

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

**KRITÉRIA UPLATŇOVANÁ PŘI VÝBĚRU
ŘEDITELE ŠKOLY V KONKURZNÍM
ŘÍZENÍ**

2013

Bc. Mirka Jelínková

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Bc. Mirka Jelínková

Kritéria uplatňovaná při výběru ředitele školy v konkurzním řízení

**Criteria applied in the selection of a headmaster in the selection
procedure**

Diplomová práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

2013

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

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

V Praze

Podpis

ABSTRAKT:

Závěrečná diplomová práce se zabývá zkoumáním a hlubším pochopením problematiky kritérií používaných při konkurzním řízení na funkci ředitele školy. Zjišťuje, zda kritéria, která při konkurzním řízení zřizovatelé používají, podávají dostatečný přehled o uchazeči. Jsou-li pro zřizovatele dostačující nebo signalizují potřebu souboru kritérií, která by byla optimálními pro výběr uchazeče do funkce ředitele školy. Vychází z teoretických podkladů a poznatků, zabývající se lidskými zdroji, personálním řízením, problematikou kritérií výběru zaměstnance, kompetencemi a kompetenčními modely. Objasňuje konkurzní řízení jako pojem a přináší pohled na konkurzní řízení pro obsazení funkce ředitele školy z právního hlediska. Výzkum diplomové práce je kvalitativní, hlavní použitou metodou je strukturovaný rozhovor a druhou metodou je pozorování variantou vzorků událostí. Základním souborem pro výzkum jsou zřizovatelé teplického regionu, ze kterých je vybrán záměrný soubor informantů.

Cílem a zároveň výsledkem diplomové práce je sestavení souboru kritérií, který usnadní přípravu a průběh konkurzního řízení na obsazení funkce ředitele školy pro zřizovatele i uchazeče.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Konkurzní řízení, ředitel školy, kritéria, zřizovatel

ABSTRACT:

This final diploma thesis examines the issues of the criteria used in the selection procedure to the Director of the school. The analysis ascertains whether the criteria used by founders in the selection procedure provide sufficient overview of the candidates. Whether the criteria are sufficient for the founder or they indicate the need for a set of criteria that would be optimal for selection to the post of Director of the school. The thesis is based on the theoretical background and knowledge dealing with human resources, personnel management, problems of employee selection criteria, competencies and competency models. It clarifies the selection procedure as a term and gives an insight into the selection procedure to fill a position of Director of the school from a legal point of view. The research of the thesis is qualitative, the main method, which is applied, is the structured interview and the second method is a technique of event sample observation. The founders of the Teplice region were the fundamental group for the research. A deliberate set of informants was selected from these founders.

The aim and simultaneously the result of the thesis are to compile a set of criteria that can be used to facilitate the preparation and the process of the selection procedure to the post of Director of the school for the founders and also for the applicants.

KEY WORDS :

selection procedure, Director of the school, criteria, founder

Obsah

Úvod	7
1. Lidský zdroj, lidský kapitál	9
1.1 Řízení lidských zdrojů	10
1.2 Cíle a charakteristika řízení lidských zdrojů	11
2. Personální řízení	15
2.1 Personalistika v řízení školy	18
2.2 Personální činnosti	19
2.3 Výběr pracovníků	20
2.3.1 Metody výběru pracovníků	21
2.3.2 Kritéria výběru pracovníků	23
3. Funkce ředitele školy	25
3.1 Manažerské pojetí ředitelské funkce	26
3.2 Funkce ředitele ve smyslu pracovního místa	28
4. Konkurzní řízení	29
4.1 Konkurzní řízení a zřizovatel	30
4.2 Konkurzní řízení a uchazeč	33
4.3 Pohled na jmenování ředitelů škol na Slovensku a v Rakousku	34
5. Kompetence	35
5.1 Kompetence ředitele školy	38
5.2 Kompetence ředitelů škol v zahraničí	40
5.3 Kompetenční modely	42
5.4 Kompetenční model ředitele školy	45
6. Úvod do výzkumné části	49
6.1 Formulace výzkumného problému a výzkumných otázek	50

6.2	Charakteristika výzkumného vzorku	52
6.3	Předvýzkum	53
6.4	Nástroje výzkumu a interpretace výzkumu.....	53
6.4.1	Pozorování.....	53
6.4.2	Interview.....	59
6.5	Komparace a analýza dat výzkumu	60
6.5.1	Analýza dat z pozorování	60
6.5.2	Analýza dat z interview	62
6.5.3	Objasnění výzkumného problému a výzkumných otázek.....	63
6.5.4	Hypotézy vyplývající z výsledků výzkumu	64
6.6	Soubor kritérií	65
7.	Závěr.....	69
8.	Seznam použité literatury	71
9.	Přílohy	74

Úvod

„Konkurzy jako takové jsou z principu nespravedlivé, subjektivní, jenže nikdo nic lepšího nevymyslel. Vždy se snažím chovat s maximální úctou ke všem, co se přišli dobrovolně postavit na okraj jámy lvové.“

(Ján Ďurovčík)

I když úvodní slova diplomové práce jsou z hereckého prostředí, konkrétně z konkurzu na obsazení hlavní role v muzikálu, nesou i jistou podobu s konkurzním řízením na funkci ředitele školy.

Závěrečná diplomová práce se zabývá tématem, které je aktuální a vyvolalo velmi živou diskusi laické veřejnosti, odborné veřejnosti, pedagogů, ředitelů a především zřizovatelů škol a školských zařízení. Polemizovalo se především o § 166 zákona 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 564/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů a o přechodném ustanovení čl. II bodu 5 tohoto zákona. K zavedení pravidla jmenování ředitelů do pracovního poměru na dobu určitou 6 let a s tím související vyhlášení konkurzů přistoupila pedagogická veřejnost s rozdílnými názory. Jedni souhlasí s „funkčním obdobím“ a vyhlášením konkurzů, neboť vidí tento postup jako zlepšení práce škol a tím i zlepšení kvality vzdělávání, zamezení setrvačnosti a nedostatku další inspirace ve vedení, kterou umožňovalo neomezené funkční období. A naopak druhá skupina poukazuje na nejistotu ředitelů při strategickém plánování školy a naplňování vizí a podporuje postoj, který vyjádřil Stárek (2012), že: *„Funkce ředitele školy, jako jedna z nejdůležitějších složek veřejné služby, by měla mít jako první charakter služebního definitiva.“* Názory těchto dvou skupin výstižně charakterizují slova Trojan (2012): *„Časově omezená doba ředitelské funkce je správná cesta, ač můžeme diskutovat o rozumné době jejího trvání. Avšak jako ostrý nůž může stejně dobře pomáhat jako škodit.“*

Nejistota a tápání nastalo i u některých zřizovatelů. A to nejen s výkladem novely školského zákona, zda vyhlásit konkurz či nikoliv, ale především s přípravou a průběhem konkurzního řízení. Zřizovatelé mají sice k dispozici vyhlášku o konkurzním řízení a mnozí i zpracovaný metodický pokyn, který má pomoci při aplikaci vyhlášky o konkurzním řízení při obsazování pracovního místa ředitele školy nebo školského zařízení, které zřizují, ale přesto vybrat toho správného z uchazečů je nesnadný úkol, a to i

tehdy, pokud splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele stanovené zákonem o pedagogických pracovnících a poté i splněním dalších kritérií daných konkurzní komisí. Pracovní místo ředitele školy je náročná pozice, neboť ředitel či ředitelka školy má přímou odpovědnost za všechny procesy ve škole, za ekonomiku, personalistiku, pedagogický proces i veškerou vnitřní i vnější komunikaci a stává se také manažerem a lídrem.

Diplomová práce obsahuje teoretická východiska k dané problematice. Na základě odborné literatury je v diplomové práci definován pojem lidský zdroj, lidský kapitál a řízení lidských zdrojů, jeho charakteristika a cíle. Poukazuje na rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Zaměřuje se na personální řízení školy, na personální činnosti a konkrétně na obsazování volných pracovních míst, na jeho metody a nástroje. Objasňuje funkci ředitele školy z pozice pracovního místa a z práv a povinností, které tato funkce přináší. Zmiňuje právní předpisy, které se týkají konkurzního řízení na funkci ředitele školy a jsou směrodatné pro zřizovatele, kteří vyhlašují konkurzní řízení. Zaměřuje se na kompetence řídicích pracovníků ve školství a na možné kompetenční modely, vhodné k čerpání inspirace pro zřizovatele, jak pro přípravu na konkurzní řízení, tak pro hodnocení ředitelů škol.

Výzkumná část je zaměřena na zjišťování skutečně používaných kritérií při konkurzním řízení na funkci ředitele školy. Výzkum se soustřeďuje na podklady, které zřizovatelé používají při přípravě konkurzního řízení, na kritéria výběru, na jejich stanovení a složení. Zaměřuje se na zjištění, zdali zřizovatelé signalizují potřebu souboru kritérií, která by byla optimálními pro výběr uchazeče do funkce ředitele školy. Úkolem výzkumu je vytvoření obrazu o kritériích výběru na základě odborné literatury a zpracováním získaných informací.

Cílem diplomové práce je na základě výzkumu a teoretických poznatků, sestavení souboru kritérií, který může usnadnit přípravu a průběh konkurzního řízení na obsazení funkce ředitele školy pro zřizovatele i uchazeče.

Teoretická část

1. Lidský zdroj, lidský kapitál

„*Lidský kapitál je základním zdrojem 21. století.*“ (Zimmermann 2004)

Podstatou slovních výrazů vyskytujících se v diplomové práci, kterými jsou ředitel školy, lídr, manažer, zaměstnanec, pracovník, pedagog, zástupce zřizovatele, je člověk. Ten se stává pro organizaci, v níž pracuje, její nedílnou součástí a představuje pro ni lidský zdroj, lidský kapitál. Armstrong (2007) charakterizuje lidský kapitál za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat.

Ředitel školy, který je vybrán zřizovatelem v konkurzním řízení, je považován za lidský kapitál pro školu a zároveň bude s lidmi, s lidským zdrojem pracovat. Proto by mělo být v zájmu účastníků konkurzního řízení a to jak uchazečů, tak zřizovatelů, seznámit se s významem těchto pojmů. Odborná literatura nabízí několik vymezení pojmu lidský kapitál nebo lidský zdroj. Například Červenková (2009) uvádí, že lidský kapitál představují vrozené schopnosti, formální a následné vzdělávání, pracovní zkušenosti a postoje a motivace, resp. s nimi související hodnoty.

Podobně také definuje lidský kapitál Bontis a kol.(in Armstrong 2007): „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*“¹

Obě uvedené definice naznačují důležitost při výběru uchazeče v konkurzním řízení na funkci ředitele školy, jasné představy o uchazeči. Vědět jaké dovednosti, zkušenosti a schopnosti uchazeče jsou požadovány pro vedení určité školy.

Pojem lidský zdroj (*human resource*) se začal používat k označení pracovní síly, pracovníků, zaměstnanců a personálu jako nezbytného faktoru podnikání a fungování organizací. V managementu se ujal v 80. letech hlavně pod vlivem úspěšnosti japonského managementu a efektivnosti jeho přístupů k personálu organizací. Zavedení pojmu lidský

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s.31

zdroj, resp. lidské zdroje znamená, že lidé jsou dnes jak v organizacích podnikatelského typu (tj. ve firmách, podnicích, společnostech, korporacích), tak i v mnohých neziskových, správních a veřejně prospěšných organizacích, stále méně pokládáni za pouhou pracovní sílu a stále častěji se na ně pohlíží jako na významný organizační zdroj (Mateicius, 2008).

Také Plamínek (2005) uvádí, že za lidský zdroj nepovažujeme člověka, ale jeho schopnosti, postoje a vlastnosti. Schopnosti zahrnují, co člověk ví a co umí. Jde o jeho znalosti a dovednosti. Postoje vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. Vlastnosti charakterizují jaký člověk je. Jsou to neměnné nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka. „*Jde o soubor těch lidských zdrojů, které s ohledem na konkrétní podmínky není efektivní při práci s lidskými zdroji měnit.*“²

1.1 Řízení lidských zdrojů

„Jsou-li lidé považováni za nejcennější zdroj prosperity organizací, je jejich řízení prioritou.“ (Kociánová 2010)

Úvodní věta podkapitoly znázorňuje důležitost řízení lidských zdrojů, které lze nazvat zásadní činností každého vedoucího pracovníka, tudíž i ředitele školy. Je třeba zdůraznit, že člověk v pozici ředitele školy se zaměřuje především na lidský zdroj ve škole a na jeho řízení. Znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů a personálního řízení by mělo být jedním z podstatných požadavků při konkurzním řízení na funkci činnosti ředitele školy a odborná manažerská literatura nabízí dostatek informací k získání potřebných znalostí.

Například Armstrong (2007) uvádí, že: „*Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizaci.*“³

Koncepce řízení lidských zdrojů se v teorii i v praxi začala rozvíjet od 80. let, která rozšířila úroveň personálního řízení. „*Představitelé školy řízení lidských zdrojů popularizovali toto pojetí jako strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace.*“⁴

² PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*, s. 58

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s.27

⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s.11

Od 90. let se koncepce rozšířila o týmovou práci a o posilování pravomocí. Pozornost byla zaměřena na nepřetržitý rozvoj v učících se organizacích, na komplexní řízení jakosti, řízení kultury, výkonu a odměňování a stále více se začaly zdůrazňovat kompetence. Velký důraz měl strategický přístup a rozvoj vnitřní provázané politiky. Výrazně se zvýšil podíl personální práce zajišťované externími organizacemi v oblasti vyhledávání a vzdělávání pracovníků a je zdůrazněna i etika v personální práci.

Kociánová (2010) uvádí, že personálnímu řízení v organizacích významně prospěly informační systémy a informační a komunikační technologie zaměřené na automatizaci rutinních personálních činností. V současnosti je ve většině organizací samozřejmostí informační podpora většiny personálních procesů realizovaná komplexními personálními informačními systémy nebo v rámci systémů řízení podnikových zdrojů, jejichž nedílnou součástí je personální agenda.

Hendry a Pettigrew (in Armstrong 2007) konstatují, že řízení lidských zdrojů lze vnímat jako „*úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv za personální řízení samé.*“

1.2 Cíle a charakteristika řízení lidských zdrojů

V literatuře je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Donnelly (1997) definuje řízení lidských zdrojů jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Významným úkolem řízení lidských zdrojů je obstarávání kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných zaměstnanců. Zahrnuje získávání, třídění, výběr a umístění pracovníků.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí plnit své cíle v oblastech: efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb a překlenování propasti mezi rétorikou a realitou. Caldwell (in Armstrong 2007) z definic řízení lidských zdrojů vyabstrahoval dvanáct cílů politiky řízení lidských zdrojů:

1. Řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace.
2. Propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií.
3. Vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů.
4. Vytváření plošší a flexibilní organizace schopné rychleji reagovat na změny.
5. Podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními jednotkami organizace.
6. Vytváření důsledné filozofie upřednostňování zákazníka, a to v celé organizaci.
7. Podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělávání.
8. Vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon.
9. Zlepšování zapojení pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace.
10. Budování větší oddanosti pracovníků organizaci.
11. Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů.
12. Vytváření takové role manažerů, aby se z nich stali skuteční facilitátoři, usnadňovatelé práce a pracovního života pracovníků.

Armstrong (2007) charakterizuje řízení lidských zdrojů jako rozmanité, zaměřené na podnikové hodnoty, strategické s důrazem na integraci, orientované na oddanost a angažovanost a založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy. Charakterizuje je také jako aktivitu prováděnou manažery.

Další charakteristikou lidských zdrojů je, že ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům je spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické. Unitaristický přístup je charakterizován předpokladem vyššího managementu, že všichni členové organizace usilují o dosahování společných cílů, jež nejsou v rozporu s osobními zájmy. Unitární pohled je v podstatě autokratický a autoritativní s důrazem na oddanost, pocit závazku a vzájemnost. Pluralistický přístup

připouští, že ve velkých skupinách lidí je nepochybně větší množství zájmů, jež musejí být usměrněny. Manažeři a pracovníci v organizacích jsou vzájemně závislí, obě strany mají z této závislosti prospěch a mohou usilovat o společné cíle, přestože jsou si vědomy rozdílnosti zájmů. Pluralismus lze charakterizovat jako rovnováhu sil mezi dvěma organizovanými zájmy a dostatečný stupeň důvěry ve vzájemných vztazích, kdy obě strany své legitimní zájmy respektují (Kociánová 2012).

