

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

**Hodnocení ředitelů základních škol a
mateřských škol z pohledu obecních
zřizovatelů v Plzeňském kraji a stanovení
kritérií hodnocení**

Miroslava Chottová

Centrum školského managementu

Vedoucí diplomové práce: Doc. Jaroslav Kalous, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice, Management
vzdělávání

2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Hodnocení ředitelů základních škol a mateřských škol z pohledu obecních zřizovatelů v Plzeňském kraji a stanovení kritérií hodnocení vypracovala pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato diplomová práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Plzni dne: 31. 3. 2012

.....

Miroslava Chottová

Poděkování

Děkuji Doc. Jaroslavu Kalousovi, Ph.D. za vedení, pomoc, trpělivost a cenné připomínky k mé diplomové práci. Rovněž děkuji všem osloveným zřizovatelům a ředitelům za jejich ochotu a vstřícnost při dotazníkovém šetření.

NÁZEV:

Hodnocení ředitelů základních škol a mateřských škol z pohledu obecních zřizovatelů v Plzeňském kraji a stanovení kritérií hodnocení.

AUTOR:

Miroslava Chottová

KATEDRA (ÚSTAV)

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

Doc. Jaroslav Kalous, Ph.D.

ABSTRAKT:

Tato diplomová práce se zabývá procesem hodnocení ředitelů základních škol a mateřských škol obecními zřizovateli v Plzeňském kraji a problémy s hodnocením spojenými. Vychází z poznatků z odborné literatury, výsledků dotazníkového šetření u obou zúčastněných stran (obecních zřizovatelů a současně ředitelů mateřských a základních škol) a z praktických zkušeností.

Dílčím cílem práce je na základě zmapování způsobů hodnocení ředitelů a kritérií, která zřizovatelé v současné době při hodnocení využívají, potvrdit, případně vyvrátit, hypotézy týkající se hodnocení ředitelů základních škol a mateřských škol obecními zřizovateli (hodnocení podle kritérií, hodnocení jako motivační faktor).

Hlavním cílem práce je na základě poznatků z použité odborné literatury, poznatků z dotazníkového šetření a zkušeností z vlastní praxe zpracovat vzorový metodický postup hodnocení včetně vzorového souboru hodnotících kritérií. Metodický postup může sloužit jako pomůcka pro obecní zřizovatele při vytváření jejich vlastního systému hodnocení.

KLÍČOVÁ SLOVA: zřizovatel, ředitel, hodnocení, kritéria

TITLE:

Evaluation of directors of elementary schools and kindergartens from the perspective of municipal founders in the Pilsen region and determination of evaluation criteria.

AUTHOR:

Miroslava Chottová

DEPARTMENT:

Centre for Education Management

SUPERVISOR:

Doc. Jaroslav Kalous, Ph.D.

ABSTRACT:

The main subject of this dissertation is process of evaluation of directors at elementary schools and kindergartens by municipal founders in region of Pilsen and matters related to it. The content is based on specialized literature, results of questionnaire research done with the municipal founders and also the directors of elementary schools and kindergartens, and practical experience.

The partial objective of this work is to confirm or alternatively disprove hypotheses regarding the evaluation of the directors at elementary schools and kindergartens by municipal founders (evaluation according to criteria, evaluation as a motivational factor), based on mapping the methods of assessment of the directors and the criteria currently applied by the founders.

The main objective of this work is to process a sample for methodical evaluating procedure including a sample set of evaluating criteria, based on findings in the specialized literature and questionnaire research, and own experience. The methodical procedure might be used as a key for the municipal founders during the formation of their own system of evaluation.

KEYWORDS: founder, director, evaluation, criteria

OBSAH

1	Úvod a cíl práce	8
2	Teoretická část	10
2. 1	Obec – zřizovatel základní školy a mateřské školy - právní postavení.....	10
2. 1. 1	Právní úprava zřizování škol a školských zařízení.....	10
2. 1. 2	Jmenování ředitelů škol a školských zařízení.....	10
2. 1. 3	Odvolání ředitelů škol a školských zařízení.....	12
2. 2	Ředitel školy a zřizovatel	14
2. 2. 1	Funkce ředitele školy.....	14
2. 2. 2	Kompetence ředitele školy	15
2. 2. 3	Povinnosti ředitele vůči zřizovateli	17
2. 2. 4	Problémy při hodnocení ředitelů škol obecními zřizovateli.....	20
2. 2. 5	Odborná literatura zabývající se problematikou hodnocení ředitele školy zřizovatelem.....	22
2. 3	Jmenování a hodnocení ředitelů škol v zemích Evropské unie a Evropského sdružení volného obchodu	23
2. 3. 1	Výběr a jmenování ředitelů	24
2. 3. 2	Kompetence ředitelů.....	25
2. 3. 3	Hodnocení ředitelů	27
2. 4	Hodnocení pracovníků – obecné zásady	28
2. 4. 1	Druhy hodnocení	29
2. 4. 2	Oblasti a cíle hodnocení	30
2. 4. 3	Proces hodnocení.....	31
2. 4. 3. 1	Přípravné období.....	31
2. 4. 3. 2	Období získávání informací a podkladů	31
2. 4. 3. 3	Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu	31
2. 4. 4	Kritéria hodnocení	32
2. 4. 5	Metody hodnocení	33
2. 4. 5. 1	Dělení metod podle časového horizontu.....	33
2. 4. 5. 2	Dělení metod na hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí	33
2. 4. 5. 3	Základní metody hodnocení.....	34
2. 4. 5. 4	Doprovodné metody hodnocení.....	35
2. 4. 5. 5	Soubory metod	41
2. 4. 6	Organizace hodnocení	41
2. 4. 6. 1	Hodnotitelé.....	41
2. 4. 6. 2	Zácvik hodnotitelů	42
2. 4. 6. 3	Příprava hodnocených pracovníků.....	42
2. 4. 7	Hodnocení jako motivační faktor	44
2. 4. 7. 1	Motivace	44
2. 4. 7. 2	Stimuly pracovní motivace	45
2. 4. 7. 3	Faktory demotivující pracovní jednání	45
2. 4. 8	Hodnocení jako motivační faktor u ředitelů škol	46
3	Výzkumná a analytická část	47

3. 1	Výzkumný problém a formulace hypotéz	47
3. 2	Cíl výzkumného šetření	47
3. 3	Stanovení proměnných	47
3. 4	Metodika šetření	48
3. 4. 1	Pilotní výzkum.....	48
3. 4. 2	Výzkum	48
3. 5	Zpracování výsledků výzkumu.....	50
3. 5. 1	Výzkum - zřizovatelé - analýza a výklad	50
3. 5. 1. 1	Identifikační údaje respondentů.....	50
3. 5. 1. 2	Interpretace poznatků získaných z vybraných ukazatelů výzkumného šetření – zřizovatel.....	53
3. 5. 1. 3	Hodnocení podle typu zřizovatele	55
3. 5. 1. 4	Počet využívaných kritérií	57
3. 5. 2	Výzkum - ředitelé základních škol - analýza a výklad.....	58
3. 5. 2. 1	Identifikační údaje respondentů.....	58
3. 5. 2. 2	Interpretace poznatků získaných z vybraných ukazatelů výzkumného šetření – ředitelé základních škol.....	60
3. 5. 3	Výzkum - ředitelé mateřských škol - analýza a výklad.....	64
3. 5. 3. 1	Identifikační údaje respondentů.....	64
3. 5. 3. 2	Interpretace poznatků získaných z vybraných ukazatelů výzkumného šetření – ředitelé mateřských škol	66
3. 6	Srovnání výsledků hypotéz.....	70
3. 7	Analýza kritérií hodnocení využívaných zřizovateli	72
3. 7. 1	Výzkum - zřizovatelé.....	72
3. 7. 2	Výzkum - ředitelé základních škol	73
3. 7. 3	Výzkum - ředitelé mateřských škol	73
3. 7. 4	Výsledek analýzy kritérií využívaných zřizovateli	74
4	Stanovení postupu hodnocení ředitelů základních škol a mateřských škol a stanovení souboru kritérií hodnocení	77
4. 1	Výstup práce – metodický postup	79
5	Závěr	85
	Seznam obrázků.....	87
	Seznam tabulek.....	87
	Seznam grafů	87
	Seznam použité literatury	89
	Shrnutí zákonných norem použitých při zpracování této práce	91
	Seznam zkratk.....	91
	Přílohy	92

1 ÚVOD A CÍL PRÁCE

Hodnocení ředitele školy je jednou z významných pravomocí zřizovatele, kterou může, je-li prováděna systematicky, strukturovaně a správně, přispět k pozitivnímu a kvalitnímu rozvoji školy. Výsledkem správného hodnocení by měla být spokojenost jak na straně ředitelů škol, tak na straně zřizovatelů. Řediteli škol by hodnocení mělo být vnímáno především jako motivační faktor pro jejich další práci. Pro zřizovatele by mělo hodnocení vypovídat o schopnostech a osobnosti ředitele a rovněž může sloužit jako podklad pro odměňování (stanovení osobního příplatku, případně udělení mimořádné odměny).

Po realizovaných reformách v českém školství se výrazně změnila úloha ředitele školy. Významným mezníkem (pro ředitele i zřizovatele škol) se stal datum 1. 1. 2003, kdy novelou zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, vznikla obecním zřizovatelům povinnost zřídit základní školu a mateřskou školu pouze ve formě příspěvkové organizace.¹ K rozsáhlým povinnostem ředitelů základních škol a ve většině případů i mateřských škol v oblasti vzdělávání (zodpovědnost za plnění učebních plánů a učebních osnov, za odbornou a pedagogickou úroveň výchovně vzdělávací práce školy atd.) přibyla udělením právní subjektivity rovněž zodpovědnost za majetek zřizovatele svěřený škole k hospodaření a za všechny činnosti, které se správou svěřeného majetku souvisejí. Role ředitele školy už nebyla jen rolí vedoucího učitele, ale především manažera organizace. Za druhý mezník lze považovat přijetí zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon), v platném znění, který nabyl účinnosti dne 1. 1. 2005. Zákon umožnil některým zřizovatelům (i obcím) zřizovat školy a školská zařízení nově též v právní formě školské právnické osoby.² Nicméně většina obecních zřizovatelů vytrvala u právní formy příspěvkové organizace. Ve školském zákoně bylo nově zakotveno právo zřizovatelů hodnotit školy a školská zařízení podle kritérií, která předem zveřejní³. Citované ustanovení však upravuje hodnocení školy jako celku, nikoliv hodnocení práce samotného ředitele.

Dílním cílem práce je na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, poznatků z použité odborné literatury a zkušeností z vlastní praxe potvrdit, případně vyvrátit,

¹ § 14 zák. č. 564/90 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství

² § 124, odst. 1, 2 zák. č. 561/2004 Sb., školský zákon

³ § 12 odst. 5 zák. č. 561/2004 Sb., školský zákon

hypotézy, týkající se způsobů hodnocení ředitelů základních škol a mateřských škol obecními zřizovateli v Plzeňském kraji (hodnocení podle kritérií, hodnocení jako motivační faktor).

Hlavním cílem práce je zpracovat metodický pokyn pro obecní zřizovatele, jehož obsahem bude vzorový postup a vzorová kritéria pro hodnocení ředitelů škol. Metodický pokyn může sloužit jako pomůcka pro zřizovatele při tvorbě jejich vlastního systému hodnocení.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Obec – zřizovatel základní školy a mateřské školy - právní postavení

2.1.1 Právní úprava zřizování škol a školských zařízení

Právo obce zřizovatele zřizovat příspěvkové organizace upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění, který říká: „obec může pro výkon samostatné působnosti zakládat a zřizovat právnické osoby a organizační složky obce“⁴. Z dalších ustanovení pak vyplývá, že o zřizování a rušení příspěvkových organizací včetně schvalování jejich zřizovacích listin rozhoduje zastupitelstvo obce v rámci jeho tzv. vyhrazené působnosti. Následně pak zákon uvádí, že rada obce plní vůči právnickým osobám a organizačním složkám založeným nebo zřízeným zastupitelstvem obce, s výjimkou obecní policie, úkoly zakladatele nebo zřizovatele podle zvláštních předpisů, nejsou-li vyhrazeny zastupitelstvu obce⁵.

2.1.2 Jmenování ředitelů škol a školských zařízení

Zvláštním předpisem ve smyslu jmenování ředitelů je pro školy a školská zařízení zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, který původně uváděl, že ředitele příspěvkové organizace zřizované obcí jmenuje do funkce zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkursního řízení a současně plní funkci orgánu nadřízeného zaměstnavateli v oblasti pracovněprávních vztahů. Novelou školského zákona č. 472/2011 Sb., účinnou od 1. 1. 2012 bylo vypuštěno ustanovení „plní funkci orgánu nadřízeného zaměstnavateli v oblasti pracovněprávních vztahů“⁶. Současně bylo touto novelou zřizovateli umožněno jmenovat ředitele pouze na období šesti let, nikoliv na dobu neurčitou⁷.

Výše uvedená novela nově umožňuje zřizovatelům v průběhu posledních šest měsíců pracovního poměru ředitele školy nebo školského zařízení na dobu určitou,

⁴ § 35a odst. 1 zák. č. 128/2000 Sb., obecní zřízení

⁵ § 102 odst. 2 písm. b) zák. č. 128/2000 Sb., obecní zřízení

⁶ § 166 odst. 2 zák. č. 561/2004 Sb., školský zákon

⁷ § 166 odst. 2 zák. č. 561/2004 Sb., školský zákon

nejpozději však tři měsíce před jeho skončením, 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 6 let⁸. Novela rovněž omezuje důvody, pro které může zřizovatel ředitele odvolat z funkce. Nově nelze odvolat ředitele z důvodu dosažení věku 65 let.

Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy upravuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, v platném znění⁹. Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje následující předpoklady:

- a) je plně způsobilá k právním úkonům;
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává;
- c) je bezúhonná¹⁰;
- d) je zdravotně způsobilá;
- e) prokázala znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak¹¹.

Za bezúhonného se nepovažuje ten, kdo byl pravomocně odsouzen:

- a) za trestný čin spáchaný úmyslně;
- b) za trestný čin spáchaný z nedbalosti v souvislosti s výkonem činnosti pedagogického pracovníka.

Bezúhonnost prokazuje fyzická osoba před vznikem pracovněprávního vztahu předložením výpisu z evidence Rejstříku trestů.

Další podmínkou pro výkon funkce ředitele je získání praxe spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce tři roky pro ředitele mateřské školy a čtyři roky pro ředitele základní školy¹².

Vlastní stanovení platu ředitele školy, případně udělení mimořádné odměny upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění¹³. Další podrobnosti pak

⁸ § 166 odst. 3 zák. č. 561/2004 Sb., školský zákon

⁹ § 5 zák. č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů

¹⁰ § 29a odst. 1, písm. a) zák. č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů

¹¹ § 3 odst. 1 zák. č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů

¹² § 5 odst. 1, písm. a) a b) zák. č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů

¹³ § 122 až § 137 zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce

upravuje nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění.

Z výše uvedených právních předpisů je patrné, že právně jasné jsou pouze tři dílčí pravomoci zřizovatele, kterými může výkon ředitele motivovat, ocenit či postihnout, a to:

- stanovení platu – možnost stanovení nenárokové složky – osobního příplatku
- udělení mimořádné odměny za práci – nenároková složka
- postih v případě nesprávného hospodaření se svěřenými finančními prostředky a majetkem – zpravidla odebrání části či celého osobního příplatku, v krajním případě odvolání z funkce.

2. 1. 3 Odvolání ředitelů škol a školských zařízení

Zřizovatel mohl do 31. 12. 2011 ředitele příspěvkové organizace – základní školy a mateřské školy, odvolat z funkce v případě:

- a) pozbytí některého z předpokladů pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení stanovených zvláštním zákonem¹⁴;
- b) nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení podle zvláštního zákona¹⁵;
- c) organizačních změn, jejichž důsledkem je zrušení vykonávané funkce;
- d) závažného porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z vykonávané funkce, které bylo zjištěno zejména inspekční činností České školní inspekce, zřizovatelem nebo jinými kontrolními orgány;
- e) dosažení 65 let věku.

Novelou zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, účinnou od 1. 1. 2012 může zřizovatel odvolat ředitele základní školy a mateřské školy z funkce v případě:

- a) pozbytí některého z předpokladů pro výkon činností ředitele školy nebo školského zařízení stanovených zvláštním právním předpisem;
- b) nesplnění podmínky zahájení a úspěšného ukončení studia k získání odborné kvalifikace podle zvláštního právního předpisu¹⁶;
- c) nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení podle zvláštního právního předpisu¹⁷;

¹⁴ § 5 zák. č. 563/2004 sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů

¹⁵ § 5 zák. č. 563/2004 sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů

¹⁶ § 5 zák. č. 563/2004 sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů

- d) organizačních změn, jejichž důsledkem je zánik vedoucího pracovního místa ředitele;
- e) závažného porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z jeho činností, úkolů a pravomocí na vedoucím místě ředitele, které bylo zjištěno zejména inspekční činností České školní inspekce nebo zřizovatelem;
- f) na návrh školské rady nebo České školní inspekce.

Žádný právní předpis ovšem stále jasně nespecifikuje, co lze považovat za závažné porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z činností, úkolů a pravomocí na vedoucím místě ředitele. Zde by mělo být hlavním podkladem pro posouzení práce ředitele školy pravidelné hodnocení podle předem stanovených kritérií.

¹⁷ § 5 zák. č. 563/2004 sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů

2.2 Ředitel školy a zřizovatel

2.2.1 Funkce ředitele školy

Funkce a role školy získala s počátkem 21. století nový význam. Z pohledu společenského systému došlo ke změně nároků na výstupy „(široké uplatnění absolventů, rozsah a kvalita znalostí a dovedností, celoživotní zaměstnatelnost, informační gramotnost)“¹⁸. Pokud však má škola obstát v konkurenci a podávat perfektní výkon, musí mít zpracovanou dobrou strategii, musí znát své cíle, vědět, kam má jít a s kým, protože jakékoliv cíle a strategie jsou neuskutečnitelné bez lidí. V dnešní době je zcela zřejmé, že kvalita školy je dána kvalitou pracovníků a především kvalitou ředitele školy¹⁹.

K rozsáhlým povinnostem ředitelů základních škol a ve většině případů i mateřských škol v oblasti vzdělávání přibyla tak, mimo jiné, odpovědnost za vypracování celkové strategie školy.

