitelům známá, dle jejich názorů se nedotýkají veškeré náplně jejich činnosti a neslouží skutečně k hodnocení jejich práce.

Navrhuji sjednotit kritéria hodnocení pro všechny ředitele a zřizovatele, jelikož se domnívám, že vedení mateřské školy je v principu obdobné bez ohledu na velikost obce, školy a rozdílné podmínky jednotlivých škol. V návrhu řešení uvádím příklad kritérií a jejich indikátorů členěných do oblastí, které zahrnují veškerou činnost ředitelů škol. Při tvorbě kritérií jsem se nechala inspirovat dostupnou literaturou, standardy a kompetenčním modelem vyspělých států.

Pro jednotný a ucelený systém hodnocení práce ředitelů zřizovateli je třeba vyzkoumat a navrhnout konkrétní kritéria, aby byla účinná a funkční a které zároveň budou vyhovovat potřebám obou stran.

## Seznam použité literatury

### Monografické publikace

ARMSTRONG,M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishinhg, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

GAVORA,P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, edice pedagogické literatury, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

HRONÍK,F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishinhg, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

KOUBEK,J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd., Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK,J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7260-168-3.

KUBEŠ,M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

MICHALÍK,P.; ROUB, Z.; VRBÍK, V. *Zpracování diplomové a bakalářské práce na počítači*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2007. ISBN 978-80-7043-458-1.

NEZVALOVÁ,D. Některé trendy pregraduální přípravy učitelů. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2001. ISBN 80-244-0218-1.

PLAMÍNEK,J.; FIŠER,R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1074-9.

SMOLÍKOVÁ,K. a kol.:*Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha:Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2004. ISBN 80-87000-00-5.

WAGNEROVÁ,I. *Pracovní hodnocení - Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti*. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN: 9788090351646.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## **Závěrečné vysokoškolské práce**

TROJAN,V. *Kompetence řídicích pracovníků*. Praha, 2008. Centrum školského managementu PedF UK Praha.TROJAN,V. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha, 2008, Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

STÁRKOVÁ,R. *Hodnocení ředitelů mateřských a základních škol ze strany zřizovatele*, Praha, 2008, Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

VONDRÁČKOVÁ, L. *Hodnocení školy a ředitele školy z pohledu zřizovatele, zaměřeno na základní školy zřizované obcí*. Praha, 2010, Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

ZÁMOSTNÁ,H. *Kritéria hodnocení ředitelů mateřských a základních škol zřizovanými obcemi*, Praha, 2009, Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

## **Elektronické monografie**

BABIAKOVA,S. *Novy kariEROVY system pedagogickYch zamestnancov na Slovensku a zvyšovanie kvality školy*, E-pedagogium\_1-2010, [online]. Olomouc, 2010.[cit. 2012-03-07]. ISSN 1213-7499,

dostupné na: <<http://epedagog.upol.cz>>

HAUSENBLAS,O. *Co jsou kritéria a indikátory hodnocení*. Kritické listy 29. [online].[cit.2012-01-27],

dostupné na: <[www.kritickemysleni.cz/klisty.php?co=29/kriteria](http://www.kritickemysleni.cz/klisty.php?co=29/kriteria)>

NEZVALOVÁ,D. *Kompetence ředitele školy*. e-Pedagogium [on-line], 2003, roč. 3, č. 1. [cit. 2012-3-16],

dostupné na <<http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm>>. ISSN 1213-7499

POL,M.; ERČULJ,J. *Trendy v evaluaci práce vedoucích pracovníků škol*, ORBIS SCHOLAE. [online]. 2010, roč. 4, č. 1, s. 7-27. [cit. 2012-03-07],

dostupné na:< [www.orbisscholae.cz/archiv/2010\\_01.pdf](http://www.orbisscholae.cz/archiv/2010_01.pdf)> , ISSN 1802-4637>

RÝDL, K. *Jak hodnotit ředitele*. Učitel'ské noviny. [online] 2007 č. 11: [cit. 2012-3-16], dostupné <<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=274&PHPSESSID=b2d96d479cc635134d237e840884632a>>

*Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol*. [online]: 2011 [cit.2012-01-27], dostupné na: <[http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporuceni\\_pro\\_zrizovatele\\_k\\_hodnoceni\\_skol\\_.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporuceni_pro_zrizovatele_k_hodnoceni_skol_.pdf)>

*Hodnocení pracovníků* [online], [cit.2012-01-27]:dostupné na: <[www.clanky.rvp.cz/wp-content/upload/.../hodnoceni\\_pracovniku.pdf](http://www.clanky.rvp.cz/wp-content/upload/.../hodnoceni_pracovniku.pdf)>

*Hodnocení pracovníků v systému domácí péče*. [online]. [cit. 2012-01-24]. Dostupné na <[www.domaci-pece.info/hodnoceni-pracovniku-v-systemu-domaci-zdravotni-pece1/301821](http://www.domaci-pece.info/hodnoceni-pracovniku-v-systemu-domaci-zdravotni-pece1/301821)>.

MŠMT:[online]. Praha: *Ředitelé škol se připravují na výzvy nového tisíciletí*. [cit. 2012-01-21] Dostupné na www: <<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/reditele-skol-se-pripravuji-na-vyzvy-noveho-tisicileti>>

MŠMT, *Standard kvality profese učitele v otázkách a odpovědích*. [online]:2009, [cit.2012-02-04]:dostupné na:< <http://www.msmt.cz/standarducitele/standard-v-otazkach-a-odpovedich>>

*Principal Leadership Standards, Professional Learning*: [online]. 2008: [cit. 2012-02-12]: dostupné <[http://www.tec.leon.k12.fl.us/Classroom%20Walk%20Through/principal\\_leadership\\_standards\\_s.htm](http://www.tec.leon.k12.fl.us/Classroom%20Walk%20Through/principal_leadership_standards_s.htm)>

*Revised National Standards for Head Teachers in Wales: Circular 14/06* [online] 2006. [cit. 2012-02-07].

Dostupné <<http://wales.gov.uk/topics/educationandskills/publications/circulars/3894537/?lang=en>>

## Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1: Ukázka oblasti kvality, kritérií a indikátorů ze Zprávy NUOV „Doporučení pro zřizovatele“ .....	18
Tabulka č. 2: Ukázka jedné oblasti klíčových standardů a jejich indikátorů z Walesu .....	32
Tabulka č. 3: Ukázka jedné oblasti klíčových standardů a jejich indikátorů státu Florida.....	34
Tabulka č. 4: Počet odpovědí podle velikosti obce .....	46
Tabulka č. 5: Počet odpovědí podle počtu zřizovaných škol v obci .....	47
Tabulka č. 6: Oblasti hodnocení daných zřizovateli .....	49
Tabulka č. 7: Ukázka indikátorů a kritérií hodnocení daných zřizovatelem A.....	63
Tabulka č. 8: Ukázka indikátorů a kritérií hodnocení daných zřizovatelem B .....	63
Tabulka č. 9: Počty odpovědí všech respondentů na otázku číslo 3 .....	67
Tabulka č. 10: Počty odpovědí respondentů podle velikosti obce na otázku číslo 3.....	68
Tabulka č. 11: Počty odpovědí respondentů podle počtu mateřských škol v obci na otázku číslo 3. ....	69
Tabulka č. 12: Počty odpovědí na otázku č. 4.....	70
Tabulka č. 13: Počty odpovědí na otázku č. 5.....	71
Tabulka č. 14: Počty odpovědí na otázku č. 6.....	71
Tabulka č. 15: Počty odpovědí na otázku č. 7.....	72
Tabulka č. 16: Počty odpovědí na otázku č. 8.....	73
Graf č. 1: Existence a neexistence kritérií vyjádřena v %.....	44
Graf č. 2: Poměr počtu přítomnosti a nepřítomnosti kritérií hodnocení podle velikosti obcí..	46
Graf č. 3: Poměr počtu přítomnosti a nepřítomnosti kritérií hodnocení podle počtu mateřských škol v obci. ....	47
Graf č. 4: Výčet kritérií z oblasti řízení školy a četnost jejich opakování. ....	51
Graf č. 5: Výčet kritérií z oblasti pedagogický proces a četnost jejich opakování .....	53
Graf č. 6: Výčet kritérií z oblasti personalistika a četnost jejich opakování.....	54
Graf č. 7: Výčet kritérií z oblasti ekonomika a četnost jejich opakování .....	55
Graf č. 8: Výčet kritérií z oblasti zákony a četnost jejich opakování.....	57
Graf č. 9: Výčet kritérií z oblasti spolupráce a četnost jejich opakování.....	58
Graf č. 10: Výčet kritérií z oblasti sebeřízení a četnost jejich opakování.....	59
Graf č. 11: Výčet kritérií z oblasti ostatní a četnost jejich opakování .....	60
Graf č. 12: Grafické znázornění počtu kritérií v jednotlivých kategoriích .....	61
Graf č. 13: Grafické vyjádření sestupné četnosti kritérií v jednotlivých oblastech. ....	62