Řízení lidských zdrojů může být charakterizováno také jako „tvrdé“ nebo „měkké“. „Tvrdé“ faktory jsou faktory prosperity, formální pravidla, pracovní a organizační normy. Toto řízení můžeme charakterizovat důrazem na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí. „Měkké“ řízení lidských zdrojů vychází z odkazu školy lidských vztahů. Zdůrazňuje komunikaci, motivaci, vedení lidí a jejich rozvoj. Vychází z přesvědčení, že zájmy managementu a pracovníků mohou být v souladu, že všichni pracovníci sdílejí cíle organizace a pracují jako členové jednoho týmu. Obě tyto linie ovlivňování pracovníků by se měly doplňovat, měly by být uplatňovány v míře, která odpovídá specifickým potřebám organizace.

Ovšem tyto charakteristiky řízení lidských zdrojů nemají v žádném případě univerzální platnost. Z prací průkopníků i pozdějších autorů, kteří charakterizují řízení lidských zdrojů, lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů je rozmanité. Existuje mnoho modelů a postupy v organizacích jsou různé. Například formulace „model shody“, kterou vytvořila Michiganská škola nebo pojetí „harvardský systém“, jehož zakladatelem byla harvardská škola Beera a kol. v roce 1984. Pojmenování modelu „harvardský systém“ bylo dáno Peterem Boxallem v roce 1992.

Systém lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny v souladu se strategií organizace. To je názor představitelů modelu shody, kteří rozlišili tři úrovně manažerské práce:

- strategickou,
- manažerskou,
- a operativní.

Vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích, kterými jsou: výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj.

Autoři harvardského systému kladou důraz na soudržnost a propojení jednotlivých oblastí politiky řízení lidských zdrojů, na vliv řízení lidských zdrojů na vzájemné vztahy mezi organizací a zaměstnanci a posuzování lidí jako jmění. Harvardský model akceptuje zájmy všech zúčastněných stran, rozšiřuje obsah řízení lidských zdrojů o „vliv zaměstnanců“, otázky organizace práce a stylu řízení, zdůrazňuje širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace (Kociánová 2012).

Krejčí (2009) uvádí, že harvardský systém je založen na přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit tak, že si manažeři vytvoří vlastní pohled jak na pracovníky zaměstnané v podniku a podnikem rozvíjené, tak na politiku a praxi řízení lidských zdrojů, která může těchto cílů dosáhnout. Důležité je podle Beera dlouhodobé hledisko v řízení lidských zdrojů a potřeba pohlížet na lidi spíše jako na potencionální kapitál než jen jako na nákladovou položku.

Byars a Rue (in Kociánová 2012) označují „řízení lidských zdrojů“ za moderní termín pro to, co bylo dříve nazýváno „personálním řízením.“ Uvádějí, že někteří autoři považují řízení lidských zdrojů za odlišné ve srovnání s tradičním personálním řízením, které považují za podstatně užší a spíše „administrativně“ zaměřené než řízení lidských zdrojů. Mezi hlavní uváděné odlišnosti patří:

- Personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, řízení lidských zdrojů je méně jasně zaostřené, avšak více se týká manažerů.
- V řízení lidských zdrojů se jedná mnohem více o integrované aktivity liniového managementu, zatímco personální řízení se snaží ovlivnit liniový management.
- Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, personální řízení hledělo vždy spíše s podezřením na organizační rozvoj a s ním spojené unitaristicky orientované myšlenky.

Torrington (in Kociánová 2012) uvádí, že mezi koncepcemi personálního řízení a řízení lidských zdrojů je ve skutečnosti jen malý rozdíl, nicméně některé z těchto odlišností jsou dost důležité. Mnozí autoři ale nespátřují významný rozdíl mezi pojetím personálního řízení a pojetím řízení lidských zdrojů. *„Rozdíly mezi personálním řízením a*

*řízením lidských zdrojů se zdají být podstatné, ale lze je vidět spíše jako rozdíly v důrazu a přístupu než jako podstatné rozdíly.*⁵

Armstrong (2007) uvádí některé shodné rysy mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů:

- personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí na těchto místech,
- personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování,
- personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.
- Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie.

Shodu mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením vyjadřuje také definice, že: *„Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využívala. Týká se rovněž těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a – pokud neexistuje žádná jiná možnost – i s uvolňováním lidí.*⁶

2. Personální řízení

Pojem „personální řízení“ v nejširším významu vyjadřuje vše, co se vztahuje k lidem, které působí v organizaci. Torrington a Hall (in Kociánová 2012) vymezují personální řízení jako souhrn činností, které umožňují pracovníkům a těm, kteří jejich

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s.39

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s.301

znalosti využívají, shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují, aby se tato dohoda plnila.

Personální řízení nejde definovat jednoznačně, ale musí vycházet ze souvislostí, v kterých je pojem používán. V různých kontextech může mít jiný význam:

- Personální řízení je součástí organizace.
- Personální řízení je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizacích zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary).
- Personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka.
- Personální řízení je studijním oborem.

V kontextu konkurzního řízení na funkci ředitele školy lze použít dvě definice. Personální řízení je součástí každého vedoucího pracovníka. Protože pro vybraného uchazeče o funkci ředitele školy jsou znalosti z personální oblasti nutností. A zároveň také zřizovatel, který vyhláší konkurzní řízení a vybírá z kandidátů vhodného uchazeče, poté hodnotí jeho práci a činnost, se stává personálním pracovníkem. Což vyjadřuje definici, že personální řízení je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizacích.

Kociánová (2012) uvádí, že cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Současně je úkolem personálního řízení vytvářet pracovníkům předpoklady ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji, napomáhat jejich identifikaci s cíli organizace. Tradičními úkoly v personální oblasti patří:

- dosahování souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci,
- optimální využívání pracovníků,
- formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů,
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,
- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Personální řízení musí respektovat situaci organizace a je závislé na aktuálních faktorech prostředí. Musí vycházet z vnitřních i vnějších podmínek, které ho ovlivňují a podmiňují. Mezi vnější podmínky patří ekonomické podmínky, vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí, aktuální situace na trhu práce, sociální a kulturní vlivy, demografické vlivy, ekologické vlivy, globalizace trhu práce, rozvoj nové techniky a měnící se technologie, konkurence na národním, evropském a globálním trhu a hodnotové orientace lidí. Vnější podmínky se stále mění a navzájem spolu souvisejí. Některé se vyvíjejí pomalu, jiné můžeme charakterizovat jako rychlou změnu.

Mezi vnitřní podmínky personálního řízení patří strategie a politika organizace, charakter činnosti organizace, která určuje charakter práce a strukturu pracovníků, velikost organizace, geografická poloha organizace, organizační struktura, ekonomická situace organizace, technické a technologické vybavení organizace, sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál, flexibilita, mobilita, organizační struktura, mezinárodní personální řízení a odbory. „*Postavení personálního řízení v organizaci závisí na přístupu vrcholového managementu, na pozici v hierarchii řízení organizace, na tom, jakou politiku v personální oblasti (v nejširším smyslu politiku řízení lidí) organizace uplatňuje.*“⁷

Systém personálního řízení v organizaci tvoří:

- personální politika,
- sociální politika
- a vedení lidí.

Personální politika vychází z personální strategie a určuje pravidla realizace konkrétních postupů personálního řízení. Je také souhrnem relativně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů v oblasti personálního řízení. Určuje také realizaci dílčích personálních činností a je odrazem etického přístupu k pracovníkům.

Sociální politika je souhrnem specifických opatření a činností, které jsou zaměřené na uspokojování potřeb pracovníků a pozitivní ovlivňování jejich pracovních podmínek. Je souhrnem zásad v oblasti péče o pracovníky.

⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 15

Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, která vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle organizace v personální oblasti a musí reagovat na změny strategie organizace, odpovídat vnitřním podmínkám organizace a respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje.

V organizaci nesou odpovědnost za personální řízení vrcholové vedení, personální specialisté a linioví vedoucí pracovníci. Vrcholové vedení je zodpovědné za personální strategii a stanovení zásad personální politiky. Realizaci personální práce a odpovědnost za vedení lidí nesou obvykle v organizacích linioví manažeři a personální útvar poskytuje personální služby ve smyslu poradenství vedení organizace, vedoucím pracovníkům, i jednotlivým pracovníkům, zajišťuje personální činnosti a komunikuje ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi.

„Personální řízení v současnosti požaduje porozumění podnikovým procesům. Které mají vliv na výkonnost organizací, na realizaci mnoha odborně specializovaných činností. Význam lidí pro organizace narůstá s rostoucími náklady a investicemi směřujícími do lidského kapitálu, ale i se zvyšujícím se významem schopností, motivace a flexibility pracovníků pro výkon organizací i efektivitu využití jejich ostatních zdrojů.“⁸

2.1 Personalistika v řízení školy

Stejně jako v podnikovém personálním řízení je personální řízení ve školství jednou z dílčích strategií školy, je součástí řízení školy. Personalistika je spojená s řízením a vedením zaměstnanců. Stejně jako v jiných organizacích, tak i ve školách se personální prací nezabývají pouze vrcholoví manažeři, ředitelé, ale i ostatní vedoucí zaměstnanci, střední management, kteří v rámci organizační struktury řídí podřízené zaměstnance. Personalistika umožňuje vedoucím zaměstnancům využívat schopnosti a motivaci podřízených zaměstnanců k dosahování strategických cílů školy.

Úkolem personalistiky ve škole je zabezpečit škole dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, neboť schopnosti a motivace zaměstnanců určují výkon zaměstnanců a ten určuje výkon školy. K naplňování úkolu personalistiky slouží personální činnosti, mezi které patří zejména výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců. Šikýř, Borovec, Lhotková (2012) uvádějí, že podstatou

⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*, s.101

úspěšného řízení školy je dosažení souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností. Dosažení uvedeného souladu je podmínkou k dosažení očekávaného výkonu školy. Základem systému personálních činností, který je podstatný, protože zaměstnanci jsou aktivní součástí školy, je výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání. Tyto personální činnosti jsou součástí personalistiky a personální práce ve všech organizacích, nejen ve školách. „*Myšlenka jejich vzájemného spojení za účelem ovlivňování schopností, motivace, podmínek a výkonu zaměstnanců vychází z koncepce jednoho z klasických modelů řízení lidských zdrojů, v odborné literatuře nazývaného model shody.*“⁹ Model shody je v diplomové práci již popsán.

Znalosti uchazečů o funkci ředitele školy, které se týkají personálního řízení a personálních činností, by měly být dalším z kritérií výběru při konkurzním řízení a zároveň pro zřizovatele, kteří vyhláší konkurzní řízení na obsazení funkce ředitele školy, jsou znalosti personálních činností, konkrétně výběr pracovníků, také nutností.

2.2 Personální činnosti

Personální činnosti musí být v organizaci uplatňovány jako systém směřující k dosažení požadovaného výkonu zaměstnanců a realizace strategických cílů organizace. Úkoly personálního řízení jsou naplňovány prostřednictvím realizace personálních činností. Úkoly ukazují na cíle a personální činnosti jsou prostředkem k jejich realizaci. Celkový systém personálních činností v organizaci a také ve škole zahrnuje:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Plánování zaměstnanců
- Obsazování volných pracovních míst
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Vzdělávání zaměstnanců
- Péče o pracovníky a pracovní podmínky
- Formování pracovních vztahů

⁹ ŠIKÝŘ, M., D.BOROVEC a I.LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*, s.20

- Využívání personálního informačního systému.

Alfou a omegou celého personálního systému jsou popisy pracovních míst, kvalifikační profily pracovních míst a kompetenční profily. Obsazování volných pracovních míst a tím získávání a výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí, kteří vstupují do organizace.

2.3 Výběr pracovníků

Výběr zaměstnanců je jednou z etap procesu obsazování volných pracovních míst a jeho účelem je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě. Úkolem výběru pracovníků je posoudit předpoklady uchazečů vzhledem k nárokům na pracovní místo.

Výběr pracovníků výstižně charakterizuje definice (Koubek 2007): *„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“*

Stejně tak Kociánová (2010) uvádí, že proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Výběr pracovníků může postupovat v následujících krocích:

- Zkoumání dokumentů uchazečů (předvýběr)
- První kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor)
- Shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích
- Výběrový rozhovor
- Zkoumání referencí
- Předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům

- Rozhodnutí o přijetí pracovníka
- Informování uchazeč o přijetí – nabídka zaměstnání.

Takto uvedené kroky výběru nejsou jedinou možnou alternativou průběhu výběru pracovníka. Jeho konečná podoba závisí na mnoha okolnostech. Například na charakteru obsazované pracovní pozice, na finančních prostředcích pro obsazení pozice a na specifických potřebách a zvyklostech organizace. Kroky výběru se také liší, pokud obsazování pracovní pozice probíhá z vnějších nebo vnitřních zdrojů.

2.3.1 Metody výběru pracovníků

Výběr pracovníků se provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru. Metodou výběru je myšlena technika, kterou je posuzována způsobilost uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa. Ovšem žádná univerzální a nejlepší metoda výběru pracovníků neexistuje. Mezi používané metody výběru pracovníka patří analýza dokumentace uchazečů, výběrový rozhovor, testování uchazečů a assessment center.

Analýza dokumentace je základní metodou výběru, do které patří životopis a motivační dopis, firemní dotazník, osobní dotazník, ústní či písemné reference, pracovní posudek a lékařské vyšetření.

Velmi významnou a často používanou metodou je výběrový rozhovor, u něhož rozlišujeme následující typy:

- individuální rozhovor,
- pohovorové panely,
- výběrová komise
- skupinový rozhovor.

Podle míry strukturovanosti výběrového rozhovoru je možno rozlišit tři typy rozhovorů a to nestrukturovaný, strukturovaný rozhovor a polostrukturovaný rozhovor. A obecně lze uvést, že u každého rozhovoru platí zákon sociální komunikace, který tvoří tyto věty:

- Není možno nekomunikovat
- Není možno se nijak nechovat

- Není možno neovlivňovat
- Není možno něco neprožívat
- Není možno komunikovat stejným jazykem a nezkruslovat vnímané.

Mezi další významnou skupinu výběrových metod patří testy pracovní způsobilosti. Jedná se výkonové testy (testy schopností) a testy osobnosti. Kociánová (2010) uvádí, že: „Rozhodování o testování uchazečů by mělo vycházet z kvalitní analýzy pracovní činnosti na pracovním místě, respektive ze stanovených kritérií úspěchu pracovní činnosti.“¹⁰ Také § 4 odst. 4 vyhlášky č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí umožňuje při výběru uchazeče do funkce ředitele školy využít možnosti testování uchazeče: „Komise posoudí, zda přihlášky vyhovují požadavkům uvedeným v § 3 písm. b) a d), a usnese se, zda uchazeči budou podrobeni testu prokazujícím znalost problematiky v oblasti, ve které budou vykonávat svoji funkci (dále jen „znalostní test“).“ Podmínky znalostního testu dále upravuje § 5 stejné vyhlášky.

Metoda assessment center – AC je programem, který diagnostikuje pracovní způsobilost, využívá se především při obsazování náročnějších pracovních pozic, jeho realizace má určité zásady a vyžaduje dodržování určitých etických principů. AC tvoří soubor metod, které umožňují posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů. Profesionalita skupiny hodnotitelů a volba metod AC mají zásadní význam pro kvalitu jeho výstupů. Cílem AC je vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici, což neznamená toho nejlepšího ze skupiny uchazečů.

Výběr ředitele školy probíhá metodou výběrové komise (konkurzního řízení), které zajišťuje a připravuje zřizovatel. Je proto velmi důležité se důkladně seznámit s touto metodou a to nejen pro školství specifickou vyhláškou o náležitostech konkurzního řízení, ale i za pomoci odborné literatury, která se specifikuje právě na personální činnosti, kdy výběr pracovníků je jednou z nich.

¹⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 112

2.3.2 Kritéria výběru pracovníků

Obecně lze kritérium označit jako měřítko pro srovnávání. Stanovením kritérií lze porovnávat, srovnávat a posuzovat. Při procesu výběru zaměstnanců je stanovení určitých kritérií nutností. Koubek (2007, s. 134) rozlišuje kritéria podle důležitosti na:

- Nezbytné požadavky, které jsou nezbytně nutné pro výkon práce a zahrnují rovněž předpoklady pro výkon práce stanovené zvláštním předpisem (např. dosažené vzdělání).
- Žádoucí požadavky, které nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ovšem přispívají k dobrému výkonu zaměstnance (např. dosavadní praxe).
- Vítané požadavky, které nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ovšem zvyšují využitelnost zaměstnance (např. znalost cizích jazyků).
- Okrajové požadavky, které nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ale je možné je zajistit jinak.

Koubek (2007) poukazuje také na fakt, že výběr kritérií hodnocení spolu s výběrem metod hodnocení musí nezbytně předcházet výběru nových pracovníků. Upozorňuje, že kritéria hodnocení a použité metody musí být kompatibilní s povahou obsazovaného místa a odpovídající požadavkům na pracovníka. Tato slova vystihují nutnost přípravy při výběru pracovníka, což platí i o konkurzním řízení na funkci ředitele školy.