Role ředitele školy už tedy není jen rolí vedoucího učitele, ale především role vrcholového manažera organizace. Ze své pozice zodpovídá za provoz školy a organizaci, za kvalitu vzdělávacího a výchovného procesu, za úroveň spolupráce školy s rodiči a veřejností, za ekonomické a personální otázky. Mezi jeho důležité úkoly patří hodnocení výsledků práce školy a jednotlivých pedagogů, ovlivňování a motivování pracovníků školy a kontrolování jejich činností.

„Činnost ředitele školy vyžaduje osobní předpoklady, formální i neformální autoritu, potřebnou sociální kompetenci. V případě výrazné osobnosti ředitele se jeho osobní image přenáší i do image celé školy“²⁰. „Ředitel musí umožnit svým zaměstnancům být úspěšní, protože jejich úspěch podmiňuje úspěšnost školy. Uměním ředitele je najít různé typy lidí a prostřednictvím delegování pravomocí či přidělením zodpovědnosti je motivovat k co nejvyšší výkonnosti“²¹. Vnitřní prostředí školy je však velmi rozdílné, zejména s přihlédnutím k typu školy a její velikosti²². Pozice ředitele školy jako manažera je však ještě obtížnější v tom, že základní školy i mateřské školy jsou organizace, které ve většině případů nemají víceúrovňovou strukturu řízení. „Ředitel školy je tak na jedné

¹⁸ SLAVÍKOVÁ, L., KARABEC, S., Ředitelé současnosti pro školy budoucnosti, s. 17.

¹⁹ SLAVÍKOVÁ, L., KARABEC, S., Ředitelé současnosti pro školy budoucnosti, s. 17.

²⁰ RYMEŠ, M., Ředitel školy jako manažer I., Řízení školy, 2010, č. 12, s. 30.

²¹ SLAVÍKOVÁ, L., Řízení školy a pedagogického procesu, s. 18.

²² RYMEŠ, M., Ředitel školy jako manažer I., Řízení školy, 2010, č. 12, s. 29.

straně v pozici generálního ředitele firmy a na druhé straně má povinnosti dílenského mistra²³. Z pohledu firemního managementu lze říci, že ředitel během svého pracovního dne přechází od role lídra přes roli manažera až k roli vykonavatele²⁴. V roli lídra musí vytýčit strategii školy a přesvědčit o její správnosti ostatní zaměstnance. V roli manažera musí definovat jednotlivé kroky k dosažení strategického cíle včetně stanovení všech materiálních, finančních, lidských, technických a dalších zdrojů organizace. V roli vykonavatele se sám podílí na dosažení cíle.

2. 2. 2 Kompetence ředitele školy

Aby mohl ředitel školy efektivně řídit tým pedagogických pracovníků a chod celé školy, musí být vybaven určitými kompetencemi. Kompetence v obecné rovině znamená schopnost, způsobilost, pravomoc²⁵. Patří sem však i vědomosti, znalosti, postoje, zkušenosti. Podle Trojana²⁶ musí ředitel umět (oblast znalostí a dovedností), musí mít formální autoritu a musí chtít tyto složky kompetence využít. V praxi to znamená, že ředitel musí být schopen definovat strategický rámec organizace a následně přesvědčit podřízené manažery (zástupce ředitele, vedoucí předmětových komisí atd.) o jeho správnosti²⁷.

Trojan²⁸ rovněž poukazuje na skutečnost, že situace ve školství je specifická tím, že umožňuje nastoupit řídicímu pracovníkovi do funkce bez formální kvalifikace v oblasti řízení školy.

Ředitel školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí sice musí získat nejpozději do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.²⁹ Tato povinnost se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management

²³ RYMEŠ, M., Pozice ředitele ve škole a jeho manažerské role, Řízení školy, 2011, č. 4, s. 32-33.

²⁴ TROJAN, V., Kompetence ředitelů škol – pravomoci nebo schopnosti, Zborník z konferencie Školský manažment 2009, s. 244.

²⁵ TROJAN, V., Kompetence ředitelů škol – pravomoci nebo schopnosti, Zborník z konferencie Školský manažment 2009, s. 243.

²⁶ TROJAN, V., Kompetence řídicích pracovníků ve školství, 2008, dizertační práce.

²⁷ TROJAN, V., Kompetence ředitelů škol – pravomoci nebo schopnosti? Zborník z konferencie Školský manažment 2009, s. 245.

²⁸ TROJAN, V., Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence, e – Pedagogium, 2010, 1. mimořádné vydání, s. 168.

²⁹ § 24, odst. 4, písm. a) zák. č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů

nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.

Ve skutečnosti to ovšem znamená, že jmenováním ředitele do funkce může dojít k situaci, kdy se v roli ředitele ocitne člověk, který sice může být výborným pedagogem, ale nedisponuje žádnými znalostmi v oblasti vedení organizace. Jmenováním do funkce získává ředitel odpovědnost a možná autoritu, ale nikoliv dovednosti lídra. Ředitel bez předchozího manažerského vzdělání je podle Kirkhama³⁰ „operující zdravotní sestra místo doktora“. Někteří nově jmenovaní ředitelé jsou dokonce zaskočeni získanými pravomocemi a nedokážou si s nimi poradit a efektivně je využívat. Pokud je však nově jmenovaný ředitel silná a tvůrčí osobnost, dokáže se po svém jmenování velmi rychle v organizaci zorientovat a v krátké době začít prosazovat svoji vizi a strategii a přesvědčit o její správnosti i ostatní zaměstnance³¹.

Ředitelé ve školství přitom potřebují stejné základní kompetence jako manažeři jiných oborů. „Školský management se nijak principiálně neodlišuje od managementu, používaného v dalších společenských sférách“³². Nezvalová³³ rozdělila kompetence ředitele do tří základních druhů, a to:

a) kompetence řídicí

- realizovat školskou politiku (rozvíjet cíle školské politiky, vymezovat poslání a vizi školy, rozvíjet vztahy mezi školou a sociálními partnery, vytvářet pozitivní vztahy s komunitou a rodiči)
- řídit vzdělávání žáků (efektivně řídit výuku na škole, podporovat účinně výuku, zavádět nové prostředky, formy a metody podporující výuku, vytvářet pozitivní výukové klima, reagovat na potřeby žáků, zavádět moderní výukové technologie, monitorovat a hodnotit výuku a vzdělávací programy)
- řídit lidské zdroje (zajistit efektivní práci všech zúčastněných, monitorovat práci a intervenovat průběžně v případě potřeby, zajišťovat odpovídající profesionalitu a včas intervenovat, zajistit prostředí, podporující práci učitelského sboru a včas intervenovat, rozvíjet práci týmů, plánovat a hodnotit práci týmů i jednotlivců, rozvíjet práci každého jednotlivce, dobře rozhodovat a dokázat změnit strategii na

³⁰ LHOTKOVÁ, I., Příprava vzdělávacích lídrů, Řízení školy, 2011, č. 5, s. 3.

³¹ POL, M., Škola v proměnách, s. 27

³² RÝDL, K., Cesta k autonomní škole, s. 8.

³³ NEZVALOVÁ, D., Kompetence ředitele školy

- základě zpětné vazby, monitorovat průběžně svou činnost, vytvářet a podporovat pozitivní pracovní vztahy)
- řídit materiální zdroje (efektivně alokovat materiální a finanční zdroje, monitorovat a kontrolovat použití zdrojů)
 - řídit informační zdroje (vyhledávat a vyhodnocovat informace, využívat informace k řešení problémů a přijetí rozhodnutí, využívat IT);
- b) kompetence sebeřídící
- rozvíjet sebe sama s cílem zvýšení kvality své práce (orientovat se v nových poznacích, sledovat odbornou literaturu, rozvíjet své řídicí dovednosti, zúčastňovat se dalšího vzdělávání, pečovat o svůj profesionální růst, provádět své pravidelné sebehodnocení, reflektovat své aktivity)
 - podílet se na týmové práci (podílet se na implementaci změn ve škole, efektivně pracovat ve svém týmu, spolupracovat s ostatními učiteli, inovovat své vědomosti a dovednosti v rámci týmu);
- c) kompetence personální
- plánovat dosažení optimálních výsledků (prokazovat své schopnosti, vymezit priority, dovést řešit problémy)
 - vést ostatní k dosažení optimálních výsledků (prokazovat citlivost k problémům ostatních, navazovat kontakty s ostatními, získávat souhlas ostatních, prezentovat se pozitivně ostatním)
 - řídit sebe k dosahování optimálních výsledků (prokazovat sebedůvěru a schopnost se kontrolovat, zvládat emoce a stres, schopnost osobnostního rozvoje)
 - využívat intelektu k optimalizaci výsledků (schopnost vyhledávání a strukturování informací, identifikovat a aplikovat koncepty a teorie, schopnost přijímat rozhodnutí a odpovědnost).

Jako jeden z podkladů při vytváření kompetencí použila Nezvalová Národní standardy pro ředitele (National Standards for Headteachers) vydané v roce 1998 ve Velké Británii.

2. 2. 3 Povinnosti ředitele vůči zřizovateli

Dobrá spolupráce ředitele školy se zřizovatelem je významným aspektem v naplňování strategie školy. Škola může mít totiž sebelépe zpracovanou strategii, ale bez

podpory svého zřizovatele (nejen finanční, ale i morální) není možné strategických cílů dosáhnout.

Ředitel školy obecně plní úkoly vyplývající z funkce statutárního orgánu, ze zřizovací listiny a další úkoly uložené zřizovatelem. Rovněž plní povinnosti stanovené pracovním řádem pro zaměstnance škol a školských zařízení a povinnosti vyplývající ze školského zákona a dalších právních předpisů.

Právních předpisů, které upravují práva a povinnosti ředitele školy vůči zřizovateli, je celá řada. Jedná se o školský zákon a jeho prováděcí předpisy, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 128/2000 Sb., obecní zřízení, zákon č. 250/2000 Sb., rozpočtová pravidla územních rozpočtů a další.

Práva a povinnosti ředitele školy v oblasti vzdělávacího procesu jsou poměrně srozumitelně upraveny v § 164 a § 165 školského zákona, které uvádějí, že 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 se zákonem a vzdělávacími programy
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb;
- vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření
- vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud je zřízena
- zajišťuje informovanost zákonných zástupců 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
- stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení
- odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny³⁴.

³⁴ § 164 a § 165 odst. 1 zák. č. 561/2004 Sb., školský zákon

Ředitel školy a školského zařízení však také rozhoduje v určitých případech uvedených v odst. 2 § 165 školského zákona o právech a povinnostech v oblasti státní správy jako správní orgán. Jedná se o následující činnosti:

- zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu a zamítnutí žádosti o přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku
- přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a ukončení předškolního vzdělávání, zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální a zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy
- zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky
- převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy
- přijetí k základnímu vzdělávání, přestupu žáka, převedení žáka do jiného vzdělávacího programu a zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání
- zamítnutí žádosti o přestup, změnu oboru vzdělání, přerušování vzdělávání a opakování ročníku
- zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání
- zamítnutí žádosti o uznání dosaženého vzdělání
- povolení a zrušení povolení individuálního vzdělávání žáka³⁵.

Ředitel má ovšem vůči svému zřizovateli řadu dalších povinností. Například ředitel základní školy předkládá zřizovateli každoročně výroční zprávu o činnosti školy za uplynulý školní rok³⁶. Ředitel základní školy i mateřské školy předkládá také podklady pro hodnocení školy zřizovatelem podle daných kritérií, pokud se zřizovatel rozhodl využít možnosti školu hodnotit³⁷.

Ředitel základní školy i mateřské školy podává zřizovateli žádost o povolení výjimky z nejnižšího počtu dětí a žáků a o povolení výjimky z nejvyššího počtu dětí a žáků³⁸.

Ředitel základní školy projednává se zřizovatelem omezení provozu nebo plné uzavření školní družiny v době školních prázdnin³⁹.

³⁵ § 165 odst. 2 zák. č. 561/2004 Sb., školský zákon

³⁶ § 10 odst. 3 zák. č. 561/2004 Sb., školský zákon a § 7 vyhl. č. 15/2005 Sb., stanovení náležitostí dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a hodnocení školy

³⁷ § 12, odst. 5 zák. č. 561/2004 Sb., školský zákon

³⁸ § 23, odst. 4 a 5 zák. č. 561/2004 Sb., školský zákon

³⁹ § 8, odst. 2 vyhl. č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání

Ředitel mateřské školy projednává se zřizovatelem místo, termín a dobu pro podání žádostí o přijetí dětí k předškolnímu vzdělávání od následujícího školního roku⁴⁰. Rovněž projednává se zřizovatelem prázdninový provoz mateřské školy⁴¹. Dále ředitel školy informuje zřizovatele o skutečnosti vyhlášení volných dnů, ohlašuje svou nepřítomnost na pracovišti z důvodu čerpání řádné dovolené, pracovní nebo jiné překážky v práci delší tří pracovních dnů a zároveň oznamuje zřizovateli jméno osoby pověřené řízením školy.

Ředitel základní školy předkládá po uzavření účetnictví daného kalendářního roku výpočet neinvestičních výdajů (na 1 žáka/1 dítě/1 oběd) za uplynulý kalendářní rok. Zároveň předává podklady pro fakturaci neinvestičních výdajů (seznam žáků/dětí, které školu navštěvují a mají trvalé bydliště mimo obec), o aktuálních změnách těchto skutečností neprodleně zřizovatele informuje⁴².

Dále ředitel školy sděluje zřizovateli výši stanovené úplaty za služby poskytované školou a také neprodleně informuje o jejich aktuálních změnách. Předává zřizovateli kontrolní zprávy České školní inspekce, hygienické stanice a dalších institucí z kontrol prováděných na škole.

V oblasti hospodaření školy předkládá ředitel zřizovateli návrh rozpočtu na příští kalendářní rok. V rámci návrhu rozpočtu rovněž předkládá zřizovateli návrh nákupu investic, návrh oprav a rekonstrukcí svěřeného majetku. V termínu stanoveném zřizovatelem předkládá účetní závěrku, finanční vypořádání účelových dotací poskytnutých zřizovatelem a zároveň i návrh na rozdělení zisku organizace do fondů.

V oblasti majetku, který zřizovatel předal škole k hospodaření, projednává ředitel základní i mateřské školy se zřizovatelem například uzavírání nájemních smluv na dočasně nevyužívaný majetek včetně stanovení ceny za pronájem, vyhlásování výběrových řízení na rekonstrukci a modernizaci svěřeného majetku a další náležitosti stanovené zřizovací listinou.

2. 2. 4 Problémy při hodnocení ředitelů škol obecními zřizovateli

Problémů, s nimiž se ředitelé základních škol a mateřských škol setkávají v souvislosti se svými zřizovateli, není málo. Někteří zřizovatelé neznají základní právní předpisy, které se týkají škol. Nevědí, jaké povinnosti vůbec ředitel má, sami pro sebe je

⁴⁰ § 34, odst. 2 zák. č. 561/2004 Sb., školský zákon

⁴¹ § 3, odst. 1 vyhl. č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání

⁴² § 178, odst. 6 zák. č. 561/2004 Sb., školský zákon

zužují jen na správu budovy. V případě, že se rozhodnou ředitele škol hodnotit, zaměří celkové hodnocení pouze na tuto oblast. Kdo ušetří více finančních prostředků při správě budovy, je odměněn. Hodnocení je často nahodilé, proces hodnocení není pravidelný a strukturovaný a ředitelům není poskytnuta zpětná vazba.

Zejména u malých zřizovatelů – obcí, zřizujících pouze jednu základní školu, případně jednu mateřskou školu, často dochází k neobjektivnímu hodnocení, zpravidla na bázi osobních vztahů mezi ředitelem a starostou obce. Často se proto vůbec nehodnotí práce, ale loajalita k vedení obce. Starostům, případně členům zastupitelstva, v těchto malých obcích se pak obvykle zdaří prosadit odvolání „neloajálního“ ředitele z funkce na základě uměle vykonstruovaného provinění, které je možno interpretovat jako závažné porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z vykonávané funkce. V tomto případě je obrana ředitele možná pouze soudní cestou.

Velmi často dochází rovněž k odvolání ředitelů škol po komunálních volbách, kdy se na obecních radnicích zformuje nové zastupitelstvo, které chce, bez ohledu na práci a úspěšnost současných ředitelů, postavit do čela škol své kandidáty. V malém počtu případů jde o odvolání oprávněné, kdy ředitelé skutečně závažným způsobem porušují právní předpisy, zejména chybně čerpají prostředky ze státního rozpočtu, či prostředky z příspěvku zřizovatele, diskriminují zaměstnance, chybně jim stanovují plat. Většinou se však jedná o chyby z neznalosti.

V současné době vyvolalo masivní vyhlašování konkursů přijetí zákona č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon (zmiňován v části 2. 1. 2 této práce). Řada zřizovatelů využila přechodného ustanovení novely⁴³ a vyhlásila konkurz na všechny ředitele škol, kteří byli ke dni účinnosti zákona, tedy k 1. 1. 2012, ve funkci více než šest let bez ohledu na kvalitu jejich práce. Tato situace je řediteli vnímána velice negativně a vyvolala značnou kritiku zřizovatelů v tom smyslu, že staví do nejisté situace i kvalitní a dosud úspěšné ředitele, kteří jsou nuceni, chtějí-li ve funkci pokračovat, přihlásit se do konkursu.

⁴³ Čl. III, odst. 5, písm. a) zák. č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon.

2. 2. 5 Odborná literatura zabývající se problematikou hodnocení ředitele školy zřizovatelem

Na trhu chybí odborná publikace, která by komplexně upravovala vztahy mezi ředitelem školy a jejím zřizovatelem a jasně vymezovala, co mohou zřizovatelé po ředitelích požadovat, co už je nad rámec jejich pravomocí, a jejíž součástí by byl i návod k hodnocení ředitelů škol zřizovatelem. Odborná literatura i periodika ve většině případů odkazují na právní předpisy, které však hodnocení ředitelů zřizovatelem vůbec neupravují. Velmi sporadicky jsou na toto téma publikovány články, a to zejména v periodiku Řízení školy, či v Učitelských novinách, přesto dosud nebyla zpracována žádná komplexní metodická pomůcka, kterou by uvítaly zejména malé obce.

