

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Výběrové řízení na post ředitele školy z pohledu českého učitele a zřizovatele

The selection process of the school director position from the point of view of
Czech teachers and headmasters

Bc. David Jaroš

Vedoucí práce: PhDr. Romana Lisnerová
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Management vzdělávání

2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Výběrové řízení na post ředitele školy z pohledu českého učitele a zřizovatele vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Místo a datum odevzdání práce

.....

podpis

Rád bych na tomto místě poděkoval paní PhDr. Romaně Lisnerové za podnětné rady a připomínky při vedení mé práce. Dále děkuji všem respondentům, bez jejichž trpělivosti a shovívavosti by nemohla empirická část mé diplomové práce vzniknout.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá konkurzním řízením na funkci ředitele školy v České republice. Je rozdělena na část teoretickou a část výzkumnou, přičemž teoretická část práce je primárně zaměřena na funkci ředitele a jeho kompetence a na právní předpisy týkající se konkurzního řízení v ČR. Závěrem teoretické části je připojena analýza, jak fungují konkurzy na ředitele na Slovensku.

Ve výzkumné části práce jsou prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťovány názory dvou stran (strany zřizovatelů škol a strany učitelů), a to jednak na proces konkurzního řízení jako takového, jednak na novelizace školského zákona.

Cílem práce je zjistit, jak vnímají tyto zainteresované strany proces konkurzního řízení, zda jsou jejich názory na danou problematiku shodné či rozdílné. Závěry vycházející jak z analýzy dostupné literatury, tak z výzkumného šetření mohou být využity pro zkvalitnění procesu konkurzních řízení v ČR.

Práce vychází z odborné literatury uvedené v závěru a z dotazníkového šetření provedeného mezi 115 učiteli a mezi 13 zřizovateli škol.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání a výběr zaměstnanců, ředitel školy, kompetence ředitele, konkurzní řízení, zřizovatel školy, školský zákon

ABSTRACT

This master's thesis deals with the selection process of the school director position. The work is divided into the theoretical and the research part. The theoretical part is concerned with the school director position and its competence, on the other hand with the legislation relevant to the selection process of the school director. In the end of the theoretical part author analyses the selection process in Slovakia.

In the practical part author used the questionnaire to find the ideas of Czech teachers and headmasters of the selection process and of the Education Act novelisation.

The goal of this thesis is to find how these interested sides perceive the selection process, whether the opinions are the same or different. The conclusions of the literature analysis and the research can be used for the improvement of the school director selection process in the Czech Republic.

The work is based on the literature listed at the end and on the questionnaire survey, which was performed with 115 teachers and 13 headmasters.

KEYWORDS

personnel selection, school director, competence of school director, selection process, headmaster, the Education Act

Obsah

1	Úvod	1
2	Získávání a výběr zaměstnanců	3
2.1	Kritéria výběru pracovníků	4
2.2	Personalistika v řízení školy	5
3	Funkce ředitele školy	6
3.1	Kompetence ředitele školy	6
3.1.1	Kompetence ředitele ve smyslu povinností a odpovědnosti dané právními předpisy	7
3.1.2	Kompetence ředitele ve smyslu schopností, pracovní způsobilosti	9
3.1.3	Kompetenční model ředitele školy	10
4	Konkurzní řízení na funkci ředitele školy dle právních předpisů	12
4.1	Nový školský zákon a vyhláška č. 54/2005 Sb.	12
4.1.1	Vyhlášení konkurzního řízení	13
4.1.2	Výběr uchazečů	14
4.1.3	Výběrová komise a její činnost	15
4.2	Novela školského zákona č. 472/2011 Sb.	16
4.2.1	Odlíšné právní výklady novely a sporné situace	18
4.2.2	Dopady novely školského zákona č. 472/2011 Sb. z pohledu ČŠI	21
4.3	Novela 82/2015 Sb.	25
4.4	Shrnutí právní úpravy konkurzních řízení	26
5	Konkurzní řízení na funkci ředitele na Slovensku	27
6	Metodologie výzkumu	31
6.1	Úvod do pedagogického výzkumu	31
6.2	Metody sběru dat	32
6.2.1	Dotazník	32
7	Konkurzní řízení z pohledu českého učitele a zřizovatele – výzkumné šetření	34
7.1.1	Cíl výzkumného šetření	34
7.1.2	Zvolená výzkumná metoda a předvýzkum	35
7.1.3	Výzkumný vzorek	35
7.1.4	Výzkumné otázky	36
7.2	Dotazníkové šetření	37

7.2.1	Dotazníkové šetření provedené mezi učiteli.....	37
7.2.2	Shrnutí zjištěných dat	47
7.2.3	Dotazníkové šetření provedené mezi zřizovateli škol	49
7.2.4	Shrnutí zjištěných dat.....	57
7.3	Shrnutí dotazníkových šetření a jejich vzájemné porovnání	59
7.4	Závěr výzkumného šetření	61
8	Závěr	65
9	Seznam použitých informačních zdrojů	68
10	Přílohy	71

1 Úvod

Když v lednu roku 2012 nabyla účinnosti novela školského zákona č. 472/2011, mnoha zřizovatelům škol a především mnoha stávajícím a potenciálním ředitelům to zkomplikovalo život. Novela totiž přinesla mimo jiné několik méně příjemných novinek, o kterých se poslední léta mluvilo nejen v pedagogických kruzích. Šlo především o zavedení funkčního období pro všechny nové i stávající ředitele škol a pracovních poměrů na dobu určitou.

Předkládaná diplomová práce s názvem „Výběrové řízení na post ředitele školy z pohledu českého učitele a zřizovatele“ se zabývá stále velmi aktuálním tématem konkurzního řízení na funkci ředitele, a to především v souvislosti se změnou školského zákona. Důvodem výběru tohoto tématu nebyla pouze jeho aktuálnost, ale také rozporuplné reakce, které novela vnesla mezi odbornou veřejnost a samotné ředitele a různé (často protichůdné) výklady novely.

Diplomová práce by měla objasnit, jakým způsobem jsou vybírání ředitelé do mateřských, základních a středních škol a přiblížit, jaké názory k tomuto tématu panují mezi zainteresovanou odbornou veřejností. Vzhledem k tomu, že se autor v práci zamýšlí nad možným zefektivněním celého procesu výběru do ředitelské funkce, může být tato práce nápomocna při případných navrhovaných změnách.

Cílem práce je zjistit rozdíly a shody v pohledu na výběrová řízení na ředitele škol panující mezi českými učiteli na jedné straně a zřizovateli na straně druhé.

Jak vnímají konkurzní řízení na post ředitele tyto zainteresované strany? Souhlasí s nově nastaveným šestiletým funkčním obdobím? Co vše novela školského zákona č. 472/2011 změnila, jaká pozitiva a negativa s sebou přinesla? Na tyto a spoustu dalších otázek hledá autor odpovědi ve své diplomové práci, a to jak v teoretické, tak i v empirické části.

V teoretické části diplomové práce se autor věnuje výběru a získávání zaměstnanců v obecné rovině, jednak konkurznímu řízení na ředitele školy jakožto specifickému procesu výběru a získávání zaměstnanců ve školství. Zaměřuje se ale též na funkci ředitele jako takovou, jeho roli a kompetence.

Detailněji se autor v teoretické části věnuje rozboru školského zákona v části týkající se konkurzních řízení, a to především novele č. 472/2011 Sb. Kromě popisu současného stavu – stavu, který zmiňovaná novela nastolila, jej neopomíná zhodnotit (resp. porovnat) se stavem před rokem 2012 (tj. před účinností novely) a se stavem a situací ohledně konkurzních řízení na Slovensku.

V neposlední řadě autor v teoretické části své práce shrnuje (a vyhodnocuje) dosavadní výsledky (poznatky) z konkurzních řízení, které vyplynuly ze statistických údajů shromažďovaných Českou školní inspekcí.

Na teoretickou část práce navazuje část výzkumná, jejíž hlavním obsahem je vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření provedeného mezi učiteli na jedné straně a zřizovateli na straně druhé.

Dotazníkovým šetřením autor zjišťuje, jak čeští učitelé a zřizovatelé škol nahlíží na novelizace školského zákona a celkově podobu konkurzního řízení a tyto poznatky mezi sebou porovnává a vyhodnocuje.

Ke zpracování teoretické části práce autor využil především studia zákonů a dalších právních předpisů a dostupných tištěných publikací. Cenným zdrojem se též ukázaly být oficiální internetové stránky České školní inspekce, a to především zveřejňované výroční zprávy a zprávy týkající se konkurzních řízení.

K získání potřebných dat pro výzkumnou část autor využil metody dotazníkového šetření provedeného mezi učiteli na mateřských, základních a středních školách a mezi pražskými městskými částmi jakožto zřizovateli jednotlivých škol.

2 Získávání a výběr zaměstnanců

„Získávání a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace“¹.

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“².

Celý proces získávání pracovníků se skládá z několika logicky na sebe navazujících kroků, které jsou zakončeny výběrem uchazeče, který se jeví být nejvhodnější, který nejlépe odpovídá požadavkům kladeným na danou pozici.

K výběru nejvhodnějšího zaměstnance je možné použít některou z následujících metod (či kombinaci několika z nich):

- analýzu dokumentů, jako jsou životopisy, osobní dotazníky, aj.,
- testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment centra,
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí, aj.³

Dle Koubka⁴ je nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků výběrový pohovor, díky němuž lze částečně odhalit určité povahové rysy uchazeče a zhodnotit tak potřebné

¹ KOCIANOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. S. 79. ISBN 978-80-247-2497-3

² ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. S. 343. ISBN 978-80-247-1407-3

³ ŠIKÝŘ M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. S. 102. ISBN 978-80-247-5212-9

kompetence korespondující s požadavky na danou pracovní pozici. Tento pohovor může mít různé podoby:

- pohovor 1+1 (pohovor uchazeče s jedním představitelem organizace)
- postupný pohovor (série pohovorů 1+1 s různými hodnotiteli)
- skupinový pohovor
- pohovor před komisí.

A právě posledně jmenovaná metoda výběru zaměstnanců se využívá v případě výběrových řízení na post ředitele školy, blíže viz kap. 4.

2.1 Kritéria výběru pracovníků

Kritérií, podle kterých lze vybírat zaměstnance, existuje velké množství. Armstrong⁵ se např. věnuje tzv. sedmibodovému modelu. Ten je zaměřen na fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice (sklony) a okolnosti (zázemí).

Upozorňuje ale též na přístup k výběru pracovníků, který je založen na schopnostech (kompetencích). Podstatou tohoto přístupu není analýza pracovního místa, ale analýza vlastností potřebných k dosažení stanoveného výkonu. Otázky kladené při výběrovém pohovoru jsou tak zaměřeny na konkrétní oblast schopností (např. schopnosti vést, být týmovým hráčem, schopnosti rozhodovat, atd.).

⁴ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. S. 179-180. ISBN 978-80-7261-168-3

⁵ ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. S. 346. ISBN 978-80-247-1407-3

2.2 Personalistika v řízení školy

Principy personálního řízení, potažmo personálních činností jako jsou získávání a výběr zaměstnanců fungují (resp. měly by fungovat) ve všech organizacích stejně, ve školství nevyjímaje. Personalistika je strategickou součástí řízení školy, jejímž úkolem je zajistit kvalitní, schopné a dostatečně motivované pedagogické i nepedagogické pracovníky⁶.

Pokud mluvíme o personální práci v souvislosti s výběrovým řízením na post ředitele školy, znalosti v této oblasti by měly mít obě strany – jak samotný uchazeč o funkci ředitele školy, z níž vyplývá povinnost zabezpečit kvalitní personál, tak zřizovatel školy, který vyhláší výběrové řízení a který si z uchazečů vybírá toho nejvhodnějšího.

⁶ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. S. 15. ISBN 978-80-7357-901-2

3 Funkce ředitele školy

Dle Trojana⁷ není komplikovanější role ve školství, než role ředitele školy. Zastávat tuto funkci totiž znamená být dobrým manažerem a lídrem, zároveň ale i zůstat dobrým pedagogickým pracovníkem. V tomto turbulentním světě plném neustálých změn by ředitel měl být také vizionářem – mít vizi, kam by škola měla směřovat, tuto vizi umět sdílet s ostatními (zřizovatelem, pedagogy, rodiči, odbornou veřejností) a především úspěšně zrealizovat. Protože ředitel zastupuje školu „navenek“ - komunikuje s rodiči, médií, odbornou veřejností, zástupci státní správy a územní samosprávy, v jeho osobnostním profilu by se měla objevit též určitá míra diplomacie.

Tato polyfunkčnost rolí a s nimi spojené velké nároky znamenají, že ředitel musí být silná osobnost schopná obstát v konkurenčním prostředí a dostát velkého množství svých povinností.

3.1 Kompetence ředitele školy

V předcházející kapitole se autor zmiňoval o přístupu k výběru zaměstnanců založeném na schopnostech neboli kompetencích. Slovo kompetence má ale v manažerském pojetí dvojitý význam.

Jednak kompetence představují v obecné rovině soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost, jednak vyjadřují schopnost či způsobilost.

⁷ TROJAN V. *Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence*. E-pedagogium. 1. mimořádné číslo/2010, Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci. Dostupné z URL: <http://www.pdf.upol.cz/rychle-odkazy/casopis-e-pedagogium/>

V prvním případě jde především o pravomoci a povinnosti vyplývající z předepsaných zákonů a dalších právních předpisů, ve druhém případě jde spíše o osobnostní profil, znalosti, zkušenosti, dovednosti, silné a slabé stránky, zvolený styl vedení, rozhodování, aj.⁸

První význam slova kompetence se využívá především v politickém rozhodování, ve školství, a v souvislosti s kompetencemi ředitele vůbec, se spíše setkáme s druhým významem.

„Obě výše uvedená pojetí pojmu kompetence, tj. kompetence jako soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývajících odpovědností za důsledky rozhodnutí, a současně sada zdrojů, které si jedinec osvojuje a rozvíjí v procesech vzdělávání a učení, a jež mu pomáhají, aby dokázal úspěšně zvládat rozličné úkoly a životní situace, jsou komplementární“⁹.

3.1.1 Kompetence ředitele ve smyslu povinností a odpovědností dané právními předpisy

Kompetence, které jsou řediteli svěřeny právními předpisy, můžeme členit dle charakteru či tématu vykonávané činnosti, a to například následovně:

- kompetence ředitele jako statutárního zástupce organizace, který za tuto organizaci vystupuje navenek, a dostává se tím do rozmanitých interakcí s dalšími právníckými a fyzickými osobami
- kompetence ředitele jako zástupce zaměstnavatele, tj. v rámci pracovněprávních vztahů
- kompetence ředitele školy jako vzdělávací instituce¹⁰.

Z výše uvedeného vyplývá, že kompetence ředitele upravuje celá škála právních předpisů - občanský (č. 89/2012 Sb.) a obchodní zákoník (č. 513/1991 Sb.), který vymezuje kompetence

⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, S. 29-30. ISBN 80-247-0405-6

⁹ VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. S. 26. ISBN 978-80-247-1770-8

¹⁰ LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. S. 45. ISBN 978-80-899-2.

ředitele jako statutárního zástupce organizace, zákoník práce (č. 262/2006 Sb.), který upravuje pracovněprávní vztahy na pracovišti, a především školský zákon (č. 561/2004 Sb.) jakožto základní právní předpis vymezující dopodrobna pravomoci a odpovědnosti ředitele školy.

A právě zákon č. 561/2004 Sb. nebo-li školský zákon se kompetencím ředitele věnuje především ve své patnácté části, paragrafech 164 a 165¹¹.

Dle § 164 „ředitel školy a školského zařízení:

- rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování 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 uvedenými v § 3,
- 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 tohoto zákona zřizuje,
- zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 (tj. zákonní zástupci) byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení
- zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy.“

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

Dle § 165 „ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

- stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny,
- předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem.
- rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy (...)

Kompetencím se též věnuje druhý neméně významný právní předpis, a sice zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Ten kromě předpokladů přímo souvisejících s výkonem činnosti ředitele (a tj. být pedagogickým pracovníkem ve smyslu tohoto zákona, mít pedagogickou praxi a absolvovat studium pro ředitele škol do 2 let) vymezuje řediteli také některé důležité kompetence, např. týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti.

Jak již bylo výše uvedeno, kompetence ředitele ve smyslu pravomocí a odpovědnosti vymezuje vícero právních předpisů, jejich další výčet a podrobný popis ale není relevantní k tématu této diplomové práce.

3.1.2 Kompetence ředitele ve smyslu schopností, pracovní způsobilosti

Jaký by měl být správný ředitel? Co by měl umět a ovládat? Ač se to na první pohled nemusí zdát, odpovědět na tyto otázky není vůbec jednoduché.

Jistým vodítkem by mohly být tzv. kompetenční modely, které představují určitým způsobem uspořádané kompetence potřebné k dosažení stanoveného výkonu¹². Kompetenční modely se

¹² HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. S. 30. ISBN 80-247-1458-2

využívají především v zahraničních firmách při výběru na manažerské pozice, jejich výhody lze ale spatřovat též v případě výběru na funkci ředitele školy.

3.1.3 Kompetenční model ředitele školy

Na to, jak by mohl vypadat takový kompetenční model ředitele školy, poukázal kolektiv Lhotková, Trojan, Kitzberger¹³. Model se skládá z šesti oblastí, které jsou dále členěny na dílčí kompetence. Každá z nich je pak dále podrobněji rozpracována a vysvětlena.

Obr. 1 Kompetenční model ředitele



¹³ LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. s. 62. ISBN 978-80-899-2

Kompetenční model ředitele může v kontextu výběrových řízení využít jak zřizovatel školy, který řízení pořádá, tak uchazeč o funkci ředitele. Pro zřizovatele může být určitou šablonou, podle které se rozhodne o vhodném adeptu na funkci, uchazeč si může udělat lepší obrázek o tom, co funkce vyžaduje a zda-li je tak pro něj vhodná.