Pro volbu kritérií, která jsou pro posuzování a hodnocení zásadní, platí několik zásad:

- Přiměřený počet kritérií
- Objektivita kritérií
- Nezávislost
- Relevantnost

Tvorbou kritérií se nastavují normy a požadavky pro danou pracovní pozici a je potřeba tyto zásady respektovat také při přípravě a sestavování kritérií při konkurzním řízení na funkci ředitele školy. Uvedené zásady kritérií mohou zřizovatelé škol a

školských zařízení využít nejen u kritérií pro konkurzní řízení, ale i při sestavování kritérií hodnocení práce ředitelů škol.

Odborná literatura nabízí několik různých variant kritérií výběru pracovníka. Mezi nejznámější variantu patří Rodgerův sedmibodový model, který vychází ze specifikace pracovního místa a kategorizuje osobnostní charakteristiky požadované od uchazeče. Armstrong (2007) uvádí, že sedmibodový model se zaměřuje na:

- a) Fyzické vlastnosti – zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla, způsob vyjadřování.
- b) Vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti.
- c) Všeobecnou inteligenci – základní intelektuální schopnosti.
- d) Zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel.
- e) Zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity.
- f) Dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání sama na sebe.
- g) Okolnosti (zázemí) – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

Jednodušší v některých oblastech je Munroův a Fraserův pětistupňový model, který se zaměřuje na:

- Vliv na ostatní – tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby.
- Získanou kvalifikaci – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti.
- Vrozené schopnosti – přirozená rychlost chápání a schopnost učit se.
- Motivaci – osobní cíle, důslednost, odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování.
- Emocionální vybavení – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.

Armstrong (2007) upozorňuje, že oba modely mohou poskytnout vhodný rámec pro výběrový pohovor, ale stále častěji se nyní používá pro účely pohovoru přístup

založený na schopnostech, který může nabídnout efektivní nástroje k rozpoznání vhodných uchazečů.

Výběr zaměstnanců pomocí přístupu, který je založen na kompetencích - schopnostech, vymezuje nároky na člověka ve vztahu k jeho pracovní činnosti a zahrnuje schopnosti a charakteristiky osobnosti, které jsou nezbytné pro výkon na pracovním místě.

Štikař, Rymeš, Riegel a Hoskovec (in Kociánová 2010) ovšem uvádějí, že: *„I za optimálních podmínek, kdy jsou stanovena kritéria pracovního úspěchu, a k dispozici je komplexní soubor metodických pomůcek, je predikce vždy pouze pravděpodobnostní. Do predikce úspěšnosti totiž zasahují okolnosti, které nelze ovlivnit. Na straně člověka to je jistá proměnlivost vlastností osobnosti v čase, především však dynamičtěji se měnící motivace. Proměnlivost v nárocích práce a pracoviště vyplývá ze zavedení nové technologie, ze změny organizace, režimu práce, stylu řízení apod.“*

Vzhledem k významu personálního řízení, které zajišťuje zvyšování výkonnosti organizace má zásadní význam profesionalita personalistů. Větší odpovědnost vedoucích pracovníků za personální řízení vyžaduje, aby byli na tuto úlohu kvalifikačně i osobnostně připraveni. V současné době se i od ředitele školy, jako vrcholového manažera, očekává osobnostní připravenost a odbornost i v této oblasti.

3. Funkce ředitele školy

Výkon ředitelské funkce je nová životní a profesní role. Ředitel školy je nezastupitelnou osobou v celém vzdělávacím procesu, který nese přímou odpovědnost za všechny procesy ve škole. Za personalistiku, pedagogický proces, za veškerou vnitřní i vnější komunikaci a také za ekonomiku školy. Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012, s. 11) uvádějí, že ředitel či ředitelka školy a vůbec řídicí pracovníci ve školství jsou dosud málo vnímanými, chápanými a taktéž málo oceňovanými postavami našich škol. Jsou to lidé stojící na vrcholu pomyslné pyramidy celé školy, případně nějakého úseku, týmu, skupiny, lidé se značnou mírou odpovědnosti za práci druhých.

Ředitelé jsou staviteli školství a jako odpovědní činitelé musí dát jasně najevo, kterých hodnot chtějí ve škole dosáhnout, které chtějí prosadit. Tyto hodnoty musí být všeobecně známy. Slavíková (2003) poukazuje na fakt, že prostřednictvím profesionalizace řídicích pracovníků ve školství je nutno zajistit, aby školy měly tak

kvalitní řídicí činnost, jakou potřebují. Profesionalizace řídicích pracovníků spočívá především v jejich znalostech, dovednostech a schopnostech. Charakteristikami úspěšného řídicího pracovníka, dle výzkumu Hay Management Group, jsou osobnostní kvality řídicího pracovníka, vytvoření vize, motivace, monitorování a zvyšování kvality školy a získávání informací. Řídicí pracovník musí také splňovat základní požadavky na něj kladené, které lze shrnout do těchto skupin (Slavíková 2003):

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

V současné době, kdy se stále častěji ve školství hovoří o proměně školy, o kvalitním rozvoji školy, o školské reformě, o manažerských kompetencích, o konkurenceschopnosti, o rozvojových programech, o učící se společnosti a dalších, jsou na ředitele školy kladeny velmi vysoké nároky. Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012, s. 12) uvádí: „*není mnoho zemí ve světě, které by předaly ředitelům školy tak velikou míru odpovědnosti, jako je u nás.*“

Pro odlehčení z těchto popisovaných charakteristik a požadavků a nároků na funkci ředitele školy Slavíková (2003) uvádí, že každý pracovník, který je v řídicí funkci, má jistou míru svobody. Záleží, jen jak ji využije pro to, aby profiloval svou školu, aby ukázal pracovníků, rodičům i žákům, že jeho škola je ta, která nabízí odpovídající typ vzdělávání, metody práce, dobrou pověst a odpovídající klima ve škole i třídě. Především ředitel musí být pozorný k tomu, jaký je obraz jeho školy, aby se každý právem cítil hrdý, že jí věnuje svou energii a svůj čas.

3.1 Manažerské pojetí ředitelské funkce

Je-li člověk jmenován do funkce ředitele školy, dochází k mnoha změnám. Mění se jeho společenské zařazení i hodnocení, reprezentuje a nese v sobě obraz školy a školské politiky, je vnímán jako odpovědný činitel a oficiální představitel školy. Je chápán jako osobnost, která má autoritu. Musí být diskrétní a uvědomit si, že nese odpovědnost za svou práci, ale i za práci těch druhých. Řídicí pracovník by měl mít nejen vlastnosti jako

je duševní disponibilita, rozhodnost, tolerance, empatie, umění řešit konflikty a další, ale především se musí naučit zvládat manažerské znalosti, dovednosti, role a funkce. Je proto velmi důležité právě vzdělání v oblasti managementu.

Znát kořeny dnešního manažerského myšlení a jednání by mělo patřit k základnímu vzdělání vedoucích pracovníků (Vodáček, Vodáčková, 2005). Manažerské znalosti a dovednosti by se měly objevit také jako jedno z dalších kritérií výběru uchazeče při konkurzním řízení na funkci ředitele školy.

Současné české zákony dovolují nastoupit do funkce ředitele školy i bez kvalifikace v oboru školský management či management vzdělávání a tím se velmi liší od jiných oborů, kde je pro vrcholové manažery nezbytnou podmínkou vzdělání v oblasti managementu. Ředitel má sice povinnost absolvovat dle zákona o pedagogických pracovnících nejpozději do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, studium pro ředitele školy v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, ale ne každé studium přináší dostatek informací a znalostí z oblasti managementu, které jsou velmi důležité právě pro dnešní řídicí funkci, kdy je ředitel mimo jiné také manažerem a lídrem. V českém školství je spojení role manažera a lídra v jednoho člověka, především ředitele školy, velmi časté. I když každá role má svou vlastní charakteristiku. Lídr staví na motivaci, formulování vizí, opírá se o svou intuici a je zaměřen na iniciování změn. Manažer se vypořádává se složitými a náročnými požadavky, které jsou na školu kladeny, a opírá se o znalost silných stránek školy, kterou řídí.

Již Drucker (1994) říká, že řídicí pracovníci ve školství potřebují stejné základní kompetence jako manažeři kteréhokoliv jiného oboru, jejich vzdělávání v současné době nabývá stále podobnějších rysů a metod. Trojan (2011) použil srovnání managementu a školského managementu autora, který se ve svém článku zabývá otázkami pojetí vzdělávacího a školského managementu (Rýdl, 1996): „*Školský management se nijak principiálně neodlišuje od managementu, používaného v dalších společenských sférách. Znamená to, že pracovníci školního managementu jednají správně, pokud vycházejí ze znalostí teorií obecného managementu. Pokud dnes někdo chce řídit školu, nemůže tak činit bez těchto obecných znalostí. Teze, kterou zde uvádíme, zní, že v oblasti vzdělávacího managementu a školního managementu zvláště lze skutečně nalézt aspekt, k nimž se jen částečně nebo vůbec nehodí odpovědi obecné teorie managementu. Neznamená to ovšem,*

že by bylo nutné rozvíjet nějakou vlastní, separátní teorii managementu, určenou pro specifika oblasti školství a vzdělání vůbec. Mnohem smysluplnější bude vycházet z takových teorií managementu, které nacházejí uplatnění v jiných společenských sférách. Ale ani ty nejsou schopné uspokojivě odpovídat na specifické aspekty školství.“

Manažerská literatura zmiňuje role, které vykonává vedoucí pracovník na vrcholové pozici, kterými jsou role lídra, role manažera a role vykonavatele. Role lídra v sobě nese strategii firmy, její definici a její přenesení na ostatní pracovníky firmy, tudíž na přijmutí a sžití se s touto strategií. Dosažení strategických cílů spočívá v roli manažera a role vykonavatele spočívá v proměně vstupů na výstupy. Tyto role, do kterých je vnesen i ředitel současného českého školství, s sebou přináší také zvládání dalších a dalších kompetencí. Plnění manažerských rolí v pozici ředitele školy vystižně popisuje Slavíková (2003): „*Ředitelé jsou postaveni před úkol připravit dlouhodobou strategii rozvoje školy tak, aby byla přijata a schválena nejen na úrovni regionu, ale aby byla především přijata zaměstnanci, žáky i rodiči, poněvadž sebelepší plány a koncepce, ať jsou vázány v kůži či napsány ručně na papíře, jsou teorií, pokud je lidé nevezmou za své. Uskutečňování strategii a plánů není záležitostí krátkodobou, ale je to v podstatě stav mysli, který musí být vytvářen – a to je úkol pro řídicí pracovníky dneška, aby mohli být absolventi škol připravení na požadavky, které na ně bude klást společnost zítřka.“* A proto vedle manažerských kompetencí nelze vynechat ani lídrovské kompetence při sestavování kritérií pro konkurzní řízení na funkci ředitele školy.

3.2 Funkce ředitele ve smyslu pracovního místa

Ředitel je do funkce jmenován zřizovatelem školy na základě výsledků konkursního řízení, které se řídí vyhláškou č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí. Jmenováním je ustaven ředitel školy jako statutární orgán vykonávající pravomoc zaměstnavatele a současně se jmenováním zakládá pracovní poměr ředitele školy na období 6 let. Přestože ředitele školy jmenuje zřizovatel školy, kterým nejčastěji bývá rada obce nebo rada kraje, jeho zaměstnavatelem je škola jako právnická osoba. Jmenováním se ředitel školy stává současně osobou jednající jménem právnické osoby, tj. zaměstnavatelem a také zaměstnancem školy. Odborné znalosti problematiky, které se týkají pravomocí zaměstnavatele, není možno při sestavování

kritérií opomenout. Je nutné si uvědomit, že „role“ ředitele školy jako zaměstnavatele rozšiřuje jeho manažerské a lídrovké kompetence o důležité odborné znalosti.

Šikýř (2012) označuje pracovní místo jako základní organizační jednotku obsazenou jedním zaměstnancem a vymezenou souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků, které určuje roli a postavení zaměstnance v organizaci. Funkce ředitele školy je také pracovním místem a pracovní úkoly, povinnosti, pravomoce a odpovědnost určují právní předpisy, kterými jsou zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a další, které se vztahují k činnosti ředitele školy.

4. Konkurzní řízení

Konkurzní řízení je způsob výběru pracovníka na určité pracovní místo. Konkurz je metoda personální činnosti obsazování volných pracovních míst, konkrétně výběr pracovníků. Ve školství se tato metoda používá právě při výběru uchazeče do funkce ředitele školy. Kociánová (2010) uvádí, že výběrové řízení, tzv. „konkurz“ je oficiálnější, obvykle větší výběrový panel, avšak od výběrového panelu se liší např. předem určeným závazným postupem výběrového řízení od chvíle jeho vyhlášení do chvíle uzavření výsledků. Výběrová komise bývá oficiálně jmenována a umožňuje stejně jako panel více lidem z organizace (i z různých oblastí) posuzovat uchazeče a porovnat si své poznatky.

Za důležité stojí upozornit na slova Armstrong (2007), která poukazují na nevýhody konkurzu, kdy komise má sklon k pokládání nahodilých a neplánovaných i opakujících se otázek. Výběrové komise mají tendenci být nakloněny výřečným a sebejistým uchazečům a přitom mohou přehlédnout jejich nedostatky a slabiny. Mohou také podhodnotit kvality těch, kteří nemají takovou sebejistotu. I když ve školství je konkurzní řízení specifické tím, že musí být v souladu s vyhláškou č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí, ve znění pozdějších předpisů, mohou se uvedené nevýhody u konkurzního řízení také objevit.

Na konkurzní řízení nahlíží odborníci i veřejnost různými pohledy a pozastavují se i nad jejich spravedlivostí. Například Mikáč (2012) uvádí, že „*Konkurz není žádost o*

místo, je to nabídka uchazeče, která musí být pro zřizovatele dostatečně lákavá – tohle umím, tohle jsem dokázal, toto pro vás mohu udělat lépe než ostatní.“ Za zamyšlení stojí také názor, že: „Vhodnější než současné konkurzy, které dostávají ředitele a ředitelky škol do velké nejistoty, bych doporučoval zavést periodické hodnocení vedoucích pracovníků, které lépe splní funkci zpětné vazby. Neboť vedení škol je proces, který se neustále vyvíjí, a který je nutno průběžně kontrolovat. Konkurz však není vhodným nástrojem na průběžnou zpětnou vazbu. Konkurz jeden proces ukončí a druhý proces startuje.“ Korda (2012).

4.1 Konkurzní řízení a zřizovatel

Konkurzní řízení na funkci ředitele školy vyhlašuje jejich zřizovatel. Ve školství územní samosprávu vykonávají obec a kraj. Obec nebo svazek obcí zřizuje a zrušuje

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

Kraj je povinen zajistit podmínky pro uskutečňování středního a vyššího odborného vzdělávání, vzdělávání dětí a žáků se zdravotním postižením a zdravotním znevýhodněním, dále jazykového, základního uměleckého a zájmového vzdělávání a pro výkon ústavní výchovy. Za tímto účelem kraj zřizuje a zrušuje

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

- h) jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky,
- i) základní umělecké školy,
- j) školská zařízení pro zájmové vzdělávání a
- k) dětské domovy.

