

9. Přílohy

Příloha č. 1 Kategorizace dat z pozorování

Příloha č. 2 Záznamy z interview

Příloha č. 3 Kategorizace dat z interview

Příloha č. 1 Kategorizace dat z pozorování

kompetence odborné	jaká je povinná dokumentace školy	3x
	uvedte zdroje financování	2x
	podle jakých dokumentů budete řídit MŠ	2x
	jaké jsou nejvyšší možné počty dětí na třídě MŠ, ZŠ	3x
	kdo rozhoduje o výjimce z počtu dětí	
	co je uvedeno ve zřizovací listině	
	jaká jsou kritéria výběru přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání	2x
	jak lze přijmout dítě k předškolnímu vzdělávání	
	jak lze využít finanční prostředky z úplaty za vzdělávání	
	jak je zajištěno vzdělávání cizinců	
	jaké změny po novele školského zákona se týkají školské rady	
	jaké nové a důležité změny přinesla novela školského zákona pro základní a mateřské školy	2x
	úplata za vzdělávání	2x
	správné nakládání s finančními prostředky	
	jaké fondy může zřídit škola dle zákona o účetnictví	
kompetence manažerské	jak budete postupovat v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	2x
	jak budete hodnotit své podřízené, podle jakých kritérií	
	jaké jsou možné nástroje hodnocení	
	jak jinak můžete získat finanční prostředky pro školu	3x
	jaký názor máte na mimoškolní aktivity	2x
	jaký je váš názor na vybavení a vzhled školy	
	podle čeho se musíte řídit při přijímání nových pracovníků	
	jakým způsobem budete provádět kontrolní činnost ve škole	
	uvedte jiné zdroje financování	

	jak budete postupovat při hospitační činnosti	2x
	máte v plánu nějak zásadně měnit personální obsazení školy	
	budete podporovat doplňkovou činnost	2x
	stanovení strategie	3x
kompetence lídrové	dvě školy v sousedství, jedna je vyhlášená a úspěšná. Co byste dělala jako ředitelka té druhé školy? Na co byste se zaměřila?	
	jakým způsobem hodláte prezentovat školu na veřejnosti	2x
	jak budete řešit otázky s aprobovaností	
	motivace pracovníků k vyššímu pracovnímu výkonu	
	jak budete hodnotit pracovní výkony zaměstnanců školy	
	jaká je vaše vize školy a její naplňování	2x
	v čem spočívá spolupráce školy s jinými organizacemi	

kompetence osobnostní	co vás vedlo k podání přihlášky	
	jaký si myslíte, že bude váš přínos pro školu	2x
	jak si představujete vaše další vzdělávání	2x
	co se vám povedlo a čeho se chcete vyvarovat v budoucnu	
kompetence sociální	jak zajistíte vyučování vzhledem k dopravní obslužnosti pro děti z okolních obcí	
	jak budete spolupracovat s jinými institucemi ve městě	
	co si představujete pod nabídkou veřejnosti	
	jak budete vylepšovat komunikaci mezi školou a rodiči	
kompetence	vzdělávání dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí	
řízení a hodnocení	jak budete zjišťovat úroveň vzdělávací práce ve škole	
edukačního procesu		

Příloha č. 2 Záznamy z interview

Zřizovatel 1 je zřizovatelem tří základních a tří mateřských škol. Konkurzní řízení proběhlo na funkci ředitele jedné mateřské školy.

Odpovědi **zřizovatele 1** na otázky:

- (1) Důvodem vyhlášení konkurzního řízení byl odchod stávající ředitelky školy do důchodu.
- (2) Konkurz jsme vyhlásili za podpory školského zákona a vyhlášky o konkurzním řízení. Použili jsme také zákon o pedagogických pracovnících, protože zde jsou zakotveny předpoklady pro funkci ředitelky školy.

Sondážní otázka: Uvažovali jste i o jiných materiálech, které by Vám mohly pomoci s výběrem vhodného uchazeče?

Odpověď: Popravdě řečeno, ne. Když se na průběh konkurzu dívám nyní s odstupem času, uvědomuji si, že určité nasměrování k tomu, abychom lépe uchazeče poznali, by mohlo pomoci, mohlo by být přínosem. (*A Vy něco takového máte?*) Zněl dotaz osloveného zřizovatele.

- (3) Přihlásili se nám tři uchazeči a všichni splňovali základní požadavky uvedené v přihlášce. Pouze u jednoho bylo potřeba doložit podpis na jednom z požadavků. Ten byl v daném termínu doložen.
- (4) Konkrétní představu o uchazeči jsme neměli, ale představoval jsem si člověka sebejistého, komunikativního s určitým a jasným cílem.
- (5) Uchazeč by měl splňovat především základní námi požadované předpoklady, měl by mít odborné znalosti, kladným bodem by byla i předešlá zkušenost s vedením školy a jak jsem již uvedl, měl by mít jasný cíl, kam chce školu posunout, dovést.
- (6) Materiály v přihláškách jsou pro nás dostačující pouze částečně, důležitý je pro mne osobní kontakt s uchazečem, jeho vyjadřování při konkurzu, vlastní vystupování, sebejistota a určitým způsobem i charisma.