Pokud se podíváme konkrétně na výše uvedené kompetence, zjistíme, že spousta z nich se dá osvojit určitým vzděláním. Nabízí se tak otázka, zda by nebylo vhodné a žádoucí, aby uchazeči museli před nástupem do funkce absolvovat některou z forem funkčního studia a alespoň rámcově se s touto komplikovanou funkcí seznámit.

4 Konkurní řízení na funkci ředitele školy dle právních předpisů

Vzhledem k tomu, že styčným bodem této diplomové práce jsou konkurzní řízení, věnuje se autor v této části práce jejich právní úpravě. A to především vyhláše č. 54/2005 Sb., která upravuje náležitosti konkurzního řízení a školskému zákonu, jež se mimo jiné dotýká oblasti jmenování do funkce ze strany zřizovatele, pracovních poměrů ředitelů, aj.

Autor dále v této kapitole hodnotí novelu školského zákona z roku 2012 a vzhledem k tomu, že během zpracovávání diplomové práce byla v legislativním procesu další novela školského zákona, která byla nakonec vyhlášena pod č. 82/2015 ve Sbírce zákonů, nezapomíná ani na její výklad a zhodnocení v návaznosti na novelu předcházející.

Základními právními předpisy, které upravují problematiku konkurzního řízení, jsou zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon) a vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích.

4.1 Nový školský zákon a vyhláška č. 54/2005 Sb.

Školskému zákonu, jak ho známe dnes, předcházela právní úprava, pro kterou byla klíčová dvě období. Rok 2001, kdy s reformou veřejné správy došlo ke zrušení školských úřadů (ty měly spolu s MŠMT do této doby vyhrazenou pravomoc jmenovat ředitele) a předání školské samosprávy do rukou krajům, a rok 2002 (resp. začátek roku 2003), kdy se pravomoci jmenovat ředitele škol zřizovaných obcí definitivně přesunuly právě na zřizovatelskou obec, a kdy veškeré školy musely být zřizovány pouze ve formě příspěvkových organizací (tj. začaly mít právní subjektivitu)¹⁴.

¹⁴ KOBEROVÁ E., J. LAZAROVÁ. *Konkurzní řízení ve školství*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2008, skriptu.

Co zůstalo od 90. let zachováno (v některých obdobích s určitými malými výjimkami) a je dosud platné i dle nového školského zákona, je podmínka konání konkurzního řízení před samotným jmenováním na post ředitele.

Proces konkurzního řízení, jeho náležitosti a sestavování komisí jsou definovány v prováděcím právním předpisu – tím je vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích. Na tento prováděcí právní předpis se přímo odkazuje § 166, odstavec 6 školského zákona.

V následující části práce se autor zabývá nejdůležitějšími částmi výše uvedené vyhlášky, zamýšlí se nad některými jejími spornými body a navrhuje možná alternativní řešení.

4.1.1 Vyhlášení konkurzního řízení

Vyhlašovatelem konkurzního řízení na funkci ředitele je vždy zřizovatel, tj. MŠMT, kraj, obec či svazek obcí. Vyhláškou č. 54/2005 Sb. má zřizovatel uloženo, že na úřední desce nebo jiným způsobem v místě obvyklým oznámí mimo jiné obsahové náležitosti přihlášky a termín jejího podání. Co přesně ale znamenají tyto náležitosti, to už si určuje každý zřizovatel sám. Může se tak stát, že zřizovatel tyto náležitosti blíže nespecifikuje a uchazeč kromě přihlášky žádný další materiál k dalšímu posuzování neposkytne.

Tyto případy se snad ale již tolik v praxi nevyskytují. Běžněji se uchazeči setkávají s tím, že k přihlášce musí připojit svůj strukturovaný životopis a koncepci rozvoje školy. Už to, jak jsou oba tyto materiály zpracovány, může napovědět něco o kvalitě a úrovni uchazeče.

Za uvážení zde stojí, zda by nebylo vhodné a praktické, aby byl na základě těchto dokumentů proveden tzv. předvýběr uchazečů, tak jak je to běžné v soukromé sféře. Současná právní úprava zatím tuto možnost nepřipouští, výběrového řízení se tak mohou zúčastnit všichni uchazeči, kteří splňují předpoklady pro výkon funkce ředitele dle zákona č. 563/2004, podali přihlášku včas a se všemi náležitostmi (doklad o dosaženém vzdělání a potvrzení o délce praxe).

4.1.2 Výběr uchazečů

Cílem konkurzního řízení je nalézt vhodného kandidáta, který bude splňovat veškeré předpoklady stát se ředitelem školy. Tj. konkurzní řízení vnímáme zvenčí jako proceduru, na základě které budou odborně zhodnoceny schopnosti, dovednosti a osobnostní předpoklady pro výkon tak důležité funkce jako je ředitel školy.

Co se týče samotného procesu odborného hodnocení a výběru uchazečů, vyhláška se k němu žádným způsobem nevyjadřuje. Vyhlášovatel konkurzu (tj. zřizovatel) tudíž není vázán žádným skutečně odborným procesem posuzování a výběr nejvhodnějšího kandidáta tak náleží pouze do rukou výběrové komise.

Dle § 5 vyhlášky „komise posuzuje vhodnost uchazeče pro výkon funkce na základě přihlášky a řízeného rozhovoru trvajících nejméně 15 minut a nejdéle 60 minut“. Uchazeči ale mohou být hodnoceni také prostřednictvím znalostního testu, příp. vyjádřením přizvaných odborníků (viz § 2 odstavec 5 vyhlášky).

Co již vyhláška neumožňuje, je hodnocení kvalit uchazeče prostřednictvím psychologického testu, který by vyhodnocoval erudovaný psycholog. Toto umožňovala právní úprava v letech 2000 – 2003¹⁵ a dle autora této diplomové práce její znovuzavedení stojí minimálně za zvážení.

Za zvážení jistě stojí také zavedení tzv. assessment centra, což je skupinová metoda výběru, která sice v některých případech zabere i celý den a je poměrně nákladná, celkem spolehlivě ale dokáže odhalit schopnosti a vlastnosti člověka, což z pouhého přečtení životopisu a poměrně krátkého rozhovoru zcela jistě nelze. Uchazeči se prostřednictvím případových studií, simulací reálných problémů a řešení modelových situací musí vyrovnat s obtížnými úkoly, nedostatkem času či nutností prezentovat sebe samu a své výsledky. Metoda tak dokáže odhalit, jak je uchazeč komunikativní, jak se prosazuje v kolektivu, zda umí jednat

¹⁵ KOBEROVÁ E., J. LAZAROVÁ. *Konkurzní řízení ve školství*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2008, skriptu

pod stresem a zvládat zátěžové situace, zda je týmový nebo solitérní hráč či zda umí rozhodnout (což je pro ředitele školy obzvlášť důležité)¹⁶.

Zavedení assessment centra v rámci konkurzních řízení na ředitele školy má ale samozřejmě svoje velká omezení, což si autor uvědomuje. Aby byla zachována nezávislost a skutečná odbornost hodnocení, bylo by žádoucí, aby celý proces včetně hodnotitelů zajistila externí firma, což by bylo samozřejmě velmi nákladné. Pokud by se na tuto možnost i přes vysokou nákladnost přeci jen přistoupilo, musela by se změnit právní úprava a to v tom smyslu, že výsledek hodnocení by byl pro zřizovatele závazný, tj. ten uchazeč, který by byl v rámci assessment centra vybrán, by byl též jmenován do funkce ředitele.

4.1.3 Výběrová komise a její činnost

Vyhláška č. 54/2005 Sb. dále upravuje jmenování a činnost výběrové komise podílející se na výběru vhodného kandidáta na ředitele. Dle § 2 je tato komise vždy sedmičlenná a tvoří ji zástupci z řad pedagogických pracovníků, školské rady, České školní inspekce a odborníci v oblasti státní správy (nejčastěji ředitelé z jiných škol) a dále zástupci přímo zvolení zřizovatelem a ředitelem krajského úřadu. Vzhledem k tomu, že vyhláška nestanovuje žádná další kritéria pro jmenování do konkurzní komise, může být členem prakticky každý, i člověk bez odborné kvalifikace ve školství, bez zkušeností s personalistikou.

Jakmile je výběrová komise kompletní, proběhnou jednání. Veškerá jednání komise jsou dle vyhlášky neveřejná, a to jak prvotní jednání, kde komise především posuzuje podané přihlášky a nastavuje harmonogram celého konkurzu, tak vlastní konkurzní řízení.

Na základě rozhovoru, dodaných materiálů, příp. znalostního testu se komise usnáší na vhodných kandidátech. Vhodným kandidátem se stává každý uchazeč, který získá nadpoloviční počet hlasů přítomné komise. V případě, že je těchto vhodných kandidátů více, sestaví každý člen komise vlastní pořadí těchto uchazečů. Toto adresné pořadí každého člena

¹⁶ DVORÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012. S. 153. ISBN 978-80-7400-347-9.

komise je zároveň uvedeno v zápisu. Poté nastává vcelku zajímavý počín. Jedno nejlepší a jedno nejhorší umístění v těchto sestavených pořadí se u každého člena komise škrtná a vítězným uchazečem se stává ten, který má nejnižší součet umístění podle všech pořadí.

Na první pohled by se mohlo zdát, o jakou „revoluční“ metodu výběru jde, opak je ale pravdou. Autor rozumí, že pravděpodobným cílem právní úpravy vyžadující škrtnání nejlepšího a nejhoršího hodnocení v rámci pořadí jednotlivých členů komise bylo eliminovat preferování (či naopak znevýhodňování) určitého kandidáta, bohužel v praxi k tomuto jednání naopak může díky všem známé metodě docházet. Není nic jednoduššího, než si vytipovat „svého“ kandidáta a toho umístit nikoliv na první ale na druhé místo, nebo na místo předposlední tak, aby jeho umístění nebylo škrtnuto.

Patrně nejzásadnější ustanovení dané vyhlášky je uvedeno v § 5, odst. 6. Ten stanovuje „že výsledné pořadí uchazečů má pro zřizovatele doporučující charakter“. Je tak pouze na zřizovateli, jakého kandidáta nakonec ředitelem jmenuje.

Na závěr této části práce se autor zamýšlí nad jednou otázkou týkající činnosti výběrové komise, a to tou, proč vlastně musí být jednání výběrové komise neveřejná? Vždyť se jedná o výběr ředitele školy a škola je veřejný statek financovaný z veřejných zdrojů (pokud samozřejmě nemluvíme o soukromých školách). Byť by konkurzy byly zcela jistě nákladnější (především co se týče organizace), celý proces výběru by se dle autora zprůhlednil. Veřejnost by měla možnost blíže se seznámit s jednotlivými uchazeči, porovnat navzájem jejich navržené koncepce dalšího rozvoje školy. Zcela jistě by se zabránilo množství spekulací, co se vlastně dělo „za zavřenými dveřmi“ a posléze i množství stížností.

4.2 Novela školského zákona č. 472/2011 Sb.

Jak již bylo výše uvedeno, ředitele do funkce jmenuje zřizovatel a to na základě jím vyhlášeného konkurzu. Tato zásada ve věci jmenování ředitelů zůstává zachována i přes změnu zákona, ke které došlo na začátku roku 2012, a to již několikrát zmiňovanou novelou

č. 472/2011 Sb. (a nakonec i přes změnu zákona č. 82/2015 Sb., o které se bude autor zmiňovat v následující podkapitole).

Naopak absolutní novinkou bylo zavedení funkčního období pro ředitele školy a to na dobu šesti let a uzavírání pracovních poměrů na dobu určitou. Kromě těchto změn došlo též k úpravě důvodů, za kterých je možné ředitele z funkce odvolat a k významnému rozšíření kompetencí školské rady.

Všechny uvedené změny byly upraveny jednak v § 166 školského zákona (částečně v § 168), jednak v přechodných ustanoveních v článku II bod 5 novely školského zákona. Výklad těchto změn byl následující:

- „ředitele jmenuje na vedoucí pracovní místo zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkursního řízení na období šesti let
- v průběhu posledních šesti měsíců pracovního poměru ředitele školy nebo školského zařízení na dobu určitou, nejpozději však tři měsíce před jeho skončením, může zřizovatel vyhlásit konkurs na ředitele školy nebo ředitele školského zařízení pro další období. Zřizovatel vyhlásí konkurs vždy, navrhne-li to nejpozději šest měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou Česká školní inspekce nebo školská rada. Nedojde-li k vyhlášení konkursu, prodlužuje se doba trvání pracovního poměru na dobu určitou ředitele školy nebo školského zařízení o dalších šest let
- ředitele může zřizovatel v průběhu doby trvání pracovního poměru na dobu určitou odvolat z vedoucího pracovního místa z důvodů
 - a) závažného porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z jeho činností, úkolů a pravomocí na vedoucím pracovním místě ředitele, které bylo zjištěno zejména inspekční činností České školní inspekce nebo zřizovatelem,
 - b) na návrh školské rady nebo České školní inspekce
- řediteli, který vykonává ke dni nabytí účinnosti tohoto zákona činnosti ředitele v příslušné škole nebo školském zařízení podle § 166 zákona č. 561/2004 Sb. nepřetržitě:

- a) po dobu delší než šest let, končí výkon práce na daném pracovním místě vedoucího zaměstnance dnem 31. července 2012,
- b) v rozmezí tři až šest let, končí výkon práce na daném pracovním místě vedoucího zaměstnance dnem 31. července 2013,
- c) po dobu kratší než tři roky, končí výkon práce na daném pracovním místě vedoucího zaměstnance dnem 31. července 2014.

Toto ustanovení se nepoužije, pokud výkon práce na daném pracovním místě vedoucího zaměstnance skončí dříve. Další pracovní zařazení zaměstnance se řídí zákoníkem práce¹⁷.

4.2.1 Odlišné právní výklady novely a sporné situace

Tato dlouho očekávaná (nutno podotknout, že i dlouho připravovaná) novela bohužel tak, jak byla navržena a posléze schválena, vnesla do hlav zřizovatelů, stávajících ředitelů, ale také mnohých právníků zmatek a pochybnosti.

První zásadní rozpor vznikl ve chvíli, kdy se zřizovatelé začali ptát, jak v praxi postupovat případně stávajících ředitelů, kteří jsou ve funkci déle než šest let (z přechodného ustanovení to totiž nebylo dostatečně zřejmé). Zda má k datům uvedeným v přechodném ustanovení dojít ke skončení funkcí všech dosavadních ředitelů a zřizovatelé tak mají povinnost vypsát na tato místa konkurzní řízení nebo zda je možné stávajícím ředitelům funkční období automaticky prodloužit bez nutnosti konkurz absolvovat. Novela tak vlastně umožnila dva možné výklady dané situace a nechala na zřizovateli, který se rozhodne v praxi aplikovat.

Na základě nejednoznačnosti a různorodosti výkladů tohoto právního předpisu vydalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy dne 10. ledna 2012 metodický výklad

¹⁷ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

(č.j. MSMT-900/2012-20), kde uvádí dle jeho slov „skutečný význam“ přechodného ustanovení čl. II bodu 5 zákona č. 472/2011 Sb.

„K výkladu právních předpisů se zásadně používá kombinace výkladových metod a nelze se omezit na strohý gramatický výklad. Většího významu nabývá výklad pomocí účelu zákona, argumentace vývojem právní úpravy, požadavek ústavní konformity výkladu, tedy musí být volen výklad, který šetří ústavně zaručená práva, a požadavek souladu s obecnými právními zásadami.

Tomu odpovídá výklad přechodných ustanovení, který ponechává vyhlášení konkursu na místo dosavadního ředitele na zřizovateli, resp. omezuje zřizovatele pouze návrhem ČŠI a školské rady, a je v souladu:

- s účelem přechodných ustanovení, jímž od prvních fází legislativního procesu je stanovit, k jakému datu budou dosavadní ředitelé převedeni pod působnost § 166 odst. 3. K tomuto datu se tedy mají vztahovat postupy upravené v novelizovaném § 166 odst. 3, včetně automatického prodloužení pracovního poměru o dalších šest let, nedojde-li k vyhlášení konkursu. Tento účel se během legislativního procesu nezměnil. Není dán věcný důvod, proč by měl zákon nutit zřizovatele k plošným konkursům na všechny ředitele jím zřizovaných škol a školských zařízení
- s ústavně zaručenou ochranou územní samosprávy. Nezasahuje totiž nepřiměřeným způsobem do výkonu samostatné působnosti krajů a obcí
- se zásadou smluvní svobody a dispozitivnosti soukromého práva. Ponechává totiž na zřizovateli jakožto subjektu, který ředitele jmenoval, rozhodnutí o tom, zda ředitel setrvá ve funkci. Zákon zřizovateli nevnucuje striktní postup v pracovněprávních věcech, nenutí ho vyhlášovat konkurzy ani mu naopak nebrání vyhlásit konkurs na místa všech jím jmenovaných ředitelů
- se zásadou hospodárnosti veřejné správy. Konkursní řízení na ředitele veřejných škol zatěžuje veřejné rozpočty. Nebudou-li zřizovatelé nuceni k vyhlášení zbytečných konkursů, předejde se plýtvání veřejnými prostředky¹⁸.

¹⁸ *Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona*, č.j. MSMT-900/2012-20, 2012. [online]. Dostupné z URL: <http://www.msmt.cz/file/19715>

Tento výklad, který posvětila i Legislativní rada vláda Úřadu vlády ČR, měl být dostatečnou zárukou toho, že pokud zřizovatelé konkurzy na dosavadní ředitele nevypíší, nedojde k porušení zákona.