Graf č. 14: Počet odpovědí na otázku č. 3 Má Váš zřizovatel vypracována kritéria hodnocení? .....	68
Graf č. 15: Počet odpovědí, na otázku č. 3 podle velikosti obce, ve které se mateřská škola nachází.....	69
Graf č. 16: Počet odpovědí, na otázku č. 3 podle velikosti obce, ve které se mateřská škola nachází.....	69
Graf č. 17: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 4. ....	70
Graf č. 18: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 5. ....	71
Graf č. 19: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 5. ....	72
Graf č. 20: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 7. ....	72
Graf č. 21: Grafické vyjádření odpovědí na otázku č. 8. ....	73
Obrázek č. 1: Kompetenční model Conoco Phillips .....	25



## **Přílohy**

- |              |  |
|--------------|--|
| Příloha č. 1 | Dotazník pro ředitele mateřských škol                          |
| Příloha č. 2 | Dotazník pro zřizovatele                                       |
| Příloha č. 3 | Výpočet mediánu kritérií hodnocení práce ředitelů zřizovatelem |

## DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE MATEŘSKÝCH ŠKOL

Přečtěte si prosím pečlivě otázky. U otázek s výběrem odpovědí vždy označte tu z nich, která nejlépe vystihuje skutečnost. Dotazník je anonymní.

**1) Jak velká je obec, ve které se nachází vaše mateřská škola?**

- a) Do 1 tisíce obyvatel
- b) Od 1 tisíce do 10 tisíc obyvatel
- c) Nad 10 tisíc obyvatel
- d) Krajské město

**2) Kolik mateřských škol se nachází v obci?**

- a) Jedna mateřská škola
- b) Dvě mateřské školy
- c) Tři mateřské školy a více

**3) Má váš zřizovatel písemně vypracovaná kritéria hodnocení či odměňování ředitelů škol?**

- a) Ano, má stanovená kritéria pro hodnocení práce ředitele.
- b) Ano, má kritéria pro stanovení odměňování či jiné finanční ohodnocení ředitelů (příplatky za vedení, osobní příplatky, odměny).
- c) Ne, nemá stanovená kritéria hodnocení.
- d) Ne, nemá stanovená kritéria pro finanční ohodnocování.
- e) Práce ředitelů je hodnocena jiným způsobem.
- f) Uveďte jakým:.....  
.....
- g) Nevím, nemohu se vyjádřit.

Pokud je některá s odpovědí na otázku č. 3 kladná, pokračujte, prosím, ve vyplňování dotazníku.