Sondážní otázka: Postačily Vám otázky, které pokládali členové konkurzní komise k vytvoření si obrazu o uchazeči?

Odpověď: Ano

(7) Otázky se týkaly znalostí školských předpisů, právních předpisů – konkrétně zákoníku práce, znalosti povinností ředitele. Otázky se orientovaly na hospodaření školy, nakládání s finančními prostředky, zřizování fondů a také doplňkové činnosti. Vyzdvíženo bylo i sebevzdělávání jak ředitele, tak pedagogických pracovníků školy. Některé otázky se týkaly motivace uchazeče o místo ředitele školy. A především jsme hovořili o vizi a cílech, které měl uchazeč zanesené v koncepci.

(8) Vlastní kritéria výběru nemáme

Sondážní otázka: Vzpomenete si, co konkrétně zajímalo Vás jako zřizovatele, jaké konkrétní otázky jste pokládal?

Odpověď: Mne zajímal názor na hospodaření školy a jeho přínos pro město, jak a čím chce dosáhnout toho, co nám nabídl.

(9) Pokud bych měl seřadit naše požadavky podle důležitosti, tak nejdůležitějším požadavkem jsou základní předpoklady, jako je odbornost a praxe. Na další stupeň bych zařadil přínos uchazeče pro školu a nakonec také jak už jsem uvedl, jeho vystupování, jednání a vyjadřování se.

(10) Práci ředitelů škol hodnotíme na základě dodržování námi požadovaných úkolů, podle inspekčních zpráv a podle toho jak se škola prezentuje na veřejnosti.

(11) S doporučeným uchazečem od konkurzní komise jsem souhlasil, byl jmenován uchazeč z prvního místa.

Zřizovatel 6 zřizuje čtyři mateřské školy a tři základní školy. Konkurz byl vyhlášen na tři mateřské školy a jednu základní školu.

Odpovědi **zřizovatele 6** na otázky:

(1) Konkurzy jsme vyhlásili na základě novely školského zákona a výkladu MŠMT ČR k vyhlášení konkurzních řízení. Rada města rozhodla o vykonání konkurzních řízení na všechny námi zřízené školy a školská zařízení. Konkurzy budou ještě probíhat v roce 2013.

- (2) Vycházíme ze školského zákona a ze zákona o pedagogických pracovnících. Protože je to pro nás nová a zásadní zkušenost obrátili jsme se na krajský úřad o radu a pomoc s přípravou konkurzu.

Sondážní otázka: Postačily Vám tyto rady?

Odpověď: Ano, pomohly nám s přípravou a se správností konání konkurzu, ale ne s konkrétním výběrem.

Sondážní otázka: Zajímáte se i o jiné materiály, které by Vám pomohly s výběrem uchazečů?

Odpověď: Výběr, jako takový, necháváme na konkurzní komisi.

- (3) Na tři konkurzy se přihlásil vždy jeden uchazeč a na jeden konkurz dva uchazeči
- (4) S prací dosavadních ředitelů škol jsme byli spokojeni a v zásadě jsme neměli v zájmu měnit z konkrétních důvodů ředitele škol.
- (5) Konkrétní požadavky, kromě těch základních předpokladů, nemáme.
- (6) Přihlášky dodali všichni uchazeči v pořádku. Posuzování přihlášek bylo dostačující, kandidáti uvedli svůj plánovaný rozvoj školy a také svůj aktivní podíl na rozvoji školy. V životopisu uvedli i své zájmy a zkušenosti z předešlé pracovní činnosti. Podstatnou rolí pro nás je odbornost.

Sondážní otázka: Co konkrétně máte na mysli pod pojmem odbornost?

Odpověď: Znalost školských předpisů, zákoníku práce a vyhlášek pro danou školu, ale také znalosti v oblasti řízení školy, řízení pedagogické práce, zajištění odbornosti pedagogických pracovníků a také znalosti z oblasti personální práce, protože ředitel školy je zaměstnavatelem pracovníků.

- (7) Komise pokládala otázky, kterými jsme zjistili, jak dobře se orientuje uchazeč v předpisech, které se týkají školy, vyhlášky o mateřské škole a o základní škole, znalosti školského zákona a také zákoníku práce. Otázky byly zaměřené také na přijímání pracovníků, tudíž znalosti z personální oblasti, zástupci z krajského úřadu pokládali otázky, které se týkaly přijímání dětí do MŠ a ZŠ a rozhodovacích aktů

ředitele podle školského zákona. Dalším dotazem bylo, z jakého důvodu si uchazeč podal přihlášku. Co ho motivovalo k podání přihlášky, jaké má cíle a záměry. Hovořili jsme také o koncepcích jednotlivých uchazečů a o hospodaření školy.

Sondážní otázka: Jakého tématu se týkaly Vaše dotazy na uchazeče?