V praxi ale i navzdory tomuto výkladu MŠMT docházelo k plošnému vypisování konkurzních řízení (viz blíže výsledky České školní inspekce), a to často „jen“ formálně. Zřizovatelé se obávali především právní napadnutelnosti v budoucnu a jakémukoliv zpochybnění mandátu ředitele v následujících letech¹⁹. Někteří zřizovatelé samozřejmě možnost vypsání výběrové řízení uvítali (chápali ji jako příležitost prověřit kvality a odbornost stávajícího ředitele), nic to ale nemění na faktu, že velká část takto horečně vypsáních výběrových řízení měla pouze formální charakter (s jedním kandidátem) a byla (často) zbytečně administrativně i finančně velmi náročná.

Další výkladový rozpor, který vyvolal praktické problémy, vznikl při stanovování výpočtu doby výkonu činnosti ředitele v příslušné škole, konkrétně při výpočtu „nepřetržitého“ výkonu, který je uveden ve výše zmiňovaném přechodném ustanovení a který se započítává do celkové odpracované doby. Nikde není totiž psáno, zda se do doby nepřetržitého výkonu započítává např. i výkon veřejné funkce či mateřská a rodičovská dovolená (tzv. překážky na straně zaměstnance). Z určitého pohledu cítíme, že by se tato období započítávat neměla, přeci jen během této doby činnost ředitele fakticky není dlouhodobě vykonávána. Pokud bychom ale na tuto věc pohlíželi z čistě pracovněprávního hlediska, mají tyto situace obdobný charakter jako např. pracovní neschopnost a dovolená, které se již do nepřetržitého výkonu jistě započítávají²⁰.

V souvislosti s novelou 472/2011 Sb. vyvstala ještě jedna dosti zásadní komplikace a to vznik pracovního poměru ředitele na dobu určitou. Dojde-li totiž k uplynutí doby určité a dosavadní ředitel mezitím v konkurzu neobhájí svůj post (příp. není mu automaticky prodloužen bez konkurzního řízení), neskončí pouze ve funkci ředitele, ale skončí také jako řadový učitel

¹⁹ *Absurdní dění na školách*. Stovky konkurzů jsou zbytečné. [online]. Dostupné z URL:

<http://zpravy.aktualne.cz/domaci/absurdni-deni-na-skolach-stovky-konkurzu-jsou-zbytecne/r~i:article:747941/>

²⁰ *Novela školského zákona 2012*. Praktické rady pro ředitele škol. Praha: Raabe, 2011. 98 s. ISBN 978-87553-44-2

na dané škole. Pracovní poměr uzavřený k dané právnické osobě totiž uplynutím šestiletého období též zanikne.

Vzhledem k tomu, že stávající model šestiletých funkčních období ředitelů škol a s ním spojené pracovní poměry na dobu určitou šest let, které zavedla novela č. 472/2011 Sb., vyvolal nebývalou kritiku nejen mezi řediteli škol (ve hře byla i ústavní stížnost), začala se připravovat další novelizace školského zákona, která měla alespoň částečně některé nedostatky odstranit.

4.2.2 Dopady novely školského zákona č. 472/2011 Sb. z pohledu ČŠI

Česká školní inspekce monitoruje průběh konkurzních řízení na ředitele a výsledky za jednotlivé kraje (za každý ukončený školní rok) zveřejňuje ve svých výročních zprávách.

Vzhledem k tomu, že novela školského zákona účinná od 1. ledna 2012 přinesla vcelku zásadní změny do procesu konkurzních řízení, vypracovala v roce 2012 Česká školní inspekce kromě každoroční výroční zprávy dokument (Souhrnné poznatky ČŠI z průběhu a výsledku konkurzů na ředitele ve školním roce 2011-2012²¹), ve kterém zhodnocuje mimo jiné masivní počet konkurzních řízení a jejich výsledek a ekonomické dopady těchto konkurzů do veřejných rozpočtů.

O faktu, že v souvislosti se změnou zákona došlo k obrovskému nárůstu počtu vypisovaných konkurzních řízení, svědčí i následující tabulka ČŠI:

²¹ *Souhrnné poznatky ČŠI z průběhu a výsledku konkurzů na ředitele ve školním roce 2011-2012.* [online]. Dostupné z URL: <http://www.csicr.cz/cz/DOKUMENTY/Tematicke-zpravy/Souhrnne-poznatky-CŠI-z-prubehu-a-vysledku-konkurz>

Tab. č. 1: Přehled četnosti konkurzů v letech 2006-2012

Školní rok	ČR	Četnost konkurzů v krajích – účast ČŠI													
		A	S	C	P	K	U	L	H	E	J	B	M	Z	T
2006/07	545	39	83	32	26	21	30	24	29	36	29	63	44	41	48
2007/08	462	38	59	27	16	17	50	21	29	15	35	48	36	36	35
2008/09	492	33	64	18	34	11	51	25	27	40	27	59	31	31	41
2009/10	463	23	80	31	17	17	27	24	24	29	32	61	24	32	42
2010/11	473	33	60	23	9	12	36	23	37	45	28	51	39	30	47
2011/12	2 722	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

Zdroj: Souhrnné poznatky ČŠI z průběhu a výsledku konkurzů na ředitele ve školním roce 2011-2012. [online].

Z tabulky je na první pohled zřejmé, že mezi školními roky 2010/2011 – 2011/2012 došlo k masivnímu nárůstu konkurzů na ředitele. Souvislost této skutečnosti s vydáním novely školského zákona je tak nezpochybnitelná.

Důvody tohoto nárůstu jsou též nasnadě. Dle ČŠI za nimi stojí nejednotný výklad novely, především jejich přechodných ustanovení (a to i přes zveřejnění metodických výkladů na stránkách MŠMT).

Výše uvedený dokument ČŠI dále uvádí, že do všech konkurzů realizovaných v České republice se přihlásilo 6 376 uchazečů, ve 44 % konkurzů stanul před výběrovou komisí pouze jeden uchazeč, nejčastěji stávající ředitel (a to ve třech čtvrtinách). U téměř poloviny vypsanych výběrových řízení se tak jednalo opravdu pouze o formalitu způsobenou novelou zákona (a především jejím nepochopením).

Pokud se podíváme konkrétně na pražský region, tak celkově bylo realizováno 115 konkurzů. Do konkurzů se přihlásilo 93 původních ředitelů, a z toho 91 funkci obhájilo (tj. 97,8 %). Tento fakt tak činí z Prahy kraj s nejnižším podílem obměny ředitelů ve funkci. Naopak v takovém Olomouckém kraji obhájilo svůj post pouze 50 % dosavadních ředitelů (konkrétně

17 z 34). Celkově za ČR jako celek se do konkurzů přihlásilo 2015 původních ředitelů škol, z nichž svůj post obhájilo celých 86,2 %.

Co se týče samotného výběru vhodných uchazečů, výběrová komise posoudila za celou ČR celkem 75 % uchazečů jako vhodných ke jmenování do funkce ředitele. V souladu s vyhláškou č. 54/2005 Sb. stanovila tato komise v případě dvou a více vhodných uchazečů jejich výsledné pořadí s konkrétním doporučením ke jmenování. Toto doporučení výběrové komise bylo až v 96 % případů zřizovatelem respektováno a jmenován kandidát, kterého komise navrhla jako prvního v pořadí.

Přestože by se ale 96 % mohlo zdát jako vysoké procento, ČŠI v závěru dokumentu uvádí, že případů, kdy zřizovatelé nebrali doporučení komise v úvahu je stále hodně (ona 4%) a mohou signalizovat potřebu úpravy právních předpisů ve smyslu posílení autority hodnocení a doporučení konkurzní komise.

Kromě obecných informací ohledně konkurzů dále ČŠI zjišťovala, zda se novela školského zákona a s ní spojené zvýšení nejistoty ředitelů a změny v jejich postavení negativně podepsala na klimatu školy. Šetření ale žádné negativní vlivy nakonec nezjistilo.

Mnohem zajímavější se jeví poznatky ČŠI o nákladech na pořádání jednotlivých konkurzů. Zde je třeba říci, že se jedná pouze o odhad vycházející z požadavků vyhlášky a z poznatků inspektorů o průběhu řízení.

Dle odhadů bylo z veřejných rozpočtů vyčerpáno na všechna konkurzní řízení na ředitele celkem asi 90 milionů korun, z toho cca 70 mil. na osobní náklady. Členění nákladů uvádí následující tabulka:

Tab. č. 2: Odhadované náklady konkurzů

Zřizovatel	Počet	činnosti plynoucí z vyhlášky 54/2005 Sb.										podle ISPV		Náklady na platy	průměrné jízdní výdaje na jednu cestu	Hřadní výdaje celkem	průměrná výše stravného na osobu a den	výdaje na stravné celkem	poštovní plynoucí z vyhlášky	ostatní režie
		posouzení přihlášek			práce v rámci rozšíření doporučených zásluh na KK			přehled o výsledku			prům. měsíční plat	prům. hodinový plat								
		1. den	2. den	3. den	1. den	2. den	3. den	1. den	2. den	3. den										
údaje uvedené v Kč																				
MSMT	1	Tajemník KK - určený zřizovatelem	1	1	1	1	1	1	1	1	3	33 910	195	4 678	0	0	0	0	140	3 000
	1	člen určený zřizovatelem	1	0	1	1	1	1	0	2	33 910	195	3 118	0	0	0	0			
	1	člen určený obcí podle sídla	1	0	1	1	1	1	0	2	22 005	133	2 121	200	800	100	200			
	2	člen - odborník stát. správy - školství	1	0	2	2	2	2	0	2	33 910	195	12 474	200	1 600	100	400			
	1	člen - pedagog, prac. příslušné š./ř.z.	1	0	1	1	1	1	0	2	24 954	143	2 282	200	800	100	200			
	1	člen - za ČŠI	1	0	1	1	1	1	0	2	29 275	167	2 677	36	144	100	200			
	1	člen - za školskou radu	1	0	1	1	1	1	0	2	0	0	0	200	800	100	200			
														27 348		4 144		1 200		
Kni	1	Tajemník KK - určený zřizovatelem	1	1	1	1	1	1	1	3	33 910	195	4 678	0	0	0	0			
	2	člen určený zřizovatelem	2	0	2	2	2	2	0	2	33 910	195	12 474	0	0	0	0			
	1	člen určený ředitelem KÚ	1	0	1	1	1	1	0	2	33 910	195	3 118	0	0	0	0			
	1	člen - odborník stát. správy - školství	1	0	1	1	1	1	0	2	33 910	195	3 118	50	200	100	200			
	1	člen - pedagog, prac. příslušné š./ř.z.	1	0	1	1	1	1	0	2	24 954	143	2 282	50	200	100	200			
	1	člen - za ČŠI	1	0	1	1	1	1	0	2	29 275	167	2 677	300	1 200	100	200			
	1	člen - za školskou radu	1	0	1	1	1	1	0	2	0	0	0	50	200	100	200			
														28 346		1 800		800		
Obec	1	Tajemník KK - určený zřizovatelem	1	1	1	1	1	1	1	3	22 005	133	3 181	0	0	0	0			
	2	člen určený zřizovatelem	2	0	2	2	2	2	0	2	22 005	133	8 483	0	0	0	0			
	1	člen určený ředitelem KÚ	1	0	1	1	1	1	0	2	33 910	195	3 118	50	200	100	200			
	1	člen - odborník stát. správy - školství	1	0	1	1	1	1	0	2	33 910	195	3 118	50	200	100	200			
	1	člen - pedagog, prac. příslušné š./ř.z.	1	0	1	1	1	1	0	2	24 954	143	2 282	50	200	100	200			
	1	člen - za ČŠI	1	0	1	1	1	1	0	2	29 275	167	2 677	300	1 200	100	200			
	1	člen - za školskou radu	1	0	1	1	1	1	0	2	0	0	0	50	200	100	200			
														22 858		2 000		1 000		
Průměrné náklady na 1 konkurzní řízení / 3 uchazeči													26 184		2 648		1 000	140	3 000	
Celkové náklady na konkurzní řízení													71 273 661		7 207 856		2 722 000	381 050	8 166 000	
Průměrné na 1 konkurzní řízení / 3 uchazeči													32 972							
Celkem na 2722 realizovaných konkurzních řízeních													89 750 597							

Zdroj: Souhrnné poznatky ČŠI z průběhu a výsledku konkurzů na ředitele ve školním roce 2011-2012. [online].

Z výše uvedené tabulky, která byla autorem převzata z dokumentu ČŠI, jednoznačně vyplývá, že novelou poznamenaná konkurzní řízení nebyla zrovna levnou záležitostí. A to v odhadu nejsou započítány náklady, které vzniknou v souvislosti se vzděláváním nových ředitelů. ČŠI odhaduje, že v souvislosti s novelou bude třeba pro přibližně 900 nových ředitelů zajistit kapacity vzdělávání v oblasti školského managementu.

ČŠI v souvislosti s novelou školského zákona z roku 2012 ve svých závěrech dále uvádí, že díky změně zákona také dojde v praxi k upevnění postavení poměrně velké skupiny ředitelů, kterým bude více než 65 let. Novelou totiž došlo ke zrušení ustanovení, které říkalo, že ředitele lze z funkce odvolat v případě dosažení věku 65 let. Vystavilo zde tedy určité riziko do budoucna - odhady (v roce 2012) uvádí, že v kategorii nad 65 let věku bude před ukončením nového funkčního období více než čtvrtina z celkového počtu ředitelů mateřských, základních i středních škol.

4.3 Novela 82/2015 Sb.

V průběhu zpracovávání této diplomové práce došlo k přijetí zákona č. 82/2015 Sb. (konkrétně 19. března 2015), kterým byl novelizován zákon č. 561/2004 Sb., a to mimo jiné ve věci týkající se pracovních poměrů ředitelů.

Novela z roku 2012 měla dle zákonodárců dát primárně zřizovatelům možnost vyměnit ředitele z určitých věcně relevantních důvodů (nedostatečné řízení školy), tj. měla odstranit do té doby fungující faktickou neodvolatelnost ředitelů škol. Proto i novela z roku 2015 počítá s možností vyhlásit jednou za šest let konkurz na tuto funkci (a to bez jakýchkoliv dalších důvodů).

Zásadní novinkou pro zřizovatele i ředitele je naopak jakýsi návrat k pracovním poměrům na dobu neurčitou. Zákonodárci vyslechli neutuchající kritiky (nejen) ředitelů, podle kterých znamenaly pracovní poměry na dobu určitou nejen značnou pracovní nejistotu, ale též znevýhodňující podmínky při sjednávání úvěrů a půjček, a model pracovních poměrů upravili.

Ten upravuje šestiletá funkční období dle zákona 471/2011 Sb., a mění je na systém šestiletých období výkonu práce na pracovním místě ředitele v rámci pracovního poměru na dobu neurčitou²².

Kromě výše uvedeného byly novelou 82/2015 Sb. též upraveny kompetence školské rady ve věci odvolávání ředitelů z funkce, které byly díky novele z roku 2012 značně posíleny. Novela z roku 2012 totiž dle § 168²³ umožňovala školské radě podávat návrh na odvolání ředitele, a to bez toho aniž by existovala zákonná povinnost tento návrh obhajovat či zdůvodňovat. Tato pravomoc se nakonec ukázala jako neúměrná ostatním pravomocem a odpovědností školské rady a byla novelou z letošního roku zrušena.

²² Návrh zákona č. 82/2015 Sb. včetně důvodové zprávy. [online]. Dostupné z URL: <http://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=7&CT=288&CT1=0#prilohy>

²³ Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění školský zákon

4.4 Shrnutí právní úpravy konkurzních řízení

Konkurzní řízení a s ním spojené jmenování a odvolávání ředitelů škol prošlo v poměrně krátké době dosti bouřlivým vývojem. Do konce roku 2011 v podstatě platila faktická neodvolatelnost z funkce ředitele. Jediným důvodem pro odvolání bylo závažné porušení povinností či dosažení věku 65 let.

Tato především pro zřizovatele nevyhovující skutečnost nakonec vyústila ve vydání dlouho očekávané novely 472/2011 Sb., která se začátkem roku 2012 zavedla možnost vyhlásit na post stávajícího ředitele konkurzní řízení, a to v posledních šesti měsících jeho šestiletého funkčního období. Zřizovatelům se tak dostal do rukou poměrně důležitý nástroj. Ten lze (ostatně jako vše ostatní), jak autor poznamenává, využít ku prospěchu celé společnosti, ale též zneužít ku prospěchu jednotlivců.

Tento novelizující právní předpis též dosti zásadně posílil kompetence školské rady. Nejenže jí dal možnost vyvolat bez udání důvodů konkurzní řízení na funkci ředitele (byť jeho výsledek není v konečném důsledku pro zřizovatele závazný), dal jí také možnost navrhnout odvolání, a to též bez udání důvodů. Tato pravomoc se nakonec i samotným zákonodárcům zdála neúměrně vysoká a možnost školské rady navrhnout odvolání ředitele z funkce zrušili novelou č. 82/2015 Sb. Každopádně více než tři roky, kdy platila tato právní úprava, nebyla jistě pro mnohé ředitele zanedbatelná doba.

Stejně zanedbatelnou dobu platila právní úprava školského zákona, která všem ředitelům stanovila mít uzavřený k dané škole pouze pracovní poměr na dobu určitou. Tím je uvrhla do velké pracovní nejistoty a prakticky znemožnila přístup např. k hypotečním úvěrům. Naštěstí i tato absurdní situace byla vyřešena novelizací z roku 2015.

Pravděpodobně původně v dobrém míněná novela č. 472/2011 Sb. tak na více než tři roky podstatným způsobem zamotala hlavu jak ředitelům, tak zřizovatelům. Zřizovatelé díky nejednoznačnému právnímu výkladu novely hromadně vypisovali konkurzní řízení a ředitelé byli uvězněni v nejistotě dalšího pracovního uplatnění.