V současné době zahájilo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR v partnerství s Národním institutem pro další vzdělávání projekt Kariéra ředitele školy - Ředitel²¹. Projekt je financován z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Záměrem projektu je připravit ucelený systém kariéry ředitelů mateřských, základních a středních škol, jehož součástí bude i návrh principů hodnocení ředitelů v souvislosti s funkčním obdobím. Jako sekundární účastníci projektu budou osloveni i zřizovatelé škol. Bude vytvořen model kariéry ředitele školy (návrh výběru, přípravy, hodnocení a rozvoje). Předpokládané ukončení projektu je 31. 12. 2014.

Problematikou hodnocení ředitelů škol zřizovatelem a zpracováním metodické pomůcky, i když z různých pohledů, se zabývalo několik absolventů bakalářského studia Školský management ve svých bakalářských pracích:

- a) Hodnocení ředitele základní školy z pohledu zřizovatele (Škubalová, 2006) - cílem práce bylo provést analýzu legislativy, která ovlivňuje hodnocení řídicí práce ředitele základní školy, zmapovat situaci u vybraného vzorku škol a rovněž zmapovat názor vybraných zřizovatelů na proces hodnocení školy a připravit pomůcku pro hodnocení práce jejich ředitelů. Výzkum byl zaměřen na ředitele základních škol a jejich zřizovatele;
- b) Hodnocení ředitele školy zřizovatelem (Majerová, 2010) – cílem práce bylo analyzovat faktory, které mohou ovlivňovat vnímání potřebnosti a užitečnosti hodnocení práce ředitele školy oběma stranami s důrazem na objasnění pravého smyslu a podstaty hodnocení. Výstupem byla metodická pomůcka pro ředitele škol

a jejich zřizovatele shrnující poznatky vyplývající z výzkumného šetření a návrh metodického pokynu pro poskytování odměn ředitelům škol zřizovatelem. Osloveni byli ředitelé základních škol a mateřských škol ve Středočeském kraji, Královéhradeckém a Libereckém kraji a jejich zřizovatelé;

- c) Úloha zřizovatele při hodnocení a stanovení platu ředitelů škol a školských zařízení zřizovaných obcemi v rámci Libereckého kraje (Lipšová, 2010) – cílem práce bylo zmapování způsobu, jakým probíhá hodnocení ředitelů škol, kdo jej realizuje, které priority mají větší váhu, na základě jakých podkladů je ředitel hodnocen. Výstupem byla metodika ke stanovení platu ředitele. Osloveni byli zřizovatelé v rámci Libereckého kraje.

Škubalová a Lipšová ve svých bakalářských pracích zjišťovaly, zda je hodnocení pro ředitele motivující. V obou pracích byl výsledek negativní, stávající systém hodnocení není pro ředitele motivující. Majerová naopak ve své práci zjišťovala, které demotivátory nejvíce ovlivňují práci ředitele školy. Ředitelé zmiňovali především nezáměr zřizovatele o činnost ředitele školy, dále neobjektivnost a nespravedlivé hodnocení, formální přístup zřizovatele, neprofesionální hodnotící komise, chybějící zpětnou vazbu, nejasná kritéria, chybějící návaznost na finanční odměnu a neoprávněnou kritiku a výtky od nekvalifikovaných hodnotitelů.

2.3 Jmenování a hodnocení ředitelů škol v zemích Evropské unie a Evropského sdružení volného obchodu

Zajímavý je pohled na jmenování a hodnocení ředitelů škol v zemích Evropské unie a Evropského sdružení volného obchodu. Podkladem je souhrnný materiál zpracovaný Evropským oddělením Eurydice European Unit v roce 1996. Materiál byl následně vydán v české verzi Ústavem pro informace ve vzdělávání pod názvem Ředitelé škol v zemích Evropské unie v roce 1997. Nebyl však aktualizován, proto zde nejsou uvedeny údaje o nových členských státech.

I v zemích Evropské unie a Evropského sdružení volného obchodu se samozřejmě způsoby výběru, jmenování a hodnocení ředitelů škol velmi liší. Obecně lze konstatovat, že autonomie škol a jejich ředitelů je v uvedených zemích ve většině případů mnohem

menší než v České republice. V mnoha zemích je centralizované zejména řízení lidských zdrojů, přesto je možno zaznamenat decentralizační tendence.

2.3.1 Výběr a jmenování ředitelů

Výběr a jmenování ředitelů škol se v jednotlivých sledovaných zemích velmi liší. Důvodem je především funkční závislost ředitelů na nadřízeném orgánu. V osmi zemích (Německo, autonomní oblasti ve Španělsku, Francie, Itálie, Lucembursko, Řecko, Portugalsko a Rakousko) jsou ředitelé závislí na ministerstvu (případně ministerstvech) dané země. Tři ze sledovaných zemí (Dánsko, Finsko, Švédsko) předaly úplnou pravomoc místním orgánům, na nichž ředitel přímo závisí. V Irsku jsou ředitelé závislí na radě odpovědné za organizaci školy, v níž je zastoupen zřizovatel školy. „Organizací se rozumí všechna rozhodnutí, která škole umožní fungovat, včetně přijímání učitelů“⁴⁴. V Anglii a ve Walesu jsou ve školách podporovaných místními školskými úřady ředitelé závislí na orgánech odpovědných za organizaci školy. Tyto orgány mají pravomoc jmenovat a odvolávat učitele a oficiálně jsou jejich zaměstnavatelem. V ostatních školách jsou ředitelé přímo závislí na školských radách. V Severním Irsku závisejí ředitelé buď na místních školských úřadech, nebo na orgánech odpovědných za organizaci školy. Ve dvou zemích mají situaci přechodného typu. Belgie má tři školské sítě, jejichž školy řídí orgán nazvaný Francouzské společenství nebo Vlámské společenství. První je závislá přímo na ministerstvu, druhá síť závisí na obcích a provinciích, třetí je soukromé příspěvkové vzdělávání, kde ředitelé závisejí přímo na osobě nebo asociaci odpovědné za školu. V Nizozemsku závisejí ředitelé v případě veřejného školství na obci, v případě soukromého příspěvkového školství na organizaci, která školu založila⁴⁵.

Na Islandu a v Lichnštejnsku jsou ředitelé primárních škol odpovědni místním úřadům a ministerstvu. V Norsku je školství řízeno státem prostřednictvím místních a regionálních úřadů, na nichž jsou ředitelé škol závislí.

Výběr ředitelů ve sledovaných zemích lze v podstatě zúžit na dva postupy:

- a) Výběr po zveřejnění inzerátu o volném místě:
 - na základě schopností a výsledků hodnocení (provádějí ministerstva nebo místní orgány subvencující školy nebo zemská správa – Německo, Rakousko)

⁴⁴ BROŽOVÁ, S., Ředitelé škol v zemích Evropské unie, s. 7.

⁴⁵ BROŽOVÁ, S., Ředitelé škol v zemích Evropské unie, s. 7.

- místním školským úřadem (Dánsko, Finsko, Švédsko), regionálním školským úřadem (Skotsko), konfesním úřadem nebo výběrovou komisí (Nizozemsko), školskou radou (Anglie, Wales, Irsko, Norsko), a na základě pohovorů a životopisu
 - „demokratická“ volba školskou radou složenou především z učitelů (Španělsko a Portugalsko). V Portugalsku následuje volba po ověření schopností uchazečů předem vybraných v konkursu, který organizuje rovněž školská rada;
- b) Výběr bez vztahu k určitému místu:
- přijímání na základě konkursu organizovaného ministerstvem (Francie – sekundární školství, Itálie)
 - výběr na základě kvalifikačního seznamu (Francie – primární školství)
 - výběr na základě schopností, kvalifikací a výkazu o pracovním poměru a na základě zprávy regionální školské rady (Řecko)
 - výběr ve vládní radě na základě návrhu ministra školství (Lucembursko)⁴⁶.

V Belgii existuje několik výběrových systémů v závislosti na školských sítích. Na Islandu provádí výběr ředitelů ministerstvo na základě doporučení školské rady, v Lichnějštsku vybírá ředitele rovněž ministerstvo a v Norsku místní nebo regionální úřad⁴⁷.

Jmenování ředitelů je s výjimkou Řecka a Španělska v souladu s výběrovými postupy jednotlivých zemí, instituce, která ředitele vybírá, ho rovněž jmenuje. V Řecku podává návrh regionální rada prefektovi, který rozhoduje o uvedení ředitele do funkce, ve Španělsku vybírá ředitele školská rada a do funkce ho jmenuje správa⁴⁸.

Ředitelé jsou zpravidla jmenováni do funkce na dobu neurčitou nebo do konce své kariéry. Výjimku tvoří Řecko, Španělsko a Portugalsko, kde jsou ředitelé jmenováni na období čtyř let. Ve Španělsku a Portugalsku lze mandát obnovit, aniž by se opakoval výběrový postup⁴⁹.

2.3.2 Kompetence ředitelů

Úloha a kompetence ředitelů ve sledovaných zemích Evropské unie a Evropského sdružení volného obchodu závisí na stupni autonomie školy. V Portugalsku je ředitel školy v podstatě výkonným orgánem, který je pověřen realizovat nařízení školské rady.

⁴⁶ BROŽOVÁ, S., Ředitelé škol v zemích Evropské unie, s. 7 - 9.

⁴⁷ BROŽOVÁ, S., Ředitelé škol v zemích Evropské unie, s. 9.

⁴⁸ BROŽOVÁ, S., Ředitelé škol v zemích Evropské unie, s. 9.

⁴⁹ BROŽOVÁ, S., Ředitelé škol v zemích Evropské unie, s. 9.

V Řecku, Irsku a ve Francii je ředitel školy výkonným a koordinačním orgánem. Stará se o koordinaci a realizaci ministerských nařízení.

V Lucembursku, Německu, Itálii a v Rakousku je ředitel výkonný a vyšší hierarchický orgán. Realizuje ministerská nařízení, je pověřen dohlížet na práci učitelů.

V Nizozemku, Anglii, ve Walesu a v Severním Irsku je ředitel školy spolupracovník příslušného úřadu nebo rady odpovědné za organizaci školy. Pomáhá při plánování počtu pracovníků a společně řeší otázky administrativy, financování a pedagogiky.

V Dánsku je ředitel školy odpovědný pracovník za administrativní pedagogický chod školy.

Ve Švédsku je ředitel odpovědný pracovník za výsledky školy. Musí zajišťovat, aby se činnost školy zaměřovala na sledování celostátních cílů, upravuje místní plán školy a sleduje a hodnotí výsledky. V Belgii se úloha ředitele školy liší podle osoby nebo asociace odpovědné za školu. Na Islandu ředitel spolupracuje se školskou radou, v Lichnštejnsku realizuje ministerská nařízení. V Norsku ředitelé škol odpovídají za administrativní a pedagogický chod školy a spolupracují s místní radou⁵⁰.

Velmi omezené jsou kompetence ředitele školy v oblasti finanční odpovědnosti. V několika zemích (Belgie – Vlámské společenství, Dánsko, Španělsko, Irsko, Rakousko, Portugalsko, Švédsko) odpovídá ředitel za zpracování běžného rozpočtu školy, který předkládá ke schválení radě odpovědné za fungování školy. Pokud je rozpočet schválen, má ředitel určitou volnost při rozhodování o výši příjmů a výdajů. Ve Francii v sekundárním školství a v Itálii je ředitel odpovědný za rozpočet, který je odsouhlasen představenstvem a předán ke kontrole vyššímu orgánu. V Anglii, ve Walesu a v Severním Irsku je ředitel odpovědný za využití všech zdrojů, včetně finančních. V Řecku nemá ředitel téměř žádnou zodpovědnost za finance školy. V Nizozemsku náleží odpovědnost příslušnému orgánu odpovědnému za školu⁵¹.

Mnohem větší kompetence a odpovědnost mají ředitelé sledovaných zemí v oblasti pedagogické. Ve většině zemí odpovídá ředitel za obecný chod školy, za rozvrh hodin, organizaci tříd. V některých zemích je tato odpovědnost sdílená. Například v Dánsku jsou tyto otázky předkládány k posouzení pedagogické radě, ve Španělsku pomáhá řediteli koordinátor výuky a shromáždění profesorů a v Portugalsku rozhoduje školská rada na

⁵⁰ BROŽOVÁ, S., Ředitelé škol v zemích Evropské unie, s. 12.

⁵¹ BROŽOVÁ, S., Ředitelé škol v zemích Evropské unie, s. 13.

základě návrhů zpracovaných pedagogickou radou a předložených ředitelem. V těchto třech zemích se ředitelé s kolektivními orgány rovněž dělí o zodpovědnost za plán školy nebo plán činnosti. Stejný systém funguje ještě v Belgii, Francii a Itálii.

V některých zemích je ředitel rovněž zodpovědný za hodnocení a sledování znalostí a studijního pokroku žáků (Belgie – Vlámské společenství, Francie, Rakousko, Švédsko, Skotsko). V Belgii, Německu, Irsku, Itálii a ve Skotsku mají ředitelé odpovědnost za kázeňská opatření, v Portugalsku se o odpovědnost dělí se školskou radou. V Belgii, Německu, Lucembursku, Rakousku, v Anglii a ve Walesu ředitel hodnotí učitele a musí organizovat jejich další vzdělávání. Poměrně omezená je pedagogická odpovědnost ředitele v Lichnějnsku. Pokud škola nefunguje harmonicky, je povinností ředitele informovat inspekci. Naopak velmi rozsáhlá je pravomoc ředitele v pedagogické oblasti na Islandu. Zpracovává učební plán a zodpovídá za výchovně vzdělávací činnosti a za dohled nad učiteli⁵².

2.3.3 Hodnocení ředitelů

Ve více než polovině sledovaných zemí jsou ředitelé hodnoceni pravidelně.

V Řecku jsou ředitelé hodnoceni každé čtyři roky - při výběru ředitele školy.

Ve Francii provádějí hodnocení školští inspektoři u ředitelů předškolních zařízení a primárních škol a ředitelé školských obvodů u ředitelů sekundárních škol. O výsledku hodnocení je zpracován zápis, který má vliv na další kariéru.

V Irsku jsou ředitelé primárních škol hodnoceni v rámci školní inspekce, u sekundárních škol formální hodnocení vůbec neexistuje.

V Itálii realizují periodické hodnocení ředitelů správní orgány na úrovni provincie. Pokud není hodnocení zcela záporné, nemá vliv na další kariéru ředitele.

V Nizozemsku formální hodnocení neexistuje, odpovědnost mají zaměstnavatelé ředitelů.

V Rakousku hodnotí činnost ředitelů inspektoři, v případě zjištění problému jsou povinni informovat své nadřízené.

V Portugalsku jsou ředitelé hodnoceni každý rok a hodnocení provádí regionální školní ředitel.

⁵² BROŽOVÁ, S., Ředitelé škol v zemích Evropské unie, s. 13 – 14.

Ve Švédsku je hodnocení ředitele školy součástí celkového hodnocení školy, které realizuje Národní školská agentura.

Ve Spojeném království jsou ředitelé hodnoceni periodicky. Hodnotí je školská inspekce, která působí ve Walesu, Anglii a ve Skotsku.

Ve Španělsku realizuje hodnocení ředitelů škol školní inspektor ve spolupráci s orgány pro řízení a pedagogiku ve škole.

V několika zemích probíhá hodnocení ředitelů ve fázích jejich kariéry. Například v Dánsku mají ředitelé dva roky zkušební doby stejně jako všichni státní zaměstnanci.

V Německu jsou všichni státní zaměstnanci, tedy i ředitelé škol, hodnoceni v okamžiku postupu nebo přechodu do jiného zaměstnání.

Ve Finsku hodnotí ředitele, kteří mají pracovní úvazek na dobu určitou, obce před obnovením smlouvy.

V Belgii, Islandu, Lichnějnsku, Lucembursku a Norsku nejsou ředitelé škol hodnoceni vůbec⁵³.

2.4 Hodnocení pracovníků – obecné zásady

„Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení“⁵⁴.

Proč vlastně hodnotit? Jiří Stýblo⁵⁵ uvádí šest argumentů pro hodnocení zaměstnanců:

- objektivní odměňování zaměstnanců
- plánování nezbytných nebo žádoucích personálních změn
- zdokonalování profesní způsobilosti zaměstnanců
- odstraňování a náprava zjištěných nedostatků
- zlepšení poznání a vyladění vzájemných vztahů mezi vedoucími a vedenými
- zjištění problémů v pracovním procesu a nalezení jejich řešení.

Při hodnocení ředitelů škol by měli zřizovatelé vycházet z obecných principů hodnocení pracovníků. Měli by mít jasno v tom, co je to vlastně hodnocení, co hodnotí,

⁵³ BROŽOVÁ, S., Ředitelé škol v zemích Evropské unie, s. 16 – 17.

⁵⁴ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, s. 416.

⁵⁵ STÝBLO, J. Hodnocení výkonnosti: doporučení pro praxi, Moderní řízení, 2006, č. 7, s. 66-67.

koho hodnotí a podle čeho. „Hodnocení pracovníků obecně je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, pracovním jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. Mnohé způsoby hodnocení jsou účinným motivačním nástrojem“⁵⁶.

Zřizovatelům by pravidelné hodnocení ředitelů škol mělo poskytnout představu především o jejich manažerských dovednostech a celkových schopnostech při řízení školy.

Odborná literatura v současné době používá místo pojmu hodnocení spíše pojem řízení výkonnosti. „Je širší než pojem hodnocení pracovníků, do řízení výkonnosti patří například motivační soutěže, jejichž cílem je podněcení výkonnosti“⁵⁷. Pracovní hodnocení patří obecně k málo oblíbeným činnostem jak ze strany hodnotitelů, tak ze strany hodnocených. Obě strany jej často považují za nutné zlo, které nepřináší patřičný efekt. Od hodnocení minulosti se efektivní hodnotící systémy zaměřují na budoucnost, kdy cílem je zlepšit výkon v budoucnosti. „Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoliv jen pasivním objektem“⁵⁸.

2. 4. 1 Druhy hodnocení

Podle Kociánové⁵⁹ lze časově hodnocení rozlišit na:

- průběžné hodnocení (neformální) – je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon
- příležitostné hodnocení – je vyvoláno okamžitou potřebou
- systematické hodnocení – provádí se pravidelně, je standardizované, hodnocení probíhá podle předem stanovených kritérií.

V případě hodnocení ředitelů škol zřizovatelem by mělo jít vždy o systematické standardizované hodnocení podle předem stanovených kritérií.

Systematické hodnocení lze charakterizovat jako mapování a posuzování pracovního výkonu (hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti – výsledky práce, kvalita práce) a pracovního chování (posuzování vlastností, aspirací, jednání, vystupování a potenciálu vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k druhým, s nimiž vstupuje do kontaktu – přístup k práci, spolupráce s lidmi)⁶⁰.