Odpověď: Otázky od konkurzní komise se dotkly skoro všech oblastí, které mne zajímali a za zřizovatele jsme pokládali otázky, které se týkali personální práce ředitele školy a pokládali jsme ještě konkrétní dotazy ke koncepci školy.

Sondážní otázka: Jak jste přistupoval k vystupování, jednání, a vyjadřování uchazečů?

Odpověď: Víte, při takovémto společném rozhovoru je u všech uchazečů dost velká tréma. A ač jsou to již dlouholetí ředitelé, projeví se to i na chování a vystupování. Ovšem pravdou je lépe na nás působil uchazeč sebejistý, který i když nevěděl přesnou odpověď, dokázal o tématu hovořit.

- (8) Nemáme stanovená kritéria pro výběr uchazeče.
- (9) Nejdůležitějším požadavkem je kvalifikace a odbornost v oblasti školských předpisů a ekonomických předpisů.
- (10) Žádný materiál k hodnocení ředitelů škol nemáme, ředitele hodnotíme podle výsledků inspekční zprávy, podle hospodaření a podle spolupráce se zřizovatelem – včasnost odevzdávání úkolů a prezentace školy na veřejnosti
- (11) Všichni ředitelé byli jmenováni z prvního místa

Zřizovatel 10 zřizuje pouze mateřskou školu, na kterou vyhlásil konkurzní řízení.

Odpovědi **zřizovatele 10** na jednotlivé otázky:

- (1) Konkurz jsme vyhlásili na základě novely školského zákona
- (2) Při vyhlášení konkurzu jsme vycházeli z vyhlášky o konkurzním řízení, ze zákona o pedagogických pracovnících a ze školského zákona. Jiný materiál nemáme.

- (3) Přihlásil se pouze jeden uchazeč a ten byl i po konkurzním řízení jmenován do funkce.
- (4) Naše mateřská škola je jednotřídní a bylo by dobré mít v ní bezkonfliktního, charakterového člověka, který bude mít zájem o zpříjemňování pracovního prostředí, bude empatický a bude dobře vycházet s kolektivem.
- (5) Mezi nejdůležitější požadavky patří určitě splnění předpokladů pro funkci ředitele školy, potom také kreativita a estetičnost uchazeče, protože se bude podílet na estetickém vzhledu školy, která je uprostřed obce. Komunikace a správné vyjadřování je také důležité.
- (6) Přihláška se všemi náležitostmi byla v pořádku.
- (7) Komise kladla otázky jak z okruhu legislativy školství a ekonomiky školy, tak z okruhu personální práce, zjišťovala také zájmy uchazeče a jeho charakterové vlastnosti.
- (8) Konkrétní kritéria výběru nemáme.
- (9) To jsem již uvedl
- (10) Pro hodnocení ředitele školy nemáme zpracovaný žádný materiál. Hodnotíme jej podle spolupráce, podle jeho zásluh, které uvádí na našem společném jednání. Jedná se vlastně o sebehodnocení.
- (11) Byl jmenován uchazeč doporučený předsedou konkurzní komise z prvního místa.

Zřizovatel 14 zřizuje jednu mateřskou a jednu základní školu. Konkurz vyhlásil na ředitele základní školy a to na základě novely školského zákona a výkladu MŠMT.

Odpovědi **zřizovatele 14** na jednotlivé otázky:

- (1) Stávající ředitel byl ve funkci 21 let a škola stagnovala, podle mého názoru nešel rozvoj dopředu. Nebyli jsme spokojeni s vystupováním a jednáním stávajícího ředitele školy jak s rodiči, tak s pracovníky školy. Častými návštěvami jsem se přesvědčil o nezájmu ředitele o celkové estetické prostředí, o vybavenost školy a v neposlední řadě i o neefektivním hospodaření s finančními prostředky. Ani časté upozorňování na nedostatky nebyly ředitelem školy akceptovány.

- (2) Při přípravě konkurzu jsme vycházeli z vyhlášky o konkurzním řízení, školského zákona a zákona o pedagogických pracovnících. Protože to byl náš první konkurz, obrátili jsme se o radu a pomoc na zřizovatele, který již s konkurzy zkušenosti má.
- (3) Přihlásilo se celkem 6 uchazečů. Dva uchazeči byli z vnějších zdrojů a čtyři z vnitřních zdrojů školy.
- (4) Námí jmenovaný ředitel školy by měl být především odborník, měl by být komunikativní, měl by vzbuzovat autoritu a respekt. Přál jsem si, aby to byl člověk z jiné školy, než z té, na kterou je vyhlášen konkurz.

Sondážní otázka: Měl jste konkrétní důvody pro to, že by se ředitelem neměl stát nikdo z té školy, na kterou byl vyhlášen konkurz?

Odpověď: Ve škole bylo třeba nastolit úplně jiný režim, než byl ten stávající. Ve škole byly problémy personálního charakteru.

- (5) Asi nejdůležitějším požadavkem jsou základní předpoklady pro výkon funkce a potom představa uchazeče o budoucnosti školy, o jejím rozvoji a přínosu obci. Dále vystupování, vyjadřování a sebejistota uchazeče byly naším měřítkem. Jak jsem již uvedl, na škole panovaly i problémy mezi pracovníky a mne zajímal názor na řešení konfliktních a problémových situací.