5 Konkurzní řízení na funkci ředitele na Slovensku

Vzhledem k tomu, že proces konkurzního řízení na ředitele škol a fungování výběrové komise vzbuzuje neustálé emoce nejen mezi odbornou veřejností, není jistě nezajímavé uvést, jak to funguje v zahraničí, konkrétně na Slovensku.

Dle zákona č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov²⁴ je ředitel školy na Slovensku stejně jako v České republice jmenován zřizovatelem, a to na dobu funkčního období. Toto funkční období má ale slovenský ředitel na rozdíl od českého pouze pětileté.

Zřizovatel jmenuje ředitele na pětileté funkční období, a to na návrh rady školy, která jej předkládá na základě výsledků výběrového řízení. Co je podstatné a zcela odlišné od české právní úpravy, je skutečnost, že návrh rady školy je pro zřizovatele závazný.

Rada školy, která se skládá ze zástupců pedagogických pracovníků a jednoho zástupce ostatních zaměstnanců školy, dále ze zástupců rodičů a zřizovatele, má dle autora na slovenských školách vcelku vysoké postavení. Jednak rada školy uskutečňuje výběrové řízení (spolu se zástupci Státní školní inspekce a zástupci z okresního úřadu tvoří výběrovou komisí), na základě kterého předkládá zřizovateli návrh na jmenování do funkce ředitele a tento návrh je pro něj závazný, jednak též předkládá návrh na samotné odvolání ředitele z funkce. V těchto dvou záležitostech se tak slovenská právní úprava dosti odlišuje od té české, která již po novele č. 82/2015 Sb. neumožňuje školské radě podávat návrh na odvolání ředitele, a pro kterou platí (a platilo), že výsledek výběrového komise není pro zřizovatele závazný.

Zákon č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov na rozdíl od našich právních předpisů přímo v § 3, odst. 13

²⁴ Zákon č. 596/2003 Z. z., o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov

stanovuje, že se funkční období prodlužuje o dobu, po kterou byl výkon funkce ředitele přerušen z důvodu výkonu veřejné funkce, čerpání mateřské nebo rodičovské dovolené nebo z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti přesahující šest měsíců. Funkční období je takto možné prodloužit o maximálně čtyři roky.

Pokud by bylo takto konkretizováno ustanovení o funkčním období i v českém školském zákoně, předešlo by se mnoha sporným situacím, o kterých se autor již zmiňoval v předcházející kapitole.

Co dále autor hodnotí kladně na výše uvedeném slovenském právním předpisu týkajícím se konkurzních řízení na ředitele, je přímo stanovený požadavek, že uchazeči o funkci ředitele povinně předkládají návrh koncepce rozvoje školy. Tento požadavek je již explicitně uveden v každém oznámení o vyhlášení výběrového řízení. Nedochozí tak k svévolnému rozhodování zřizovatelů o tom, zda koncepci po uchazečích vyžadovat či ne a ti tak nejsou regionálně diskriminováni.

Co naopak autor nehodnotí zcela pozitivně, je absence právního předpisu upravujícího přímo proces hodnocení kandidátů na post ředitele výběrovou komisí. Existuje sice zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme, ten ale upravuje konkurzní řízení obecně pro všechny vedoucí pracovníky, nestanovuje ale nic konkrétního o samotném průběhu konkurzu na ředitele. Takto se lze pouze dohadovat, jakým způsobem jsou uchazeči hodnoceni, zda je hlasování tajné či zda o výsledcích za každého člena komise existuje zápis (tj. zda se jedná o adresné, nikoliv anonymní hlasování). Pokud má výsledek výběrového řízení pro zřizovatele takto zavazující charakter, měla by tomu dle autora odpovídat i příslušná právní úprava, která by alespoň částečně zamezila pochybnostem o transparentnosti řízení.

Zásadní rozdíl ve jmenování a odvolávání ředitelů škol na Slovensku a v České republice tkví právě v závaznosti, resp. nezávaznosti výsledného hodnocení konkurzního řízení výběrovou komisí. V České republice není zřizovatel ze zákona povinen se výsledným hodnocením řídit,

může tak prakticky jmenovat jakéhokoliv uchazeče splňujícího základní předpoklady dané zákonem. Pro slovenské zřizovatele škol je naopak návrh konkurzní komise závazný.

Není jistě bez zajímavosti, že otázkou závaznosti návrhu konkurzní komise pro zřizovatele se na Slovensku začali zabývat i samotní zákonodárci. Dle Správy o stave školstva na Slovensku²⁵, kterou vypracovalo ministerstvo školství, by ředitele školy měl jmenovat a odvolávat výhradně sám zřizovatel, vzhledem k tomu, že nese plnou odpovědnost za chod školy.

Zpráva uvádí, že z pohledu zřizovatelů se jako problematická jeví činnost orgánů školské samosprávy právě v oblasti jmenování, potažmo odvolávání ředitelů. Dle jejich slov se prý často stává, že radu školy „ovládají“ samotní zaměstnanci školy, kteří pak následně rozhodují o budoucnosti ředitele ve funkci. Zřizovatelé poukazují na to, že se takto sestavené školské rady pak „zbavují“ ředitelů, kteří vyžadují disciplínu a plnění pracovních povinností.

Slovenské školské samosprávě ani odborné veřejnosti se ale tento návrh nezamlouvá. Ve veřejné diskusi zaznívala nejčastěji obava, že vzhledem k tomu, že zřizovatel je často spjat s nějakou politickou stranou, hrozí politizace školství a nebezpečí výměny ředitele s každými novými volbami. Riziko ale diskutéři vnímají též v dosazování příbuzných a přátel.

Z diskuze vyplynulo, že vliv rady školy na jmenování ředitele se chápe jako právo demokraticky zvoleného orgánu složeného ze všech zainteresovaných stran, které má být dostatečnou pojistkou před politickými nominacemi. Z tohoto důvodu zazníval nejčastěji v rámci diskuze požadavek nechat nadále výběr na školské radě, a spíše se zaměřit na zkvalitnění její práce, na její složení a odbornost jednotlivých členů²⁶.

²⁵ Správa o stave školstva na Slovensku. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, 2013. [online]. Dostupné z URL: <https://www.minedu.sk/sprava-o-stave-skolstva-na-slovensku/>

²⁶ Informácia o priebehu a výsledkoch verejnej diskusie k materiálu Správa o stave školstva na Slovensku na verejnú diskusiu. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, 2013. [online]. Dostupné z URL: <https://www.minedu.sk/sprava-o-stave-skolstva-na-slovensku/>

Vzhledem k tomu, že ministerstvo školství se nakonec spíše přiklonilo k argumentacím zřizovatelů (a k zásadě „kdo zodpovídá, musí i řídit“), připravuje se změna zákona č. 596/2003 Z. z. V navrhovaném ustanovení bude umožněno zřizovateli nepřijmout návrh rady školy na kandidáta na ředitele školy (bude mít tedy právo veta). V případě, že nepřijme ani dalšího kandidáta z tohoto výběrového řízení, bude se muset uskutečnit nové konkurzní řízení, ze kterého již radou navrhnutého kandidáta bude muset akceptovat²⁷.

Pravděpodobně tak dojde k přiblížení slovenské právní úpravy týkající se jmenování ředitelů k právní úpravě platné v České republice. Otázkou zůstává, jestli je navrhovaná úprava krok správným směrem.

²⁷ *Zriadovateľ školy zrejme bude môcť vetovať návrh na riaditeľa.* [online]. Dostupné z URL: <http://spravy.pravda.sk/domace/clanok/317099-zriadovatel-skoly-zrejme-bude-moct-vetovat-navrh-na-riaditeľa/>

6 Metodologie výzkumu

6.1 Úvod do pedagogického výzkumu

Výzkum (nejen) v pedagogice se obecně dělí na kvantitativně orientovaný (nebo také vědecký) a na kvalitativně orientovaný.

Chráska²⁸ vymezuje kvantitativní výzkum v pedagogice jako „záměrnou a systematickou činnost, při které se empirickými metodami zkoumají (ověřují, verifikují, testují) hypotézy o vztazích mezi pedagogickými jevy“. Dle Čapka²⁹ tato výzkumná metoda „popisuje jevy pomocí proměnných, které jsou sestrojeny tak, aby měřily určité vlastnosti“.

Kvalitativní výzkum oproti kvantitativnímu řeší více a obsáhleji společenské otázky. „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Jeho výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod“³⁰.

Výzkumný proces má několik fází, jeho podoba může vypadat např. takto:

1. stanovení výzkumného problému (formulování výzkumných otázek)
2. informační příprava (např. studium literatury)
3. zvolení vhodné výzkumné metody (příp. provedení předvýzkumu na menším vzorku za účelem zjištění, zda zvolená výzkumná metoda poskytuje požadované údaje)
4. sběr a zpracování dat
5. interpretace výsledků³¹.

²⁸ CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. S. 12. ISBN 978-80-247-1369-4

²⁹ ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. S. 99. ISBN 978-80-247-2742-4

³⁰ HENDL, J. *Kvalitativní metody. Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. S. 50. ISBN 80-7367-040-2

³¹ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 4. rozš. vyd. Univerzita Komenského Bratislava, 2008. S. 17. ISBN 978-80-223-2391-8

6.2 Metody sběru dat

V praxi existuje několik technik (metod) sběru dat, při jejichž výběru je žádoucí řídit se stanoveným výzkumným problémem. Mezi nejnámější patří:

- pozorování (platí jak pro kvantitativní, tak pro kvalitativní výzkum)
- rozhovor (platí jak pro kvantitativní, tak pro kvalitativní výzkum)
- dotazník (uplatňuje se v kvantitativně orientovaném výzkumu)
- experiment (uplatňuje se v kvantitativně orientovaném výzkumu)³².

A protože právě dotazník je v této diplomové práci použit pro sběr dat, věnuje se autor podrobněji pouze této metodě.

6.2.1 Dotazník

Jednou z nejčastěji používaných metod sloužících k získávání požadovaných informací je dotazník. Gavora³³ jej vymezuje jako „způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí“.

Otázky kladené v dotazníku mohou být uzavřené, otevřené nebo polouzavřené. Výhodou uzavřených otázek je jejich jednoduché zpracování, data z nich sesbíraná ale poskytnou pouze základní informaci o zkoumaném problému. Naopak otevřené otázky často vedou k novým dosud neznámým informacím, které by z uzavřených otázek nemohly vyplynout. Nevýhodou otevřených otázek je ale náročnější vyplňování a posléze i zpracování. Určitým kompromisem tak mohou být polouzavřené otázky, které ke zvolené variantě požadují bližší vysvětlení.

Při sestavování dotazníku je třeba dodržovat několik zásad:

1. otázky (jednotlivé položky) by měly být jasné, srozumitelné, jednoznačné a pokud možno co nejstručnější
2. dotazník by neměl být příliš rozsáhlý

³² GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 4. rozš. vyd. Univerzita Komenského Bratislava, 2008. S. 85 a 190. ISBN 978-80-223-2391-8

³³ Tamtéž. S. 122

3. otázky by neměly navádět, jak má respondent odpovědět
4. dotazník musí obsahovat jasné pokyny k vyplnění
5. nejdůležitější otázky se doporučují umístit do střední části dotazníku. Na úvod se dávají jednodušší zcela konkrétní typy otázek³⁴.

³⁴ CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. S. 169-170. ISBN 978-80-247-1369-4

7 Konkurzní řízení z pohledu českého učitele a zřizovatele – výzkumné šetření

Empirická část práce je již konkrétně věnována konkurzním řízením. Autor zde vyhodnocuje výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak čeští učitelé a zřizovatelé škol nahlíží na proces konkurzních řízení u nás a zda v odpovědích těchto dvou skupin respondentů panují shody či se v odpovědích rozcházejí. Autor zde poznamenává, že za učitele považuje i stávající ředitele a jejich zástupce vzhledem k tomu, že i oni se mohou v budoucnu zúčastnit konkurzního řízení.

Autor předpokládá, že zřizovatelé škol (v této diplomové práci pražské městské části) mají odlišný pohled na konkurzní řízení v ČR po změně právních předpisů, než čeští učitelé. Domnívá se, že novela, která v roce 2012 vyvolala vlnu konkurzních řízení a zavedla funkční období a pracovní poměr na dobu určitou, bude vítána pozitivně zřizovateli a skepticky až negativně učiteli, a novela, která v roce 2015 zrušila pracovní poměry na dobu určitou, bude naopak pozitivně vnímána učiteli a negativně zřizovateli.

Dále autor předpokládá, že současná legislativní úprava procesu výběrového řízení na funkci ředitele, a to především podoba kvalifikačních předpokladů a proces jednání výběrové komise, bude vyhovovat zřizovatelům, méně pak učitelům.

7.1.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření je zjistit, jak se shodují či liší názory zřizovatelů a českých učitelů na danou problematiku a jak tyto zúčastněné strany vnímají novelizace školského zákona z roku 2012 a 2015 a jejich dopad na praxi. Dalším cílem je získat dostatečné množství dat k zobecnění problematiky a k návrhu řešení na národní úrovni.

7.1.2 Zvolená výzkumná metoda a předvýzkum

Ke splnění stanoveného cíle si autor zvolil metodu dotazníkového šetření, kterou vyhodnotil jako nejvhodnější nástroj vzhledem k tomu, že umožňuje poměrně rychle a levně shromáždit požadované informace od velkého počtu respondentů. Přesto si byl autor vědom jedné významné nevýhody této metody, kterou je častá velmi nízká návratnost odpovědí.

Před finálním oslovením respondentů si autor udělal předvýzkum, kdy oslovil tři ředitele základních škol a požádal je o připomínky ke zpracovaným dotazníkům. Cílem oslovení bylo postavit dotazníky tak, aby byly co nejsrozumitelnější. Na základě připomínek těchto ředitelů autor zpracoval jejich finální verze.

Dotazníkové šetření bylo provedeno online prostřednictvím formuláře Google a dotazníky (zvláště pro učitele a zvláště pro zřizovatele škol) byly postaveny tak, aby nenásilnou formou zjistily informace od co největšího počtu respondentů. Autor tedy zvolil převážně uzavřené otázky, aby respondenty neodradil od jejich zodpovězení a aby případně předešel nepochopení pokládané otázky. Vedle uzavřených (konkrétních) odpovědí ale přesto mohli respondenti zvolit odpověď „ostatní“ a více se rozepsat. Zároveň mohli připsat libovolný komentář ke zkoumané problematice.

7.1.3 Výzkumný vzorek

Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli na jedné straně čeští učitelé, kteří mají povědomí o průběhu a náležitostech konkurzního řízení na post ředitele školy, na straně druhé zřizovatelé pražských mateřských, základních a středních škol. Osloveno bylo celkem 22 městských částí a náhodným výběrem 205 učitelů z řad současných i bývalých studentů z Centra školského managementu (dále jen ČSM). Autor předpokládal, že právě současní či bývalí studenti ČSM mají určité povědomí o konkurzním řízení na ředitele školy. Vzhledem k tomu, že právní předpisy týkající konkurzního řízení na post ředitele školy platí v celé České republice, není pro výzkum relevantní bydliště respondentů z řad studentů ČSM.

Oslovení městských částí s prosbou o vyplnění bylo jmenovité. Autor si na základě oficiálních internetových stránek jednotlivých městských částí vyhledal konkrétní osoby, které mají agendu školství ve své gesci a ty konkrétně samostatně oslovil.

Aby vyplnění dotazníků bylo pro zřizovatele „co nejpříjemnější“, uzpůsobil je autor i svým grafickým ztvárněním.

Vzhledem k tomu, že obecně nepanuje mezi respondenty ochota odpovídat na dotazníková šetření, nepředpokládal autor vysokou návratnost odpovědí. Konečný počet respondentů se nicméně ustálil na počtu 115 (za učitele) a 13 (za zřizovatele). Tuto skutečnost autor přisuzuje především aktuálnosti a atraktivnosti zvoleného tématu, neméně důležitý je ale také fakt, že výzkumným vzorkem respondentů jsou studenti ČSM, kteří museli podobný „problém“ s nízkou návratností dotazníků jistě sami již nejednou během studia řešit, a byli tak k vyplňování shovívavější.

Z cílového vzorku, který se skládá jak ze studentů z oboru Managementu vzdělávání, tak ze studentů z oboru Managementu školství, vyplývá, že se chtěl autor zaměřit opravdu jen na informované kolegy, nikoliv na běžný učitelský sbor, u kterého autor nepředpokládá přílišné povědomí o zkoumané problematice (především ve věcech týkajících se legislativy).

7.1.4 Výzkumné otázky

Autor si v diplomové práci položil tyto výzkumné otázky:

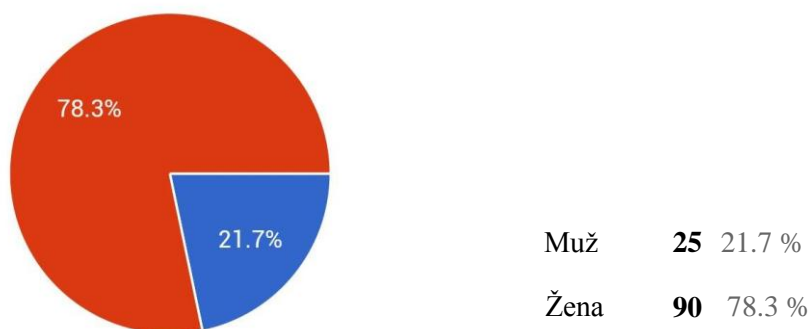
- 1) Jak vnímají čeští učitelé a zřizovatelé škol proces konkurzního řízení na post ředitele školy?
- 2) Jakým způsobem ovlivnily novelizace školského zákona možnost stát se ředitelem a samotnou profesi ředitele?