⁵⁶ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 145.

⁵⁷ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 12.

⁵⁸ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 18.

⁵⁹ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 146.

⁶⁰ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 147.

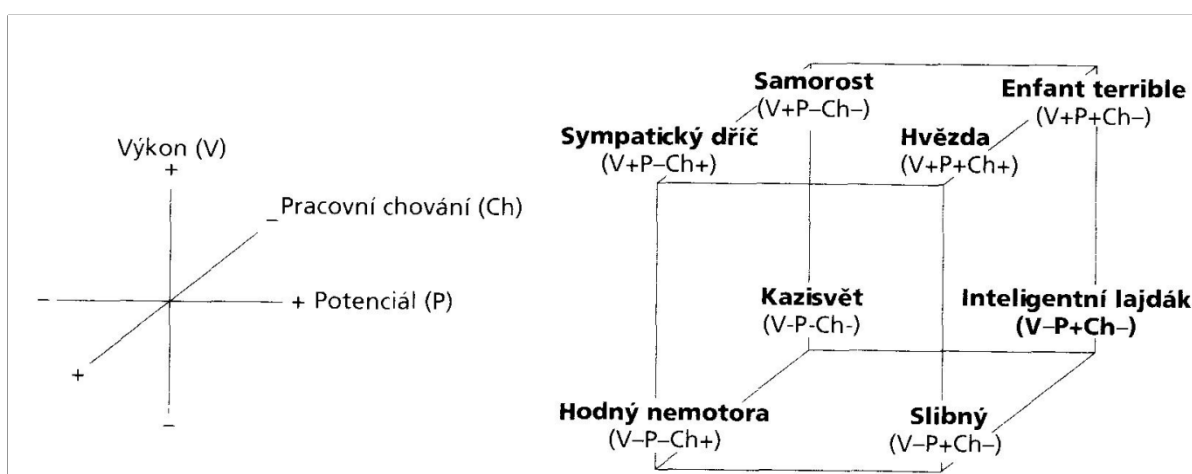
2. 4. 2 Oblasti a cíle hodnocení

V zásadě je možno identifikovat tři oblasti hodnocení, a to:

- vstup (potenciál, způsobilost, praxe)
- proces (pracovní chování, přístup)
- výstup (výkon).

Pod vstupy náleží vše, co pracovník do své práce vkládá. Patří sem kompetence, ale i zkušenosti. Procesem rozumíme chování pracovníka při práci. Výstup představují výkony a výsledky práce, ve většině případů jsou snadno měřitelné⁶¹. Pokud se tyto kategorie vyjádří pomocí grafu, vznikne trojrozměrný model, který generuje osm různých pracovních typů (viz. obr. č. 1). Rozpoznání jednotlivých typů může mít v případě ředitelů škol velký vliv na úspěšnost celé školy i na vlastní přístup zřizovatele k jednotlivým ředitelům, protože každý typ představuje jiný přístup a jiné jednání a použití jiných motivačních faktorů.

Obr. č. 1 Pracovní typy



Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 22.

⁶¹ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 21.

2. 4. 3 Proces hodnocení

Vlastní proces hodnocení lze rozčlenit do tří základních časových období.

2. 4. 3. 1 Přípravné období

Nejdříve je třeba stanovit předmět hodnocení, jeho cíle, zásady, pravidla a postup včetně časového harmonogramu a organizačního zabezpečení. Ve druhé etapě se formulují kritéria hodnocení. Dochází k výběru těchto kritérií, výběru metod hodnocení a určení časového období, za které bude hodnocení realizováno. Poslední etapa přípravného období zahrnuje informování hodnocených o připravovaném hodnocení. Tito jsou seznámeni se smyslem a účelem hodnocení, s jednotlivými kritérii, podle kterých budou hodnoceni⁶².

2. 4. 3. 2 Období získávání informací a podkladů

Do této etapy patří především zjišťování a sběr informací týkajících se pracovního výkonu zaměstnanců. V případě ředitelů škol se bude jednat o sledování výsledků jejich práce v celém hodnotícím období⁶³.

2. 4. 3. 3 Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

Dochází k vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování a schopností pracovníka. Musí se provádět podle standardního postupu, výstupy musí mít vždy písemnou formu⁶⁴.

Poté následuje hodnotící pohovor s hodnoceným pracovníkem. V případě ředitelů škol se bude jednat o hodnotící pohovor zástupce zřizovatele (zpravidla vedoucího odboru školství, případně u malých obcí starosty nebo místostarosty) s příslušným ředitelem školy. Konzultují se výsledky hodnocení, možné cesty k řešení problémů atd. Tato fáze je velmi důležitá, protože poskytuje řediteli zpětnou vazbu a motivuje ho k další práci.

Poslední fází je další pozorování pracovního výkonu, sledování plnění cílů stanovených při hodnotícím pohovoru, porovnávání výkonu s minulým obdobím, pomoc při řešení problémů atd.⁶⁵

⁶² KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 202.

⁶³ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 202.

⁶⁴ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 202-203

⁶⁵ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 203.

2. 4. 4 Kritéria hodnocení

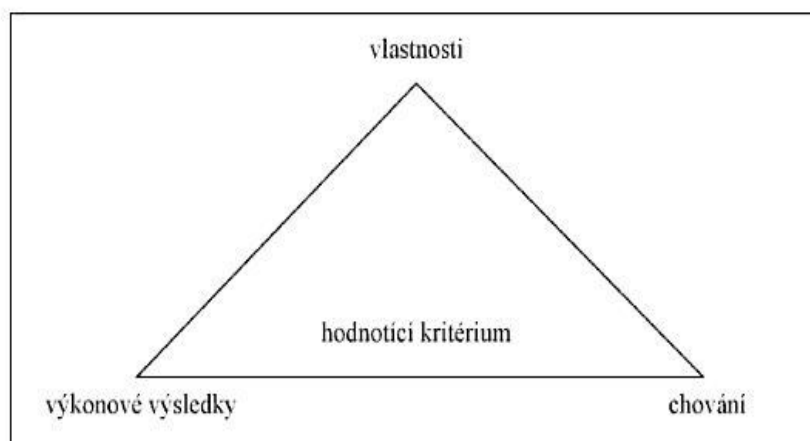
Různě zacílená hodnocení vyžadují různá kritéria. Je-li hodnocení zaměřeno na pracovní výkon, je zpravidla podkladem pro odměňování. Je-li cílem hodnocení rozvoj a motivace hodnocených, je hodnocení zaměřeno převážně na pracovní chování a schopnosti pracovníků⁶⁶.

Kritéria hodnocení by měla podle Kociánové splňovat následující požadavky:

- validitu (musí měřit, co má být měřeno)
- objektivitu (různí hodnotitelé by měli při použití stejného kritéria dojít ke stejným výsledkům)
- nezávislost (jedno kritérium nesmí vycházet ze druhého)
- relevantnost (musí odpovídat specifickým charakteristikám práce)
- srozumitelnost a jednoznačnost
- počet kritérií nesmí být příliš velký.

Kritéria hodnocení musí vždy odpovídat účelu hodnocení. Lze uvést tři základní kategorie hodnotících kritérií:

Obr. č. 2 Kategorie hodnotících kritérií



Zdroj: KASPER, H., MAYRHOFER, W., *Personální management, Řízení organizace*. Praha: Linde, 2005, str. 427

V případě hodnocení ředitelů škol obecními zřizovateli bude hodnocení zaměřeno především na další rozvoj a motivaci, budou se tedy hodnotit především kompetence. Kompetence představuje soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Má blíže k samotné činnosti než k vlastnosti. Kompetence jsou definovány na základě analýzy

⁶⁶ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 149.

činností. Kompetence uspořádané určitým způsobem tvoří kompetenční model, který je jedním z důležitých nástrojů řízení lidí. Kompetence lze členit z hlediska chování:

- přístup k úkolům a věcem – kompetence k řešení problémů
- vztah k druhým lidem – vztahové kompetence
- chování k sobě a projev emocí – kompetence k sebeřízení.

Rovněž lze kompetence členit podle kompetenční orientace organizace⁶⁷.

2. 4. 5 Metody hodnocení

Existují různé metody hodnocení pracovníků. Systémy hodnocení standardně využívají kombinace více metod. Určité metody jsou vhodné pouze pro hodnocení určitých kategorií pracovníků (např. hodnocení podle cílů u manažerů a hodnocení podle plnění norem u dělníků). Významnou metodou, která by měla být součástí každého hodnocení, je hodnotící pohovor⁶⁸. Pro hodnocení ředitelů škol bude vhodné použít zejména metodu hodnocení podle cílů. Toto hodnocení se využívá zpravidla pro hodnocení vedoucích pracovníků. Na stanovení cílů by se měli podílet sami ředitelé.

Metody hodnocení je rovněž možno třídit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají a na jaké časové období se vztahují.

2. 4. 5. 1 Dělení metod podle časového horizontu

- metody zaměřené na minulost – orientují se především na to, co už se stalo
- metody zaměřené na přítomnost – hodnotí aktuální situaci
- metody zaměřené na budoucnost – orientují se k určité předpovědi, co se může stát⁶⁹.

2. 4. 5. 2 Dělení metod na hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí

Hodnocení výkonu je obvykle vázáno na odměňování, výstupem je pracovní cíl. Hodnocení kompetencí je vázáno na rozvoj, výstupem je rozvojový cíl⁷⁰. Hodnocení by mělo pokrývat minimálně výstup a musí být zaměřeno jednak do minulosti (k tomu, co se již stalo), jednak do budoucnosti (k tomu, co chceme, aby se stalo). Pro jednotlivé

⁶⁷ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 32.

⁶⁸ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 150.

⁶⁹ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 54.

⁷⁰ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 55.

hodnotící cykly není nutné vždy používat stejné metody. Některé mohou mít delší periodu opakování, některé mohou být použity pouze jednou.

2. 4. 5. 3 Základní metody hodnocení

2. 4. 5. 3. 1 Motivačně hodnotící pohovor

Motivačně hodnotící pohovor by měl být součástí všech hodnotících systémů. Vždy se skládá z části sebehodnocení a z části hodnocení druhým. Může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení⁷¹. Podle Kociánové⁷² „slouží hodnotící pohovor ke sladění požadavků (nároků na pracovní činnost) a skutečných schopností (znalosti, dovednosti, zkušenosti) pracovníka“. Cílem hodnotícího pohovoru je zpravidla bilance uplynulého období a diskuse vztahující se k následujícímu hodnotícímu období. Velmi důležitá je příprava jak hodnotitele, tak hodnoceného. Hodnotitel musí mít připraveny bezchybné podklady k hodnocení práce za uplynulé období. Hodnocený musí mít dostatek času na přípravu argumentů ke své práci.

Vedení hodnotícího pohovoru vyžaduje dodržování následujících obecných zásad⁷³:

- hodnotitel odpovídá za průběh pohovoru (příprava, podklady)
- hodnotící pohovor je oboustrannou záležitostí, ne monologem hodnotitele
- hodnotící pohovor se musí týkat práce, nikoliv osobnosti
- hodnotitel musí vycházet při hodnocení z nároků na pracovní místo
- hodnocení musí vycházet z dostatečných a relevantních informací a musí být spravedlivé
- diskutovat je třeba o faktech a být konkrétní
- hodnotící pohovor nemá být nepřátelským aktem, v němž se hodnocený brání proti kritice, cílem hodnocení je zlepšení práce, ne kritika
- pohovor má být veden ve vhodném nerušeném prostředí
- hodnocený by měl mít pocit, že hodnotitel má snahu pomoci, těžiště rozhovoru má být v radě, jak dosáhnout zlepšení
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky a naslouchat, ověřovat nejasné informace
- hodnotitel by měl formulovat pozitivně (sendvičová metoda - pozitivní - kritická - pozitivní)

⁷¹ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 56.

⁷² KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 153.

⁷³ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 153.

- v průběhu hodnotícího pohovoru pochválit hodnoceného za dosažené pracovní výsledky
- hodnotícímu pohovoru je třeba věnovat dostatek času.

Časté chyby hodnotitelů⁷⁴:

- přílišná shovívavost
- tendence hodnotit všechny průměrně
- dělání předčasných závěrů
- ovlivnění vztahem k hodnocenému (antipatie, sympatie)
- protěžování známých
- haló efekt – ovlivnění výrazným osobnostním rysem hodnoceného
- hodnocení současné práce na základě minulé práce (přenášení chyb)
- tendence hodnotit subjektivně podle vlastních měřítek.

2. 4. 5. 3. 2 *Metoda MBO – Řízení podle stanovených cílů* ***(Management by Objectives)***

Jedná se o metodu řízení podle cílů zaměřenou na budoucnost. Nejlépe lze využít při hodnocení výstupů. Základem metody je stanovení cílů (dlouhodobých cílů organizace až po individuální cíle jednotlivců). Poté nastává plánování akcí, tj. jakým způsobem bude dosaženo cíle. Předpokladem pro uplatnění metody je nutná kvalitní motivace. Nedílnou součástí aplikace metody je pravidelná kontrola, sledování plnění dílčích cílů. Každý cíl by měl být motivován pozitivně a splňovat zásadu SMART či KARAT⁷⁵.

SMART cíle:

S - specifický

M - měřitelný

A - akceptovatelný (atraktivní)

R - realistický (dosažitelný)

T - termínovaný

KARAT cíle:

K - konkrétní

A - ambiciózní

R - reálný

A - akceptovatelný

T - termínovaný

2. 4. 5. 4 **Doprovodné metody hodnocení**

Doprovodné metody doplňují základní metody hodnocení.

⁷⁴ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 154.

⁷⁵ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 59.

2. 4. 5. 4. 1 Metoda klíčové události

Metoda je zaměřena na sledování procesu. Spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného intervalu, většinou 14 dnů až měsíc. Hodnotitel přisuzuje jednotlivým událostem určitou váhu. Metoda je velmi výhodná pro malou časovou a administrativní náročnost. Umožňuje zjištění jak pozitivních, tak negativních událostí, které se opakují. Při aplikaci této metody je důležitý konkrétní a podrobný popis události. Metoda je zaměřena na konkrétní situace a umožňuje tak hodnotiteli reagovat na místě a hned poskytnout hodnotícímu zpětnou vazbu⁷⁶.

2. 4. 5. 4. 2 Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)

Jedná se o skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Hodnocení jsou sledováni větším počtem hodnotitelů. Účastník AC nebo DC také získává průběžně zpětnou vazbu od ostatních hodnocených v rámci plnění společných úkolů. Má možnost srovnat své chování a jednání s ostatními. Metody umožňují souběžné srovnání výsledků účastníků, minimalizují subjektivitu a osobní zaujatost.

Hodnocení touto metodou trvá zpravidla jeden den a výstupem je podrobná zpráva o úrovni kompetencí, které jsou uspořádány do kompetenčního modelu. AC diagnostikuje pracovní způsobilost jedinců (kompetence) pro práci na daném pracovním místě. DC je zaměřený na identifikaci úrovně schopností – kompetencí, posouzení jejich silných a slabých stránek a jejich rozvojového potenciálu. Cílem je stanovení potřeb jejich dalšího rozvoje⁷⁷.

Tabulka č. 1 Srovnání Assessment Centre a Development Centre

	Charakteristické rysy AC	Charakteristické rysy DC
Personální rozhodnutí	Po skončení AC	Před zahájením DC
Těžiště srovnávání	Interindividuální srovnávání	Intraindividuální srovnávání
Časování zpětné vazby	Po skončení AC	Průběžná zpětná vazba

Zdroj: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 200., str. 64.

⁷⁶ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 61.

⁷⁷ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 152 – 153.

Nevýhodou AC a DC je velká finanční náročnost, přesto se v současnosti se jedná o jednu z nejrozšířenějších metod výběru a hodnocení⁷⁸. Pro hodnocení ředitelů škol zřizovatelem však není AC ani DC vhodnou metodou.

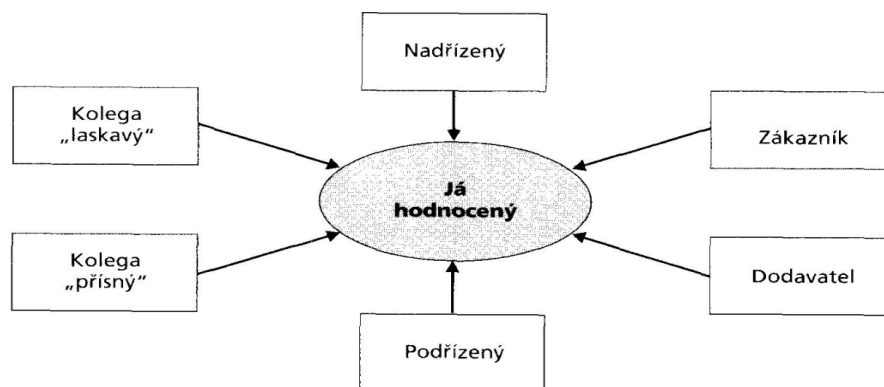
2. 4. 5. 4. 3 Metoda 360° zpětná vazba (vícezdrojové hodnocení)

Metoda spočívá v tom, že je hodnocený hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií. Konkrétní počet hodnotitelů závisí vždy na dané situaci. U 360° zpětné vazby rozlišujeme 7 skupin hodnotitelů⁷⁹:

- sebehodnocení
- hodnocení nadřízeným
- hodnocení kolegy
- hodnocení podřízenými
- hodnocení zákazníkem
- hodnocení dodavatelem
- hodnocení „žolíkem“ (člověk, vybraný samotným hodnoceným)

Při použití této metody je třeba dobře vyškolit hodnotitele, kteří musí být schopni poskytovat otevřenou zpětnou vazbu. Problematické může být především hodnocení kolega – kolega. Tuto kategorii je možno uplatnit pouze u spolupracovníků, kteří jsou každodenně v kontaktu a velmi dobře se znají. Pokud tomu tak není, může se stát, že hodnotitele zaujme jedna nebo dvě kompetence, kterými se nechá ovlivnit a hodnocení pak není objektivní.

Obr. č. 3 360° zpětná vazba



Zdroj: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 66.

⁷⁸ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 63.

⁷⁹ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 66.

Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Takto koncentrované a setříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování konkrétně zacíleného rozvojového plánu⁸⁰. Tato metoda by mohla být aplikována v upravené formě i na hodnocení ředitelů škol. Hodnotiteli by byl zřizovatel, pracovníci školy a rodiče žáků školy.