Sondážní otázka: Zajímaly Vás předešlé zkušenosti uchazeče s řízením a také s vedením lidí?

Odpověď: Ano, ale podle přihlášek, měl tyto zkušenosti pouze jeden uchazeč.

- (6) Na prvním jednání konkurzní komise jsme společně vyhodnotili přihlášky a všichni uchazeči splnili námi předepsané požadavky.
- (7) Otázky od konkurzní komise byly o hospodaření školy, zjišťovala se znalost právních předpisů a odpovědnost ředitele školy. Protože jsme spádová obec, dochází do školy i děti z okolí, tak se některé otázky týkaly spolupráce s obcemi a propagace školy. Na škole byl problém se zajištěním výuky cizích jazyků, konkrétně výuka AJ. Otázky se dotkly i znalostí cizích jazyků.

- (8) Stanovená kritéria výběru uchazeče nemáme, ale při vlastním konkurzu se ukázalo, že pokud bychom měli připravená vlastní kritéria třeba s bodovým hodnocením, bylo by posuzování uchazečů snadnější. Přihlásilo se totiž šest uchazečů. A některé poznatky o uchazečích se už při vyhodnocování vytrácely.

Sondážní otázka: Jakého charakteru byly konkrétně vámi pokládané otázky?

Odpověď: Především organizační záležitosti školy, doplňková činnost školy a názor uchazeče na hospodaření s finančními prostředky.

Sondážní otázka: Postačily Vám otázky pokládané konkurzní komisí k vytvoření si názoru na jednotlivé uchazeče?

Odpověď: Ano, členové komise se dotkli všeho, co mne zajímalo, dokonce i zájmů uchazeče.

Sondážní otázka: Můžete určit, které otázky byly pro vás nejpodstatnější?

Odpověď: Pro mne byly podstatné otázky, které se týkaly strategie školy, kam chce uchazeč školu posunout, co chce nového ve škole dokázat. Poté znalost legislativy a předpisů, které pokládala ČŠI a zástupce krajského úřadu.

- (9) Nebyla položena

- (10) Nemáme zpracovaný materiál pro hodnocení ředitelů školy. Hodnotíme podle výsledků hospodaření a podle zpráv ČŠI.

- (11) S doporučeným uchazečem od předsedy konkurzní komise jsem nesouhlasil a jmenoval jsem uchazeče z druhého místa. Rozdíl byl jednoho bodu

Sondážní otázka: Měl jste k tomuto kroku nějaký konkrétní důvod?

Oba uchazeči se jevíli jako stejně kvalitní, byly z vnějších zdrojů a pro mne byl autoritativnější a výraznější osobností uchazeč z druhého místa. Měl pro mne jasnější a konkrétnější představu o dalších krocích školy.

Zřizovatel 33 je zřizovatelem jedné mateřské školy a jedné základní školy, na kterou byl vyhlášen konkurz.

Odpovědi **zřizovatele 14** na jednotlivé otázky:

- (1) Novela školského zákona po letech umožnila výměnu vedoucího pracovníka.
- (2) Řídili jsme se vyhláškou o konkurzním řízení, školským zákonem a zákonem o obcích.

Sondážní otázka: Máte k dispozici i jiné materiály pro výběr uchazeče?

Odpověď: Nemáme. Spoléháme na konkurzní komisi, na její otázky a doporučení.

- (3) Přihlásili se nám tři uchazeči.
- (4) Uchazeč o funkci ředitele školy by měl být komunikativní, odborník na svém místě, měl by umět vystupovat na veřejnosti, měl by mít odpovídající vystupování a měl by vzbuzovat autoritu.
- (5) Uchazeč by měl splňovat požadované předpoklady, měl by jasně a konkrétně odpovídat na otázky, měl by umět jednat s lidmi, měl by se chtít dál vzdělávat a dbát i na prohlubování znalostí ostatních pedagogů na škole. Je potřeba aby měl základní vědomosti právních předpisů, týkající se školy a také ekonomické znalosti jsou potřeba.
- (6) Materiál od všech uchazečů byl dostačující a tím splnili dané náležitosti, ale myslím si, že pouze z koncepce se nedají zjistit jeho znalosti a schopnosti. Setkali jsme se s materiálem, který byl perfektně zpracován, ale při rozboru této koncepce jsme došli k závěru, že byla zpracována bez rozmyslu a bez znalosti konkrétní školy. Proto jsou důležité otázky při konkurzu.
- (7) Otázky jednotlivých členů komise byly o odborných znalostech předpisů, o ekonomické stránce školy, o propagaci školy, otázky sledovaly také schopnosti uchazeče řešit konflikty. Dalšími otázkami jsme zjišťovali záměry a strategii školy.

Sondážní otázka: Můžete si vzpomenout, co Vás nejvíce zaujalo na jednotlivých uchazečích?