7.2 Dotazníkové šetření

Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření probíhalo na dvou stranách – na straně zřizovatelů a na straně učitelů, jsou dotazníky nejprve autorem vyhodnoceny a jejich výsledky shrnuty jednotlivě, až následně v závěru výzkumu porovnávány a hodnoceny navzájem.

7.2.1 Dotazníkové šetření provedené mezi učiteli

1. Jste?



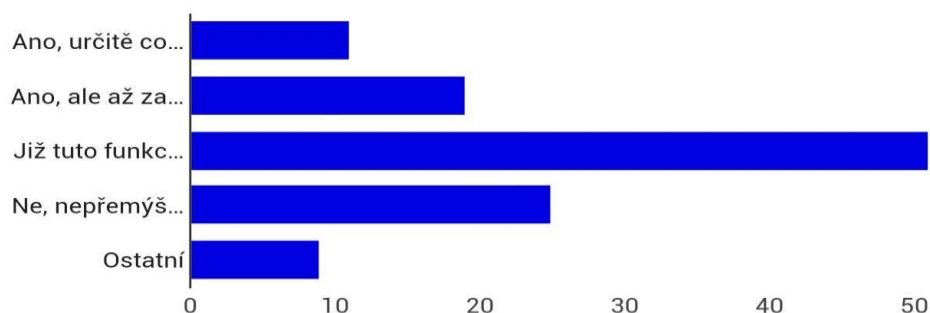
Otázku na pohlaví respondentů autor zvolil záměrně, a to z důvodu získání přehledu o tom, jaký je poměr mužů a žen mezi informovanou učitelskou veřejností. Tento poměr zároveň autor porovnával s poměrem mužů a žen celkově ve školství.

Dle výše uvedeného grafu je na první pohled patrné genderové nevyvážení mezi respondenty zainteresované v dané problematice. Zastoupení žen je téměř 80 %. Výsledek ale není vůbec překvapivý vzhledem k tomu, že celkový poměr žen a mužů ve školství je dle MŠMT 78:22³⁵.

³⁵ Stav genderové rovnosti a plánu MŠMT. Dostupné z URL:

<http://www.msmt.cz/file/31791?highlightWords=stav+genderov%C3%A9+rovnosti> Citace 2. 7. 2015

2. Ucházet(a) jste se či plánujete ucházet se o post ředitele?



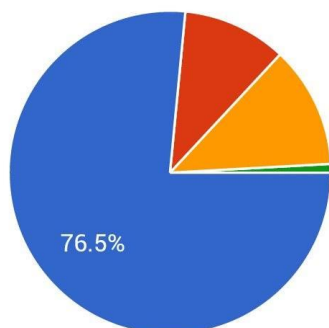
Ano, určitě co nejdříve	11	9.6 %
Ano, ale až za několik let	19	16.5 %
Již tuto funkci zastávám	51	44.3 %
Ne, nepřemýšlel(a) jsem o tom	25	21.7 %
Ostatní	9	7.8 %

Z celkového počtu 115 respondentů jich již zastává funkci ředitele 44%, celkem 26% by se rádo již co nejdříve, příp. za několik let o tuto funkci ucházelo.

Naopak téměř 22% o postu ředitele ve školství vůbec nepřemýšlelo. 9 respondentů zvolilo odpověď „ostatní“. Většina těchto respondentů dle odpovědí buď ještě neví, zdali se bude o funkci ucházet (zároveň to ale nevyklučuje), nebo již ve funkci byla, či vykonává funkci zástupce ředitele.

Vzhledem k tomu, že cca 70% respondentů tvoří ředitelé, příp. ti, kteří se o tuto funkci budou v budoucnu ucházet, jedná se o kvalitní vzorek s určitou vypovídací hodnotou k cíli výzkumu.

3. Jsou Vám známy všechny zákonné povinnosti pro uchazeče na post ředitele školy v konkurzním řízení?



Ano	88	76.5 %
Ne, ale informuji se	12	10.4 %
Ne	14	12.2 %
Ostatní	1	0.9 %

Z odpovědí na danou otázku vyplývá, že většina dotazovaných (téměř 80%) zná povinnosti, které jsou při konkurzním řízení kladeny na uchazeče o funkci ředitele. Na druhé straně téměř 23% dotazovaných nemá povědomí o těchto zákonných povinnostech, což je pravděpodobně důsledek nízkého zájmu těchto osob o danou problematiku (viz souvislost s předchozí otázkou). Zde je třeba říci, že z těchto 23% respondentů, kteří nemají povědomí o všech náležitostech nutných k absolvování konkurzního řízení, jich více než 10% projevilo vůli si své obzory rozšířit. I k tomuto tedy mohl přispět tento výzkum.

Celkově se dá z odpovědí soudit, že do případného konkurzního řízení by respondenti šli připraveni.

4. Víte, že v roce 2012 vyšla novela školského zákona, která mj. stanovila šestileté funkční období ředitelů škol?



Ano	107	93 %
Ne	7	6.1 %
Ostatní	2	1.7 %

Z grafu výše uvedeného vyplývá, že většina odborné veřejnosti (93%) byla o změně školského zákona informována (příp. se jí přímo týkala). Tento fakt je tudíž potěšující vzhledem k cíli tohoto výzkumného šetření.

Jeden respondent odpověděl, že o novele sice ví, ale že již neplatí (jeho odpověď tudíž můžeme zahrnout k odpovědi „ano“).

5. Souhlasíte se stanovením funkčního období ředitele na dobu 6 let?



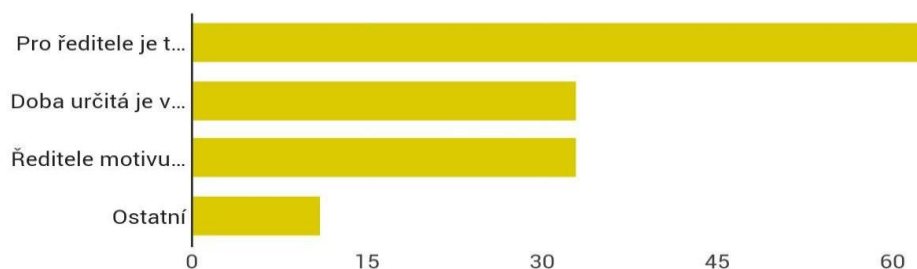
Ano	46	40 %
Ne	61	53 %
Ostatní	8	7 %

Dle odpovědí nesouhlasí se stanovením funkčního období pro ředitele 53% respondentů, celých 40 % naopak s funkčním obdobím souhlasí. Autor předpokládá, že těmi, kteří se změnou souhlasí, budou především uchazeči o post ředitele (změna jim totiž udává větší možnosti tento post získat), naopak těmi, co primárně nesouhlasí, budou stávající ředitelé, pro které je tato změna nejistotou.

Co se týče odpovědi „ostatní“, zde se respondenti vyjadřovali různorodě. Jedna odpověď byla „ano souhlasím, ale bez doby určité“. Další kolega odpověděl, že zavedení funkčního období „má své plus i minus“. Tři respondenti odpověděli způsobem „nemám na to názor“, „nevím“, nebo „je mi to jedno“. Další dotazovaný odpověděl, že již tato novela neplatí.

Názory respondentů na tuto problematiku tak nejsou zcela jednoznačné.

6. Jak se díváte na fakt, že nově jmenovaný ředitel má smlouvu na dobu určitou?



Pro ředitele je to především nejistota	63	54.8 %
Doba určitá je výhodná hlavně pro zřizovatele	33	28.7 %
Ředitele motivuje k lepšímu výkonu a neustálému zdokonalování	33	28.7 %
Ostatní	11	9.6 %

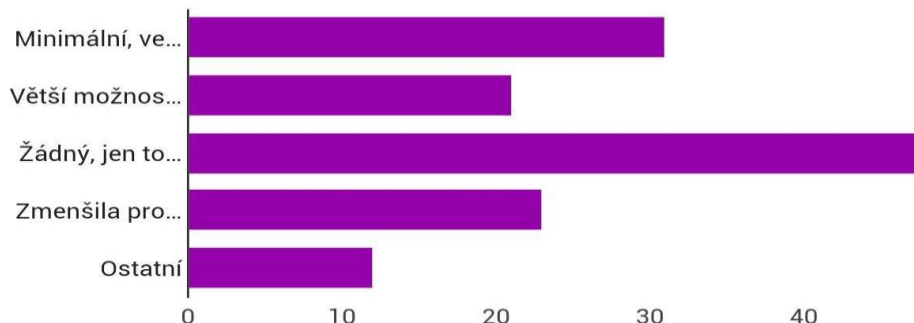
Přibližně 55% respondentů vidí v pracovním poměru na dobu určitou především nejistotu pro ředitele. 29% dotazovaných si naopak myslí, že vědomí toho, že za šest let budou muset

svou funkci obhajovat, motivuje ředitele k lepším výkonům a neustálému zdokonalování. Stejně procento respondentů (29%) vidí v době určité především výhodu pro zřizovatele.

Odpověď „ostatní“ zvolilo 11 respondentů. Čtyři z nich se vyjádřili ve smyslu, že tato podoba již není platná. Jeden respondent odpověděl, že na jednu stranu tato změna motivuje k lepšímu výkonu, na druhou stranu je tu velký prostor pro politické zájmy. Další dva respondenti označili dobu určitou jako demotivující, výhodnou pro zřizovatele a degradující povolání. Jeden respondent se vyjádřil, že to má více výhod než nevýhod a další, že ředitel může být ve funkci znovu potvrzen. Jeden respondent označil změnu za „blud“.

Ve výsledku tedy více než 84% dotazovaných učitelů vnímá tuto změnu negativně.

7. Jaký měla podle Vás část novely (2012) školského zákona týkající se konkurzů přínos?



Minimální, ve většině případů si stávající ředitelé pouze vyměnili místa	31	27 %
Větší možnost uplatnění "nových tváří"	21	18.3 %
Žádný, jen to stálo hodně peněz, administrativy a času	48	41.7 %
Zmenšila prostor pro "špatné" ředitele	23	20 %
Ostatní	12	10.4 %

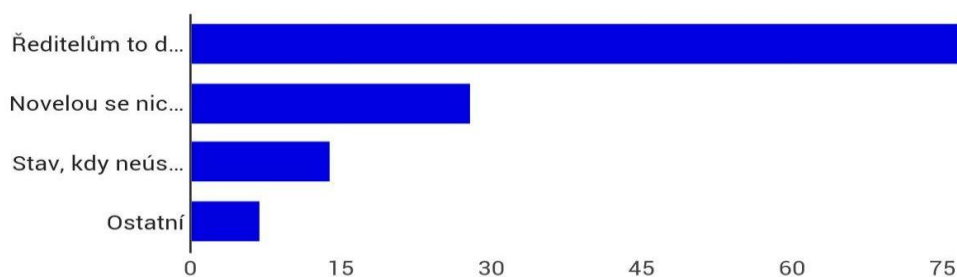
Dle odpovědí na otázku č. 8 je patrné, že změna školského zákona v části týkající se konkurzních řízení byla zbytečná a žádný větší přínos nepřinesla. Pro téměř 70% byly přínosy

novely minimální či žádné. Změna stála pouze hodně peněz, administrativní zátěže a času, a ve většině případů si pouze stávající ředitele vyměnili místa.

V odpovědi „ostatní“ se opět objevují zajímavá tvrzení – dle dvanácti respondentů byla např. narušena kontinuita v mnohých řešení složitějších problémů, zřizovatelům usnadnila možnost zbavit se „nepohodlných“ ředitelů, změna přinesla více stresu pro ředitele a větší tlak zřizovatele, zároveň znejistila rodiče i učitele a otevřela možnost vyřídít si osobní účty.

Ze všech výše uvedených odpovědí tedy vyplývá, že určitým způsobem negativně tuto část novely vnímalo až 80%.

8. Co si myslíte o chystané novele (2015), která prochází legislativním procesem a současnou úpravu (z roku 2012) výrazně pozměňuje (mj. opětovně zavádí dobu neurčitou)?



Ředitelům to dodá na jistotě zaměstnání	77	67 %
Novelou se nic zásadního nevyřeší	28	24.3 %
Stav, kdy neúspěšný ředitel zůstane řadovým učitelem, způsobí jen potíže	14	12.2 %
Ostatní	7	6.1 %

Nejnovější novela školského zákona, která na základě kritiky mimo jiné opětovně zavedla dobu neurčitou, dodala dle téměř 70% respondentů ředitelům na jistotě zaměstnání. Dalších necelých 25% dotazovaných naopak uvedlo, že danou novelou se nic zásadního nevyřešilo.

Podle 12% respondentů způsobí naopak tato změna ve škole potíže, vzhledem k tomu, že neúspěšný ředitel zůstane dále řadovým učitelem (bude např. dělat novému řediteli naschvály, ovládat učitelský sbor, řediteli klást nepříjemné otázky, atd.).

Odpověď „ostatní“ si vybrali čtyři respondenti, kteří se vyjádřili, že o novele z letošního roku neví a o danou problematiku se v současné době ani nezajímají. Objevil se zde také názor, proč by to ředitel měl mít jinak, než ostatní zaměstnanci, ti mají přeci také dobu neurčitou. Jeden respondent to naopak vidí jinak – podle něj je to takto špatně nastavené - ředitel, který bude ve funkci např. 20 let, školu neposune dopředu, neinovuje, neobohacuje o nové myšlenky. Naopak má své jisté teplé pracovní místo v podstatě až do důchodu, je to demotivující k lepšímu pracovnímu výkonu ředitele.

Celkově lze z odpovědí dovodit, že novelu z roku 2015 většina respondentů vítá jako přínosnou.

9. Myslíte si, že část jednání výběrové komise (prezentace koncepcí i koncepce samotné) by měla být veřejná?



Ano, dovedu si to představit	62	54.4 %
Ne	45	39.5 %
Ostatní	9	7.9 %

Vzhledem k tomu, že autor se v teoretické části práce zamýšlel nad možností, že by část výběrového řízení na post ředitele byla veřejná (část, ve které uchazeč prezentuje svou koncepci rozvoje školy), položil tuto otázku svým respondentům.

55% dotazovaných by si tuto variantu umělo představit, pro zbytek buď nepřípadá tato varianta v úvahu, nebo se nad tím nezamýšleli, příp. si to neumí představit. U těchto odpovědí se také objevily názory, že veřejné jednání „ano“, ale jen pro odbornou veřejnost anebo naopak, že veřejné jednání „ne“, naopak spíše zvýšit počet odborníků v komisi.

10. Jak se díváte na fakt, že usnesení výběrové komise při konkurzním řízení má pro zřizovatele pouze doporučující charakter?

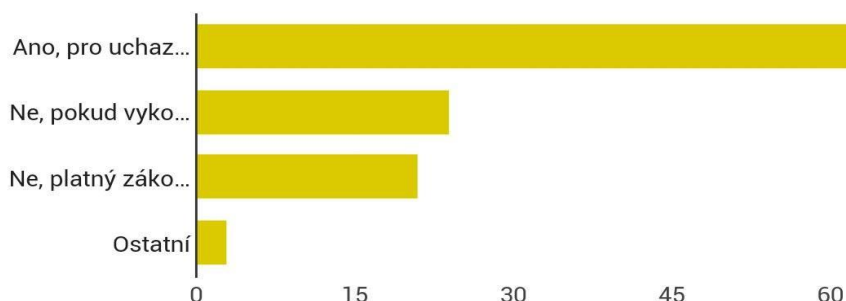


Jako nevyhovující označilo doporučující charakter usnesení 65% a dalších téměř 9% se vyjádřilo v tomtéž či podobném smyslu (např. někteří respondenti uvedli, že výběrové řízení je již předem rozhodnuto, řízení je tak pouze „divadlo“ či „fraška“).

Pouze malé procento respondentů (26%) odpovědělo, že jim doporučující charakter usnesení výběrové komise vyhovuje.

Z výše uvedeného a z konkrétních odpovědí vyplývá, že usnesení výběrové komise by mělo být konečné, zavazující.

11. Myslíte si, že by měl uchazeč již před přihlášením do konkurzního řízení absolvovat nějakou formu funkčního vzdělání?



Ano, pro uchazeče bez praxe ve funkci ŘŠ by to měla být podmínka přihlášení se do konkurzu	73	63.5 %
Ne, pokud vykonával alespoň 5 let funkci ZŘ	24	20.9 %
Ne, platný zákon je dostačující (do 2 let po jmenování musí absolvovat funkční studium)	21	18.3 %
Ostatní	3	2.6 %

Poslední otázka směřující na učitele byla zaměřena na zjištění, zdali by bylo vhodné a žádoucí, aby uchazeč o post ředitele před přihlášením do konkurzu absolvoval některou z forem funkčního studia.

Dle 63,5% respondentů by absolvování funkčního studia mělo být podmínkou přihlášení do konkurzu (alespoň tedy pro uchazeče bez praxe). 21% dotazovaných uvedlo, že pokud by uchazeč vykonával před přihlášením do konkurzu alespoň pět let funkci zástupce ředitele, nebylo by třeba již funkční studium dále absolvovat. Pro 18% dotazovaných je stávající podmínka absolvování funkčního období do dvou let po jmenování dostačující.

Další komentář učitelů k dané problematice³⁶.

„Určitě je lepší, pokud mají nastávající ředitelé nějaké povědomí o funkci ředitele, ale zase podmínka studia před přihlášením do konkurzu by mohla z kandidatury vyřadit možného příštího kvalitního ředitele.“

Komentář je rozšiřujícím názorem na otázku, zdali by měl uchazeč již před přihlášením do konkurzního řízení absolvovat nějakou formu funkčního vzdělání. Respondent souhlasí s tím, že uchazeč má mít nějaké odborné informace k vykonávání funkce ředitele školy. Poukazuje ale na fakt, že by další povinné kritérium mohlo vyřadit možného příštího kvalitního ředitele.