Obec je základním územně samosprávným celkem zřízeným dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů a Kraj je vyšším územně samosprávným celkem zřízeným dle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

K zřizovatelským funkcím patří mj. i obsazování funkce ředitele školy a školského zařízení jmenováním. Tuto skutečnost upravuje § 166 odst. 2 školského zákona:

„Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součásti jmenuje na vedoucí pracovní místo zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení na období 6 let.“¹¹

Vyhlásování konkurzních řízení se řídí § 166 odst. 3 školského zákona:

„V průběhu posledních 6 měsíců pracovního poměru ředitele školy nebo školského zařízení na dobu určitou, nejpozději však 3 měsíce před jeho skončením, může zřizovatel vyhlásit konkurz na ředitele školy nebo školského zařízení pro další období. Zřizovatel vyhlásí konkurz vždy, navrhne-li to nejpozději 6 měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou Česká školní inspekce nebo školská rada. Nedojde-li k vyhlášení konkurzu, prodlužuje se doba trvání pracovního poměru na dobu určitou ředitele školy nebo školského zařízení o dalších 6 let.“¹²

„Jsou to zřizovatelé, kteří jsou odpovědní za výběr vhodného kandidáta. Je proto více než žádoucí, aby si definovali, koho by chtěli vidět v čele školy, jaké budou preferovat vlastnosti, osobnostní vybavení, rozhled či praxi.“¹³ Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012)

¹¹ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

¹² Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

¹³ LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, s.15

také poukazují na fakt, že představa zřizovatelů o vhodném kandidátovi musí být známa předem. Jen tak může správně postupovat při výběru kandidátů, při jejich vzájemném srovnávání. Zdůrazňují přípravu sestavení modelu, který bude definovat kritéria a nastaví koeficienty důležitosti konkrétní složky, konkrétní kompetence. *„Zřizovatel by měl nejlépe vědět, jakého člověka chtít na obří průmyslovou školu s mnoha obory, jakého člověka na základní školu zmítanou sociálními problémy okolí a jakého člověka na školu malotřídní.“*¹⁴

Vyhlášené konkurzní řízení musí ovšem být v souladu s vyhláškou o konkurzním řízení, která zřizovatelům ukládá sestavování a složení konkurzních komisí, náležitosti vyhlášení konkurzu a činnost komise. Pro účely diplomové práce vychází složení a sestavení komise z § 2 odst. 3 vyhlášky o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí: *„Členy komise jsou v případě konkurzu na funkci ředitele právnické osoby vykonávající činnost školy zřizované obcí nebo dobrovolným svazkem obcí jmenování:*

- a) dva členové určení zřizovatelem,*
- b) jeden člen určený ředitelem krajského úřadu,*
- c) jeden člen, který je odborník v oblasti státní správy, organizace a řízení v oblasti školství podle druhu a typu příslušné školy nebo školského zařízení,*
- d) jeden člen, kterým je pedagogický pracovník příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy,*
- e) jeden člen, kterým je školní inspektor České školní inspekce a*
- f) jeden člen, kterým je člen školské rady, je-li zřízena.“*¹⁵

Komise, která zahájí svou činnost po svém jmenování, na svém prvním jednání posoudí, zda přihlášky vyhovují požadavkům vyhlášeným zřizovatelem. Usnese se, jestli budou uchazeči podrobeni znalostnímu testu z problematiky školství prokazujícímu znalost problematiky školství a navrhne k vyřazení ty uchazeče, kteří nesplnili podmínky. Požadavky na uchazeče v této první fázi vycházejí z předpokladů pro výkon dané funkce stanovené zákonem č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících. Při samotném konkurzním řízení posuzuje komise vhodnost uchazeče na základě přihlášky a řízeného rozhovoru. Komise hlasuje o vhodném uchazeči a takovým uchazečem se stává ten, který

¹⁴ LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, s.15

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

získal nadpoloviční počet kladných hlasů komise. Při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy komise. Předseda komise provede celkové vyhodnocení konkurzu a určí výsledné pořadí uchazečů, s kterým jsou všichni přítomní uchazeči seznámeni. Toto výsledné pořadí má pro zřizovatele doporučující charakter.

Organizačně a administrativně zabezpečuje jednání komise tajemník, který je zaměstnancem zřizovatele, ale není členem komise.

4.2 Konkurní řízení a uchazeč

Přihlásit se k vyhlášenému konkurznímu řízení může pouze ten uchazeč, který splňuje předpoklady pro výkon funkce stanovené zákonem č.563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících. V § 3 tohoto zákona jsou uvedeny předpoklady pro všechny pedagogické pracovníky, kterým je i ředitel školy, tj. plná způsobilost k právním úkonům, odborná kvalifikace, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a zkouška z českého jazyka. V § 5 zákona o pedagogických pracovnících jsou uvedeny konkrétní předpoklady pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení, kterými jsou pedagogická praxe (podle druhu škol) a znalosti v oblasti řízení školství získané funkčním studiem pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Tato povinnost se nevztahuje na ředitele, kteří získali znalosti v oblasti řízení školství vysokoškolským vzděláním akreditovaném studijním oboru Školský management, popř. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole zaměřeném na organizaci a řízení školství.

Dle tohoto zákona může ředitel školy získat znalosti z oblasti řízení školství nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy.

Ke konkurznímu řízení dokládá uchazeč také mimo jiné zpracovanou koncepci rozvoje školy, která se stává pokladem při hodnocení jednotlivých uchazečů, a slouží konkurzní komisi při řízených rozhovorech. Náležitosti koncepce rozvoje školy nejsou právně upraveny a zřizovatel je kompetentní ke stanovení její struktury. Kvalitní zpracování koncepce rozvoje školy může být rozhodujícím kritériem při konkurzním řízení, neboť členové komise se s ní seznamují již při prvním společném jednání a může mít na členy komise zásadní vliv.

4.3 Pohled na jmenování ředitelů škol na Slovensku a v Rakousku

Výběr a jmenování ředitelů škol v různých zemích probíhá odlišnými postupy. Na Slovensku jmenování, odvolání, práva a povinnosti ředitele školy nebo školského zařízení upravuje zákon NR SR č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve v znení neskorších zmien a doplnkov, zákon NR SR č. 689/2006 Z. z., zákon NR SR č. 245/2008 Z. z. a zákon NR SR č. 462/2008 Z.z.

Ředitele školy a školského zařízení na Slovensku jmenuje i odvolává dle uvedených legislativních norem zřizovatel školy či školského zařízení. Zřizovatel na návrh rady školy do 30 ti kalendářních dní ode dne předložení návrhu ustanovuje ředitele školy na pětileté funkční období. Tento návrh na kandidáta na ředitele školy je předložen na základě výběrového řízení a je pro zřizovatele závazný. Tím se odlišuje od konkurzního řízení v Čechách, kde předložený návrh předsedy konkurzní komise na jmenování vhodného uchazeče má pro zřizovatele pouze doporučující charakter.

Výběrové řízení na ředitele školy vyhlašuje zřizovatel, který jej organizačně zajišťuje a zároveň posuzuje kvalifikační předpoklady kandidátů na funkci ředitele školy. Výběrovou komisí je rada školy, která vyzve příslušný krajský školský úřad a Státní školní inspekci na delegování svých zástupců do rady školy pro výběrové řízení a řádným hlasem. Návrh na jmenování ředitele podává rada školy na základě výběrového řízení nejpozději do dvou měsíců od jeho vyhlášení. Kandidát na ředitele školy na Slovensku musí být bezúhonný a musí splňovat kvalifikační předpoklady, které upravuje a částečně mění zákon NR SR č. 317/2009 Z. z. Funkce ředitele školy na Slovensku vyžaduje také získání a uplatnění profesních kompetencí. Ty se získávají v rámci kontinuálního vzdělávání. V praxi se realizují tyto druhy kontinuálního vzdělávání: adaptační, aktualizací, inovační, funkční, specializační a kvalifikační.

Za oblast školské politiky a vzdělávání je v Rakousku v plné míře odpovědný stát ve spolupráci s obcemi a samostatnými školami. Hájíček (2013) uvádí, že mezi základní školské zákony v Rakousku patří Zákon o dohledu nad školstvím, Zákon o organizaci škol, Zákon o školní výuce, Zákon o povinné školní docházce a další zákony. Volná pracovní místa na místo ředitele školy jsou transparentně zveřejňována a výběr vhodného kandidáta probíhá formou soutěže. Zájemci na místo *ředitele spolkové školy* jsou posouzeni městskou nebo spolkovou školskou radou, která vybere tři vhodné ředitelské

kandidáty. Ty následně může připomínkovat a komentovat školní fórum (Schulforum) dané školy i její učitelé. Přestože nejsou připomínky pro jmenování závazné, hrají při definitivním výběru ředitele důležitou roli. Je zajímavé, že ředitele spolkové školy vybere z uvedených tří kandidátů spolková ministryně pro školství, umění a kulturu a navrhne je ke jmenování spolkovému prezidentovi. Ředitelé mají následně omezené funkční období na dobu čtyř let.

Za výběr ředitele *zemské či městské školy* je plně zodpovědný příslušný úřad konkrétního federálního státu, případně města. Zemská (městská) rada opět navrhuje tři kandidáty, jejichž relevanci mohou komentovat učitelé a školní fórum. Mají na to zákonnou lhůtu tři týdnů. Po výběru vhodného kandidáta je opět jmenován na zkušební čtyřleté období s následným trvalým jmenováním.

5. Kompetence

V kapitole o výběru zaměstnanců je mimo jiné poukázáno na výběr zaměstnanců pomocí přístupu, který je založen na schopnostech, čili na kompetencích. Pokud by zřizovatel použil tuto formu výběru, je potřeba, aby měl jasnou představu o kompetencích ředitele školy. Což může být v současné době problémem mnohých zřizovatelů vzhledem k absenci kompetenčního modelu funkce ředitele školy. Přitom autoři odborných manažerských publikací objasňují pojem kompetence a seznamují čtenáře s kompetenčními modely, které se využívají v různých organizacích. Školství má sice svá specifika, ale jistě by stálo za úvahu využít některé kompetenční modely při přípravě konkurzního řízení na funkci ředitele školy a následně i pro hodnocení jeho činnosti.

Obecně se kompetence dá vysvětlit jako schopnost, způsobilost, pravomoc nebo moc (Trojan 2011). Švec (2002) definuje kompetenci jako komplexní demonstrovanou schopnost jednotlivce vykonávat specifické úlohy, potřebné na uspokojivé splnění speciálních požadavků při výkonu odborných pracovních funkcí a jiných hlavních mimopracovních aktivit a sociálních rolí. „*Pojímáme ji jako způsobilost. Představuje tedy soubor určitých předpokladů k určité činnosti.*“¹⁶ Podle Walterové (2012) představují kompetence soubor vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro kvalitu osobního života a pro uplatnění jednotlivce ve společnosti. Vysvětluje, že koncept

¹⁶ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků s.29*

kompetencí vychází z modelu proaktivního člověka, který nejen využívá osvojených vědomostí a dovedností a je schopen reagovat v osobních životních a pracovních situacích, ale je také schopen přijímat podněty z okolí a nové situace předjímat, hledat varianty řešení a vyhodnocovat jejich důsledky, pracovat a přijímat role v týmu, aniž by ztratil svoji lidskou, občanskou a kulturní identitu.¹⁷

Manažerská literatura popisuje dvě roviny pojmu kompetence:

- *kompetence od jiného*, která obsahuje rozsah pravomocí, příslušností a odpovědností,
- *kompetence od sebe*, která obsahuje způsobilost, dovednosti a schopnosti.

Pro pracovníka, který vykonává řídicí funkci, je důležitá i oblast manažerských kompetencí. „*Kompetencí manažera se tedy rozumí jeho schopnost vykonávat určitou funkci a dosahovat při tom požadované úrovně výkonnosti.*“¹⁸ Kubeš, Spillerová, Kurnický předkládají několik dělení manažerských kompetencí. Například Pět základních manažerských kompetencí, které obsahují: speciální vědomosti, intelektuální vědomosti, podnikatelskou zralost, mezilidskou zralost a pracovní zralost.

Schroderovy čtyři skupiny obsahují kognitivní kompetence, motivační kompetence, směrové kompetence a výkonové kompetence. Čistě technické dovednosti, kognitivní dovednosti a rysy emoční inteligence jsou zastoupeny v modelu Tři skupiny způsobilostí Golemana, Boyatzise a McKee.¹⁹

Pisoňová (2011) poukazuje i na kreativní schopnosti manažera, které dokáže uplatnit ten vedoucí zaměstnanec, který má rozvinutou intuici. Koonz – Wehrich (1993) charakterizují tvořivé schopnosti manažera jako významný faktor, který představuje schopnost a sílu vyvinout nové nápady. Mikuláščík (2010) vysvětluje, že pojem tvořivost se používá v psychologii, v umění, ve vědeckých disciplínách, v teorii vědy, v konstruování, v pedagogice, v řízení a organizaci, v ekonomice, ale i v dalších oblastech

¹⁷ WALTEROVÁ, E., ČERNÝ, K., GREGER, D., CHVÁL, M. *Školství – věc (ne)veřejná?*s.151

¹⁸ LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství.*

¹⁹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*

lidského poznání a aktivit. „ *Tvořivost spočívá v hledání, přijímání a vytváření netradičních postupů, v nových nápadech, originálních řešení. Je mimořádně důležitá při vytváření nových kulturních, technických a duchovních hodnot, ve vývoji výrobků, v reklamě, ale i při strategických úvahách.*“²⁰

Obecně se uvádějí tři okruhy manažerských dovedností, kterými jsou lidské dovednosti, které zahrnují obecné dovednosti důležité pro vedení lidí, spolupráci, komunikaci, vzájemné pochopení a motivaci. Dále technické dovednosti, jimiž jsou schopnosti využívat specifické vlastnosti, postupy, znalosti techniky, využívat specializované pracovníky. Schopnost vidět věci jako celek, tudíž strategické myšlení je třetí obecnou manažerskou dovedností, která nese název koncepční dovednost. Obdobně manažerské kompetence rozlišují Donnely, Gibson a Ivancevich (1997):

1. Technické kompetence
2. Interpersonální kompetence
3. Koncepční kompetence

Obecnější způsob rozčlenění manažerských kompetencí je rozdělení na:

- schopnosti a znalosti,
- dovednosti a
- praktické aplikace,

o kterých Hroník (1999) říká, že jsou uspořádány hierarchicky, protože nelze předpokládat, že by manažer zdárně vykonával určitou činnost, aniž by měl patřičné dovednosti nebo aby měl patřičné dovednosti bez určitých znalostí. Dále uvádí, že v zásadě se rozlišují kompetence technické a kompetence v jednání s lidmi, které lze pojmenovat jako „tvrdé“ (technické) a „měkké“ (interpersonální). Obě dvě tyto kompetence jsou základem práce každého manažera, tudíž i ředitele školy.

Šuleř (in Pisoňová 2011) tvrdí, že základ řídicího pracovníka představují jeho osobnostní vlastnosti, které rozdělil na nevyhnutelné schopnosti, motivy a potřeby, na postoje a hodnoty.

²⁰ MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*, s.18

Ovšem přesné charakterové vlastnosti, jaké by měl mít ideální vedoucí pracovník, neexistují. Mezi úspěšnými manažery jsou lidé různých osobností s odlišnými vlastnostmi. Přesto jsou v odborné manažerské literatuře vymezeny širší modely manažerských kompetencí. Charakterové vlastnosti by rovněž měly mít své podstatné místo mezi kritérii výběru ředitele školy při konkurzním řízení.

5.1 Kompetence ředitele školy

Kompetence ředitele školy popisuje PISOŇOVÁ (2011, s. 22) takto: „*Pojem kompetence představuje nároky kladené na výkon funkce ředitele školy, resp. vedoucího pedagogického zaměstnance školy nebo školského zařízení. Nejde tedy jen o otázku pravomocí a zodpovědnosti, ale především o osobnostní požadavky, kterými by měl ředitel školy disponovat.*“ PISOŇOVÁ (2011) poukazuje také na fakt, že se v současnosti je řízení škol a školských zařízení o mnoho složitějším a náročnějším procesem, než bylo v minulosti, který vzniká na základě zvyšujících se požadavků na vzdělávání. Pro splnění nároků a náporu, který je kladen na současné ředitele škol, je nutná adekvátní příprava a splnění osobnostních požadavků, které jsou požadovány pro výkon funkce ředitele školy. Zároveň upozorňuje na to, že se v současné době nevěnuje dostatečná pozornost významu klíčovým kompetencím vedoucích zaměstnanců. LHOVKOVÁ, TROJAN, KITZBERGER (2012) člení kompetence ředitele školy podle:

Charakteru vykonávané činnosti, což jsou zjednodušeně řečeno kompetence, které ukládají řediteli školy právní předpisy.

Kompetence ředitele školy podle „školských předpisů“ jsou **kompetence dle školského zákona**, kde jsou vymezeny základní pravomoce, resp. práva a povinnosti ředitele školy. Především § 164 školského zákona vymezuje kompetence a postavení ředitelů škola školských zařízení všech zřizovatelů. Zmiňuje mimo jiné:

- „rozhoduje ve všech záležitostech, které se týkají vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- Odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy,
- Odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,

- Vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- Vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle toho zákona zřizuje.²¹

§ 164, odst. 2 určuje řediteli školy zřizovat pedagogickou radu, která působí jako jeho poradní orgán a projednává s ním veškeré zásadní pedagogické dokumenty školy a dokumenty, které se týkají vzdělávací činnosti školy. Specifické kompetence ředitelů škol dále vymezuje § 165 školského zákona. Tyto kompetence se týkají především výkonem státní správy.