Odpověď: U jednoho rozhodnost ve vystupování, jeho výrazná osobnost s jasnou vizí školy a s konkrétními kroky k jejímu naplnění.

Sondážní otázka: Ovlivnilo to Vaše rozhodnutí při jmenování ředitele?

Odpověď: Ano, komise doporučila kandidáta z prvního místa, ale já jsem jmenoval kandidáta z třetího místa. Všichni projevili téměř stejné znalosti a dovednosti a rozdíl by pouze dvoubodový.

- (8) Kritéria výběru zpracovaná nemáme.
- (9) Otázka nebyla položena
- (10) Pro hodnocení práce ředitelů škol nemáme zpracovaný žádný materiál, a proto hodnotíme pouze ze zpráv ČŠI, ze spolupráce s obcí a z ohlasů veřejnosti.
- (11) Otázka již byla zodpovězena sondážní otázkou.

Příloha č. 3 Kategorizace dat z interview

Odpovědi informantů jsou seřazeny pod danou očíslovanou otázku a označeny číselnými kódy, které charakterizují určitou kategorii.

<i>Číselné označení</i>	<i>Slovní popis kategorií</i>	<i>Bodové hodnocení</i>
20	odborné kompetence	19 bodů
21	manažerské kompetence	14 bodů
22	lídrovské kompetence	5 bodů
23	osobnostní kompetence	9 bodů
24	sociální kompetence	2 body
25	kompetence řízení hodnocení edukačního procesu	1 bod
26	tvrdé kompetence	15 bodů
27	měkké kompetence	11 bodů
28	vlastnosti	12 bodů
29	novela školského zákona	4 body
30	odchod do důchodu	1 bod
31	zákony a vyhlášky	5 bodů
32	metodický pokyn	0 bodů
33	pomoc a rada	3 body
34	jiný materiál	0 bodů
35	jeden uchazeč	3 body
36	dva až tři uchazeči	3 body
37	více jak tři uchazeči	1 bod
39	vlastní materiál k hodnocení	0 bodů
40	bez materiálu	4 body
41	zprávy ČŠI	4 body
42	spolupráce	4 body
43	hospodaření	2 body
44	sebehodnocení	1 bod
45	veřejnost	3 body

1. Jaké důvody jste měli pro vyhlášení konkurzního řízení?

- Důvodem vyhlášení konkurzního řízení byl odchod stávající ředitelky školy do důchodu. **30**
- Novela školského zákona po letech umožnila výměnu vedoucího pracovníka. **29**
- Konkurzy jsme vyhlásili na základě novely školského zákona a výkladu MŠMT ČR k vyhlášení konkurzních řízení. Rada města rozhodla o vykonání konkurzních řízení na všechy námi zřizované školy a školská zařízení. **29**
- Využili jsme možnosti vyhlásit konkurzní řízení, protože stávající ředitel byl ve funkci 21 let a škola stagnovala, podle mého názoru nešel rozvoj školy dopředu. Nebyli jsme spokojeni s vystupováním a jednáním stávajícího ředitele školy jak s rodiči, tak s pracovníky školy. Častými návštěvami školy jsem se přesvědčil o nezájmu ředitele o celkové estetické prostředí školy a v neposlední řadě i o neefektivním hospodaření s finančními prostředky. Ani časté upozorňování na nedostatky nebyly ředitelem akceptovány. **29**
- Konkurz jsme vyhlásili na základě novely školského zákona. **29**

2. Čím jste se řídili při přípravě konkurzního řízení, s jakým materiálem jste pracovali?

- Při vyhlášení konkurzu jsme vycházeli z vyhlášky o konkurzním řízení, ze zákona o pedagogických pracovnících. Jiný materiál nemáme. **31**
- Při přípravě konkurzu jsme vycházeli z vyhlášky o konkurzním řízení, školského zákona a zákona o pedagogických pracovnících. Protože to byl náš první konkurz, obrátili jsme se o pomoc na zřizovatele, který již s konkurzy zkušenosti má. **33,31**

- Řídili jsme se vyhláškou o konkurzním řízení, školským zákonem a zákonem o obcích.

Sondážní otázka: Máte k dispozici i jiné materiály pro výběr uchazeče?

Odpověď: Nemáme. Spoléháme na konkurzní komisi, na její otázky. **31**

- Vycházíme ze školského zákona a ze zákona o pedagogických pracovnících. Protože je to pro nás nová a zásadní zkušenost, obrátili jsme se na krajský úřad o radu a pomoc s přípravou konkurzu.

Sondážní otázka: Postačily Vám tyto rady?

Odpověď: Ano, pomohly nám s přípravou a se správností konání konkurzu, ale ne s konkrétním výběrem.

Sondážní otázka: Zajímáte se i o jiné materiály, které by Vám pomohly s výběrem uchazečů?

Odpověď: Výběr, jako takový, necháváme na konkurzní komisi. **33,31**

- Konkurz jsme vyhlásili za podpory školského zákona a vyhlášky o konkurzním řízení. Použili jsme také zákon o pedagogických pracovnících, protože zde jsou zakotveny předpoklady pro výkon funkce ředitele školy.