2. 4. 5. 4. 4 Sociogram

Sociogram je také skupinovou metodou, používá se pro popis a vyhodnocení vzájemných vztahů na pracovišti nebo pro zjištění, kdo je neformální autoritou apod. Účastníci sociogramu vidí svá postavení a mohou je srovnávat s druhými, což umožňuje významnou zpětnou vazbu pro hodnoceného. Nejrozšířenější jsou dva typy sociogramu, a to tzv. Klasický sociogram a Sociogram na bázi sémantického výběru.

Klasický sociogram – používá 3 až 4 přímé nebo projektivní otázky, které mají kladnou i zápornou podobu. Výstupem je grafické zobrazení sítě vztahů a určení sociometrické pozice⁸¹.

Sociogram na bázi sémantického výběru – hodnocení přiřazují jednotlivým pojmům prezentovaným polaritami a jednotlivým jménům účastníků symboly, které si vybírají ze seznamu, čímž vzniká síť příbuzných a vzdálených osob. Oproti klasickému sociogramu má výhodu v tom, že zde není nucená kladná ani záporná volba⁸². Tato metoda však není pro hodnocení ředitelů škol zřizovatelem vhodná.

2. 4. 5. 4. 5 Manažerský audit

Představuje soubor různých metod, které jsou povětšinou individuálně administrovány. Jejich složení bývá rozmanité, obvykle obsahují: hloubkové interview, business esej a psychologické zhodnocení, někdy také zkrácenou formu 360° zpětné vazby⁸³. Používá se u vyšších manažerských pozic. Rozhodující význam má hloubkový rozhovor, jehož validita závisí především na osobě auditora, který rozhovor vede. Auditori obvykle působí ve dvojici s tím, že jeden vede rozhovor a druhý působí jako pozorovatel. Doporučuje se provádět jedenkrát za 2 až 3 roky. Pro hodnocení ředitelů škol zřizovatelem není tato metoda vhodná.

⁸⁰ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 69-72.

⁸¹ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 71.

⁸² HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 72.

⁸³ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 72 – 73.

2. 4. 5. 4. 6 *Mystery shopping*

Je obdobou pozorování na místě s tím rozdílem, že pozorovatelé - hodnotitelé zůstávají po celou dobu v anonymitě a zpětná vazba následuje až s časovým zpožděním, protože je třeba pozorování nejprve vyhodnotit. Používá se zejména tam, kde dochází k častému kontaktu se zákazníkem⁸⁴. Metoda rovněž není vhodná pro hodnocení ředitelů škol zřizovatelem.

2. 4. 5. 4. 7 *Hodnocení potenciálu*

Potenciál je často hodnocen nepřímo. Soudíme na něj například na základě výsledků v Development Centre (DC), což není zcela ideální přístup, neboť chování pozorované a hodnocené v DC vyjadřuje spíše aktuální výkon, než předpoklad budoucího výkonu. Proto je nutné mít pro hodnocení potenciálu samostatné metody. Nejprve je však nutno potenciál definovat⁸⁵.

Definice potenciálu:

- kognitivní předpoklady – jsou identifikovány pomocí výkonových testů, které hodnotí úroveň abstraktního myšlení, analytické myšlení nebo numerické schopnosti. Jedná se o rozumovou složku potenciálu.
- flexibilita – je identifikována pomocí několika škál v e-psycho (on-line psychodiagnostika). Hodnotí se, do jaké míry vyhovuje testovanému prostředí bohaté či chudé na podněty, do jaké míry je otevřen změně a do jaké míry je cílený či situační. Jedná se o postojovou složku potenciálu.
- zaujetí/centralita - hodnotí se pomocí e-psycho. Centralitu lze rovněž hodnotit pomocí dotazníku vyplněného nadřizovým. Zaujetí představuje schopnost nadchnout se, žít něčím. Jedná se o emocionální a motivační složku potenciálu⁸⁶.

Výše uvedené složky by měly vždy být součástí potenciálu. Aby měl člověk potenciál, musí mít totiž určitou úroveň rozumových předpokladů, která může mít různou strukturu. Aby mohl své rozumové předpoklady uplatnit, potřebuje mít vhodné postoje (být otevřený světu, lidem a příležitostem) a být flexibilní⁸⁷. Být chytrý a flexibilní ovšem nepostačuje, člověk se musí rovněž na něco zacílit a nadchnout se tím, jednoduše řečeno ho to, co dělá, musí bavit.

⁸⁴ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 74.

⁸⁵ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 75.

⁸⁶ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 75.

⁸⁷ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 75.

Tato metoda však není příliš vhodná pro běžné hodnocení pracovníků, používá se nejčastěji při výběru do programu Talents management (řízení talentů). Metoda je však často vyžadována při zadání Development Centre, kdy je srovnáván výkon v DC s potenciálem. Pro hodnocení ředitelů škol není metoda příliš vhodná.

2. 4. 5. 4. 8 *Supervize a intervize*

Jedná se o metody zaměřené spíše na rozvoj než na hodnocení. Jejich podstatnou částí je reflexe a zpětná vazba. Poskytují ji kolegové z jiných částí pracoviště, kteří posoudí prezentovaný problém z nadhledu. V hierarchii organizace jsou na stejné úrovni jako hodnocený pracovník, ale nejsou ve vzájemném vztahu nadřízenosti a podřízenosti⁸⁸.

Činnost probíhá obvykle tak, že jeden z účastníků prezentuje problém, ve kterém hraje důležitou roli. Pomocí prezentace si problém ujasňuje. Po prezentaci kladou druzí účastníci otázky a poskytují zpětnou vazbu. Supervize a intervize zajišťují nadhled nezávislých kolegů. Poskytnutá zpětná vazba je často použitelnější než zpětná vazba od nadřízeného nebo spolupracovníka. Pokud je supervize zařazena do systému hodnocení, dochází k jeho „změkčení“⁸⁹. Metoda rovněž není vhodná pro hodnocení ředitelů škol zřizovatelem, nicméně by mohla být použita jako doplňková u zřizovatelů, kteří zřizují více základních, případně mateřských škol. Reflexi zřizovateli a zpětnou vazbu hodnocenému řediteli by poskytovali kolegové ředitelé z ostatních škol.

⁸⁸ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 76.

⁸⁹ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 77.

2. 4. 5. 5 Soubory metod

Metody je nutno zkombinovat tak, aby hodnocení mělo výstup jak k odměňování, tak k rozvoji, formulovalo cíle a úkoly, zapojilo pracovníka do procesu hodnocení a provázalo každodenní a systémové hodnocení⁹⁰. Při vytváření souborů metod je třeba dodržet zásadu, že nejprve musí být jasná kritéria hodnocení a teprve pak je možné vybrat metody hodnocení.

Tabulka č. 2 Vzorový soubor metod hodnocení

Metoda	Poznámka	Frekvence
Záznam o dosažených výsledcích	Může být součástí procesu MBO, průběžné kontroly a probíhat v rámci porad. Spolu s metodou klíčové události jsou podklady pro motivačně-hodnotící pohovor.	1 x měsíčně
Metoda klíčové události	Vytváří průběžný záznam, slouží jako jeden z podkladů pro motivačně-hodnotící pohovory.	1 x měsíčně
Development Centre	Má návaznost především na rozvojový plán, který je vypracován s výhledem na 2 – 3 roky.	1 x za 2 – 3 roky
Motivačně - hodnotící pohovor	Sebehodnocení a hodnocení nadřízeným. Ústřední metoda systému hodnocení. Kromě MBO obsahuje Rozvojový plán.	1 x ročně
MBO	Je součástí motivačně – hodnotícího pohovoru, průběžná kontrola v mezidobí, má charakter koučování.	čtvrtletně
Supervize	Jsou nezávislé na MBO.	1 x měsíčně

Zdroj: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, str.77.

2. 4. 6 Organizace hodnocení

Po vytvoření systému hodnocení (proč hodnotit a jaké metody používat) je nutno vlastní hodnocení zrealizovat.

2. 4. 6. 1 Hodnotitelé

Hodnotitelem by měl být především přímý nadřízený, který zodpovídá za výkonnost svých podřízených. Dalšími hodnotiteli mohou být personalisté, případně manažeři rozvoje, kteří musí vždy o závěrech svého hodnocení informovat přímého

⁹⁰ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 77.

nadřízeného⁹¹. Velmi důležitou součástí systému hodnocení je vlastní příprava hodnotitelů. Nejedná se o jednorázovou záležitost, přípravě by se měli hodnotitelé věnovat před každým hodnocením. Hodnotitelé musí hodnotící systém stoprocentně akceptovat. V opačném případě mohou přenést svůj negativní postoj na podřízené, které hodnotí⁹².

2. 4. 6. 2 Zácvik hodnotitelů

Zácviku hodnotitelů může předcházet příprava spočívající v prostudování metodických materiálů (např. e – learningového kurzu). Kurz je zpravidla startovací a udržovací. Vlastní zácvik by měl probíhat interaktivně formou hraní jednotlivých rolí. Účastníci si nacvičují hodnotící rozhovor včetně možných problémových situací. Důležité je, aby modelové scénky vycházely z reálného prostředí vlastní organizace⁹³.

Příprava před hodnotícím pohovorem by měla podle Hroníka⁹⁴ obsahovat:

- stanovení termínu hodnotícího pohovoru a potvrzení si termínu s hodnoceným (minimálně jeden týden před pohovorem)
- přípravu a studium podkladů pro hodnocení (např. formulář MBO, záznam klíčových událostí a další podklady)
- písemnou přípravu pohovoru
- citlivá místa pohovoru.

2. 4. 6. 3 Příprava hodnocených pracovníků

Pro hodnocené pracovníky by měl být k dispozici e – learningový kurz o hodnocení. Rovněž by měli obdržet týden až dva týdny předem strukturu hodnotícího rozhovoru. Je třeba, aby si hodnocený pracovník ujasnil, co od hodnocení očekává, jak hodnotí uplynulé období ze svého pohledu a zda je možné, že nadřízený bude hodnotit jinak. Hodnocený by si měl rovněž připravit cíle, které jsou nad rámec jeho běžných pracovních povinností. „V hodnotících systémech současnosti lze spatřovat stále větší důraz na přípravu hodnoceného, aby se aktivně mohl podílet na výstupech z hodnotícího rozhovoru“⁹⁵.

⁹¹ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 99.

⁹² HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 99.

⁹³ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 100.

⁹⁴ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 101.

⁹⁵ HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, s. 102.

Tabulka č. 3 Ukázka přípravy z e- learningového kurzu pro hodnocené

Patero přípravy	
Důvěřuj.	Hodnocení mě přinese užitek jen tehdy, když budu věřit, že je pro mě a ne jen pro to, aby si někdo udělal „čárku“.
Zopakuj si kritéria hodnocení.	Ve 2. lekci máš uvedená jednotlivá kritéria. Projdi si příběh o sadaři, aby sis dokázal představit, co může být pod jednotlivými kritérii ve tvé práci.
Prostuduj dokumenty.	Vezmi si dokumenty z posledního hodnotícího rozhovoru a zopakuj si, jaký byl výsledek hodnocení, co bylo tvým cílem a jakými rozvojovými programy jsi měl projít. Jestliže jsi ještě neprocházel hodnocením, podívej se, jak takové formuláře vypadají.
Ohlédni se za uplynulou dobou a poskytni si zpětnou vazbu sám sobě.	Nyní se ohlédni. Co se ti podařilo? Jaké kvality jsi uplatnil? V čem všem ses změnil? Jak to mohou poznat druzí? Co nebylo až tak podle tvých představ? Odpověz si na jednotlivé otázky v 6. lekci.
Co chceš. Co budeš dělat.	Každý hodnotící rozhovor je završen rozvojovým plánem. Ještě před vlastním rozhovorem si formuluj, jaký by měl být tvůj cíl a jak ho chceš dosáhnout.

Zdroj: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, str.102.

2. 4. 7 Hodnocení jako motivační faktor

2. 4. 7. 1 Motivace

Motivace je vnitřní hnací síla činnosti člověka, která usměrňuje jeho jednání. Základní motivační silou jsou potřeby, následně zájmy, postoje a hodnoty. K optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnitřní motivaci člověka (soubor potřeb, hodnot, zájmů) a ve vnějších vlivech – stimulech, tj. podnětech ovlivňujících vnitřní motivaci, které působí na člověka zvenku⁹⁶. Dvořáková⁹⁷ charakterizuje motivaci jako abstrakci klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Motivace garantuje kvalitu života, uspokojovatelnost potřeb na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují.

Motivace lidí k práci je různá, jelikož různí lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, dosahují jich rozdílnými způsoby a uznávají různé hodnoty. Hodnota je subjektivní význam, který člověk přisuzuje určitým objektům, událostem, situacím nebo činnostem v souvislosti se svými potřebami a zájmy. Prožívání pracovního života člověka je velmi úzce svázáno s jeho hodnotovým systémem.

V teorii pracovní motivace se rozlišují dvě skupiny motivů k práci, a to intrinsické motivy, tj. motivy přímo související s prací, a extrinsické motivy, tj. mimo vlastní práci⁹⁸:

- a) motivy související s prací samotnou (**intrinsická motivace**). Potřeby jedince jsou uspokojovány prací samotnou. Mezi nejvýznamnější patří:
- potřeba činnosti jako takové
 - potřeba kontaktu s druhými lidmi
 - potřeba výkonu
 - touha po moci
 - potřeba smyslu života a seberealizace.

Vnitřní motivace převažuje zejména u pracovníků s vysokou kvalifikací vykonávajících rozmanitou, náročnou a odpovědnou práci. Vnitřní motivy podporují u těchto pracovníků sebeřízení a sebekontrolu.

- b) motivy, které leží mimo vlastní práci (**extrinsická motivace**). Mezi nejvýznamnější patří:

⁹⁶ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 23.

⁹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., Management lidských zdrojů, s. 151.

⁹⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení.

- potřeba peněz
- potřeba jistoty
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti
- potřeba sociálních kontaktů
- potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu.

Vnější motivace převládá u pracovníků s nižší úrovní vzdělání a u pracovníků vykonávajících rutinní práci. Těmto pracovníkům slouží práce k zajištění prostředků k uspokojování svých potřeb, nikoliv k seberealizaci. Motivovat tyto zaměstnance je obtížné, protože motivace zvýšením platu nebo poskytnutím odměny má pouze krátkodobý motivační efekt.

2. 4. 7. 2 Stimuly pracovní motivace

Mezi typické stimuly pracovní motivace patří podle Růžičky⁹⁹:

- finanční odměna
- pracovní hodnocení (ocenění výkonu a člověka, stanovení pracovních perspektiv)
- pracovní podmínky a režim práce
- hodnocení skupinou (projevy uznání, respektu, vážnosti)
- porovnání výkonu s výsledky druhých
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování.

Peníze a hmotné odměny jsou velmi důležitým stimulem, ale každý člověk jim přikládá jiný význam. Pro některé lidi jsou nejdůležitější, pro jiné mají největší význam odlišné stimuly, například pochvala. Proto je nutné při realizaci hodnocení mít neustále na zřeteli, že odměňování podle výkonu (dosažených cílů) nemusí u všech pracovníků znamenat motivaci k vyššímu výkonu, případně ke stanovení obtížnějšího cíle.

2. 4. 7. 3 Faktory demotivující pracovní jednání

Mezi typické faktory, které demotivují pracovní jednání, patří podle Náhlovského¹⁰⁰:

- firemní politikaření (boj o moc, vliv, přízeň nejvyšších)
- rozporná očekávání (management vysílá zmatené signály, není jasné, co je prioritou)

⁹⁹ RŮŽIČKA, J., Řízení profesní kariéry zaměstnanců.

¹⁰⁰ NÁHLOVSKÝ, P., Nepodceňujte demotivaci., Moderní řízení, 1996, č. 3.

- neproduktivní porady
- pokrytectví (něco se slibuje, jinak se jedná, což vyvolává pocit zrady, zlosti, frustrace)
- neustálé a neúčelné změny (zbytečné, nepochopitelné, prováděné na poslední chvíli, pracovníci si připadají jako figurky)
- špatná komunikace (špatná informovanost navozuje stav nejistoty, obav, pracovníky je pocíťována jako hrozba)
- nízká kvalita práce (lidé mají potřebu hrdosti na kvalitu své práce, jsou-li nuceni z technických, technologických či jiných důvodů vykonávat nekvalitní práci, navozuje to v nich nechuť pracovat a pocit studu).

2. 4. 8 Hodnocení jako motivační faktor u ředitelů škol

Lze předpokládat, že u ředitelů škol bude převládat intrinsická motivace, tj. uspokojení prací samotnou a dosaženými výsledky. Pokud je tedy ze strany zřizovatele realizováno pravidelné strukturované hodnocení ředitelů podle předem stanovených kritérií a cílů, měl by být pozitivní výsledek hodnocení a dosažení stanovených cílů spolu s poskytnutou finanční odměnou značným motivačním faktorem pro další práci ředitele.

Přistupuje-li naopak zřizovatel k hodnocení ředitelů formálně se snahou hodnotit všechny průměrně, případně protěžovat „loajální“ ředitele a naopak trestat „potížisty“, dojde k situaci zcela opačné. „Potížisté“ buď rezignují na jakékoliv připomínky a nedostatky vůči zřizovateli a zařadí se do průměru, nebo se vzdají funkce ředitele. „Loajální“ ředitelé naopak dospějí k závěru, že stačí za všech okolností vyjít zřizovateli vstříc (buť i na úkor řízené školy) a vůbec se nebudou snažit o zlepšení své práce.

3 VÝZKUMNÁ A ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Výzkumný problém a formulace hypotéz

Výzkumný problém

Jak hodnotí obecní zřizovatelé v Plzeňském kraji ředitele základních škol a mateřských škol a jak je hodnocení řediteli vnímáno?

Formulace hypotéz

H1: Hodnocení ředitelů základních a mateřských škol obecními zřizovateli v Plzeňském kraji je více časté než nehodnocení.

H2: Hodnotí-li obecní zřizovatelé v Plzeňském kraji ředitele základních škol a mateřských škol, realizují hodnocení podle předem stanovených kritérií.

H3: Ředitelé základních a mateřských škol v Plzeňském kraji, kteří jsou obecními zřizovateli hodnoceni podle předem stanovených kritérií, vnímají toto hodnocení jako motivační faktor pro svoji práci.

3.2 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo zmapování způsobu hodnocení ředitelů základních škol a mateřských škol v Plzeňském kraji obecními zřizovateli, zmapování kritérií, která zřizovatelé v současné době při svém hodnocení využívají a zjištění, zda je pro jednotlivé ředitele způsob hodnocení motivačním faktorem pro jejich další práci.