7.2.2 Shrnutí zjištěných dat

První část dotazníkového šetření proběhla mezi 115 učiteli, mezi kterými výraznou většinou převládly ženy (celkem 78%). Ze zmiňovaných 115 oslovených osob téměř 70% uvažuje o postu ředitele školy nebo již tuto funkci vykonává. Vzorek respondentů je tudíž pro splnění stanoveného cíle dostatečně kvalitní a reprezentativní.

Uvedení respondenti byli v rámci šetření dotazováni na novelizace školského zákona z roku 2012 a z roku 2015 a na některá z možných úprav procesu konkurzního řízení.

O skutečnosti, že v roce 2012 proběhla novelizace školského zákona, která stanovila funkční období ředitelů na dobu šesti let a zavedla pracovní poměry ředitelů na dobu určitou, byla většina respondentů (přes 90%) dostatečně informována. Velké části z nich se přímo týkala.

Názory na ní a její potenciální přínos se ale dosti lišily. Co se týče funkčního období na dobu šesti let, s jeho zavedením souhlasilo 40% respondentů, více než polovina naopak s touto novinkou nesouhlasila. Stejně tak zavedení pracovního poměru na dobu určitou vyvolalo protichůdné reakce. Podle více než poloviny dotazovaných znamená doba určitá pro ředitele

³⁶ Text byl autorem stylisticky upraven. Význam zůstává zachován.

velkou nejistotu zaměstnání, naopak téměř třetina tuto novinku vítá. Podle ní ředitele motivuje a povzbuzuje k neustálému zdokonalování se.

Respondenti též hodnotili celkový přínos novely v celé části týkající se konkurzních řízení. Dle téměř 80% dotazovaných byly tyto přínosy minimální (či žádné), novelizace stála akorát spoustu peněz, času a zbytečné administrativy, narušila kontinuitu řešení problémů, zřizovatelům usnadnila možnost zbavit se „nepohodlných“ ředitelů, přinesla více stresu pro ředitele a větší tlak zřizovatele, zároveň znejistila rodiče i učitele a otevřela možnost vyřídit si osobní účty. 27% respondentů si myslí, že ve většině případů si stávající ředitele pouze vyměnili místa. Pouze 18% respondentů hodnotí novelu v části konkurzního řízení pozitivně – vidí v ní možnost uplatnění nových tváří.

Novelu z roku 2015, která opětovně zavádí pracovní poměry na dobu neurčitou, vítá 67% dotazovaných, podle kterých alespoň ředitelům přispívá k větší jistotě zaměstnání. Naopak dle 25% respondentů novela nic zásadního neřeší.

Protože se autor mimo jiné v teoretické části práce zamýšlí nad možnými úpravami vyhlášky č. 54/2005 řešící konkurzní řízení jako takové (a to konkrétně v částech týkající se jednání výběrové komise s jejího usnesení), zajímal ho názor na ně i mezi zainteresovanou veřejností.

Jedním z ustanovení výše uvedené vyhlášky, které budí rozpaky, je ustanovení, které říká, že usnesení výběrové komise má pouze doporučující charakter, tj. konečné rozhodnutí, kdo vyhraje konkurzní řízení na ředitele, má zřizovatel. Podle cca 74% respondentů je tento stav nevyhovující – usnesení by mělo být konečné, zavazující. Za stávající situace je dle slov některých z dotazovaných výběrové řízení pouze „divadlo“ či „fraška“. Naopak téměř třetině tento stav vyhovuje.

Další ustanovení vyhlášky, nad kterým se autor zamýšlí, je ustanovení o tom, že jednání výběrové komise je zcela neveřejné. S návrhem, že by jednání bylo alespoň částečně veřejné (např. při prezentaci koncepcí rozvoje školy), souhlasilo cca 50% respondentů, přibližně stejný počet si ale tento návrh neuměl představit, příp. se nad ním nikdy nezamýšlel.

Na závěr dotazníkového šetření se autor diplomové práce zajímal, jaký je názor respondentů na možnou podmínku, že by uchazeč před přihlášením do konkurzu na post ředitele absolvoval některou z forem funkčního studia. Většina (64%) respondentů by s touto podmínkou souhlasila (alespoň tedy v případě, že je uchazeč zcela bez praxe), naopak podle 18% dotazovaných je stávající právní úprava dostačující.

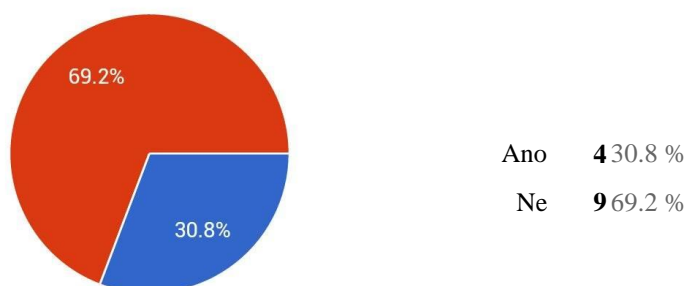
7.2.3 Dotazníkové šetření provedené mezi zřizovateli škol

1. Jakou městskou část zastupujete?

Praha 6
Praha 7
Praha 15
MČ Praha 22
MČ Praha 8
Hlavní město Praha
MČ Praha 4
Praha 10
MČ Praha 9
Praha 17
Praha 11
MČ Praha 14
MČ Praha 18

Z celkového počtu 22 oslovených pražských městských částí (vč. Hlavního města Prahy) se jich dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 13. Od ostatních městských částí nepřišla i přes opakované žádosti žádná odpověď. Přesto si dovolí autor říci, že téměř 60% návratnost vypovídá o dostatečné kvalitě této části výzkumu.

2. Bylo ve Vaší městské části vyhlášeno plošné konkurzní řízení po vydání novely (2012) školského zákona?



Výše uvedená otázka směřovala ke zjištění, zda-li zřizovatelé vypisovali plošná konkurzní řízení na post ředitele školy na základě novely školského zákona z roku 2012. I přes rozporuplný výklad této novely, ze kterého nebylo zřejmé, zda zřizovatelé musí či mohou konkurz vyhlásit, jej vypisalo nakonec plošně „jen“ 30% (4 ze 13). Jednalo se o městskou část Prahy 4, 6, 7 a Hlavní město Praha. U posledně jmenovaného je třeba říci, že plošné konkurzní řízení sice vypisáno bylo, ale nakonec nebylo realizováno (alespoň to takto vyplývá z odpovědí).

3. Jaký byl hlavní důvod k plošnému vypsání konkurzního řízení?



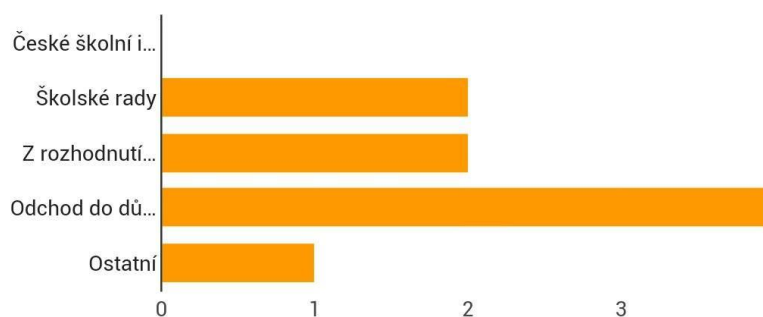
Výklad právní normy	2	15.4 %
Nespokojenost s prací stávajícího ředitele	0	0 %
Ostatní	12	92.3 %

Tato otázka navazuje na otázku předešlou, jejíž odpovědi blíže upřesňuje. Jako důvod k plošnému vypsání konkurzu uvedly výklad právní normy „pouze“ dvě městské části ze čtyř

(Hlavní město Praha a městská část Praha 6), přitom z předešlých odpovědí víme, že k plošnému vypisování došlo u čtyř z nich. To znamená, že dvě městské části (Praha 4 a Praha 7) využily výkladu právní normy pro realizaci vlastních záměrů.

Praha 4 viděla za plošným vyhlášením možnost personální obměny ředitelů MŠ a Praha 7 nový impulz pro školu.

4. Pokud ve Vaší MČ bylo vyhlášeno konkurzní řízení pouze na některých školách (nikoliv plošně), bylo to na podnět



Česká školní inspekce	0	0 %
Školské rady	2	25 %
Z rozhodnutí zřizovatele	2	25 %
Odchod do důchodu, organizační změna, atd...	4	50 %
Ostatní	1	12.5 %

Devět městských částí vypsal konkurzní řízení buď jen na některých školách, nebo nevypsal konkurz na žádné z jím zřizovaných škol. Jedna městská část vypsal konkurz pouze na základě návrhu školské rady (což umožňuje školský zákon), další pak na návrh školské rady a zároveň z důvodu organizační změny, další dvě z vlastního rozhodnutí a ve třech případech byl důvodem konkurzu odchod stávajícího ředitele do důchodu (či organizační změny).

5. Souhlasíte se stanovením funkčního období ředitele na dobu šesti let?



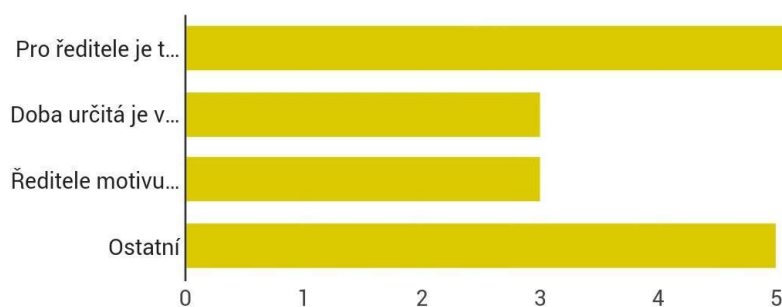
Ano	10	76.9 %
Ne	2	15.4 %
Ostatní	2	15.4 %

Dle jednotlivých odpovědí souhlasí se stanovením funkčního období ředitele na dobu šesti let většina městských částí (celkem 11), z toho dvě zároveň uvedly, že by ale zachovaly pracovní poměr na dobu neurčitou (tak jak stanovuje nejnovější novela) a zrušily povinnost vypisovat konkurzní řízení každých šest let.

Pouze dvě městské části (Praha 15 a Hlavní město Praha) se zavedením funkčního období nesouhlasí. Bohužel tyto městské části neuvěděly důvod.

Z odpovědí lze vyvodit, že funkční období ředitelů po dobu 6ti let zřizovatelům škol vyhovuje.

6. Jak se díváte na fakt, že nově jmenovaný ředitel má smlouvu na dobu určitou?

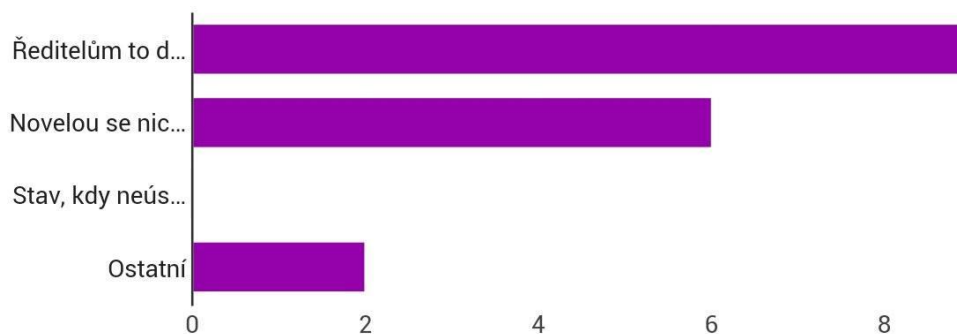


Pro ředitele je to především nejistota	6	46.2%
Doba určitá je výhodná hlavně pro zřizovatele	3	23.1%
Ředitele motivuje k lepšímu výkonu a neustálému zdokonalování	3	23.1%
Ostatní	5	38.5%

Z jednotlivých odpovědí vyplývá, že doba určitá, kterou stanovovala novela z roku 2012, byla z pohledu téměř 50% oslovených zřizovatelů především nejistotou pro ředitele. Jedna městská část dále uvedla, že změnu vidí hlavně v tom, že uplynutím doby určité se ušetří finanční prostředky, které by v případě doby neurčité musely být vynaloženy na odstupné.

23% městských částí uvedlo, že doba určitá je výhodná především pro zřizovatele (tj. pro ně samé a nevýhodná pro učitele), dle stejného procenta (23%) motivuje ředitele k lepšímu výkonu a neustálému zdokonalování. Tři městské části poznamenaly, že toto ustanovení již neplatí.

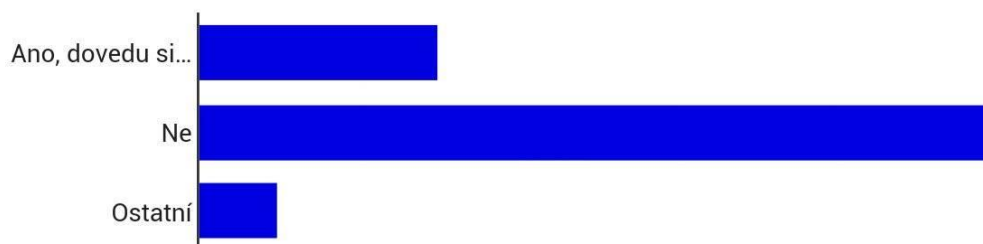
7. Co si myslíte o chystané novele (2015), která prochází legislativním procesem a současnou úpravu (z roku 2012) výrazně pozměňuje (mj. opětovně zavádí dobu neurčitou)?



Ředitelům to dodá na jistotě zaměstnání	9	69.2 %
Novelou se nic zásadního nevyřeší	6	46.2 %
Stav, kdy neúspěšný ředitel zůstane řadovým učitel, způsobí jen potíže	0	0 %
Ostatní	2	15.4 %

Novelu z roku 2015, která opětovně zavádí dobu neurčitou, hodnotí na jedné straně 70% dotazovaných zřizovatelů kladně – ředitelům dodává na jistotě zaměstnání, na druhé straně ale téměř 50% zároveň tvrdí, že se novelou nic zásadního nevyřeší.

8. Myslíte si, že část jednání výběrové komise (prezentace koncepcí i koncepce samotné) by měla být veřejná?



Ano, dovedu si to představit	3	23.1 %
Ne	10	76.9 %
Ostatní	1	7.7 %

Jednání výběrové komise by dle téměř 80% zúčastněných zřizovatelů měla nadále zůstat neveřejná, pouze tři městské části by si tuto skutečnost uměly představit. Praha 6 dále uvedla, že v případě, že by jednání bylo veřejné, neočekává žádný výrazný zájem veřejnosti, snad jen s výjimkou pedagogického sboru dané školy. Přínos této možné novely by tedy byl dle této městské části minimální.

9. Jak se díváte na fakt, že usnesení výběrové komise má pro zřizovatele pouze doporučující charakter?

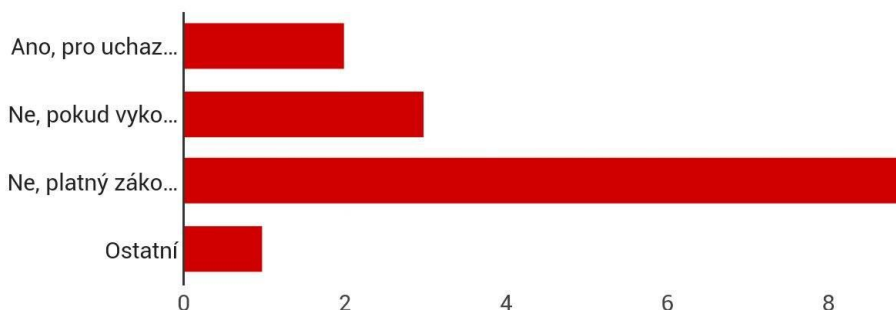


Vyhovující	6	46.2 %
Nevyhovující, usnesení by mělo být konečné – zavazující	6	46.2 %
Ostatní	1	7.7 %

Zde dochází k celkem překvapivému zjištění. Téměř 50% zřizovatelů vnímá doporučující charakter usnesení výběrové komise jako vyhovující, stejné procento je ale zcela opačného názoru.

Z odpovědí tak vyplývá, že se jedná o rozporuplnou oblast, pro kterou by byla vhodná širší odborná diskuse.

10. Myslíte si, že by měl uchazeč již před přihlášením do konkurzního řízení absolvovat nějakou formu funkčního vzdělání?



Ano, pro uchazeče bez praxe ve funkci ŘŠ by to měla být podmínka přihlášení se do konkurzu	2	15,4%
Ne, pokud vykonával alespoň 5 let funkci ZŘ	3	23.1 %
Ne, platný zákon je dostačující (do 2 let po jmenování musí absolvovat funkční studium)	9	69.2 %
Ostatní	1	7.7 %

I odpovědi na tuto otázku jsou pro autora poněkud překvapivé. Dle téměř 70% zřizovatelů není podmínka absolvování funkčního studia před přihlášením do konkurzu na post ředitel nutná, stávající právní norma je podle nich dostačující. Pouze dvě městské části uvedly, že pro uchazeče bez praxe by tato podmínka být zavedena měla.

Praha 6 uvedla, že zde záleží na osobnosti a na typu školy – např. pro MŠ by tato podmínka byla příliš omezující. Městská část dále uvedla, že by s podmínkou absolvování funkčního studia nejspíš vznikl „klub rotujících profesionálních ředitelů“.