Kompetence ředitele v oblasti vzdělávání se týkají vlastního vzdělávání a úkonů, které s ním souvisí. Poukazuje na ně opět školský zákon např.:

- „vydává školní vzdělávací program (§5)
- ředitel základní, střední a vyšší odborné školy zpracovává každoročně výroční zprávu o činnosti školy za školní rok, zasílá ji zřizovateli a zveřejňuje vždy na přístupném místě ve škole (§10)
- ředitel školy může s písemným doporučením školského poradenského zařízení povolit nezletilému žákovi se speciálními vzdělávacími potřebami nebo s mimořádným nadáním na žádost jeho zákonného zástupce a zletilému žákovi nebo studentovi se speciálními potřebami nebo s mimořádným nadáním na jeho žádost vzdělávání podle individuálního plánu. (§18).²²

Některé kompetence z této oblasti vymezuje i zákon o pedagogických pracovnících, konkrétně § 23, který se týká stanovení týdenního rozsahu hodin přímé pedagogické činnosti. Dalšími kompetencemi spadajícími do této oblasti je i § 24, odst. 3:

²¹ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

²² Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

- „Ředitel školy organizuje další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu dalšího vzdělávání, který stanoví po předchozím projednání s příslušným odborovým orgánem.“²³

Kompetence ředitele školy a školského zařízení jako zástupce zaměstnavatele řeší zejména otázky, které se týkají pracovněprávních vztahů. Právním předpisem, z kterého tyto kompetence vyplývají, je zákoník práce.

Kompetence ředitele školy jako statutárního zástupce právnické osoby: „*pokud bychom měli shrnout nejpodstatnější kompetence ředitele školy vyplývající z jeho pozice statutárního zástupce organizace, použijeme především obchodní zákoník, zákony týkající se nakládání s finančními prostředky (např. zákon o účetnictví, zákon finanční kontrole, zákony týkající se BOZP (zákon o zdraví lidu, zákoník práce) nebo zákony týkající se správy majetku.*“²⁴

5.2 Kompetence ředitelů škol v zahraničí

Podle modelu *Innenwelt der Schule 2005* byly na Univerzitě v Sant Gallene vypracovány požadavky na ředitele škol ve Švýcarsku, které zařadila Pisoňová (2011) takto:

- **Zodpovědnost za cílovou orientaci školy**, zaměřenou na vytváření vlastní vize školy na základě analýzy interní a externí komunikace, realizaci správných rozhodnutí, kterými se posiluje kultura školy a na podporu iniciativy učitelů.
- **Pedagogické vedení školy**, zaměřené na adekvátní uplatňování vyučovacích metod a přístupu učitele k žákovi, na podporu implementace inovačních procesů v edukaci, prosazování konceptu dalšího vzdělávání učitelů a na podporu učitelů při řešení jejich problémů.
- **Personální práce ve škole**, zaměřená na potřebu vypracovat a realizovat koncept personální práce, prosazovat jej, stále přehodnocovat a podle toho odměňovat zaměstnance školy, na potřebu uplatňovat v personální činnosti transparentnost,

²³ Zákon č. 563/2004 Sb., pedagogických pracovních a o změně některých zákonů.

²⁴ LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, s. 54,55

porozumění, prokázat schopnost řešit konflikty a vytvářet dobré klima školy, na uplatňování a budování otevřené zpětné vazby.

- **Manažerské funkce**, zaměřené na zabezpečení vhodné organizační kultury školy a uplatňování správných pracovních postupů, na zabezpečení chodu školy ve smyslu respektování školního řádu, na tvorbu vyhovujícího rozpočtu školy a respektování rozpočtových pravidel, na podporu financování materiálně – technické základny školy, na uplatňování kvality ve všech oblastech školy.
- **Komunikační zručnosti**, zaměřené na seznamování veřejnosti s profilem školy, na uskutečňování lobbingu, na přiměřenou realizaci marketingu a na přiměřenou realizaci vnitřní komunikace.
- **Požadavky na osobnost ředitele školy**, s důrazem na schopnost diskutovat o problémech, budovat kulturu odborné polemiky, uplatňovat participační řízení a principy časového managementu, schopnost vytvářet vhodné klima zaměřené na důvěru a loajalitu, schopnost prosazovat priority školy.

Pisoňová (2011) poukazuje také na mezinárodní standardy pro ředitele škol vypracované v USA Konzorciem pro licence školských lídrů:

- Standard č. 1 Vývoj vizí školy, zabezpečování jejich akceptace a podpory
- Standard č. 2 Vytváření vhodných programů pro vzdělávání žáků, vytváření kultury školy
- Standard č. 3 Starost o školské prostředí
- Standard č. 4 Spolupráce s rodinou, obcí – městem a sladování rozdílných zájmů a potřeb
- Standard č. 5 Ředitel školy jako leader vzdělávání
- Standard č. 6 Ředitel se orientuje na usměrňování školy v kontextu s její politickou, sociální, ekonomickou a kulturní funkcí.

V sousedním Rakousku jsou požadavky na ředitele škol podle modelu Vídeňského pedagogického institutu takové: prosazovat principy školské politiky do řídicí praxe, a tak optimalizovat řídicí rozhodnutí ředitelů škol, ovládat stěžejní přístupy orientované na vybrané oblasti komunikačních zručností, rozvoj lidských zdrojů, personálního managementu, managementu změn, odstraňování napětí a sporů, uplatňovat koncepční a

řídící činnost, zabezpečovat optimalizaci všech činností pracovníků školy, porovnávat a hodnotit přednosti a zápory stanovených cílů, obsahů, organizačních základů a studijních plánů, zabezpečit průběh kooperace při vytváření a realizaci vyučovacích programů.

Uvedené požadavky ze zahraničí se orientují na odborné předpoklady pro výkon funkce ředitelů škol, na osobnostní charakteristiky uchazečů, na manažerské a lídrovské znalosti a v mnohém se shodují s požadavky na ředitele u nás a mohly by být také vodítkem při vytváření kritérií výběru uchazeče o funkci ředitele školy při konkurzním řízení.

5.3 *Kompetenční modely*

Kompetence v sobě zahrnují mnoho dílčích schopností, dovedností a znalostí, a proto jsou východiskem pro vypracování různých manažerských profilů, kompetenčních modelů, které definují nároky pro různé manažerské pozice a funkce. „*Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence.*“²⁵ Odborná literatura poukazuje například na kompetenční model prof. Pitry²⁶, zahrnující tyto součásti:

- Koncepční složku, která vytváří předpoklady pro schopnost strategického rozhodování. Zahrnuje znalosti, které umožňují manažerovi účelně a efektivně systémově přistupovat k podnikání.
- Humanitní složku, která odráží manažerskou schopnost jednat s lidmi. Dovednosti manažera jsou podporovány jeho schopnostmi získávat a motivovat podřízené.
- A technickou složku, která zahrnuje vybrané techniky a metody vedení firmy. Manažer zde projevuje dovednosti v účelné aplikaci svých teoretických i praktických znalostí, manažerských postupů, metod a technik.

Podobný model, jako je model prof. Pitry, je tříložkový model manažerských kompetencí, který obsahuje manažerské kompetence, odborné a metodické kompetence a sociální kompetence.

²⁵ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s.30

²⁶ KALOUS, J a kol. *Příprava řídicích pracovníků ve školství*

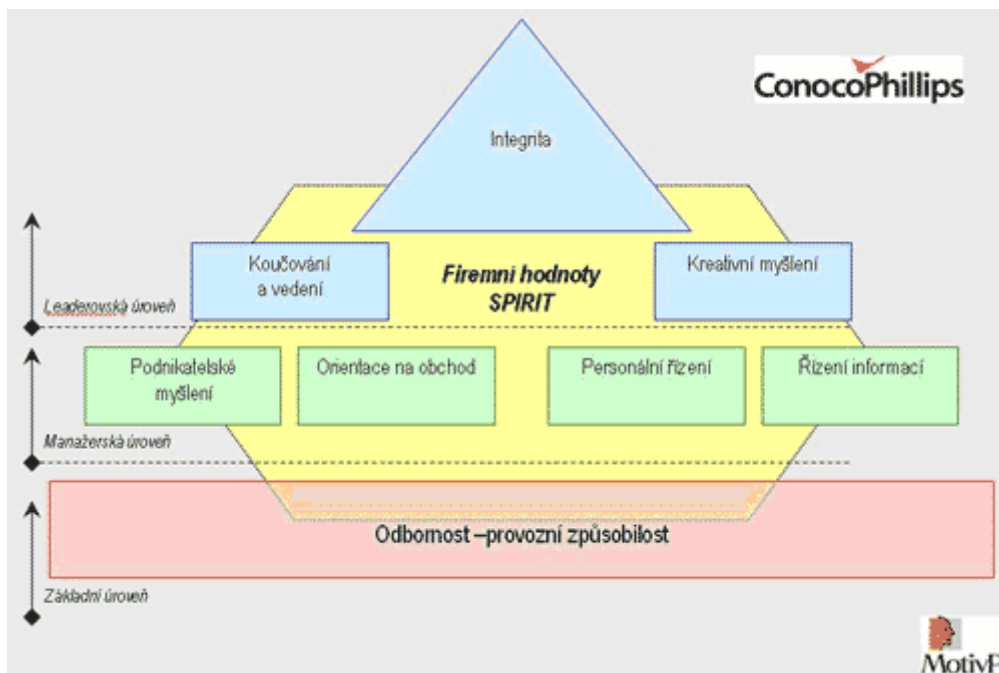
Hroník (2006) poukazuje na členění kompetencí ze sociálněpsychologického hlediska. Jelikož pojetí kompetencí vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, lze uspořádat kompetence podle základního pozorovacího schématu. Vypozorovat lze dle něj tři oblasti chování a ke každé oblasti lze přiřadit skupinu kompetencí:

- Přístup k úkolům a lidem – kompetence – kompetence řešení problému
- Vztah k druhým lidem – kompetence - interpersonální(vztahové) kompetence
- Chování k sobě a projev emocí – kompetence – kompetence sebeřízení

Tyto skupiny jsou všeobecné a sociálněpsychologický pohled na kompetence vychází z představy, že firma je tvořena lidmi, jejichž kompetence vytváří kompetence firmy.

Na manažerskou populaci a nejen na ni je uplatňován model PMI, který je zaměřen na „měkké“ faktory, pozorovatelné chování a je plošným modelem. Deset kompetencí je uspořádáno plošně a lze je rozdělit do 3 skupin sociálněpsychologicky vymezených kompetencí. Model PMI obsahuje: orientaci na výsledky, tvořivé myšlení, orientaci na zákazníka, interpersonální citlivost, integritu, týmovou práci, koučování a vedení, komunikaci a vliv a vizi a strategii.

Hroník (2006) upozorňuje také na kompetenční model ConocoPhillips, který je hierarchický a integruje „tvrdé“ a „měkké“ kompetence. Je rozdělen do tří částí. Základní, stěžejní úroveň je odbornost, profesionalita, která představuje „tvrdé“ kompetence. Bez této základny nelze přejít na úroveň manažerskou, která zahrnuje další kompetence jako je podnikatelské myšlení, orientace na obchod, personální řízení a řízení informací. Poslední úroveň v hierarchii uvedeného modelu je lídrovská úroveň, kterou tvoří kompetence koučování a vedení lidí, kreativní myšlení a integrita.



Obr.1 Kompetenční model ConocoPhillips

Na rozdělení manažerských kompetencí v modelu pěti subsystémů manažerských kompetencí, který v sobě zahrnuje „měkké“ i „tvrdé“ dovednosti poukazuje Hroník (1999):

- Osobnost (KDO) představuje soubor nezbytných osobnostních kvalit, které nejsou konstantní v různých organizacích, v čase apod.
- Kompetence manažerské technologie (CO), které zastupují zkušenosti, znalosti, dovednosti, které se vztahují k organizaci. Jak uvádí Kociánová (2010) jsou triádou: plánování – organizování – kontrola.
- Sociálně psychologické kompetence (JAK A S KÝM) obsahují interpersonální dovednosti (schopnost navázat kontakty, udržovat vztahy, řešení konfliktů apod.)
- Oborové know-how (KDE) označuje odbornost.
- Manažerská vize (PROČ) představuje vizi manažera.

Dalším modelem kompetencí je trojdimenzionální model manažerské kompetence podle L. Kostroně. Tento model zahrnuje více proměnných, než jsou psychologické kvality pracovníka. Je trojrozměrným modelem s:

- osou x – interakce organismu a prostředí. Vyjadřuje dva styly poznávání a jednání manažerů. První styl je deterministický, tj. tendence a analytickému myšlení. Druhý styl je pravděpodobnostní, který nevyznačuje tendenci k intuitivnímu myšlení. Používání jednoho či druhého stylu myšlení je závislé na konkrétní situaci a prostředí.
- osou y, která charakterizuje prostředí.
- osou z, kterou reprezentuje systém osobnosti. Kostroň vymezuje některé psychologické vlastnosti důležité pro úspěšný výkon povolání. Jimi jsou: extroverze x introverze, stabilita x labilita, aktivita x pasivita, dominance x submise, vysoký x nízký intelekt. Příznivou kombinaci vytváří: extroverze, stabilita, aktivita, dominance a vysoká inteligence, opačné vlastnosti tvoří protilehlý blok kontinua.

Tento model představuje krychle, která je uspořádána podle os x, y, z a jednotlivé vrcholy krychle představují krajní body výše uvedených kontinuí, která jsou dána osami x, y, z.

Osnovou modelu pedagogických kompetencí, který vytvořil přední odborník v oblasti řídicích pracovníků v nizozemském školství prof. Petr Karstanj, jsou:

- pedagogické a školské kompetence,
- řídicí kompetence,
- výkonné a vedoucí kompetence,
- organizační kompetence,
- vedoucí kompetence.

Kompetenční modely ve větším počtu používají většinou firmy se zahraniční účastí. Hroník (2006) uvádí, že v českých firmách se lze s kompetenčním modelem setkat jen zřídka. Také odborné literatury, která se věnuje této problematice, je poměrně málo. Proto je velmi důležité problematiku kompetencí a kompetenčních modelů stále otvírat, vyjasňovat a řešit.

5.4 Kompetenční model ředitele školy

Z uvedených údajů je patrné, že ideální kompetenční model neexistuje, ale přesto je potřeba se touto otázkou stále zabývat. Zabývat se otázkami kompetence je důležité

především proto, že v současnosti chybí v našem školství pevný a odrazový bod, týkající se hodnocení kvality práce ředitelů škol. Také Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice poukazuje na nedostatečnou schopnost hodnotit práci ředitelů škol. Uvádí, že: „ČŠI usiluje o hodnocení určitých prvků ve vedení a řízení škol, jde však většinou o dodržování předpisů a jen málo pozornosti je věnováno schopnostem ředitele směřovat pedagogický proces či potřebám jeho profesního rozvoje. Zřizovatelé ředitele škol povětšinou nehodnotí, výjimkou je posuzování finančních aspektů řízení rozpočtu. Neexistuje vazba mezi hodnocením ředitelů škol a údaji o výsledcích žáků či kvalitou výuky a učení.“²⁷ Upozorňuje také na to, aby ředitelé škol ve své práci věnovali větší pozornost pedagogickému vedení. Zdůrazňuje přepracování celkové koncepce hodnocení ředitelů škol zřizovateli ve smyslu posílení role ředitele školy jako vůdčí osobnosti pedagogického procesu.

Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012) zpracovali možný kompetenční model ředitele školy, jež je první vlašťovkou, která může usnadnit cestu výběru při konkurzním řízení na funkci ředitele školy. Zřizovatelé jej mohou využít a přizpůsobit svým konkrétním potřebám. Je strukturován do šesti oblastí a každá oblast má ještě další členění na dílčí kompetence.

Kompetenční model ředitele školy	
Kompetence lídra	stanovení priorit
	propagace a prezentace školy
	motivace pracovníků
	sestavění a naplňování vize
Kompetence manažera	stanovení strategie
	personální činnosti
	zajištění zdrojů
	zvládání manažerských funkcí
Odborné kompetence	znalosti v oblasti legislativy
	efektivní komunikace
	jazykové vybavení
Osobnostní kompetence	time management
	seberozvoj, schopnost sebereflexe

²⁷ Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice

	přijímání rozhodnutí
	práce se stresem
Sociální kompetence	týmová práce
	řešení konfliktů
	spolupráce s partnery
	akceptování podmínek
Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu	plánování a vytváření kurikula
	evaluace procesu
	implementace nových poznatků do edukačního procesu
	využití zpětné vazby pro zlepšování edukačního procesu

Obr. 2 Kompetenční model ředitele školy. Upravená verze autorem diplomové práce

Také Nezvalová (2003) navrhuje určitou klasifikaci modelu kompetence ředitele školy, využitelnou zřizovatelem při výběru uchazeče v konkurzním řízení na funkci ředitele školy. Člení kompetence takto:

- **Kompetence řídicí**, které zahrnují realizování školské politiky, řídit vzdělávání žáků, řídit lidské zdroje, řídit materiální zdroje, a řídit informační zdroje.
- **Kompetence sebeřídicí**, které zahrnují rozvoj vlastního potenciálu. Hlavní způsobilostí těchto kompetencí je rozvíjet sebe sama s cílem zvýšení kvality své práce a podílet se na týmové práci. Což zahrnuje podílet se na implementaci změn ve škole, efektivně pracovat ve svém týmu, spolupracovat s ostatními učiteli a inovovat své vědomosti a dovednosti v rámci týmu.
- **Kompetence personální**, které obsahují plánování dosažení optimálních výsledků, vedení ostatních k dosažení optimálních výsledků, řídit sebe k dosahování optimálních výsledků a využívat intelektu k optimalizaci výsledků.