Sondážní otázka: Uvažovali jste o jiných materiálech, které by Vám mohly pomoci s výběrem vhodného uchazeče?

Odpověď: Popravdě řečeno ne. Ale když se na průběh konkurzu dívám nyní s odstupem času, uvědomuji si, že určité nasměrování k tomu, abychom lépe uchazeče poznali, by mohlo pomoci, mohlo by být přínosem. (A Vy něco takového máte?) zněl dotaz zřizovatele. 31

3. Kolik se přihlásilo uchazečů do konkurzního řízení?

- Na tři konkurzy se přihlásil jeden uchazeč a na jeden konkurz dva uchazeči. 35,35,35,36
- Přihlásili se nám tři uchazeči 36
- Přihlásilo se celkem 6 uchazečů. Dva uchazeči byli z vnějších zdrojů a čtyři z vnitřních zdrojů školy. 37
- Přihlásili se nám tři uchazeči a všichni splňovali základní požadavky uvedené v přihlášce. Pouze u jednoho uchazeče bylo potřeba doložit podpis na jednom z požadavků. Ten byl v daném termínu doložen. 36
- Přihlásil se pouze jeden uchazeč a ten byl i po konkurzním řízení jmenován do funkce. 35

4. Jakou máte představu o novém řediteli Vaší školy

- Uchazeč o funkci ředitele školy by měl být komunikativní, odborník na svém místě, měl by umět vystupovat na veřejnosti, měl by mít odpovídající vystupování a měl by vzbuzovat autoritu. 28,26,20,27
- S prací dosavadních ředitelů škol jsme byli spokojeni a v zásadě jsme neměli v zájmu měnit z konkrétních důvodů ředitele škol. Konkrétní požadavky, kromě těch základních předpokladů nemáme.
- Námí jmenovaný ředitel školy by měl být především odborník, měl by být komunikativní, měl by vzbuzovat autoritu a respekt. Přál jsem si, aby to byl člověk z jiné školy, než z té, na kterou je vyhlášen konkurz. 20,26,28,27

Sondážní otázka: Měl jste konkrétní důvody pro to, že by se ředitelem neměl stát nikdo z té školy, na kterou byl vyhlášen konkurz.

Odpověď: Ve škole bylo třeba nastolit úplně jiný režim, než ten stávající. Ve škole byly problémy personálního charakteru.

- Naše mateřská škola je jednotřídní a bylo by dobré mít v ní bezkonfliktního, charakterového člověka, který bude mít zájem o zpříjemňování pracovního prostředí, bude empatický a bude vycházet s kolektivem. **28,21,22**
- Konkrétní představu o uchazeči jsme neměli, ale představoval jsem si člověka sebejistého, komunikativního s určitým jasným cílem. **21,28,27**

5. Jaké požadavky musí pro Vás splňovat uchazeč o řídicí funkci?

- Mezi nejdůležitější požadavky patří určitě splnění předpokladů pro funkci ředitele školy, potom také kreativita a estetičnost uchazeče, protože se bude podílet na estetickém vzhledu školy, která je uprostřed obce. Komunikace a správné vyjadřování je také důležité. **20,26,28**
 - Uchazeč by měl splňovat především základní námi požadované předpoklady, měl by mít odborné znalosti, kladným bodem by byla i předešlá zkušenost s vedením školy a jak jsem již uvedl, měl by mít jasný cíl, kam chce školu posunout, dovést. **20,21,22,26,27**
 - Uchazeč by měl splňovat požadované předpoklady, měl by jasně a konkrétně odpovídat na otázky, měl by umět jednat s lidmi, měl by se chtít dál vzdělávat a dbát i na prohlubování znalostí ostatních pedagogů na škole. Je potřeba, aby měl základní vědomosti právních předpisů, týkající se školy a také ekonomické znalosti jsou potřeba. **20,21,23,25,27,28**
 - Konkrétní požadavky kromě těch základních nemáme.
 - Asi nejdůležitějším požadavkem jsou základní předpoklady pro výkon funkce a potom představa uchazeče o budoucnosti školy, o jejím rozvoji a přínosu obci. Dále vystupování, vyjadřování a sebejistota uchazeče byly naším měřítkem. Jak jsem již uvedl, na škole panovaly i problémy mezi pracovníky a mne zajímal názor na řešení konfliktních a problémových situací. **20,21,24,26,27,28**
- Sondážní otázka: Zajímaly Vás předešlé zkušenosti uchazeče s řízením a také s vedením lidí?*

Odpověď: Ano, ale podle přihlášek, měl tyto zkušenosti pouze jeden uchazeč.

6. V prvním setkání konkurzní komise posuzujete společně jednotlivé přihlášky ke konkurznímu řízení. Jak se Vám pracovalo s jednotlivými přihláškami?

- Materiály v přihláškách jsou pro nás dostačující pouze částečně, důležitý je pro nás osobní kontakt s uchazečem, jeho vystupování při konkurzu, vlastní vystupování, sebejistota a určitým způsobem i charisma. **28,27**
- Sondážní otázka: Postačily Vám otázky, které pokládali členové konkurzní komise k vytvoření si obrazu o uchazeči?*

Odpověď: Ano.