3.3 Stanovení proměnných

Pro výzkumné šetření byly stanoveny tři nominální (dichotomické) proměnné a jedna ordinální proměnná:

1. proměnná: Zřizovatel hodnotí x nehodnotí ředitele základních škol a mateřských škol.
2. proměnná: Zřizovatel předem stanovil x nestanovil kritéria pro hodnocení ředitelů základních škol a mateřských škol.

3. proměnná: Hodnocení ředitelů základních škol a mateřských škol zřizovatelem podle předem stanovených kritérií je x není motivačním faktorem pro práci ředitelů.
1. Spokojenost ředitelů mateřských škol a základních škol se systémem hodnocení.
Škála hodnocení: Velmi spokojen, spokojen, nespokojen.

3.4 Metodika šetření

Výzkumná část práce byla kvůli minimalizaci časového zatížení respondentů založena na výsledcích zpracovaných na základě dotazníkového šetření.

3.4.1 Pilotní výzkum

Byl zpracován dotazník pro obecní zřizovatele (Příloha B) a dotazník pro ředitele základních škol a mateřských škol (Příloha D). Dotazníky obsahovaly identifikační tabulku školy, identifikační tabulku zřizovatele a soubor převážně uzavřených otázek týkajících se zkoumané problematiky. Pro ověření srozumitelnosti otázek byl osloven zkušební vzorek respondentů. Dotazník pro zřizovatele byl konzultován s Odborem školství Magistrátu města Karlovy Vary. Dotazník pro ředitele základních škol a mateřských škol byl konzultován s jedním ředitelem plzeňské základní školy a jednou ředitelkou plzeňské mateřské školy.

3.4.2 Výzkum

Konzultace dotazníků byla bez připomínek, proto byl zpracován průvodní dopis pro zřizovatele (Příloha A) a průvodní dopis pro ředitele (Příloha C).

Průvodní dopisy obou dotazníků objasňovaly respondentům význam šetření a součástí bylo i ujištění, že údaje z dotazníku budou použity pouze pro vypracování této diplomové práce.

Základním (populačním) souborem pro výzkumné šetření byli všichni obecní zřizovatelé (obce, města, statutární město, městské části statutárního města) v Plzeňském kraji a ředitelé všech základních škol a mateřských škol obecních zřizovatelů v Plzeňském kraji. Plzeňský kraj soustřeďuje celkem 505 potencionálních obecních zřizovatelů (ne každá obec zřizuje základní nebo mateřskou školu), 251 mateřských škol a 197 základních škol zřizovaných obecními zřizovateli. Každému zřizovateli, základní škole a mateřské

škole bylo přiděleno pořadové číslo a respondenti byli vybráni systémem generování výběru náhodných čísel tak, aby výběrový soubor obsahoval vždy 10 % náhodně vybraných zástupců z populačního souboru, tj. 50 zřizovatelů, 25 mateřských škol a 20 základních škol. Dotazníky byly rozeslány elektronickou poštou. Adresy respondentů byly získány z jejich webových stránek. Sběr dat byl realizován v měsíci prosinci 2011.

Tabulka č. 4 Návratnost dotazníků

Údaje	Respondenti	Vyjádření v %
Počet zadaných dotazníků pro zřizovatele	50	100
Počet vrácených dotazníků pro zřizovatele	40	80
Počet zadaných dotazníků pro ředitele mateřských škol	25	100
Počet vrácených dotazníků pro ředitele mateřských škol	20	80
Počet zadaných dotazníků pro ředitele základních škol	20	100
Počet vrácených dotazníků pro ředitele základních škol	18	90

Komentář k tabulce č. 4:

Návratnost dotazníků pro zřizovatele po jedné urgenci byla 80 %, pro ředitele základních škol 90 % a pro ředitele mateřských škol 80 %.

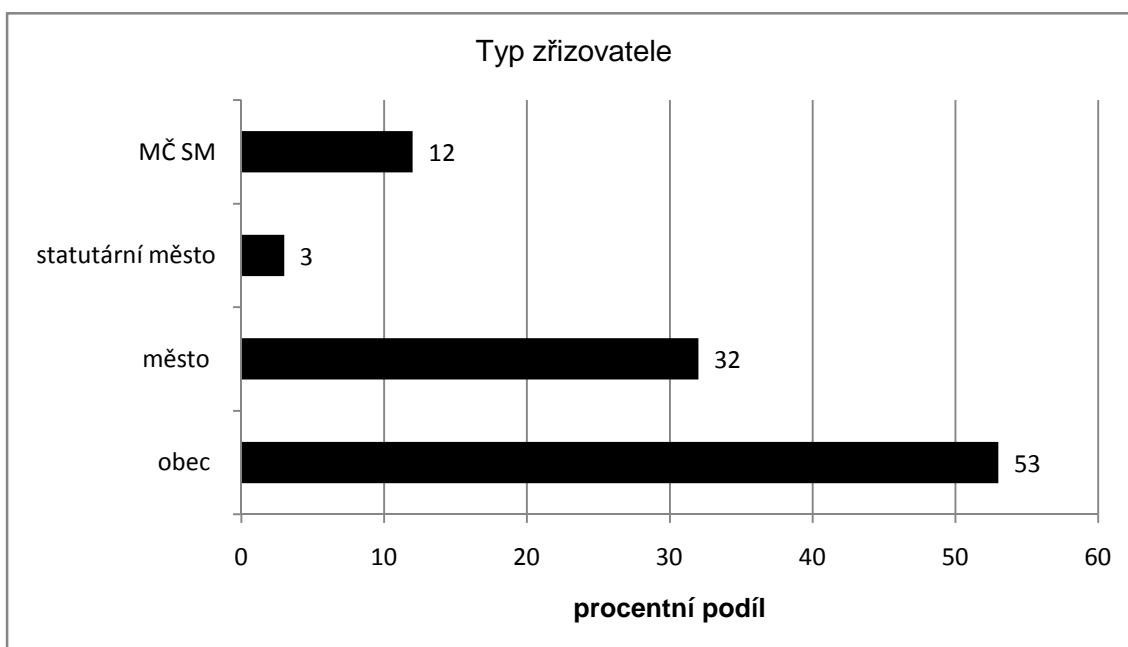
3.5 Zpracování výsledků výzkumu

Pro výzkumné šetření byly stanoveny nominální proměnné, na které respondenti odpovídali ano x ne a jedna dichotomická proměnná. Výsledky výzkumu byly zpracovány pomocí frekvenčních tabulek, na jejichž základě byly vytvořeny grafy.

3.5.1 Výzkum - zřizovatelé - analýza a výklad

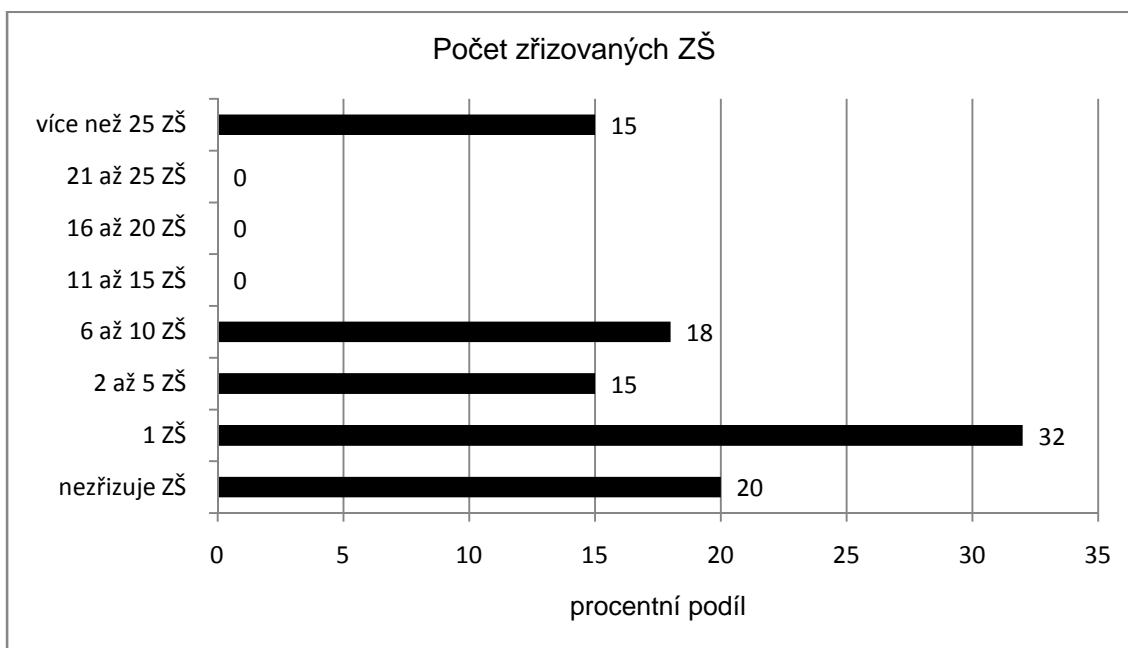
3.5.1.1 Identifikační údaje respondentů

Graf č. 1



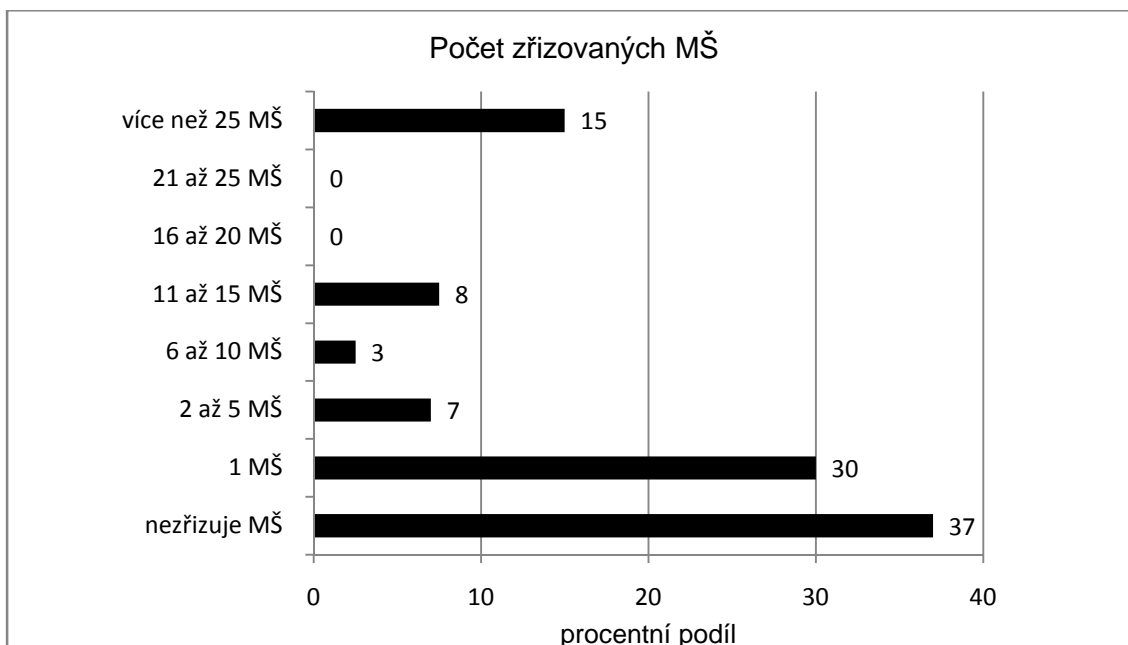
Z identifikačních údajů vyplývá, že z oslovených zřizovatelů se v 53 % jednalo o obec, ve 32 % bylo zřizovatelem město, ve 3 % statutární město a ve 12 % městská část statutárního města.

Graf č. 2



Z identifikačních údajů vyplývá, že 20 % z oslovených zřizovatelů nezřizuje žádnou základní školu, 32 % zřizuje jednu základní školu, 15 % zřizuje 2 až 5 základních škol, 18 % zřizuje 6 až 10 základních škol a 15 % zřizuje více než 25 základních škol.

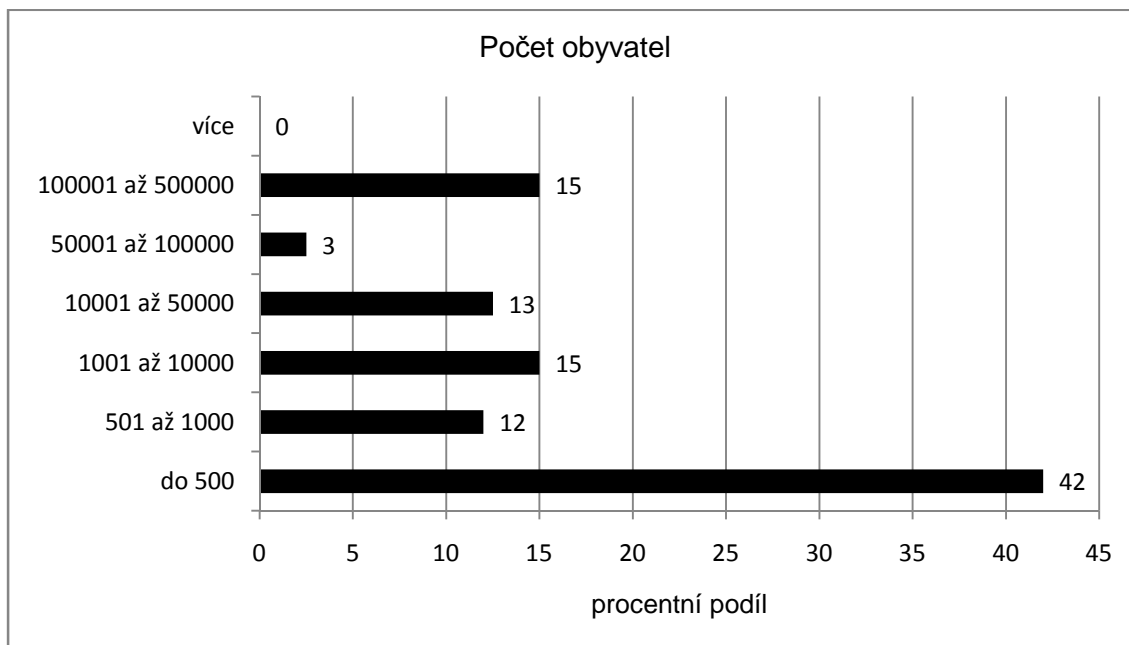
Graf č. 3



Z identifikačních údajů vyplývá, že 37 % oslovených zřizovatelů nezřizuje žádnou mateřskou školu, 30 % zřizovatelů zřizuje 1 mateřskou školu, 7 % zřizuje

2 až 5 mateřských škol, 3 % zřizují 6 až 10 mateřských škol, 8 % zřizuje 11 až 15 mateřských škol a 15 % oslovených zřizovatelů zřizuje více než 25 mateřských škol.

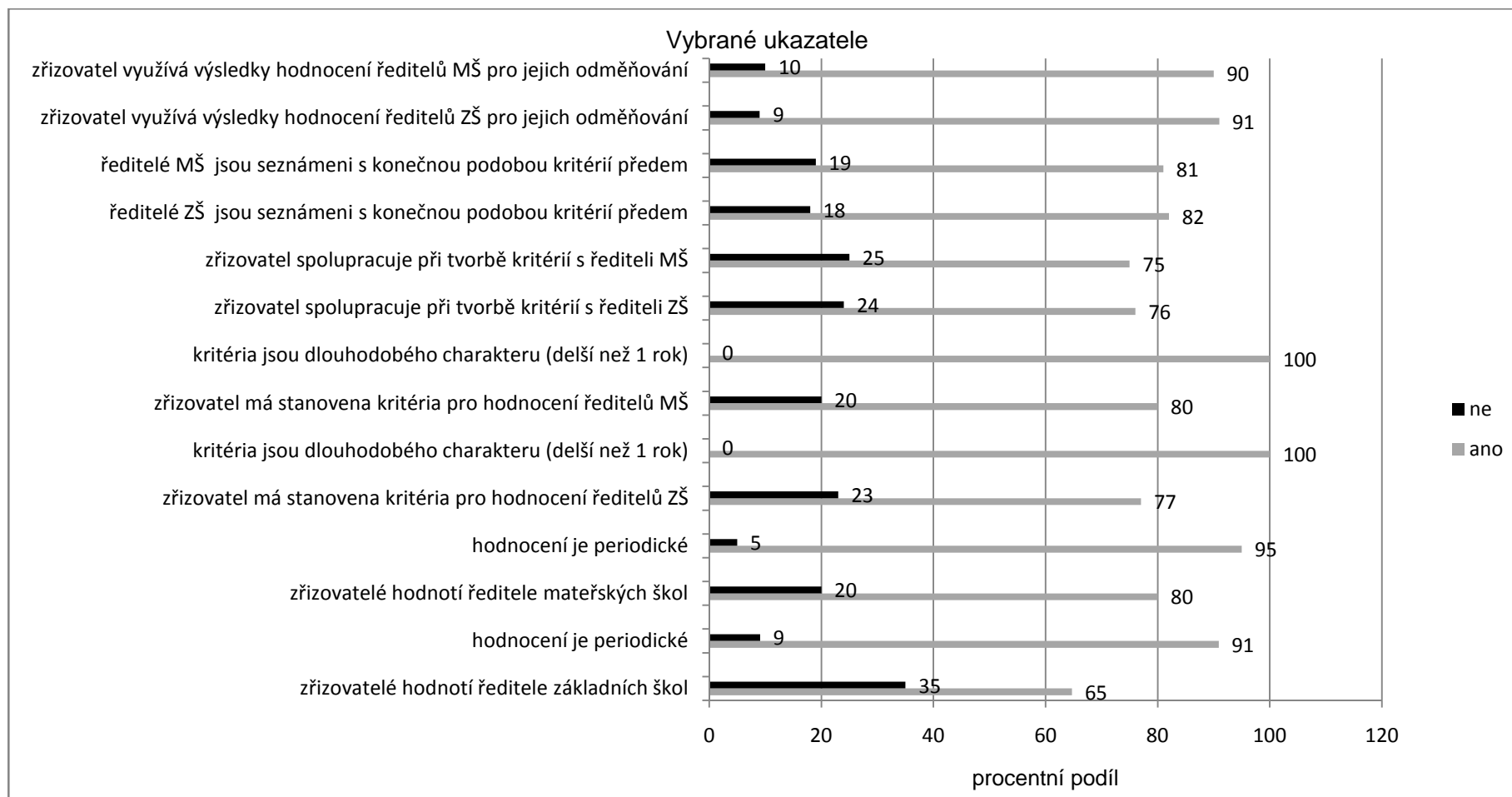
Graf č. 4



Z identifikačních údajů vyplývá, že 42 % z oslovených zřizovatelů má do 500 obyvatel, 12 % zřizovatelů má 501 až 1 000 obyvatel, 15 % zřizovatelů má 1 001 až 10 000 obyvatel, 13 % zřizovatelů má 10 001 až 50 000 obyvatel, 3 % mají 50 001 až 100 000 obyvatel a 15 % zřizovatelů má 100 001 až 500 000 obyvatel.