Podle Nezvalové (2003) by kompetence měly být východiskem pro vymezení profesního standardu jako normativní kategorie. Což by bylo přínosem pro zřizovatele a zároveň také pro ředitele škol.

Z pohledu zřizovatele vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče do funkce ředitele školy je nesnadný úkol. I přes důkladnou přípravu a stanovením širších kritérií výběru,

nemá zřizovatel jistotu, že jeho volba byla správná. Školský zákon sice umožňuje zřizovateli vyhlásit po šesti letech nové konkurzní řízení nebo prodloužit jmenování dosavadního ředitele o dalších šest let, otázkou ale zůstává z jakého důvodu a podle čeho se zřizovatelé rozhodnou k jedné z možností.

Z pohledu uchazečů o funkci ředitele školy je rozhodnutí zřizovatele o výběru vhodného kandidáta na funkci ředitele školy mnohdy posuzováno, je-li spravedlivé či nespravedlivé. Pochybnosti o spravedlnosti by konkrétní, jasná a srozumitelná kritéria výběru a dále i hodnocení, mohla odvrátit. Ovšem nelze nepřipomenout, že konkurzní řízení může být také ovlivněno i politikou jednotlivých zřizovatelů, což jistě není správný krok, ale je reálný.

Výzkumná část

6. Úvod do výzkumné části

„Znalosti a lidé jsou hlavními kapitály podniku. Potřebujeme najít ve správný čas na správném místě správného člověka, a to není snadné.“

Olga Girstlová

Protože předmětem diplomové práce je zkoumání a hlubší pochopení problematiky kritérií používaných při konkurzním řízení na funkci ředitele školy, je použit pro výzkumnou část diplomové práce kvalitativní výzkum, konkrétně postup konstantní komparace.

Konstantní komparaci charakterizuje Gavora (2000) tak, že si výzkumník nestanovuje hypotézu na začátku výzkumu, ale sbírá a třídí údaje, hledá společné a rozdílné prvky mezi nimi. Třídy společných jevů se nazývají kategorie, pomocí kterých bude vytvořena hypotéza.

Gavora (2000) popisuje kvalitativní výzkum jako odlišný a v jistém smyslu protikladný způsob výzkumu, než je kvantitativně orientovaný výzkum. Hlavním rysem kvalitativního výzkumu je dlouhodobost, intenzivnost a podrobný zápis. Typickými metodami kvalitativního výzkumu jsou: nestrukturované pozorování, interview a metoda životní historie. Olecká a Ivanová (2010) charakterizují kvalitativní výzkum podle definice Dismana jako nenumerné šetření a interpretace sociální reality, přičemž jeho cílem je odkrýt význam pokládaný sdělovaným informacím.

Pro účely diplomové práce jsou použity dvě metody sběru dat a to pozorování variantou vzorků událostí a strukturované interview. Metodu pozorování konkrétně formu vzorků událostí popisuje Gavora (2000) jako velmi podrobné písemné záznamy o lidech a prostředí. Výzkumník zaznamenává co nejpodrobněji a co nejvíce detaily jevy tak, jak se udály, a zachovává si vůči pozorovaným jevům odstup. Metoda interview spočívá v rozhovoru se zřizovateli, z kterého je proveden záznam. Hendl (2005) uvádí, že neexistuje žádný předpis pro vedení efektivního interview. Popisuje některé osvědčené zásady interview, kterými jsou:

1. Zajištění důkladné přípravy a nácviku provedení rozhovoru.

2. Účel výzkumu určuje celý proces interview
3. V interview je vytvořený rámec, v němž se dotazovaný vyjadřuje pomocí svých vlastních termínů a svým vlastním stylem.
4. Je vytvořen vzájemný vztah důvěry, vstřícnosti a zájmu.
5. Otázky jsou jasně a srozumitelně formulovány.
6. Je kladena vždy jedna otázka, kterou je možno doplnit sondážními otázkami.
7. Nechat dotazovanému dostatek času na odpověď.
8. Udržovat neutrální postoj k obsahu sdělovaných dat, neposuzovat osobu, ale pouze sbírat data.
9. Zohlednit časové možnosti dotazovaného.
10. Po rozhovoru kompletovat a kontrolovat své poznámky, jejich kvalitu a úplnost.

Výzkum je proveden na konkurzních řízeních realizovaných dle zákona č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a to v teplickém okrese.

Všechny zjištěné údaje z výzkumu i teorie jsou využity pro zpracování souhrnu kritérií, která by mohla být optimálními pro výběr ředitele školy v konkurzním řízení. *„Neboť bez předem známých kritérií kvality práce ředitelů a ředitelky škol nebudou konkurzy spravedlivé a bez nich se nedozvíme, kdo z nás je dobrý ředitel a kdo má v určité oblasti rezervy, na kterých musí v dalším funkčním období zapracovat.“* (Korda ŘŠ 6/2012)

6.1 Formulace výzkumného problému a výzkumných otázek

Zpráva společnosti McKinsey & Company Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení se zaměřuje také na funkci ředitele školy, zmiňuje, že v nejlepších vzdělávacích systémech se o místo ředitele školy uchází alespoň dvakrát tolik uchazečů, než je volných míst. Z výsledků šetření v České republice je patrné, že při výběru ředitelů mělo několik zřizovatelů škol podle jejich vlastních slov obtíže najít vhodné kandidáty, případně vzbudit jejich zájem. Zpráva vytyčuje v tomto směru fakt, že:

„Zřizovatelé škol nemají odpovědnost za kvalitu výsledků vzdělávání. Příslušné ustanovení zákona říká, že krajské orgány musejí „zajistit podmínky pro uskutečňování“ vzdělávání a obce musejí zajistit „dostupnost“ vzdělání. Tato interpretace zákonné role se potvrdila i během rozhovorů s představiteli krajů, z nichž jeden vysvětlil: „My odpovídáme za provoz, ne za kvalitu.“²⁸ Ale jak s takovým názorem mohou zřizovatelé vybírat a jmenovat ředitele školy? Vždyť v zájmu každého zřizovatele je mít kvalitní školu a v ní kvalitního ředitele.

Zpráva také uvádí, že k zajištění kvality při výběru kandidátů by měla existovat konkrétnější kritéria než ta, která jsou stanovena zákonem.

A právě **Jaká jsou skutečně využívaná kritéria výběru uchazečů o funkci ředitele školy**, je výzkumným problémem diplomové práce. Výzkumnými otázkami diplomové práce, které jsou deskriptivního charakteru, jsou:

- *Jaké podklady používají zřizovatelé při sestavování kritérií pro konkurzní řízení?*
- *Jaké požadavky pro výběr uchazečů nejvíce ovlivňují konečné rozhodnutí zřizovatele o obsazení funkce ředitele školy při konkurzním řízení?*
- *Opírají se kritéria výběru při konkurzním řízení také o teoretické poznatky z managementu, personalistiky a vedení lidí nebo vycházejí pouze z oblasti právních předpisů?*
- *Signalizují zřizovatelé potřebu souboru kritérií, která by byla optimálními pro funkci ředitele školy?*

²⁸ Zpráva McKinsey & Company Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení s.24

6.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Zpráva Souhrnné poznatky České školní inspekce z průběhu a výsledků konkurzů na ředitele ve školním roce 2011/2012 uvádí, že po novele školského zákona došlo k masivnímu zvýšení počtu konkurzů na ředitele škol. Což znázorňuje tabulka č. 1:

Školní rok	ČR	Četnost kurzů v krajích - účast ČŠI													
		A	S	C	P	K	U	L	H	E	J	B	M	Z	T
2006/2007	545	39	83	32	26	21	30	24	29	36	29	63	44	41	48
2007/2008	462	38	59	27	16	17	50	21	29	15	35	48	36	36	35
2008/2009	492	33	64	18	34	11	51	25	27	40	27	59	31	31	41
2009/2010	463	23	80	31	17	17	27	24	24	29	32	61	24	32	42
2010/2011	473	33	60	23	9	12	36	23	37	45	28	51	39	30	47
2011/2012	2722	115	364	151	135	67	219	209	217	176	141	379	92	99	356

Legenda:

A – Hlavní město Praha

S – Středočeský kraj

C – Jihočeský kraj

P – Plzeňský kraj

K – Karlovarský kraj

U – Ústecký kraj

L – Liberecký kraj

H – Královéhradecký kraj

E – Pardubický kraj

J – Kraj Vysočina

B – Jihomoravský kraj

M – Olomoucký kraj

Z – Zlínský kraj

T – Moravskoslezský kraj

ČR – Česká republika

„Souvislost nárůstu konkurzů se změnami zákona prokazuje i zjištění, že do 31. prosince 2011 proběhlo od začátku školního roku 2011/2012 celkem 114 konkurzů, zatímco od 1. ledna do 20. července 2012 se školní inspektori jako jmenovaní členové konkurzních komisí zúčastnili 2 608 konkurzů. Celkem je ve zprávě vyhodnoceno 2722 konkurzních řízení.“²⁹

V tabulce je zvýrazněno, že ústecký kraj obsadil páté místo mezi jednotlivými kraji v nárůstu konkurzních řízení a teplický region spadá do ústeckého kraje.

Základním vzorkem pro výzkum jsou zřizovatelé mateřských a základních škol teplického okresu, kterých je 34. Z nich na základě telefonického rozhovoru s jednotlivými zřizovateli byl proveden záměrný výběr, který tvoří ti zřizovatelé, kteří vyhlásili ve zkoumané době konkurzní řízení a vyslovili souhlas s interview, viz tabulka č. 2:

²⁹ Souhrnné poznatky České školní inspekce z průběhu a výsledků konkurzů na ředitele ve školním roce 2011/2012

Teplický okres																																							
	Zřizovatelé																																		celkem				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34					
MŠ	3	4	4	1	2	4	1	2	16	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	54	
ZŠ	3	2	2	1	1	3	0	1	10	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	30	
Konkurz MŠ	1	0	0	0	0	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
Konkurz ZŠ	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	
Předvýzkum	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Interview	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	7

Z tabulky je patrné, že ve zkoumané době v teplickém regionu bylo vyhlášeno 9 konkurzních řízení, z toho 6 na ředitele mateřské školy a 3 na ředitele základní školy. S interview souhlasilo 7 zřizovatelů a u jednoho zřizovatele byl uskutečněn předvýzkum.

6.3 Předvýzkum

Předvýzkum se uskutečnil u zřizovatele, který zřizuje pouze mateřskou školu a konkurzní řízení na obsazení funkce ředitele školy dle novely školského zákona nevyhlásil. Pro předvýzkum byla použita metoda strukturovaného interview. Z provedeného interview vyplývá, že otázky jsou jasně a srozumitelně zpracovány. Starosta obce neměl problém s odpověďmi na pokládané otázky. Pro účely diplomové práce je nazýván informantem. V některých odpovědích pokryl informant více otázek. Záznamy se prováděly písemnou formou a při odpovědích vznikl prostor pro další rozšíření a objasnění otázek. Během předvýzkumu došlo k úpravě pokládaných otázek a byl upraven jejich sled. Předvýzkum dokázal, že nástroj výzkumu je funkční a je možno pomocí připraveného interview výzkum uskutečnit.

6.4 Nástroje výzkumu a interpretace výzkumu

Nástrojem výzkumu je pozorování konkrétně varianta vzorků událostí a strukturované interview.

6.4.1 Pozorování

Metoda pozorování proběhla celkem u tří konkurzních řízení. Z toho u dvou konkurzních řízení na funkci ředitele mateřské školy a u jednoho konkurzního řízení na funkci ředitele základní školy. Ve dvou případech byla zřizovatelem menší obec a v jednom případě bylo zřizovatelem město. Z pozorování byl proveden verbální zápis vzorků událostí s vytyčením cíle pozorování.

1. Pozorování konkurzního řízení na obsazení funkce ředitele mateřské školy – vzorky událostí

Jméno pozorovatele: Mirka Jelínková

Den: 26. 3. 2012 od 9.00 hodin

Cíl pozorování: Při pozorování jsou stanoveny dva cíle:

- 1) K jakým kompetencím ředitele školy směřují otázky komise při konkurzním řízení?
- 2) Má zřizovatel stanovena vlastní kritéria výběru?

Šestičlenná konkurzní komise ve složení:

- Dva zástupci určení zřizovatelem - značka pro člena (ZZ)
- Jeden zástupce krajského úřadu – značka (KÚ)
- Jeden zástupce ČŠI – značka (ČŠI)
- Jeden člen, kterým je odborník v oblasti státní správy, organizace řízení v oblasti školství podle druhu a tytu příslušné školy – značka (O)
- Jeden člen, kterým je pedagogický pracovník příslušné školy (MŠ)

sešla se v místnosti vyhrazené pro konání konkurzního řízení na městském úřadě. Konkurzního řízení se mohli zúčastnit ti uchazeči, kteří splnili požadavky dané zřizovatelem při vyhlášení konkurzního řízení a komise je na svém prvním jednání shledala jako splněné.

Starosta města přivítal přítomné a předseda komise zahájil konkurzní řízení a vyzval prvního kandidáta. Předseda představil komisi uchazeče a uchazeči představil jednotlivé členy komise. Předseda vyzval uchazeče, aby se ujal prvního slova a stručně sdělil komisi svou představu o funkci ředitele školy a o rozvoji školy, na kterou se hlásí. Požádal i o případné doplnění koncepce. Dále vyzýval postupně jednotlivé členy komise k pokládání otázek na uchazeče.

Otázky:

KÚ: Financování školy – fondy, povinná dokumentace školy, další vzdělávání pedagogických pracovníků,

- *Jaká je povinná dokumentace školy?*
 - *Uved'te zdroje financování.*
 - *Jak budete postupovat v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?*
- ČŠI: Specifika předškolního vzdělávání, hodnocení - kritéria, nástroje, vyhláška o MŠ
- *Podle jakých dokumentů budete řídit MŠ?*
 - *Jaké jsou nejvyšší možné počty dětí na třídě MŠ?*
 - *Jak budete hodnotit své podřízené, podle jakých kritérií, jaké jsou možné nástroje hodnocení?*
 - *Uved'te nejnížší a nejvyšší počty dětí na třídách*
 - *Kdo rozhoduje o povolení výjimky z počtu dětí na třídách MŠ?*
- MŠ: Neměl žádné otázky
- ZZ: Přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání, projekty, získávání finančních prostředků
- *Co je uvedeno ve zřizovací listině?*
 - *Jaká jsou kritéria výběru přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání?*
 - *Jak lze přijmout dítě k předškolnímu vzdělávání?*
 - *Co Vás vedlo k podání přihlášky?*
- ZZ: Úplata za předškolní vzdělávání, účetnictví, spolupráce, mimoškolní aktivity.
- *Jak lze využít finanční prostředky z úplaty za vzdělávání?*
 - *Jak jinak můžete získat finanční prostředky pro školu?*
 - *Jak budete spolupracovat s jinými institucemi ve městě?*
 - *Jaký názor máte na mimoškolní aktivity?*
- O: Prezentace školy na veřejnosti, řešení modelových situací
- *Jakým způsobem budete prezentovat školu na veřejnosti?*
 - *Dvě školy v sousedství, jedna je vyhlášená a úspěšná. Co byste dělala jako ředitelka té druhé školy? Na co byste se zaměřila?*
- Konkurzního řízení se zúčastnili tři uchazeči, otázky byly na všechny uchazeče stejné, pouze ZZ reagoval rozdílnými otázkami, které se týkaly koncepce školy. Koncepci měl každý z členů komise u sebe a některé otázky vycházely z koncepce uchazeče. Následovalo vyhodnocování uchazečů. Neoficiálně komise společně posuzovala vyjadřování, sebejistotu, vystupování a vzhled uchazeče. ZZ zmínil i negativní reference

na jednoho uchazeče ze strany rodičů a na případné odhlašování dětí ze školy, pokud bude ředitelem právě tento uchazeč. Každý člen komise vyhodnotil vhodnost uchazeče a určil jeho pořadí, které předal předsedovi komise. Následovalo sdělení výsledků uchazečům a doporučení starostovi města předsedou konkurzní komise jmenovat uchazeče z prvního místa. Do funkce ředitele školy byl opravdu jmenován uchazeč z prvního místa

2. Pozorování konkurzního řízení na obsazení funkce ředitele základní školy – vzorky událostí

Jméno pozorovatele: Mirka Jelínková

Den 19. 4. 2012 od 9.00 hodin

Cíl pozorování:

- 1) *K jakým kompetencím ředitele školy směřují otázky komise při konkurzním řízení?*
- 2) *Má zřizovatel stanovena vlastní kritéria výběru?*

Při dalším pozorování se sešla sedmičlenná komise ve složení:

- Dva zástupci určení zřizovatelem - značka pro člena (ZZ)
- Jeden zástupce krajského úřadu – značka (KÚ)
- Jeden zástupce ČŠI – značka (ČŠI)
- Jeden člen, kterým je odborník v oblasti státní správy, organizace řízení v oblasti školství podle druhu a typu příslušné školy – značka (O)
- Jeden člen, kterým je pedagogický pracovník příslušné školy (ZŠ)
- Jeden člen, kterým je zástupce školské rady (ŠR)

přímo v kanceláři starosty obce. Celkem se přihlásilo 7 kandidátů na obsazení funkce ředitele školy. Předseda konkurzní komise sdělil, že požadavky, které vyhlásil zřizovatel, konkurzní komise je na svém prvním jednání shledala splněnými u všech kandidátů. Další vlastní kritéria zřizovatel nestanovil. Následovalo vlastní konkurzní řízení, jednotliví uchazeči hovořili o své koncepci a odpovídali na otázky od členů komise.