Další komentář zřizovatelů k dané problematice³⁷:

„Pokud jsou ředitelé schopní, je šest let doba, za kterou již mohou své schopnosti prokázat. A zůstat bez pracovního poměru je i proti zákoníku práce“.

³⁷ Text byl autorem stylisticky upraven. Význam zůstává zachován.

„Konkurzní řízení bylo vyhlášeno ve smyslu novely školského zákona, avšak nakonec nebylo realizováno. Ředitelé škol a školských zařízení, kterým končilo funkční období, tak pokračovali ve výkonu svých funkcí“.

„Nejsem si jistý, do jaké míry řeší předpoklady na jmenování ředitele navržený Kariérní řád, ale mohl by v něm být prostor právě pro nastavení mixu předpokladů pro různé typy škol - pedagogická praxe, praxe v nižším managementu, předchozí a následné odborné studium, atd. Stávající ředitelé po úspěšném absolvování konkurzu oceňovali "přinucení" k sebereflexi“.

Na konci dotazníkového šetření měli zřizovatelé (stejně jako učitelé) možnost ještě doplnit svůj volný komentář k dané problematice. Tři zřizovatelé toho využili, aby rozšířili své odpovědi v dotazníku.

Jeden ze zřizovatelů se vyjadřuje k funkčnímu období ředitele školy - podle jeho názoru odporuje zákoníku práce.

Druhý konstatuje, že v jeho místě působnosti konkurzní řízení ve smyslu novely školského zákona sice vyhlášeno bylo, avšak nakonec nebylo realizováno. Ředitelé škol a školských zařízení, kterým končilo funkční období, tak pokračovali ve výkonu svých funkcí.

Další ze zřizovatelů se odkazuje na kariérní řád, který by se dle něj mohl také zabírat vzděláváním budoucích ředitelů a to podle různých typů škol. Dále zdůrazňuje pozitivní vliv plošného vyhlášení konkurzních řízení – podle něj to úspěšným ředitelům přineslo sebereflexi ve své funkci.

7.2.4 Shrnutí zjištěných dat

Z celkového počtu 22 pražských městských částí se jich dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 13. Na otázky odpovídala Praha 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 17, 18, 22 a Hlavní město Praha.

Stejně jako učitelé se i jednotliví zřizovatelé vyjadřovali k novelizacím školského zákona, které proběhly v roce 2012 a 2015, k možným úpravám procesu konkurzního řízení, jakožto i k funkčnímu studiu. Znění otázek bylo až na výjimky totožné.

Jednou z těchto výjimek bylo několik otázek položených hned na úvod dotazníkového šetření. Tyto otázky autor položil zřizovatelům záměrně, aby zmapoval, do jaké míry novela z roku 2012 svým rozporuplným výkladem přispěla k masivnímu nárůstu plošných konkurzů v Praze.

Dle odpovědí vypsaly plošná konkurzní řízení (tj. řízení pro všechny jimi zřizované školy bez výjimky) celkem čtyři městské části, tj. necelá třetina. Jednalo se konkrétně o městské části Praha 4, 6, 7 a Hlavní město Praha. Dvě z těchto čtyř zároveň uvedly, že to bylo na základě výkladu právní normy (další dvě městské části využily možnosti plošného konkurzu k jinému záměru). Zbývajících devět městských částí vypsalo konkurzní řízení jen na některých školách, nebo nikde a to v jednom případě pouze na základě návrhu školské rady (což umožňuje školský zákon), v dalším případě na návrh školské rady a zároveň z důvodu organizační změny, v dalších dvou případech z vlastního rozhodnutí a ve třech případech z důvodu odchodu stávajícího ředitele do důchodu (či organizační změny).

Co se týče stanovení funkčního období pro ředitele na dobu šesti let, s touto novinkou, kterou přinesla novela školského zákona z roku 2012, souhlasila většina zřizovatelů – celkem 11 ze 13. Kromě funkčního období se též v této novele zavedly pracovní poměry ředitelů na dobu určitou a tuto změnu uvítalo 23% oslovených zřizovatelů. Stejně procento (23%) dotázaných uvedlo, že ředitele motivuje a vede k neustálému zdokonalování se. Podle 46% zřizovatelů ale tato změna vede k větší nejistotě ředitelů.

Novelu z roku 2015, která dobu určitou ruší a znovuzavádí pracovní poměry na dobu neurčitou, hodnotí zřizovatelé rozporuplně. Dle téměř 70% sice dodává tato novela částečně ředitelům na jistotě zaměstnání, zároveň ale podle 50% nic zásadního neřeší.

Co se týče možnosti, aby jednání výběrové komise byla veřejná, deset zřizovatelů se vyslovilo proti, pouze tři by si tuto možnost uměli představit.

Fakt, že usnesení výběrové komise má pouze doporučující charakter, „odsuzuje“ téměř 50% dotázaných zřizovatelů, stejnému procentu ale tato skutečnost vyhovuje a nic by na ní neměnili.

Poslední otázka tohoto dotazníkového šetření směřovala stejně jako v předešlém šetření ke zjištění, zda by zřizovatelé uvítali podmínku, aby uchazeči o post ředitele před přihlášením do konkurzu absolvovali funkční studium. Překvapivě většinu z nich (téměř 70%) tato možná změna nezaujala, vyjádřili se ve prospěch stávající právní úpravy. Pouze 15% by tuto podmínku zavedlo pro uchazeče bez praxe.

7.3 Shrnutí dotazníkových šetření a jejich vzájemné porovnání

Dotazníková šetření probíhala paralelně na dvou stranách – na straně českých učitelů a na straně zřizovatelů škol (městských částí). Obě strany odpovídaly až na výjimky na stejné otázky tak, aby bylo možné jejich odpovědi navzájem porovnat a zjistit tak míru shody a odlišnosti názorů (pohledů) na konkurzní řízení v ČR.

Konkurzní řízení je v ČR upraveno ve školském zákoně a ve vyhlášce č. 54/2005. V roce 2012 proběhla významná novelizace školského zákona, která přinesla změny v podobě zavedení funkčního období na dobu šesti let a pracovní poměr na dobu určitou. Obě tyto zásadní změny byly dotčenými stranami vnímány následovně.

Více než polovina (53%) respondentů z řad učitelů nesouhlasila se změnou v podobě stanovení funkčního období, víceméně stejné procento (53%) učitelů v podstatě nesouhlasilo ani se změnou, která zavedla pracovního poměru na dobu určitou - podle nich vnesla do řad ředitelů především velkou nejistotu. Se zavedením funkčního období na dobu šesti let naopak souhlasilo 40% dotazovaných učitelů (jedná se z většiny o ty, jež se dle vyjádření o post

ředitele neucházejí), s pracovním poměrem na dobu určitou celkem 29% - dle jejich vyjádření změna ředitele alespoň motivuje.

Když se podíváme na odpovědi zřizovatelů, se zavedením funkčního období souhlasilo celkem 11 z celkových 13 (tj. více než 80%), ve věci pracovních poměrů na dobu určitou ale takto jednotný názor nepřevládá – 46% respondentů uvedlo, že změna vyvolá hlavně nejistotu, 23% naopak, že ředitele motivuje k dalšímu zdokonalování se. Dalších 23% pak uvedlo, že tato skutečnost je výhodná především pro zřizovatele.

Z odpovědí obou stran tedy vyplývá, že změnu v podobě funkčního období uvítali především zřizovatelé - těm dává větší možnosti ovlivňovat chod dění ve škole (ředitel již není „neodvolatelný“). Naopak pro učitele není tato novinka logicky tak příjemná – ředitelé nemají již takovou jistotu zaměstnání jako dříve, kdy byly prakticky neodvolatelní.

Co se týče zavedení doby určité, dle více než poloviny dotazovaných učitelů a téměř poloviny zřizovatelů vnesla tato změna do řad ředitelů velkou nejistotu. Vyloženě kladně hodnotí tuto změnu asi 29% učitelů a 23% zřizovatelů, podle kterých ředitele motivuje k neustálému zdokonalování se.

Novelu, která mimo jiné v roce 2015 pracovní poměry na doby určité zrušila a opětovně zavedla doby neurčité, uvítalo asi 70% dotazovaných z obou zainteresovaných skupin, zároveň ale dle téměř 25% učitelů a téměř poloviny zřizovatelů novela nic zásadního nevyřešila.

Kromě novelizací školského zákona se dotazované strany vyjadřovaly také k legislativní úpravě konkurzního řízení na funkci ředitele školy (k jednání a usnesení výběrové komise). Autora diplomové práce zajímalo, jak respondenti vnímají doporučující charakter usnesení výběrové komise a možnost, že by konkurz probíhal veřejně (s účastí veřejnosti).

Fakt, že konečné usnesení konkurzní komise má pouze doporučující charakter – tj. zřizovateli pouze doporučuje (nikoliv přikazuje) jmenovat vítězného kandidáta do funkce, by logicky mělo vyhovovat především zřizovatelům. Z výsledků dotazníkového šetření to ale takto jednoznačně nevyplývá. Stav vyhovuje „pouze“ cca 50% zřizovatelů, stejnému procentu to naopak nevyhovuje – ti by byli raději, aby bylo usnesení konečné, zavazující. A nevyhovuje to také většině učitelů - negativně se k této otázce staví přes 65% z nich.

Odlišně se obě skupiny respondentů staví i k otázce možného otevření konkurzního řízení veřejnosti. Pro zapojení veřejnosti do procesu výběru uchazečů na funkci ředitele by bylo cca 55% učitelů, naopak téměř 80% zřizovatelů (10 ze 13) stav, kdy je jednání výběrové komise uzavřené veřejnosti, vyhovuje.

Poslední otázka obou dotazníkových šetření směřovala k zjištění, zda by respondenti podmínili přihlášení do konkurzu na ředitele absolvováním některé z forem funkčního řízení. Zde došlo k celkem k překvapivému zjištění. Necelých 70% zřizovatelů, tj. těch, kteří nakonec ředitele jmenují, se vyslovilo proti stanovení této podmínky. Dosud platná úprava, kdy ředitel musí toto studium zahájit do dvou let od jmenování, jim přijde dostačující. Naopak 64% učitelů by si podmínku absolvování studia před přihlášením do konkurzu umělo představit.

7.4 Závěr výzkumného šetření

Výzkumné šetření mělo za cíl zjistit, jak se shodují či liší názory zřizovatelů a učitelů na konkurzní řízení na funkci ředitele, a jak tyto zúčastněné strany vnímají novelizace školského zákona z roku 2012 a 2015.

Autor na začátku dotazníkového šetření předpokládal, že konkurzní řízení tak, jak bylo legislativně upraveno novelizacemi školského zákona, vnímají odlišně zřizovatelé, odlišně učitelé. Očekával, že pozitivně jej budou hodnotit především zřizovatelé, kterým se tak otevřela možnost personální obměny a skepticky až negativně učitelé.

Z vyhodnocení výzkumného šetření vyplývá, že tyto předpoklady byly potvrzeny pouze v případě zavedení funkčního období ředitelů na dobu šesti let. V tomto případě se pohledy zřizovatelů a učitelů zřetelně rozcházejí. Se změnou souhlasí 80% zřizovatelů (oslovených městských částí) a jen 40% učitelů.

Fakt, že až 80% zřizovatelů se zavedením funkčního období souhlasí, byl celkem očekávaným výsledkem výzkumu. Zřizovatelům vyhovuje získaná možnost výrazně snadnější personální obměny, ať již z jakýchkoliv důvodů. Zřizovatel novelou získal také větší možnost ovlivňování dění ve škole - ředitel školy již nemá takovou autonomii, musí své kroky obhajovat před zřizovatelem a hrozí daleko snadnější ztráta postu, než tomu bylo před danou novelizací. Ve výzkumu provedeném mezi učiteli se k tomuto objevily komentáře z praxe, dle kterých je tato možnost bohužel často zneužívána k vyřizování si osobních účtů a k politickým cílům.

Zavedením funkčního období se pozice ředitele školy výrazně oslabila oproti předchozímu stavu. Přesto 40% učitelů s touto změnou souhlasí, což je dle autora poměrně vysoké číslo. Za tím se zřejmě skrývá skutečnost, že ředitelé se vnímají jako manažeři a jako manažeři by měli mít možnost obhájit svou vizi před zřizovatelem v případném konkurzu.

Předpoklad, že i zavedení pracovních poměrů na dobu určitou budou vnímat pozitivně především zřizovatelé, se již tak jednoznačně nepotvrdil. Změnu jako takovou uvítalo 46% zřizovatelů, podle kterých je výhodná (dle autora především z toho důvodu, že odstupujícímu řediteli tak po uplynutí této doby nemusí vyplatit odstupné) a podle kterých ředitele motivuje k neustálému zdokonalování. Stejně tak ale 46% dotazovaných městských částí uvedlo, že tato změna školského zákona znamená především pro ředitele velkou nejistotu, což autor vnímá jako nesouhlasné stanovisko s touto změnou.

U učitelů se výše uvedený předpoklad v této věci potvrdil. Výrazná většina z nich vnímá tuto část novely školského zákona negativně. Důvodem tohoto vnímání jsou dle autora především nejistota zaměstnání, nemožnost vzít si hypoteční úvěr, apod.

Co se týče novely školského zákona, která v roce 2015 znovu zavedla pracovní poměry na dobu neurčitou, zde se předpoklad odlišných náhledů obou dotazovaných stran nepotvrdil. Jak zřizovatelé, tak učitelů změnu uvítali. Kladně se vyjádřilo cca 70% dotazovaných z obou skupin.

Dále, co autor na začátku celého šetření předpokládal, byl fakt, že nejen novelizaci školského zákona, ale i celkový proces konkurzního řízení tak, jak je uveden ve vyhlášce č.54/2005 Sb. a ve školském zákoně, budou negativně vnímat učitelé, pozitivně zřizovatelé.

První, k čemu se dotazované strany vyjadřovaly, byl dle legislativy stanovený doporučující charakter usnesení výběrové komise. V této věci došlo k překvapivému zjištění. Zřizovatelé totiž nečekaně až z téměř 50% vyjádřili názor, že nesouhlasí s nezávazným (pouze doporučujícím) charakterem usnesení výběrové komise. Autor zde předpokládal, že si zřizovatelé budou chtít ponechat možnost do výběru zasáhnout a vybrat si svého kandidáta z jakéhokoliv místa (který samozřejmě splnil alespoň zákonné předpoklady a byl účasten konkurzního řízení).

U učitelů se v této věci předpoklad potvrdil. S doporučujícím charakterem usnesení výběrové komise nesouhlasí až 65% z dotazovaných. Důvodem může být dle autora nejistota, že, i v případě vítězství u výběrové komise, nakonec jmenování ředitelem nebudou.

Co se týče autorem navrhované možnosti, že by část jednání konkurzní komise byla s účastí veřejnosti, zde se výše uvedený předpoklad víceméně potvrdil. Většina učitelů se vyslovila pro účast veřejnosti, naopak většina zřizovatelů by ponechala stávající úpravu. Zde je třeba ale podotknout, že 3 městské části ze 13 by si otevření výběrového řízení veřejnosti uměly představit, což znamená, že tato myšlenka není zcela zavrženíhodná a mohla by být podkladem k dalšímu rozpracování daného tématu.

Poslední z navrhovaných změn, ke kterým se dotazovaní vyjadřovali, byla podmínka absolvování funkčního studia před přihlášením do konkurzu. V této věci se předpoklad též potvrdil – většina zřizovatelů by ponechala stávající úpravu, kdy nově jmenovaný ředitel musí

absolvovat funkční studium do dvou let od nástupu do funkce. S návrhem naopak souhlasí většina učitelů, což může být dle autora způsobeno tím, že si více uvědomují míru odpovědnosti a nutných znalostí kladených na ředitele školy.

8 Závěr

Školský zákon v části věnující se konkurzním řízením prošel během několika posledních let bouřlivým vývojem. Do hlav zřizovatelů škol, ředitelů i odborné veřejnosti se vepsal především v roce 2012, a to jednak díky zavedení funkčního období pro ředitele na dobu šesti let a pracovních poměrů na dobu určitou, jednak rozporuplným výkladem, s nímž si nevěděli rady ani samotní právníci.

Protože novela tak, jak byla zákonodárci legislativně upravena, vyvolala v celé České republice vlnu konkurzních řízení na funkci ředitele (v mnoha případech se dokonce jednalo o plošná konkurzní řízení, tj. zřizovatelé jej vypsalí pro veškeré jimi zřizované školy), stanovil si autor této diplomové práce cíl zjistit, jak tyto konkurzy vnímali čeští učitelé a zřizovatelé škol.

Konkurzní řízení na funkci ředitele získalo v souvislosti se změnou právních předpisů v roce 2012 zcela jiný rozměr. Do této chvíle prakticky neodvolatelní ředitelé škol měli náhle šestileté funkční období a pracovní poměr na dobu určitou.

Na první pohled vcelku logický krok vyvolal samozřejmě mezi dotazovanými učiteli i zřizovateli škol bouřlivé diskuse. Pohledy obou stran se v mnohém lišily, překvapivě se ale též v některých otázkách dané problematiky shodovaly.

Zavedení funkčního období ředitelů na dobu šesti let vcelku logicky uvítali především zřizovatelé, kterým tato změna školského zákona umožnila větší možnosti personální obměny v jimi zřizovaných školách.

Názory na pracovní poměry ředitelů na dobu určitou již ale tak jednoznačné nebyly. Byť by bývala byla tato část novely školského zákona pro zřizovatele dalším zjednodušujícím nástrojem k ukončení ředitelské definitivy, téměř polovina zúčastněných městských částí poukázala na fakt, že doba určitá vnesla do ředitelských funkcí značné nejistoty. Víceméně podobně reagovala i polovina učitelů.