**4) S kritérii, podle kterých je hodnocena má práce, jsem dobře seznámena.**

- |           |           |           |             |             |
|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| plně      | souhlasím | nemám     | nesouhlasím | plně        |
| souhlasím |           | vyhraněný |             | nesouhlasím |
|           |           | názor     |             |             |

**5) Formulace kritérií je jasná, jednoznačná a srozumitelná.**

- |           |           |           |             |             |
|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| plně      | souhlasím | nemám     | nesouhlasím | plně        |
| souhlasím |           | vyhraněný |             | nesouhlasím |
|           |           | názor     |             |             |

**6) Myslím si, že se daná kritéria dotýkají všech oblastí, které zahrnuje práce ředitele školy.**

plně	souhlasím	nemám	nesouhlasím	plně
souhlasím		vyhraněný		nesouhlasím
		názor		

Pokud ne, uveďte, které oblasti chybí

.....  
.....

**7) Podle daných kritérií poznám, ve které oblasti se mohu zlepšit.**

plně	souhlasím	nemám	nesouhlasím	plně
souhlasím		vyhraněný		nesouhlasím
		názor		

**8) Podle daných kritérií jsem skutečně ohodnocována.**

plně	souhlasím	nemám	nesouhlasím	plně
souhlasím		vyhraněný		nesouhlasím
		názor		

Děkuji za spolupráci

Vážení kolegové,

kurikulární reformou školství se přesunula odpovědnost za vzdělávání na ředitele škol. Přáním každé obce je mít takovou školu, která zaručí kvalitní vzdělávání. Garantem kvality je fundovaný ředitel. Novela školského zákona přinesla změnu ve formě funkčního období ředitelů škol a dala tak do rukou zřizovatelů možnost rozhodovat, kdo bude po skončení funkčního období stát ve vedení školy. Současně se změnami v zákoně probíhají práce na profesním standardu učitele. V jeho rámci by měly vzniknout také profesní standardy ředitele. Zřizovatelé by tak měli k dispozici plošně akceptovaný nástroj pro hodnocení ředitelů škol.

Tvorba profesního standardu jak učitele, tak ředitele je předmětem vědeckých prací na Pedagogické fakultě Karlovy University v Praze.

Cílem výzkumu je analyzovat současná kritéria hodnocení ředitelů, jakých oblastí se nejčastěji dotýkají a naopak, kterých oblastí ředitelské činnosti se zmiňují nejméně.

**Proto bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, a zároveň Vás žádám o zaslání Vašich kritérií hodnocení či odměňování ředitelů škol v přiložené obálce.**

Mnohokrát děkuji za Váš čas a spolupráci

S pozdravem

Lenka Marková

---

## DOTAZNÍK

Vhodnou odpověď označte.

- 9) Jak velká je vaše obec?
  - e) Do 1 tisíce obyvatel
  - f) Od 1 tisíce do 10 tisíc obyvatel
  - g) Nad 10 tisíc obyvatel
  
- 10) Kolik mateřských škol zřizujete?
  - d) Jednu mateřskou školu
  - e) Dvě mateřské školy
  - f) Tři mateřské školy a více
  
- 11) Máte písemně vypracovaná kritéria hodnocení či odměňování ředitelů škol?
  - h) Ano, máme stanovená kritéria hodnocení práce ředitele.
  - i) Ano, máme kritéria pro stanovení odměňování či jiné finanční ohodnocení ředitelů (příplatky za vedení, osobní příplatky, odměny).
  - j) Ne, nemáme stanovená kritéria hodnocení
  - k) Práci ředitelů hodnotíme jiným způsobem  
Uveďte jakým: .....