Otázky:

ZZ: Dopravní obslužnost, zajišťování vzdělávání dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí

- *Jak zajistíte vyučování vzhledem k dopravní obslužnosti pro děti z přilehlých obcí?*

- *Máte nějaký plán pro vzdělávání dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí?*
- *Měl jste možnost seznámit se s budovou školy?*
- *Jaký je Váš názor na vybavení a vzhled školy?*

ČSI: Jak postupovat při zřizování nultého ročníku ZŠ, posílení pozice asistenta, další vzdělávání pracovníků, základní povinná dokumentace školy, motivace zaměstnanců.

- *Jakým způsobem budete motivovat pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu?*
- *Jakým způsobem budete provádět kontrolní činnost ve škole?*
- *Jaká je základní dokumentace školy?*
- *Jak je zajištěno vzdělávání cizinců?*

KÚ: Financování školy, jiné zdroje financování, mimoškolní činnost, otázky ke školskému zákonu a k vyhlášce o ZŠ

- *Jaké nové a důležité změny přinesla novela školského zákona pro základní školy?*
- *Podle čeho se musíte řídit při přijímání nových pracovníků?*
- *Jak budete řešit otázky s aprobovaností?*
- *Uved'te jiné zdroje financování?*
- *Jaké změny po novele školského zákona se týkají školské rady?*

ZŠ: Pravidla odměňování, motivace pracovníků, další personální obsazení školy

- *Jak budete postupovat při hospitační činnosti?*
- *Jak budete hodnotit pracovní výkony zaměstnanců školy?*
- *Máte v plánu nějak zásadně měnit personální obsazení školy?*

ŠR: Komunikace mezi školou a rodiči

- *Jak budete zajišťovat mimoškolní aktivity*
- *Co si představujete pod nabídkou veřejnosti?*
- *Jak budete vylepšovat komunikaci mezi školou a rodiči?*

ZZ: Hospodářská činnost školy – doplňková činnost,

- *Budete podporovat doplňkovou činnost?*
- *Zajímáte se o projekty k získání finančních prostředků pro školu?*
- *Jaký si myslíte, že bude Váš přínos pro školu?*

O: Priority dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

- *Co se Vám povedlo v dosavadní činnosti?*

- Čeho se chcete v budoucnu vyvarovat?
- Jak si představujete Vaše další sebevzdělávání?
- Jak si představujete další vzdělávání pedagogických pracovníků?

Po ukončení jednotlivých rozhovorů s účastníky, komise vyhodnotila vhodnost jednotlivých uchazečů a jejich pořadí při konkurzním řízení. Předseda doporučil starostovi obce jmenovat uchazeče z prvního místa. Starosta jmenoval do funkce ředitele školy uchazeče z místa druhého.

3. Pozorování konkurzního řízení na obsazení funkce ředitele mateřské školy – vzorky událostí

Jméno pozorovatele: Mirka Jelínková

Den 10. 5. 2012 od 10.00 hodin

Cíl pozorování:

- 1) K jakým kompetencím ředitele školy směřují otázky komise při konkurzním řízení?
- 2) Má zřizovatel stanovena vlastní kritéria výběru?

Konkurzní komise ve složení:

- Dva zástupci určení zřizovatelem - značka pro člena (ZZ)
- Jeden zástupce krajského úřadu – značka (KÚ)
- Jeden zástupce ČŠI – značka (ČŠI)
- Jeden člen, kterým je odborník v oblasti státní správy, organizace řízení v oblasti školství podle druhu a typu příslušné školy – značka (O)
- Jeden člen, kterým je pedagogický pracovník příslušné školy (MŠ)

se sešla v zasedací místnosti obecního úřadu, ke konkurznímu řízení byla podána pouze jedna přihláška a komise na svém prvním jednání shledala uchazeče jako vhodného. Předseda komise zahájil samotné konkurzní řízení a vyzval uchazeče, aby představil a doplnil svou koncepci. Dále vyzýval jednotlivé členy komise k podávání otázek na uchazeče.

ČŠI: vyhláška o MŠ, specifika předškolního vzdělávání

- *Jaká je hlavní dokumentace školy?*
- *Podle jakých zákonů a vyhlášek se řídí MŠ?*

- *Jaké jsou změny školského zákona po jeho novele, které se týkají mateřských škol?*
- *Jaký je maximální počet dětí ve třídě MŠ?*
- *Podle čeho se řídí úplata za vzdělávání v MŠ?*
- *Za jakých podmínek může být zákonný zástupce osvobozen od úplaty za vzdělávání?*

KÚ: finanční otázky, hospodaření školy, legislativa

- *Na co využijete finanční prostředky od obce a na co finanční prostředky z kraje?*
- *Jaké jsou zdroje financování?*
- *Jaké fondy může zřídit škola dle zákona o účetnictví?*

O: sebevzdělávání, hodnocení školy

- *Jak budete zjišťovat úroveň vzdělávací práce ve škole?*
- *Jak budete řešit Vaše další sebevzdělávání?*

ZZ: přínos kandidáta pro obec, spolupráce, získávání finančních prostředků

- *V čem spočívá spolupráce školy s jinými organizacemi?*
- *Jaký je Váš osobní přínos pro školu? (co umíte, co jste dokázal, co můžete ještě udělat)*
- *Jakým způsobem budete získávat nadstandardní finanční prostředky pro školu?*

MŠ: bez otázek

ZZ: charakteristika školy, doplňková činnost

- *Měl jste možnost seznámit se se školou?*
- *Máte v plánu nějaké zásadní změny, které se týkají prostoru školy?*
- *Jaký je Váš názor na doplňkovou činnost školy?*

Po ukončení rozhovoru s kandidátem konkurzní komise určila vhodnost účastníka a předseda komise doporučil zřizovateli jmenovat tohoto kandidáta do funkce ředitele školy. Navržený kandidát byl jmenován ředitelem mateřské školy, na kterou bylo vyhlášeno konkurzní řízení.

6.4.2 Interview

Druhou metodou výzkumu bylo strukturované interview, které se uskutečnilo s jednotlivými zástupci zřizovatele v jejich známém pracovním prostředí. Bohužel ze sedmi

slíbených interview se jich skutečně pořídilo pouze pět. Pro zachování anonymity kontaktovaných osob jsou jednotliví zřizovatelé označeni číselně podle tabulky č. 2. V diplomové práci jsou uvedeny záznamy z jednotlivých interview pod číslem 1,6,10,14 a 33. Dva záznamy interview byly nahrávány na diktafon a zpracovány do písemné podoby. Záznamy ze zbylých tří interview byly zaznamenány pouze písemně. Všechny záznamy z interview jsou uvedeny v příloze č. 2 diplomové práce.

Otázky strukturovaného interview se podle potřeby rozšiřovaly o sondážní otázky, kterými se doplňovaly jednotlivé odpovědi.

Nástin otázek rozhovoru se zástupcem zřizovatele:

1. Jaké důvody jste měli pro vyhlášení konkurzního řízení?
2. Čím jste se řídili při přípravě konkurzního řízení, s jakým materiálem jste pracovali?
3. Kolik se přihlásilo uchazečů do konkurzního řízení?
4. Jakou máte představu o novém řediteli Vaší školy?
5. Jaké požadavky musí pro Vás splňovat uchazeč o řídicí funkci?
6. V prvním setkání konkurzní komise posuzujete společně jednotlivé přihlášky ke konkurznímu řízení. Jak se Vám pracovalo s jednotlivými přihláškami?
7. Čeho se týkaly otázky pokládané na uchazeče konkurzní komisí?
8. Máte stanovená kritéria pro konkurzní řízení?
9. Můžete seřadit požadavky nebo kritéria výběru podle důležitosti?
10. Jak jste hodnotili práci ředitele školy před konkurzním řízením?
11. Souhlasili jste s doporučeným uchazečem na funkci ředitele školy od konkurzní komise?

6.5 Komparace a analýza dat výzkumu

Data z pozorování a interview se během výzkumu neustále srovnávala, komparovala a třídila do vytvořených kategorií, což je uvedeno v přílohách č. 1 a 3.

6.5.1 Analýza dat z pozorování

Shromážděná data z pozorování byla roztríděna do kategorií, kterými jsou jednotlivé hlavní části kompetenčního modelu ředitele školy, který je uveden v teoretické části diplomové práce na straně 45 a mohl by být vodítkem při konkurzních řízeních na

funkci ředitele školy. Tříděním dat z pozorování a zařazením odpovědí do jednotlivých kategorií, viz příloha č. 1, je patrné, že zřizovatel, i když nemá stanovena svá konkrétní vlastní kritéria výběru uchazeče, nevybírá kandidáta nahodile. Využívá odpovědi na otázky konkurzní komise a při srovnání s teoretickými poznatky o výběru pracovníka se řídí výběrem uchazeče podle kompetencí, protože jednotlivé odpovědi na otázky od konkurzní komise ukazují míru schopností a znalostí uchazečů právě z určitých kompetencí ředitele školy uvedených v teoretické části diplomové práce.

Nejvíce vypořádaných dotazů bylo z oblasti odborných znalostí, kdy zřizovatel získal informace o orientaci uchazeče v platných právních a ekonomických předpisech. Zajímavé je, že i lídrové kompetence jsou zastoupeny ve značné míře v některých otázkách a odpovědích. Především se jedná o vizi školy o stanovení priorit a o propagaci školy na veřejnosti. Dalšími otázkami se zjišťovaly manažerské schopnosti uchazečů a to objasněním strategie a cílů, znalostmi personálních činností a také rozvoj školy zajišťováním finančních zdrojů mimo daný rozpočet. V menší míře byly zastoupeny sociální a osobnostní kompetence. Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu se ve zkoumaném vzorku téměř neobjevily. Což potvrzuje závěry Zprávy OECD o hodnocení vzdělávání v České republice, které zdůrazňují: „*aby ředitelé škol věnovali ve své práci větší pozornost pedagogickému vedení. Znamená to, že by se měli dále vzdělávat, aby posílili své vůdčí kompetence zejména v oblasti zkvalitňování činnosti školy a zlepšování kvality výuky a učení. Od ředitelů škol by se mělo očekávat, že budou monitorovat a posuzovat kvalitu výsledků žáků na svých školách ve srovnání s výsledky podobných škol. Kromě toho by měli být podporováni v tom, aby se více zaměřovali na hodnocení a podporu kvality výuky a na potřeby dalšího vzdělávání učitelů v souladu s potřebami a prioritami rozvoje školy*³⁰. Důvodem nízké míry těchto kompetencí ve výzkumu může být to, že byl použit vzorek malého rozsahu.

Prvním cílem pozorování bylo zjistit, k jakým kompetencím směřují otázky konkurzní komise. Komparací dat bylo zjištěno, že směřují k odborným, lídrovským a manažerským kompetencím a z menší části k sociálním a osobnostním. Druhým cílem bylo zjistit, jestli mají zřizovatelé stanovena svá vlastní kritéria výběru. I když zkoumaný vzorek zřizovatelů teplického okresu nemá stanovena svá vlastní kritéria, pozorování

³⁰ Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice

dokazuje, že se výběr uchazeče neprovádí nahodile, ale řídí se pomocí přístupu, založeném na kompetencích. Tím, že v metodě výběru pracovníka v konkurzním řízení uchazeči svým vzhledem, vystupováním, vyjadřováním se, svým chováním a jednáním ovlivňují ostatní, kterými jsou členové konkurzní komise, dokazují své znalosti a kvalifikaci, a také sdělují svou motivaci pro výkon funkce ředitele školy, můžeme přirovnat výběr kandidáta na funkci ředitele školy také k pětistupňovému modelu Munra a Fräsera, uvedeného na straně 24 diplomové práce.

6.5.2 Analýza dat z interview

Kategorizací dat z interview uvedených v příloze č. 3 vyplývá, že z oslovených pěti zřizovatelů čtyři využili možnosti vyhlásit konkurzní řízení dle novely školského zákona a pouze jeden zřizovatel vyhlásil konkurz z důvodu odchodu stávajícího ředitele do důchodu. Dále bylo zjištěno, že podstatný vliv při výběru uchazeče mají osobnostní charakterové vlastnosti uchazečů, kterými ovlivňují ostatní, je to například sebejistota, sebedůvěra, rozhodnost, vyjadřovací schopnosti, rychlá reakce, empatie a tvořivost. U interview měly charakterové vlastnosti uchazečů výraznější vliv než u metody pozorování. Důvodem tohoto rozdílu může být zjištění, že pozorováním nelze důkladně zachytit, jak charakterové vlastnosti uchazečů ovlivňují jednotlivé členy konkurzní komise.

Výsledky z interview dokazují, že stejně jako u pozorování mezi nejdůležitější kritéria výběru patří odborné kompetence a poté manažerské. Oslovení zřizovatelé jako další kritéria v pořadí uvedli osobnostní kompetence, lídrovské a jako poslední jsou sociální kompetence. Stejně jako u pozorování byly kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu zastoupeny pouze minimálně.

Důležitým poznáním výzkumu je zjištění, že při rozdělení kompetencí na „tvrdé“ a „měkké“, jsou obě tyto kompetence zastoupeny při výběru uchazeče. Významné je to proto, že obě kompetence jsou základem práce každého manažera. Což je uvedeno také v teoretické části diplomové práce.

Výsledky obou nástrojů výzkumu dokazují, že výběr uchazečů v konkurzním řízení není nahodilý a řídí se určitými pravidly, kterými se zjišťují postoje (znalosti), schopnosti a vlastnosti uchazečů potřebné pro funkci ředitele školy. Zřizovatelé sice uvádějí, že nemají stanovená kritéria výběru, ale přesto je používají, neumí je pouze pojmenovat a určit. Proto není možné potvrdit závěry výzkumu Svobodová (2010),

v kterém se uvádí: „ *Kritéria pro posuzování uchazečů při konkursních řízeních na obsazení funkcí ředitelů škol a školských zařízení se téměř výlučně omezují na hodnocení předpokladů stanovených právními předpisy. Koncepti rozvoje školy nebo školského zařízení, která je v požadavcích zřizovatelů požadována vždy, není přikládán nijak zásadní význam.* “³¹

Za upozornění ovšem stojí fakt, že zřizovatelé mají dost velkou autonomii při jmenování uchazeče do funkce ředitele školy. Vyhláška o konkurzním řízení totiž dává zřizovateli možnost jmenovat uchazeče i z jiného než prvního místa. „*Po vyhodnocení konkurzu předseda komise za přítomnosti členů komise vyhlásí bez zbytečného odkladu výsledné pořadí přítomným uchazečům. Uchazeči budou předsedou komise vyrozuměni o výsledném pořadí též písemnou formou, a to do 7 dnů od vyhlášení výsledného pořadí uchazečů. Výsledné pořadí má pro zřizovatele doporučující charakter.* “³²

6.5.3 Objasnění výzkumného problému a výzkumných otázek

Použitými nástroji výzkumu byl získán dostatek podkladů k objasnění výzkumného problému a problémových otázek.

Výzkumný problém:

„Jaká jsou skutečně používaná kritéria výběru uchazeče o funkci ředitele školy?“

Mezi vysledovaná skutečně využívaná kritéria výběru kandidáta při konkurzním řízení v teplickém regionu patří předpoklady pro funkci ředitele školy dle zákona o pedagogických pracovnících, odborné znalosti z oblasti školských předpisů pro danou školu a znalost ekonomických předpisů, které lze zařadit mezi „tvrdé“ kompetence a také jako nezbytné požadavky pro výkon funkce. Mezi další kritéria lze zařadit lídrové, manažerské a sociální schopnosti. Neméně důležitými kritérii jsou osobnostní kompetence a charakterové vlastnosti uchazeče.