3. 5. 1. 2 Interpretace poznatků získaných z vybraných ukazatelů výzkumného šetření – zřizovatel

Graf č. 5



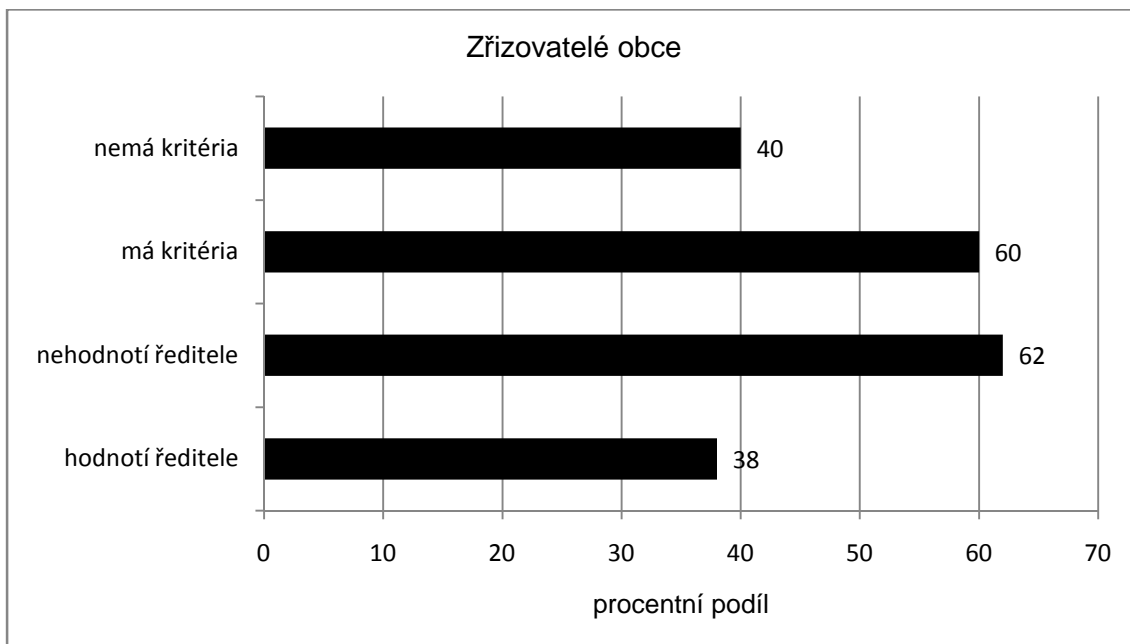
Výzkum potvrdil, že většina z oslovených obecních zřizovatelů ředitele základních škol a mateřských škol nějakým způsobem hodnotí, tím došlo k potvrzení hypotézy H1. Hodnocení je v naprosté většině případů periodické. Rovněž se potvrdila hypotéza H2, neboť převážná část oslovených zřizovatelů má stanovená kritéria hodnocení, která jsou ve 100 % dlouhodobého charakteru, tzn., že jsou využívána déle než jeden rok. Jako velmi pozitivní fakt se jeví skutečnost, že 76 % zřizovatelů v případě základních škol a 75 % zřizovatelů v případě mateřských škol spolupracuje při tvorbě kritérií s řediteli. Rovněž je nutno pozitivně vnímat zjištění, že 82 % zřizovatelů v případě základních škol a 81 % zřizovatelů v případě mateřských škol ředitele před hodnocením seznámí s kritérii hodnocení.

Naprostá většina zřizovatelů jak mateřských (90 %), tak základních (91 %) škol využívá výsledků hodnocení pro odměňování ředitelů (stanovení osobního příplatku, případně přiznání mimořádné odměny). Zřizovatelé jsou 100 % přesvědčeni, že kritéria pro hodnocení byla stanovena objektivně a 95 % zřizovatelů se domnívá, že systém hodnocení vypovídá o skutečné kvalitě ředitele a současně je pro práci ředitele motivující.

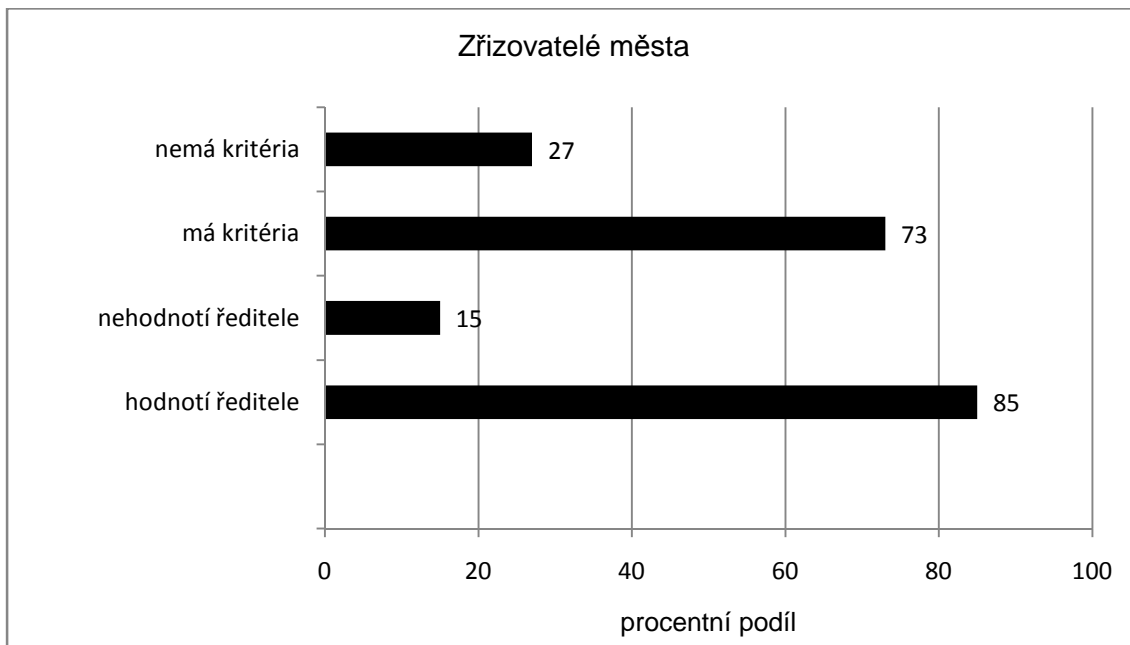
Zřizovatelům byla položena otázka, zda by měla být kritéria hodnocení stanovena jednotně pro všechny ředitele Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Kladně odpovědělo pouze 23 % oslovených zřizovatelů a jednalo se pouze o obce zřizující jednu školu (mateřskou nebo základní).

3. 5. 1. 3 Hodnocení podle typu zřizovatele

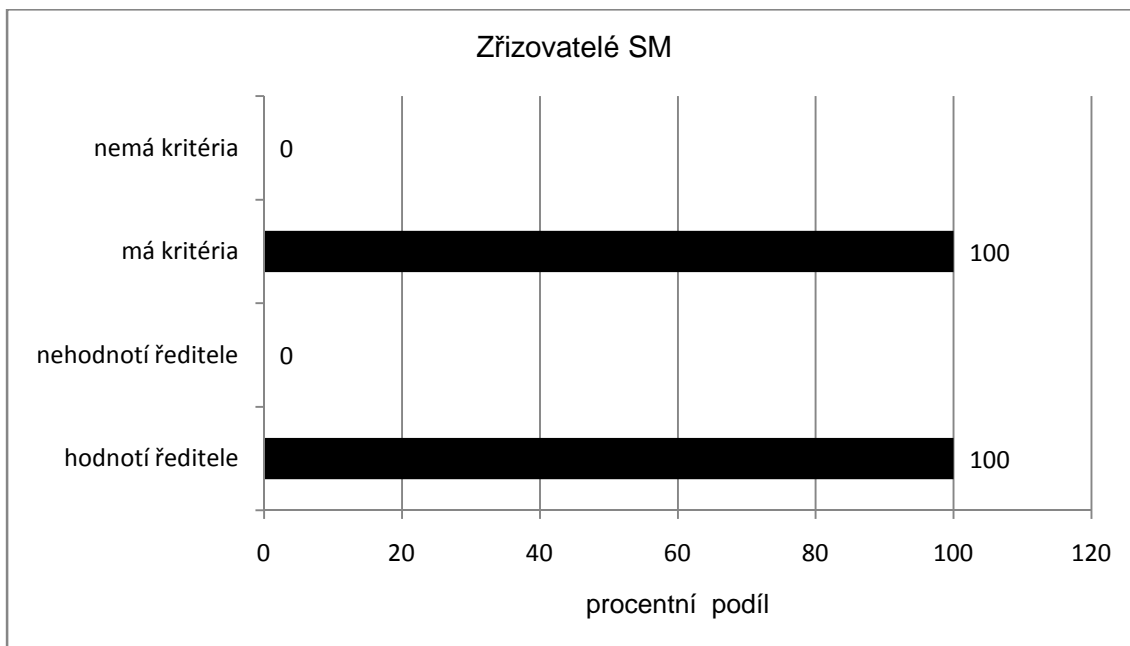
Graf č. 6 - zřizovatel obec



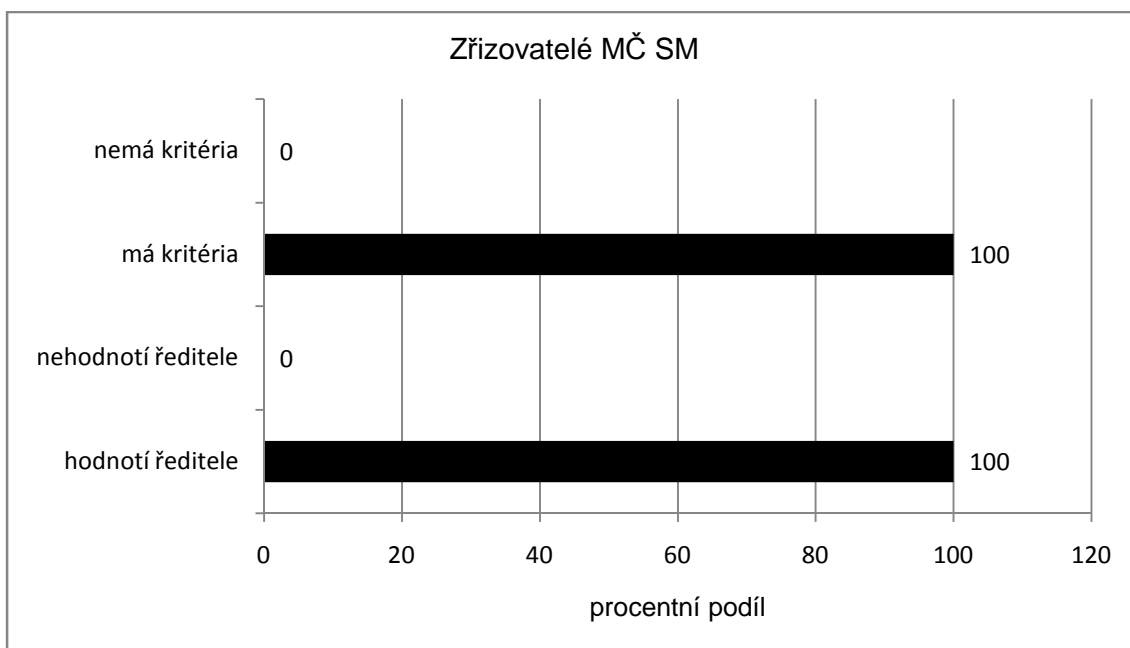
Graf č. 7 – zřizovatel město



Graf č. 8 – zřizovatel statutární město



Graf č. 9 – zřizovatel městská část statutárního města

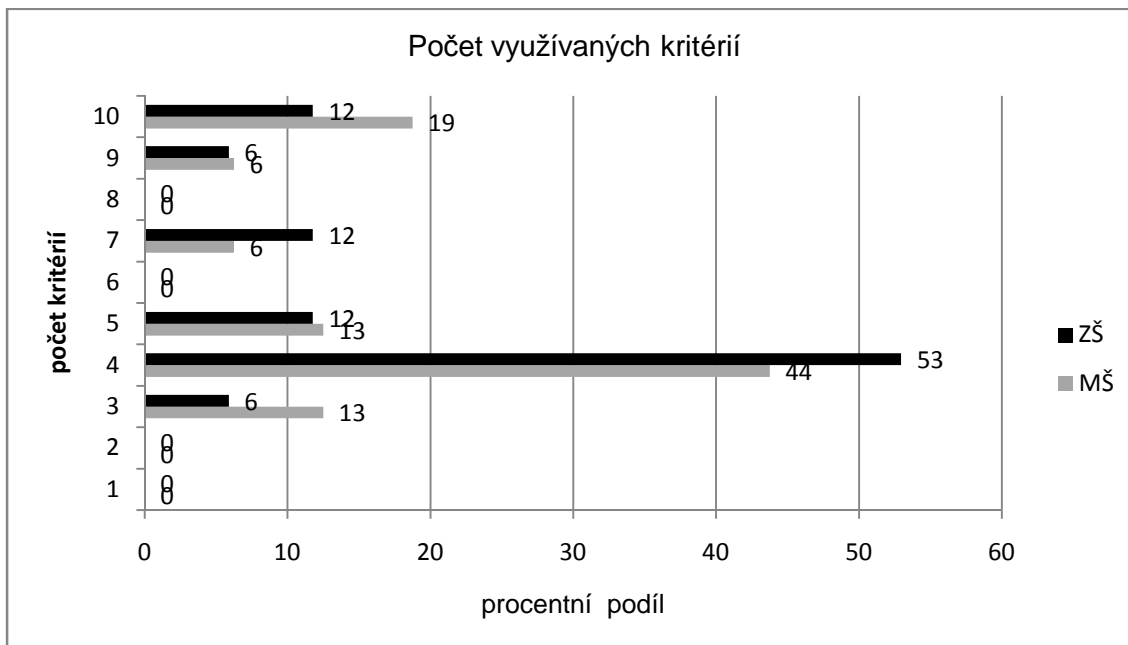


Zajímavým se ukázalo srovnání hodnocení ředitelů a stanovení kritérií hodnocení podle typu zřizovatele v grafech č. 6 až č. 9. Zatímco oslovení zřizovatelé - obce hodnotí ředitele pouze ve 38 % a kritéria má stanoveno 60 % hodnotících, oslovení zřizovatelé - města hodnotí ředitele v 85 % a kritéria hodnocení má stanoveno 73 % těchto

zřizovatelů. Oslovení zřizovatelé statutární město a městské části statutárního města naopak hodnotí ředitele ve 100 % a 100 % má rovněž stanovena kritéria hodnocení.

3. 5. 1. 4 Počet využívaných kritérií

Graf č. 10

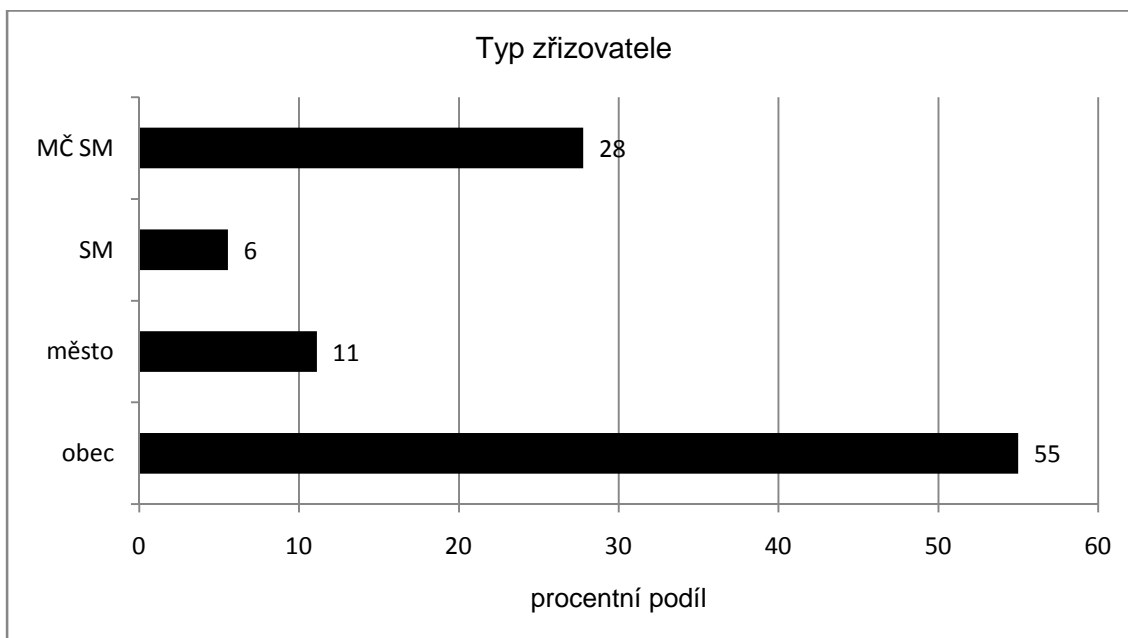


Z grafu č. 10 je patrné, že rozdílné jsou i počty využívaných kritérií hodnocení. Počet se pohybuje od tří, které využívá v případě základních škol 6 % zřizovatelů a v případě mateřských škol 13 % zřizovatelů až po 10 kritérií v případě mateřských škol u 19 % zřizovatelů a v případě základních škol u 12 % zřizovatelů. Počet deseti kritérií lze už vnímat jako zbytečně velký, který při hodnocení nutně zatěžuje jak hodnoceného, tak hodnotitele.