- Na prvním jednání konkurzní komise jsme společně vyhodnotili přihlášky a všichni uchazeči splnili námi předepsané požadavky. **20,26**
- Materiál od všech uchazečů byl dostačující a tím splnili dané náležitosti, ale myslím si, že pouze z koncepce se nedají zjistit jeho znalosti a schopnosti. Setkali jsme se s materiálem, který byl sice perfektně zpracován, ale při rozboru této koncepce s uchazečem jsme došli k závěru, že byla zpracována bez rozmyslu a bez znalostí konkrétních podmínek školy. Proto jsou důležité otázky při konkurzu. **21**
- Přihláška se všemi náležitostmi byla v pořádku. **20,26**
- Přihlášky dodali všichni uchazeči v pořádku. Posuzování přihlášek bylo dostačující, kandidáti uvedli svůj plánovaný rozvoj školy a také svůj aktivní podíl na rozvoji školy. V životopisu uvedli i své zájmy a zkušenosti z předešlé pracovní činnosti. Podstatnou rolí pro nás je odbornost. **20, 22, 23, 26**
Sondážní otázka: Co konkrétně máte na mysli pod pojmem odbornost?

Odpověď: Znalost školských předpisů, zákoníku práce a vyhlášek pro danou školu, ale také znalosti v oblasti řízení školy, řízení pedagogické práce, zajištění odbornosti pedagogických pracovníků a také znalosti z oblasti personální práce, protože ředitel školy je také zaměstnavatelem pracovníků. **20,21,26,27**

7. Čeho se týkaly otázky pokládané uchazečům konkurzní komisí?

- Otázky od konkurzní komise byly o hospodaření školy, zjišťovala se znalost právních předpisů a odpovědnost ředitele školy. Protože jsme spádová obec a dochází do školy i děti z okolí, tak se některé otázky týkaly spolupráce s obcemi a propagace školy. Na škole byl problém se zajištěním výuky cizích jazyků, konkrétně AJ. Otázky se dotkly i znalosti cizích jazyků. **20,21,22,23,24,26**
- Komise kladla otázky jak z okruhu legislativy školství a ekonomiky školy, tak z okruhu personální práce, zjišťovala také zájmy uchazeče a jeho charakterové vlastnosti. **20,21,26,27,28**
- Otázky se týkaly znalostí školských předpisů, právních předpisů – konkrétně zákoníku práce, znalosti povinností ředitele. Otázky se orientovaly na hospodaření školy, nakládání s finančními prostředky, zřizování fondů a také doplňkové činnosti. Vyzdviženo bylo i sebevzdělávání jak ředitele, tak pedagogických pracovníků školy. Některé otázky se týkaly motivace uchazeče o místo ředitele školy. A především jsme hovořili o vizi a cílech, které měl uchazeč zanesené v koncepci. **20,21,22,23,26,27**
- Komise pokládala otázky, kterými jsme zjistili, jak dobře se orientuje uchazeč v předpisech, které se týkají školy, vyhlášky o mateřské škole a o základní škole, znalosti školského zákona a také zákoníku práce. Otázky byly zaměřené na přijímání pracovníků, tudíž znalosti z personální oblasti. Zástupci z krajského úřadu pokládali otázky, které se týkaly přijímání dětí do MŠ a ZŠ a rozhodovacích aktů ředitele podle školského zákona. Dalším dotazem bylo, z jakého důvodu si uchazeč

podal přihlášku. Co ho motivovalo k podání přihlášky, jaké má cíle a záměry. Hovořili jsme také o koncepcích jednotlivých uchazečů a o hospodaření školy.

Sondážní otázka: Jak jste přistupoval k vystupování, jednání a vyjadřování uchazečů?

Odpověď: Víte, při takovémto společném rozhovoru je u všech uchazečů dost velká tréma. A ač jsou to dlouholetí ředitelé, projeví se to i na chování a vystupování. Ovšem pravdou je, že lépe na nás působil uchazeč sebejistý, který i když nevěděl přesnou odpověď, dokázal o tématu hovořit. **20,21,23,26,28**

- Otázky jednotlivých členů komise byly o odborných znalostech předpisů, o ekonomické stránce školy, o propagaci školy, otázky sledovaly také schopnosti uchazeče řešit konflikty. Dalšími otázkami jsme zjišťovali záměry a strategii školy.
Sondážní otázka: Můžete si vzpomenout, co Vás nejvíce zaujalo na jednotlivých uchazečích?

Odpověď: U jednoho rozhodnost ve vystupování, jeho výrazná osobnost s jasnou vizí školy a s konkrétními kroky k jejímu naplnění.

Sondážní otázka: Ovlivnilo to Vaše rozhodnutí při jmenování ředitele?