- *Jaké podklady používají zřizovatelé při sestavování kritérií pro konkurzní řízení?*

³¹ SVOBODOVÁ, J. *Systém a kritéria výběru uchazečů na funkci ředitele školy/školského zařízení*, s. 41

³² § 5 odst. 6 vyhlášky č.54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí

Zřizovatelé používají při přípravě konkurzního řízení školský zákon, zákon o pedagogických pracovnících a vyhlášku o náležitostech konkurzního řízení. Využívají také zkušeností jiných zřizovatelů a obrací se o radu či pomoc na příslušný krajský úřad.

- *Jaké požadavky pro výběr uchazečů nejvíce ovlivňují konečné rozhodnutí zřizovatele o obsazení funkce ředitele školy při konkurzním řízení?*

Nejvýraznějšími požadavky, které ovlivňují konečné rozhodnutí zřizovatele o obsazení funkce ředitele školy, jsou odborné znalosti tzv. „tvrdé“ kompetence a manažerské schopnosti uchazeče.

- *Opírají se kritéria výběru při konkurzním řízení také o teoretické poznatky z managementu, personalistiky a vedení lidí nebo vycházejí pouze z oblasti právních předpisů?*

Získaná data zkoumaného vzorku zřizovatelů ukazují na fakt, že kritéria výběru se opírají o právní předpisy, ale zároveň zobrazují uchazeče i po stránce manažerské a lídrové a osobnostní. Ovšem tyto stránky uchazečů vyplývají z otázek konkurzní komise. Zřizovatel si je předem nepřipravuje, ani nepoužívá literaturu, která se těmito otázkami zabývá. Ani jeden ze zřizovatelů ve zkoumaném vzorku neměl zpracovaný vnitřní materiál ke konkurznímu řízení ani k hodnocení ředitelů škol, které zřizuje.

- *Signalizují zřizovatelé potřebu souboru kritérií, která by byla optimálními pro funkci ředitele školy?*

Zřizovatelé by využili konkrétní a jasnou pomůcku, které by mohla být využita jak při konkurzním řízení, tak pro hodnocení ředitelů škol.

6.5.4 Hypotézy vyplývající z výsledků výzkumu

Výzkum diplomové práce přináší poznatky o kritériích při konkurzních řízeních a uvedené hypotézy jsou formulací nejvýraznějších závěrů výzkumu.

Hypotézy výzkumu:

H1 Zřizovatelé škol při výběru uchazeče v konkurzním řízení na funkci ředitele školy více využívají ta kritéria, která odhalují „tvrdé“ kompetence, než „měkké“ kompetence uchazečů.

H2 Uchazeči, u kterých převládají „tvrdé“ kompetence, mají větší úspěch u konkurzního řízení, než uchazeči, kteří disponují více „měkkými“ kompetencemi.

Rozdíl mezi „tvrdými“ a „měkkými“ kompetencemi není ve výzkumu sice tak výrazný, ale přesto jsou odborné znalosti uchazečů o funkci ředitele školy pro jejich zřizovatele dominantní.

H3 Zřizovatelé pro jmenování uchazeče do funkce ředitele školy využívají ve větší míře doporučení konkurzní komise o vhodném uchazeči z prvního místa, než možnosti jmenovat uchazeče z jiného než prvního místa.

Výsledky výzkumu ukazují, že u metody pozorování jeden ze tří zřizovatelů využil možnosti jmenovat uchazeče z jiného než prvního místa a u metody interview to byli dva zřizovatelé z pěti, kteří této možnosti využili. Což znamená, že většina informantů výzkumu souhlasí s doporučeným uchazečem pro jmenování do funkce ředitele školy.

Zajímavé by mohlo být potvrzení nebo vyvrácení hypotéz v kvantitativním výzkumu.

6.6 Soubor kritérií

Z výsledků výzkumu je možno sestavit soubor skutečně používaných kritérií při konkurzním řízení na funkci ředitele školy. Na základě teoretických poznatků lze do něj zařadit také prvky z pětistupňového modelu Munroa a Fräsera a z kompetenčního modelu ředitele školy. Ve srovnání s kompetenčním modelem ConocoPhillips, který je graficky znázorněn v diplomové práci, lze soubor kritérií rovněž seřadit hierarchicky.

Základnu tvoří základní předpoklady pro činnost funkce ředitele školy, bez kterých nelze postavit další kritéria, kterými jsou na odborná, manažerská a lídrovská úroveň. Kritéria odborné úrovně mají větší rozsah a kritéria manažerské a lídrovské úrovně se mohou vzájemně prolínat, neboť spolu úzce souvisí. Vrcholem pomyslné pyramidy je osobnostní úroveň, která nemá tak významnou váhu, ale hraje podstatnou roli při výběru uchazeče o funkci ředitele školy.

Sestavený soubor kritérií lze hodnotit podle různých druhů stupnic. Hroník (2006) nabízí například trojdílnou stupnici, kdy první stupeň je považován za podprůměr, druhý stupeň za průměr a třetí za nadprůměr. Tuto stupnici je možno aplikovat při konkurzním

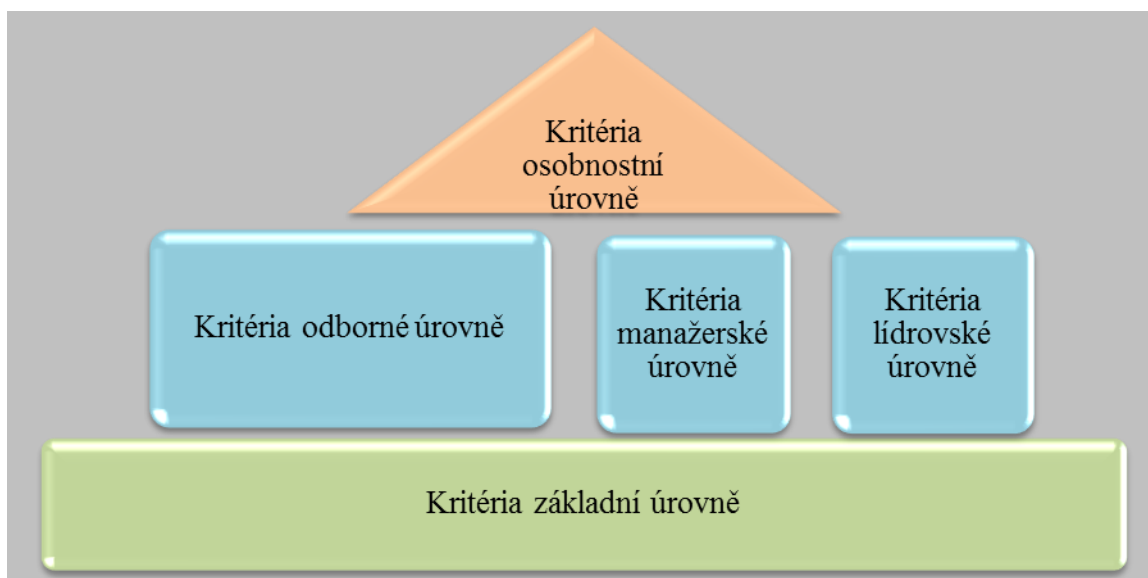
řízení, poněvadž její hlavní výhodou je její snadné a relativně přesné užití méně zkušenými hodnotiteli.

Hodnotící stupnice nabízejí i další varianty jako jsou čtyřdílná stupnice bez středové hodnoty, pětídílná stupnice se středovou hodnotou a další vícedílné stupnice. Obecně lze rozlišit tři okruhy hodnotících stupnic:

- Neverbální (numerické a grafické)
- Verbální
- Kombinované

Mezi nejobvyklejší, nejjednodušší a nejrychlejší patří neverbální čili numerické či grafické hodnotící stupnice, které je možno využít právě při hodnocení jednotlivých kritérií u konkurzních řízení.

Obr. 3 Grafické znázornění oblastí kritérií



Kritéria základní úrovně

➤ *Předpoklady pro výkon činnosti funkce ředitele školy*

- ✓ Je plně způsobilý k právním úkonům
- ✓ Splňuje kvalifikaci
- ✓ Je zdravotně způsobilý
- ✓ Je bezúhonný
- ✓ Splňuje délku praxe pro daný typ školy

Kritéria odborné úrovně

➤ *Znalost školských předpisů*

- ✓ Orientace ve školském zákoně, ve vyhláškách pro daný typ školy, v zákoně o pedagogických pracovnících a dalších.

➤ *Znalost zákonů vzhledem k pozici zaměstnavatele*

- ✓ Zákoník práce, BOZP

➤ *Znalost ekonomických předpisů*

- ✓ Základní orientace v účetnictví
- ✓ Hospodaření s finančními prostředky
- ✓ Nakládání s majetkem

➤ *Znalost školské problematiky*

- ✓ Znalosti v oblasti vzdělávacího procesu
- ✓ Širší rozhled v oblasti školství

Kritéria manažerské úrovně
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Řízení práce a organizace školy</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jasná strategie ✓ Cíle a plány ✓ Zvládání manažerských funkcí ✓ Kultura školy
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Řízení rozvoje lidských zdrojů</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivování pracovníků ✓ Komunikační dovednosti ✓ Řešení konfliktů ✓ Týmová spolupráce
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Personální oblast</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Znalosti personálních činností ✓ Získávání a výběr pracovníků ✓ Hodnocení pracovníků a péče o jejich další rozvoj

Kritéria lídrovské úrovně
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Sestavení vize školy</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Srozumitelná a přitažlivá vize ✓ Naplňování vize
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Propagace školy</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Otevřenost školy ✓ Spolupráce s veřejností
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Zavádění změn a inovace, nespokojenost se stávajícím stavem</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Správná a včasná reakce na změny ✓ Citlivost k vnějšímu prostředí

➤ *Motivace pracovníků*

- ✓ Jasná představa o motivaci lidí k maximálním výkonům

Kritéria osobnostní úrovně

➤ *Vliv na ostatní*

- ✓ Vzhled, jazyková vybavenost, působí příjemně, suverénně, ale ne arogantně

➤ *Vrozené schopnosti*

- ✓ Bystrost, sebevědomost, ambicióznost, průbojnost, nebát se prosadit svůj názor, sebeovládání, iniciativa

➤ *Vlastní motivace*

- ✓ Schopnost být inovativní
- ✓ Tvořivost a kreativita
- ✓ Osobní cíle

7. Závěr

„Ne vždy se očekávání těch, kdo se do výběrových řízení hlásí, a těch, kdo je vedou, protne.“

Jakub Hučín

Vybrat toho nejvhodnějšího z uchazečů při jakémkoliv výběrovém řízení je velmi obtížný a nesnadný úkol. Výběrové řízení ovlivňuje mnoho podnětů, které nelze předpokládat a připravit se na ně. Diplomová práce podává informace, které jsou využitelné ředitelem školy v jeho řídicí činnosti a zřizovatelem školy při přípravě konkurzního řízení. Nabízí pohled na výběr uchazeče o funkci ředitele školy při konkurzním řízení, objasňuje metody a kritéria výběru. Výzkumná část práce poukazuje na používaná kritéria výběru, která jsou znázorněna v souboru kritérií pro výběr uchazeče při konkurzním řízení na funkci ředitele školy, který může být využitelným pomocníkem při konkurzním řízení. Cíl diplomové práce byl splněn.

Pro ještě konkrétnější a jasnější pohled na kritéria používaná při konkurzním řízení na funkci ředitele školy by bylo vhodné rozšířit výzkum v kvantitativním charakteru. Oslovit více zřizovatelů, členů komise a případně i uchazečů o funkci ředitele školy.

Poněvadž zákon č. 472/2011Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění dalších předpisů, zavádí pravidlo jmenování ředitelů do pracovního poměru na dobu určitou 6 let („funkční období“), lze očekávat nárůst konkurzních řízení, než tomu bylo v předešlých letech. I když má zřizovatel možnost prodloužit „funkční období“ řediteli školy o dalších 6 let bez vyhlášení konkurzního řízení, je na místě stále otevírat diskusi o výběru uchazečů do funkce ředitele školy, hovořit o kompetencích ředitele školy a výsledně o standardu ředitelské profese.

V závěru diplomové práce nelze nepoužít slova Trojan (2012): *„Rozumný zřizovatel by si měl připustit, že pokud o školství příliš mnoho neví, měl by hledat zdroje poučení. Ředitel je rozhodujícím faktorem v rozvoji učitelů, v procesu rozvoje školy a zřizovatel jej musí nejen vyhledat, vybrat, hodnotit, ale i nabídnout pomocnou ruku během výkonu této náročné funkce.“*

8. Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- ČERVENKOVÁ, P. *Firemní kritéria pro výběr nových zaměstnanců*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita Brno. Fakulta sociálních studií.
- DONNELLY, J. H., Jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing. 1997. ISBN 80-7169-422-3
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press. 2002. ISBN 80-7261-066-X
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. 2000
- HÁJÍČEK, A. *Komparativní studie – Ředitel školy v Rakousku*. Seminární práce ČŠM PedF UK v Praze 2013
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. 2005. ISBN 80-7367-040-2
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnance*. Brno: Computer Press. 1999. ISBN 80-7226-161-4
- KALOUS, J. et al. *Příprava řídicích pracovníků ve školství*. Brno: Masarykova univerzita. 1997. 152 s. ISBN 80-210-1679-5
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- KORDA, J. *Spravedlivé či nespravedlivé konkurzy? Řízení školství (rubrika časopisu)*, Praha 2012

- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. 2004. ISBN 80-247-0698-9
- KREJČÍ, J. *Řízení lidských zdrojů v Cerepa, a.s.* Pardubice, 2010. Bakalářská práce Univerzita Pardubice. Fakulta ekonomicko-správní.
- KRESSOVÁ, P. *Modely manažerských způsobilostí a rozvoj kvalifikace manažera*. Zlín, 2008. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1.vyd. Praha: Wolter Kluwer. 2012. 140 s. ISBN 978-80-7375-899-2
- MATEICIUS, A. *Personální management (pro krizové manažery)* 2008. Dostupné na www.slu.cz/math/cz/
- MIKÁČ, J. *Konkurzy. Řízení školy* (rubrika časopisu), Praha 2012
- MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2016-6
- NEZVALOVÁ, D. *Kompetence ředitele školy. e-Pedagogium* (on-line), 2003, roč. 3, č. 1. [cit. 2013-1-28]. Dostupné na www: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm>. ISSN 1213-7499.
- OLECKÁ, I., IVANOVÁ, K. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 2010. ISBN 978-80-8740-33-5
- PISOŇOVÁ, M. *Kompetenčný profil manažera výchovno-vzdelávacej inštitúcie*. 1.vyd. Bratislava: lura Edition. 2011. ISBN 978-80-8078-402-7
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing. 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7
- PUŠKINOVÁ, M. *Ředitel veřejné školy – kolik „rolí hraje“ a za jakých podmínek?* Řízení školství (rubrika časopisu) Praha 2013
- SLAVÍKOVÁ, L. *Systém přípravy řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Univerzita Karlova Praha. 2003
- STÁREK, J. *V možnosti odvolávat ředitele škol se hraje o víc než jen o ředitele*. Řízení školství (rubrika časopisu) Praha 2012

SVOBODOVÁ, J. *Systém a kritéria výběru uchazečů na funkci ředitele školy/školského zařízení*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu

ŠIKÝŘ M., D. BOROVEC a I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1.vyd. Praha: Wolter Kluwer, 2012.200 s. ISBN 978-80-7357-901-2

ŠIKÝŘ, M. *Motivující pracovní místa*. Řízení školství (rubrika časopisu) Praha 2012

TROJAN, V. *Kompetence řídicích pracovníků*. Praha: ČŠM PedF UK v Praze 2011

TROJAN, V. *Může naše školství opravdu přijít o dobré ředitele?* Řízení školství (rubrika časopisu) Praha 2012

TROJAN, V. *Knihou nezarmoutíš aneb jak se co dělá*. Řízení školství (rubrika časopisu) Praha 2012

VODÁČEK., L. a O. VODÁČKOVÁ, *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4.vyd. Praha: Management Press. 2005. ISBN 80-7261-041-4

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

WALTEROVÁ, E. a kol. *Školství – věc (ne) veřejná*. UK Praha. 2010. 307 s. ISBN 978-80-246-1882-1

ZÁKON č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění novely č. 472/2011 Sb.

ZÁKON č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů.

ZIMMERMANN, K. F. 2004. European Labour Mobility: Challenges and Potentials [online]. [cit. 9. června 2008]. Dostupné na World Wide Web: <<http://ftp.iza.org/>>.

Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice. Dostupné na www.oecd.org/edu/evaluationpolicy.

Zpráva McKinsey & Company Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. Dostupné: www.mckinsey.com

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 lídrovské	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 týkaly 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) Námi 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 otázkou 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 všech 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. 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. **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 projeví téměř stejné znalosti a dovednosti a rozdíl byl pouze dvoubodový.