Děkuji Vám za spolupráci

## Výpočet mediánu kritérií hodnocení ředitelů

1	I. zajišťování zpětné vazby od klientů	1
2	I. vhodné výchovné prostředí	1
3	I. učící se škola	1
4	I. splnění kritérií hodnocení MŠ a ZŠ	1
5	I. řídicí a koncepční práce	1
6	I. propagace školy	1
7	I. plnění hlavního účelu a předmětu činnosti školy	1
8	I. otevřená škola	1
9	I. naplňování cílů	1
10	I. kvalita práce školy	1
11	I. komunikace s úřady a veřejností	1
12	I. bezproblémové vedení školy	1
13	I. akceptování cílů školy spolupracovníky	1
14	II. úspěšná účast v soutěžích	1
15	II. prevence v oblasti sociálně patologických jevů	1
16	II. koordinace evaluace a tvorby ŠVP	1
17	II. adaptační programy MŠ	1
18	V. zajišťování BOZP	1
19	V. dodržování pravidel k hospodaření s majetkem	1
20	V. dodržování limitního počtu žáků	1
21	VI. humanitární akce	1
22	VI. dlouhodobá spolupráce ZŠ a MŠ	1
23	II. významné aktivity nad rámec (výlety, exkurze, vystoupení dětí...)	2
24	III. péče o rozvoj zaměstnanců	2
25	IV. vyhledávání sponzorů	2
26	IV. účelnost dlouhodobých investic	2
27	VII. účast na výzkumu, pilotáž	2
28	VII. metodická pomoc jiným ředitelům	2
29	VIII. dodržování termínu odevzdání výroční zprávy	2
30	VIII. kvalita a úroveň vlastního hodnocení školy	2
31	I. významné nadstandardní aktivity	3
32	I. výsledky šetření stížností	3
33	I. profesionální vedení školy/ úroveň řízení	3
34	I. kvalita správních rozhodnutí a podkladových materiálů	3
35	II. zapojení do projektů	3
36	II. zabezpečení vzdělávání dětí se zdravotním postižením	3
37	II. výsledky pedagogického procesu	3
38	II. osobní podíl na výsledcích žáků v soutěžích	3
39	IV. hospodaření s prostředky státního rozpočtu	3
40	IV. hospodaření s prostředky FKSP a s fondy	3

41	IV. dodržování rozpočtové kázně	3
42	II. zajišťování ped.praxí	4
43	II. významné výchovně vzdělávací aktivity	4
44	II. inovace pedagogického procesu	4
45	IV. práce pro zlepšení materiálně-technických podmínek	4
46	IV. hospodaření s příspěvy od města	4
47	VI. účast ředitele v konkurzních nebo jiných komisích	4
48	VII.sebevzdělávání	4
49	VII. řešení problémů přesahující činnost ředitele	4
50	II. zajišťování mimoškolních aktivit	5
51	III. podpora DVPP	5
52	III. personální práce	5
53	VI. spolupráce se školskou radou	5
54	VI. spolupráce s rodiči	5
55	VI. spolupráce s radou města	5
56	VII. plnění jednorázových úkolů	5
57	II. kvalita výchovně vzdělávacího procesu	6
58	IV. výsledky hospodaření s majetkem	6
59	IV. osobní podíl na realizaci úsporných opatření	6
60	IV. dodržování závazných ukazatelů rozpočtu	6
	V. dodržování právních předpisů	6
62	V. dodržování pokynů MŠMT, kraje a města	6
63	VII. včasnost plnění úkolů spojených s výkaznictvím	6
64	VII. grantová či projektová činnost	6
65	VIII. kvalita a úroveň výroční zprávy	6
66	II. organizace soutěží	7
67	III. zajištění odpovídající kvalifikace zaměstnanců	7
68	IV. efektivní nakládání s finančními prostředky	7
69	VI. zahraniční spolupráce	7
70	I. organizace pedag.práce ve specifických či ztížených podmínkách školy	8
71	IV. podíl na zlepšeném hospodářském výsledku	8
72	IV. využití prostředků získaných doplňkovou činností	9
73	IV. zajištění příjmu z mimorozpočtových zdrojů	9
74	IV. opravy, investice	9
75	V. výsledky kontrol PO	9
76	VI. spolupráce s městem, obcí	9
77	VII. odborná, přednášková a publikační činnost	9
78	V. výsledky kontrol zřizovatelem	10
79	V. výsledky kontrol HG	10
80	V. výsledky kontrol ČŠI	10
81	V. výsledky kontrol BOZP	10
82	VII. plnění mimořádných úkolů	10
83	VII. aktivity nad rámec svých povinností	10
84	I. prezentace školy	12

## Výpočet mediánu

Modus = 12

medián =  $84 / 2 = 22$

$$x_{22} + x_{23/2} = 1 + 2 = 1,5$$

med = 1,5