Nejen kritika pracovních poměrů na dobu určitou ze strany zúčastněných stran byla nakonec vyslyšena zákonodárci. Ti nakonec schválili další novelu školského zákona, ve které jsou již smlouvy na doby určité nahrazeny smlouvami na doby neurčité.

Pohledy zřizovatelů a učitelů se lišily i ve věcech legislativní úpravy jednání výběrové komise. To dle vyhlášky č. 54/2005 Sb. probíhá neveřejně a jeho závěrečné usnesení není pro zřizovatele zavazující (má pouze doporučující charakter).

Autor již v teoretické části práce dával k zamyšlení návrh, aby usnesení výběrové komise bylo pro zřizovatele zavazující (tzn., aby zřizovatel musel plně respektovat výsledky této výběrové komise). Vzhledem k tomu, že tento návrh získal významnou podporu u učitelů i částečně u zřizovatelů, stojí jistě za to zaobírat se jím podrobněji, např. v nějaké jiné diplomové práci, nebo přímo na půdě Parlamentu.

Kromě výše uvedeného se autor v teoretické části práce zamýšlel také nad tím, zda by alespoň část jednání výběrové komise mohla být otevřena veřejnosti. Návrh se sice mezi zainteresovanými respondenty nesetkal s přílišným nadšením, nebyl ale ani zcela zatracen. Mezi učiteli se našla více než polovina, která s návrhem souhlasila, ale i mezi zřizovateli se objevilo několik souhlasných stanovisek. I tento návrh by tak zasloužil hlubší diskuse mezi odbornou veřejností.

Poslední návrh, jehož předmětem je zavedení podmínky absolvování funkčního studia jako součást zákonných podmínek nutných pro přihlášení se do konkurzu, byl kladně ohodnocen ze strany učitelů. Naopak zřizovatelé se překvapivě vyjádřili pro zachování stávající legislativní úpravy. Pro to, aby tento návrh mohl být uveden do praxe, je nutné na jedné straně přesvědčit zřizovatele o jeho prospěšnosti (ředitel bude lépe připraven na svou funkci), na straně druhé navýšit vzdělávací kapacity. Vhodné podmínky jako je např. úprava rozvrhu, aj. musí být vytvořeny též na domovském školském pracovišti.

Na základě analýzy dostupné literatury a na základě výsledků výzkumného šetření navrhuje autor na závěr své diplomové práce následující možnosti zkvalitnění procesu výběrového řízení na pozici ředitele školy:

1. využít assessment centrum k výběru ředitelů škol
2. znovu zavést psychologické testy
3. otevřít celé nebo část výběrového řízení veřejnosti
4. ustanovit závaznost návrhu výběrové komise
5. absolvovat funkční studium před přihlášením do výběrového řízení.

Diplomová práce poukázala na různorodé pohledy na problematiku konkurzních řízení mezi učiteli a zřizovateli škol a nastínila možnosti, jak výběrové řízení na funkci ředitele do budoucna zefektivnit a zajistit jeho větší kvalitu a transparentnost.

9 Seznam použitých informačních zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2742-4

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 4. rozš. vyd. Univerzita Komenského Bratislava, 2008. ISBN 978-80-223-2391-8

HENDL, J. *Kvalitativní metody. Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. S. 12. ISBN 978-80-247-1369-4

KOBEROVÁ, E., J. LAZAROVÁ. *Konkurzní řízení ve školství*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2008, skripta

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3

LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-899-2.

Novela školského zákona 2012. Praktické rady pro ředitele škol. Praha: Raabe, 2011. ISBN 978-87553-44-2

POL, M., L. HLOUŠKOVÁ, P. NOVOTNÝ a M. SEDLÁČEK. *Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů základních škol*. Studia paedagogica, Brno: MU, 2009. ISSN 1803-7437

ŘEZNÍKOVÁ, M. *Konkurzní řízení na pozici ředitele školy ve Středočeském kraji* [online]. 2014. Vedoucí práce Václav Trojan

SLAVÍKOVÁ, L. a S. KARABEC. *Ředitel školy – leader i manažer*. Praha – Manchester: 2003. ISBN 80-239-2209-2

SLAVÍKOVÁ, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha : Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7290-133-8

ŠIKÝŘ M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9

ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-901-2

TROJAN V. *Aktuální problémy ředitelů škol*. Sborník příspěvků z II. Mezinárodní vědecké konference školského managementu 13. 6. 2013 Praha 2013. Centrum školského managementu PedF UK v Praze. ISBN 978-80-7290-696-8

STANISLAVOVÁ, M. *Rada školy a výberové konanie na funkciu riaditeľa školy*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-8168-028-1

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8

Právní předpisy

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

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

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

Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 82/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Zákon č. 552/ 2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov

Internetové zdroje

Absurdní dění na školách. Stovky konkurzů jsou zbytečné. [online]. Dostupné z URL: <http://zpravy.aktualne.cz/domaci/absurdni-deni-na-skolach-stovky-konkurzu-jsou-zbytecne/r~i:article:747941/>. Citace dne 17. 4. 2015

Dva tisíce ředitelů škol musí na konkurz. Archiv Hospodářských novin. [online]. Dostupné z URL: <http://archiv.ihned.cz/c1-55305010-dva-tisice-reditelu-skol-musi-na-konkurz>. Citace dne 17. 4. 2015

Informácia o priebehu a výsledkoch verejnej diskusie k materiálu Správa o stave školstva na Slovensku na verejnú diskusiu. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, 2013. [online]. Dostupné z URL: <https://www.minedu.sk/sprava-o-stave-skolstva-na-slovensku/>. Citace dne 23. 4. 2015

Návrh zákona č. 82/2015 Sb. včetně důvodové zprávy. [online]. Dostupné z URL: <http://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=7&CT=288&CT1=0#prilohy>. Citace dne 20. 4. 2015

Rozvoj klíčových kompetencí zástupců ředitele na školách a školských zařízeních. Materiál vznikl v rámci projektu Rozvoj klíčových kompetencí zástupců ředitele na školách a školských zařízeních reg.č.: CZ.1.07/1.3.49/01.0002. Dostupné z URL: <http://www.eoazastupci.cz/data/files/000022.pdf> Citace 23. 4. 2015

Souhrnné poznatky ČŠI z průběhu a výsledku konkurzů na ředitele ve školním roce 2011-2012. [online]. Dostupné z URL: <http://www.csicr.cz/cz/DOKUMENTY/Tematicke-zpravy/Souhrnne-poznatky-CSI-z-prubehu-a-vysledku-konkurz>. Citace dne 20. 4. 2015

Správa o stave školstva na Slovensku. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, 2013. [online]. Dostupné z URL: <https://www.minedu.sk/sprava-o-stave-skolstva-na-slovensku/>. Citace dne 23. 4. 2015

Stav genderové rovnosti a plánu MŠMT. Dostupné z URL: <http://www.msmt.cz/file/31791?highlightWords=stav+genderov%C3%A9+rovnosti> Citace 2. 7. 2015

TROJAN V. *Nebezpečná pozice – ředitel školy v ČR.* Konference Vaše škola 2014. Dostupné z URL: <http://www.raabe.cz/konference/vase-skola-2014/program-konference-vase-skola-2014/>. Citace dne 23.4.2015

TROJAN V. *Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence.* E-pedagogium. 1. mimořádné číslo/2010, Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci. Dostupné z URL: <http://www.pdf.upol.cz/rychle-odkazy/casopis-e-pedagogium/>. Citace dne 23.4.2015

Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona, č.j. MSMT-900/2012-20, 2012. [online]. Dostupné z URL: <http://www.msmt.cz/file/19715>. Citace dne 17. 4. 2015

Zriaďovateľ školy zrejme bude môcť vetovať návrh na riaditeľa. [online]. Dostupné z URL: <http://spravy.pravda.sk/domace/clanok/317099-zriadovatel-skoly-zrejme-bude-moct-vetovat-navrh-na-riaditeľa/>. Citace dne 23.4.2015

10 Přílohy

Příloha č. 1 : *Dotazníkové šetření určené pro učitele*

Učitelé

U většiny otázek, kde je to logické, je možné zaškrtnout více odpovědí

***Povinné pole**

JSTE? *

- MUŽ
- ŽENA

UCHÁZEL(A) JSTE SE ČI PLÁNUJETE UCHÁZET SE O POST ŘEDITELE? *

- ANO, URČITĚ CO NEJDŘÍVE
- ANO, ALE AŽ ZA NĚKOLIK LET
- JIŽ TUTO FUNKCI ZASTÁVÁM
- NE, NEPŘEMÝŠLEL(A) JSEM O TOM
- JINÉ:

JSOU VÁM ZNÁMY VŠECHNY ZÁKONNÉ POVINNOSTI PRO UCHAZEČE NA POST ŘEDITELE ŠKOLY V KONKURZNÍM ŘÍZENÍ? *

- ANO
- NE, ALE INFORMUJI SE
- NE
- JINÉ:

VÍTE, ŽE V ROCE 2012 VYŠLA NOVELA ŠKOLSKÉHO ZÁKONA, KTERÁ MJ. STANOVILO ŠESTILETÉ FUNKČNÍ OBDOBÍ ŘEDITELŮ ŠKOL? *

- ANO
- NE
- JINÉ:

SOUHLASÍTE SE STANOVENÍM FUNKČNÍHO OBDOBÍ ŘEDITELE NA DOBU 6 LET? *

- ANO
- NE
- JINÉ:

JAK SE DÍVÁTE NA FAKT, ŽE NOVĚ JMENOVANÝ ŘEDITEL MÁ SMLOUVU NA DOBU URČITOU? *

- PRO ŘEDITELE JE TO PŘEDEVŠÍM NEJISTOTA
- DOBA URČITÁ JE VÝHODNÁ HLAVNĚ PRO ZŘIZOVATELE
- ŘEDITELE MOTIVUJE K LEPŠÍMU VÝKONU A NEUSTÁLÉMU ZDOKONALOVÁNÍ
- JINÉ:

JAKÝ MĚLA PODLE VÁS ČÁST NOVELY (2012) ŠKOLSKÉHO ZÁKONA TÝKAJÍCÍ SE KONKURZŮ PŘÍNOS?

*

- MINIMÁLNÍ, VE VĚTŠINĚ PŘÍPADŮ SI STÁVAJÍCÍ ŘEDITELÉ POUZE VYMĚNILI MÍSTA
- VĚTŠÍ MOŽNOST UPLATNĚNÍ " NOVÝCH TVÁŘÍ"
- ŽÁDNÝ, JEN TO STÁLO HODNĚ PENĚZ, ADMINISTRATIVY A ČASU
- ZMENŠILA PROSTOR PRO "ŠPATNÉ" ŘEDITELE
- JINÉ:

CO SI MYSLÍTE O CHYSTANÉ NOVELE (2015), KTERÁ PROCHÁZÍ LEGISLATIVNÍM PROCESEM A SOUČASNOU ÚPRAVU (Z ROKU 2012) VÝRAZNĚ POZMĚŇUJE (MJ. OPĚTOVNĚ ZAVADÍ DOBU NEURČITOU)? *

- ŘEDITELŮM TO DODÁ NA JISTOTĚ ZAMĚSTNÁNÍ
- NOVELOU SE NIC ZÁSADNÍHO NEVYŘEŠÍ
- STAV, KDY NEÚSPĚŠNÝ ŘEDITEL ZŮSTANE ŘADOVÝM UČITEL, ZPŮSOBÍ JEN POTÍŽE
- JINÉ:

MYSLÍTE SI, ŽE ČÁST JEDNÁNÍ VÝBĚROVÉ KOMISE (PREZENTACE KONCEPCÍ I KONCEPCE SAMOTNÉ) BY MĚLA BÝT VEŘEJNÁ? *

- ANO, DOVEDU SI TO PŘEDSTAVIT
- NE
- JINÉ:

JAK SE DÍVÁTE NA FAKT, ŽE USNESENÍ VÝBĚROVÉ KOMISE PŘI KONKURZNÍM ŘÍZENÍ MÁ PRO ZŘIZOVATELE POUZE DOPORUČUJÍCÍ CHARAKTER? *

- VYHOVUJÍCÍ
- NEVYHOVUJÍCÍ, USNESENÍ BY MĚLO BÝT KONEČNÉ – ZAVAZUJÍCÍ
- JINÉ:

MYSLÍTE SI, ŽE BY MĚL UCHAZEČ JIŽ PŘED PŘIHLÁŠENÍM DO KONKURZNÍHO ŘÍZENÍ ABSOLVOVAT NĚJAKOU FORMU FUNKČNÍHO VZDĚLÁNÍ? *

- ANO, PRO UCHAZEČE BEZ PRAXE VE FUNKCI ŘŠ BY TO MĚLA BÝT PODMÍNKA PŘIHLÁŠENÍ SE DO KONKURZU
- NE, POKUD VYKONÁVAL ALESPŮŇ 5 LET FUNKCI ZŘ
- NE, PLATNÝ ZÁKON JE DOSTAČUJÍCÍ (DO 2 LET PO JMENOVÁNÍ MUSÍ ABSOLVOVAT FUNKČNÍ STUDIUM)
- JINÉ:

VOLNÝ KOMENTÁŘ K DANÉ PROBLEMATICE

Příloha č. 2: *Dotazníkové šetření určené pro zřizovatele mateřských, základních a středních škol na území Hl. města Prahy*

Zřizovatelé

U většiny otázek, kde je to logické, je možné zaškrtnout více odpovědí

***POVINNÉ POLE**

JAKOU MĚSTSKOU ČÁST ZASTUPUJETE? *

BYLO VE VAŠÍ MĚSTSKÉ ČÁSTI VYHLÁŠENO PLOŠNÉ KONKURZNÍ ŘÍZENÍ PO VYDÁNÍ NOVELY (2012) ŠKOLSKÉHO ZÁKONA? *

- ANO
- NE

JAKÝ BYL HLAVNÍ DŮVOD K PLOŠNÉMU VYPSÁNÍ KONKURZNÍHO ŘÍZENÍ? *

- VÝKLAD PRÁVNÍ NORMY
- NESPOKOJENOST S PRACÍ STÁVAJÍCÍHO ŘEDITELE
- JINÉ:

POKUD VE VAŠÍ MČ BYLO VYHLÁŠENO KONKURZNÍ ŘÍZENÍ POUZE NA NĚKTERÝCH ŠKOLÁCH (NIKOLIV PLOŠNĚ), BYLO TO NA PODNĚT *

- ČESKÉ ŠKOLNÍ INSPEKCE
- ŠKOLSKÉ RADY
- Z ROZHODNUTÍ ZŘIZOVATELE
- ODCHOD DO DŮCHODU, ORGANIZAČNÍ ZMĚNA, ATD...
- JINÉ:

SOUHLASÍTE SE STANOVENÍM FUNKČNÍHO OBDOBÍ ŘEDITELE NA DOBU ŠESTI LET? *

- ANO
- NE
- JINÉ:

JAK SE DÍVÁTE NA FAKT, ŽE NOVĚ JMENOVANÝ ŘEDITEL MÁ SMLOUVU NA DOBU URČITOU? *

- PRO ŘEDITELE JE TO PŘEDEVŠÍM NEJISTOTA
- DOBA URČITÁ JE VÝHODNÁ HLAVNĚ PRO ZŘIZOVATELE

- ŘEDITELE MOTIVUJE K LEPŠÍMU VÝKONU A NEUSTÁLÉMU ZDOKONALOVÁNÍ
- JINÉ:

CO SI MYSLÍTE O CHYSTANÉ NOVELE (2015), KTERÁ PROCHÁZÍ LEGISLATIVNÍM PROCESEM A SOUČASNOU ÚPRAVU (Z ROKU 2012) VÝRAZNĚ POZMĚŇUJE (MJ. OPĚTOVNĚ ZAVADÍ DOBU NEURČITOU)? *

- ŘEDITELŮM TO DODÁ NA JISTOTĚ ZAMĚSTNÁNÍ
- NOVELOU SE NIC ZÁSADNÍHO NEVYŘEŠÍ
- STAV, KDY NEÚSPĚŠNÝ ŘEDITEL ZŮSTANE ŘADOVÝM UČITELEM, ZPŮSOBÍ JEN POTÍŽE
- JINÉ:

MYSLÍTE SI, ŽE ČÁST JEDNÁNÍ VÝBĚROVÉ KOMISE (PREZENTACE KONCEPCÍ I KONCEPCE SAMOTNÉ) BY MĚLA BÝT VEŘEJNÁ? *

- ANO, DOVEDU SI TO PŘEDSTAVIT
- NE
- JINÉ:

JAK SE DÍVÁTE NA FAKT, ŽE USNESENÍ VÝBĚROVÉ KOMISE MÁ PRO ZŘIZOVATELE POUZE DOPORUČUJÍCÍ CHARAKTER? *

- VYHOVUJÍCÍ
- NEVYHOVUJÍCÍ, USNESENÍ BY MĚLO BÝT KONEČNÉ – ZAVAZUJÍCÍ
- JINÉ:

MYSLÍTE SI, ŽE BY MĚL UCHAZEČ JIŽ PŘED PŘIHLÁŠENÍM DO KONKURZNÍHO ŘÍZENÍ ABSOLVOVAT NĚJAKOU FORMU FUNKČNÍHO VZDĚLÁNÍ? *

- ANO, PRO UCHAZEČE BEZ PRAXE VE FUNKCI ŘŠ BY TO MĚLA BÝT PODMÍNKA PŘIHLÁŠENÍ SE DO KONKURZU
- NE, POKUD VYKONÁVAL ALESPŇ 5 LET FUNKCI ZŘ
- NE, PLATNÝ ZÁKON JE DOSTAČUJÍCÍ (DO 2 LET PO JMENOVÁNÍ MUSÍ ABSOLVOVAT FUNKČNÍ STUDIUM)
- JINÉ:

VOLNÝ KOMENTÁŘ K DANÉ PROBLEMATICE.