Odpověď: Ano, komise doporučila kandidáta z prvního místa, ale já jsem jmenoval kandidáta z třetího místa. Všichni kandidáti projevili stejné znalosti a dovednosti a rozdíl byl pouze dvoubodový. **21,28**

8. Máte stanovená kritéria pro konkurzní řízení?

- Konkrétní kritéria výběru nemáme.
- Stanovená kritéria výběru uchazeče nemáme, ale při vlastním konkurzu se ukázalo, že pokud bychom měli připravená vlastní kritéria s bodovým hodnocením, bylo by posuzování uchazečů snadnější. Přihlásilo se totiž šest uchazečů. A některé poznatky o uchazečích se už při vyhodnocování vytrácely.

Sondážní otázka: Jakého charakteru byly konkrétně Vámi pokládané otázky?

Odpověď: Především organizační záležitosti školy, doplňková činnost školy a názor uchazeče na hospodaření s finančními prostředky.

Sondážní otázka: Postačily Vám otázky pokládané konkurzní komisí k vytvoření si názoru na jednotlivé uchazeče.

Odpověď: Ano, členové se dotkli všeho, co mne zajímalo, dokonce i zájmů uchazeče. **20,21,23,26**

Sondážní otázka: Můžete určit, které otázky byly pro Vás nejpodstatnější?

Odpověď: Pro mne byly podstatné otázky, které se týkaly strategie školy, kam chce uchazeč školu posunout, co chce nového ve škole dokázat. Poté znalost legislativy a školských předpisů, které pokládal zástupce ČŠI a zástupce krajského úřadu.

20,21,23,26,27

- Nemáme stanovena kritéria pro výběr uchazeče.
- Konkrétní kritéria výběru nemáme.
- Vlastní kritéria výběru nemáme.

Sondážní otázka: Vzpomenete si, co konkrétně zajímalo Vás jako zřizovatele, jaké konkrétní otázky jste pokládal?

Odpověď: Mne zajímal názor na hospodaření školy a jeho přínos pro město. Jak a čím chce dosáhnout toho, co nám nabídl.

20,23

9. Můžete seřadit požadavky nebo kritéria podle důležitosti?

- Nejdůležitějším požadavkem je kvalifikace a odbornost v oblasti školských předpisů a ekonomických předpisů. **20**
- Otázka nebyla položena.
- Ty jsem vlastně již uvedl.
- Pokud bych měl seřadit naše požadavky podle důležitosti, tak nejdůležitějším požadavkem jsou základní předpoklady, jako je odbornost a praxe. Na další stupeň bych zařadil přínos uchazeče pro školu a nakonec také, jak jsem už uvedl, jeho vystupování, jednání a vyjadřování se. **20,23,28**
- To jsem již uvedl.

10. Jak jste hodnotili práci ředitele školy před konkurzním řízením?

- Pro hodnocení práce ředitelů škol nemáme zpracovaný žádný materiál, a proto hodnotíme pouze ze zpráv ČŠI, ze spolupráce s obcí a z ohlasů veřejnosti. **40,41, 42,45**
- Práci ředitelů škol hodnotíme na základě dodržování námi požadovaných úkolů, podle inspekčních zpráv a podle toho, jak se škola prezentuje na veřejnosti. **41,42,45**
- Žádný materiál k hodnocení ředitelů nemáme, ředitele hodnotíme podle výsledků inspekční zprávy, podle hospodaření a podle spolupráce se zřizovatelem – včasnost odevzdávání úkolů a prezentace školy na veřejnosti. **40,41,42,43,45**
- Pro hodnocení ředitele školy nemáme zpracovaný žádný materiál. Hodnotíme jej podle spolupráce, podle jeho zásluh, které uvádí na našem společném jednání. Jedná se vlastně o sebehodnocení. **40,42,44**
- Nemáme zpracovaný žádný materiál pro hodnocení ředitelů škol. Hodnotíme podle výsledků hospodaření a podle zpráv ČŠI. **40,41,43**

11. Souhlasili jste s doporučeným uchazečem na funkci ředitele školy od konkurzní komise?

- S doporučeným uchazečem jsem souhlasil, byl jmenován uchazeč z prvního místa.
- Byl jmenován uchazeč doporučený předsedou konkurzní komise z prvního místa.
- S doporučeným uchazečem od předsedy konkurzní komise jsem nesouhlasil a jmenoval jsem uchazeče z druhého místa. Rozdíl byl jednoho bodu.

Sondážní otázka: Měl jste k tomuto kroku nějaký konkrétní důvod?

Odpověď: Oba uchazeči se jeví jako stejně kvalitní, byly z vnějších zdrojů a pro mne byl autoritativnější a výraznější osobností uchazeč z druhého místa. Měl pro mne jasnější a konkrétnější představu o dalších krocích školy.

- Všichni ředitelé byli jmenováni z prvního místa.
- Otázka již byla zodpovězena sondážní otázkou.

Sondážní otázka: Ovlivnilo to Vaše rozhodnutí při jmenování ředitele?

Odpověď: Ano, komise doporučila kandidáta z prvního místa, ale já jsem jmenoval kandidáta z třetího místa. Všichni projevili téměř stejné znalosti a dovednosti a rozdíl byl pouze dvoubodový.