3. 5. 2 Výzkum - ředitelé základních škol - analýza a výklad

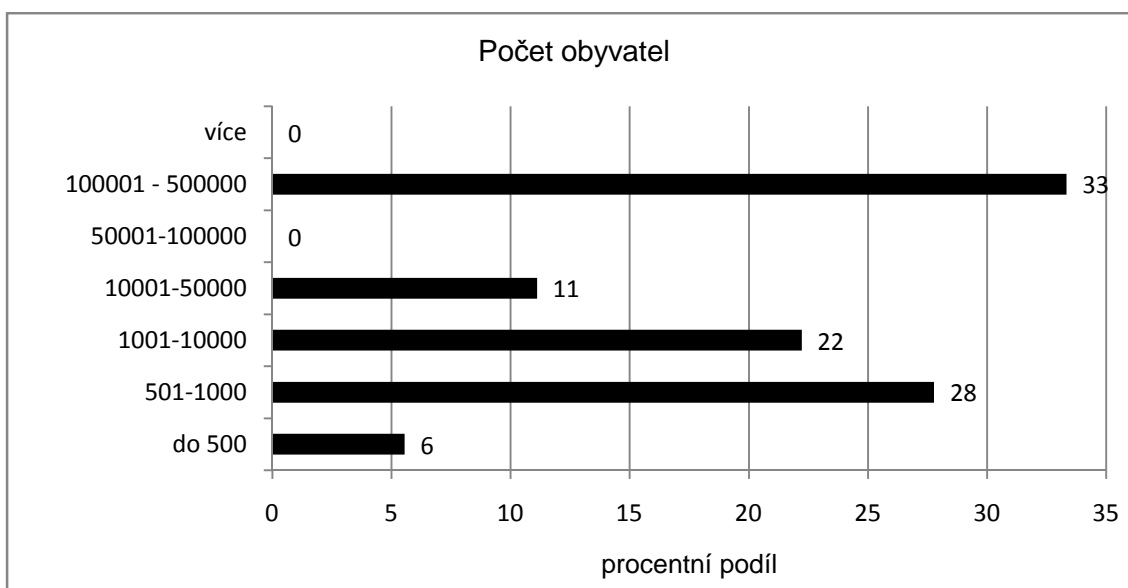
3. 5. 2. 1 Identifikační údaje respondentů

Graf č. 1



Z grafu č. 1 vyplývá, že u 55 % oslovených základních škol je zřizovatelem obec, 11 % základních škol je zřízeno městem, 6 % základních škol je zřízeno statutárním městem a 28 % má zřizovatele městskou část statutárního města.

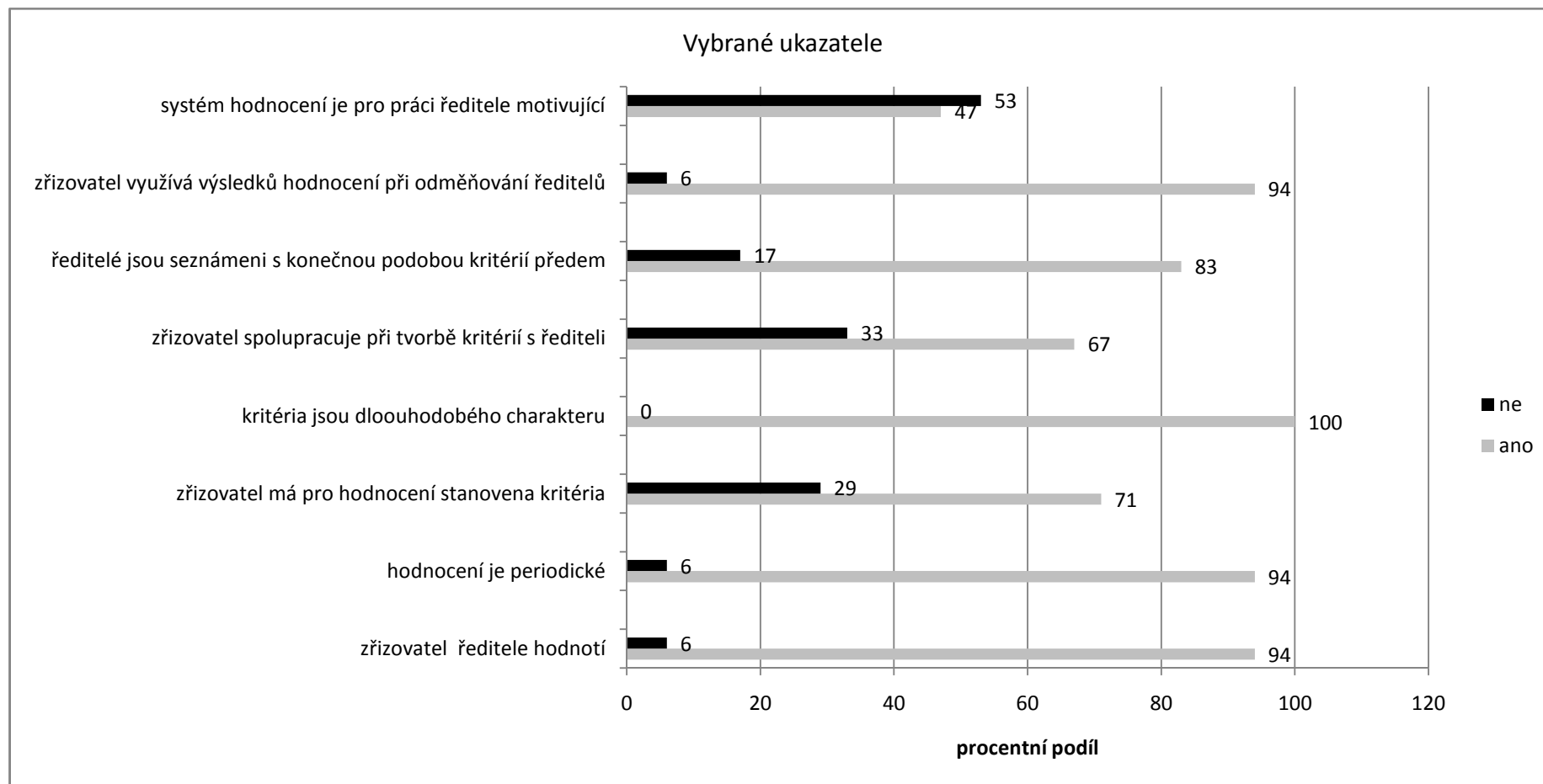
Graf č. 2



Z grafu č. 2 vyplývá, že u 6 % oslovených základních škol má jejich zřizovatel do 500 obyvatel, ve 28 % oslovených základních škol má zřizovatel 501 až 1 000 obyvatel, 22 % základních škol má zřizovatele s počtem obyvatel od 1 001 do 10 000, zřizovatel 11 % základních škol má 10 001 až 50 000 byvatel a zřizovatel 33 % základních škol má 100 001 až 500 000 obyvatel.

3. 5. 2. 2 Interpretace poznatků získaných z vybraných ukazatelů výzkumného šetření – ředitelé základních škol

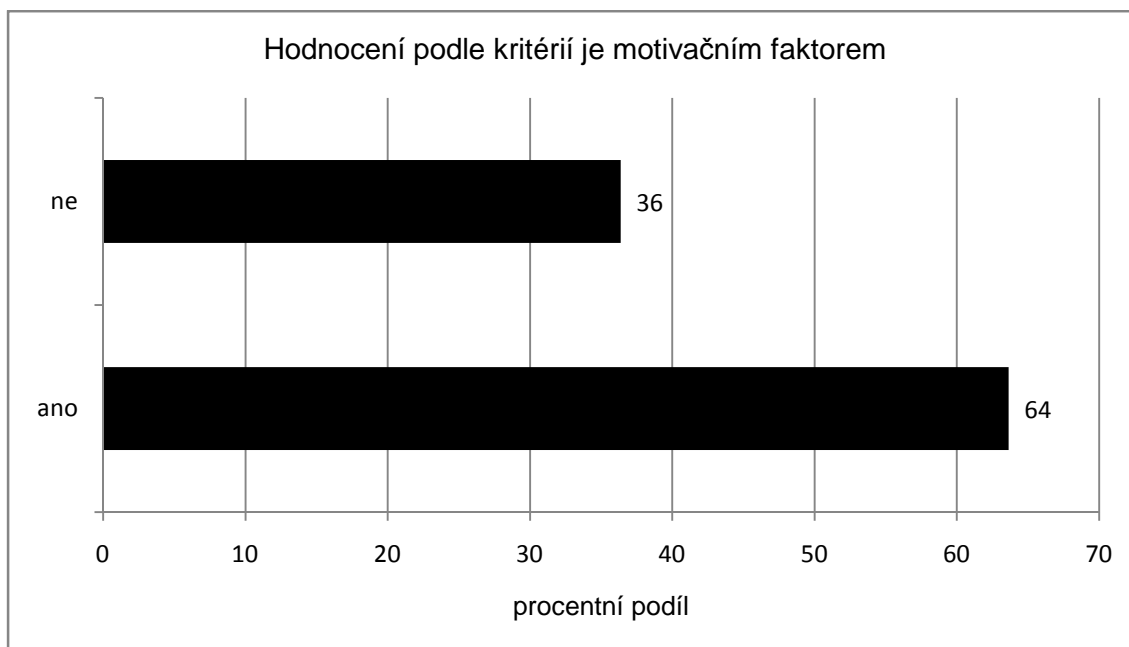
Graf č. 3



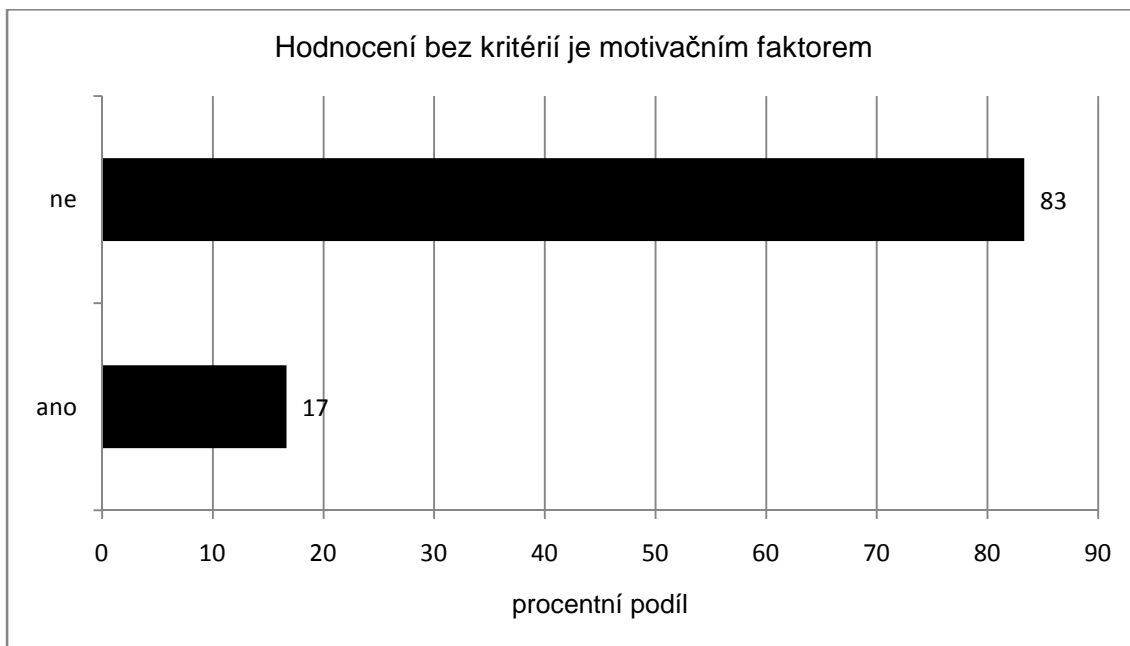
Výzkum u ředitelů základních škol rovněž potvrdil, že jsou v 94 % svými zřizovateli hodnoceni a hodnocení je periodické. Zřizovatelé 71 % oslovených základních škol mají pro hodnocení ředitelů stanovena kritéria, která jsou ve 100 % dlouhodobého charakteru, tzn. jsou využívána déle než jeden rok. Výzkumem u ředitelů základních škol byly rovněž potvrzeny hypotézy H1 a H2. Velmi pozitivně lze hodnotit skutečnost, že u 67 % oslovených ředitelů s nimi jejich zřizovatelé spolupracují při tvorbě kritérií a 83 % ředitelů je seznámeno zřizovatelem s kritérii hodnocení předem. U 94 % oslovených ředitelů využívají jejich zřizovatelé výsledky hodnocení jako podklad pro odměňování (stanovení osobního příplatku, případně přiznání mimořádné odměny). Velmi negativně je však nutno vnímat zjištění, že celkově je systém hodnocení pro práci ředitele motivující pouze u 47 % dotázaných ředitelů.

Pokud však je systém hodnocení posuzován v závislosti na tom, zda jsou pro hodnocení stanovena kritéria (graf č. 4), je systém motivující pro 64 % ředitelů. Naopak hodnocení bez stanovených kritérií (graf č. 5) je motivačním faktorem pouze pro 17 % ředitelů. Tím byla potvrzena hypotéza H3.

Graf č. 4

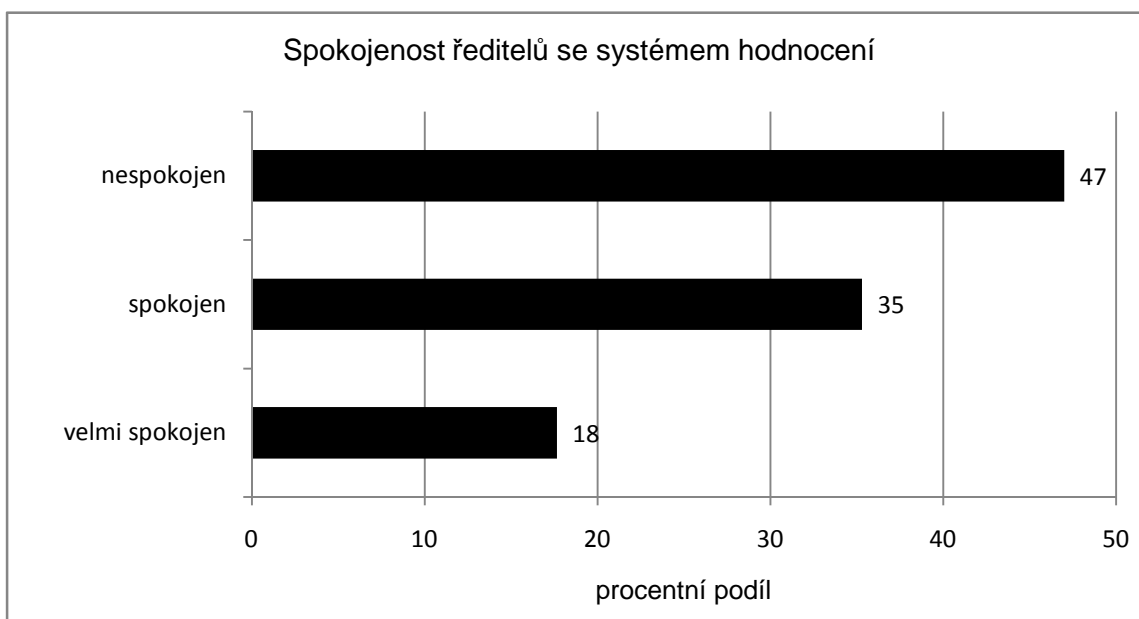


Graf č. 5



Ředitelům byla položena otázka, zda jsou spokojeni se současným systémem hodnocení. Výsledek šetření uvedený v grafu č. 6 je znepokojující. Pouze 18 % oslovených ředitelů je se systémem hodnocení velmi spokojeno, 35 % oslovených ředitelů je spokojeno, ale celých 47 % ředitelů vyjádřilo se současným systémem hodnocení nespokojenost.

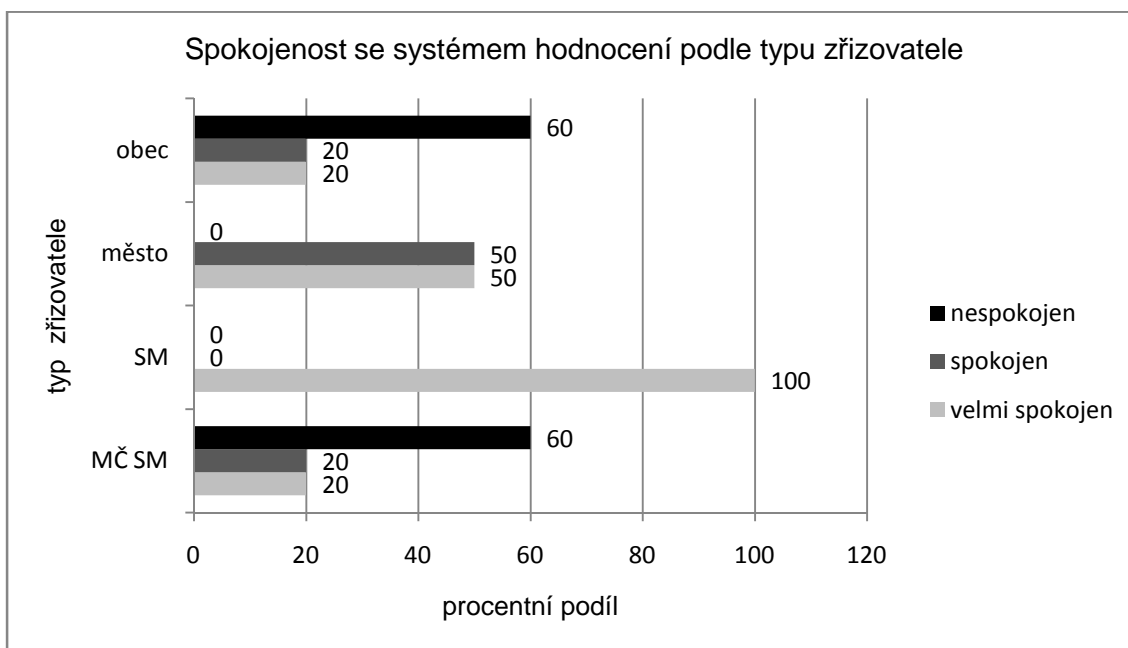
Graf č. 6



Je zřejmé, že i přes spolupráci zřizovatelů s řediteli při tvorbě kritérií není situace stále optimální a vyžaduje posílení komunikace a zlepšení spolupráce.

Zajímavý je výsledek spokojenosti se systémem hodnocení, pokud je posuzován podle typu zřizovatele. Z grafu č. 7 je patrné, že nespokojeni se systémem hodnocení jsou zejména ředitelé škol zřizovaných obcemi a městskými částmi statutárního města. Naopak ředitelé škol zřizovaných městy jsou spokojeni a velmi spokojeni.

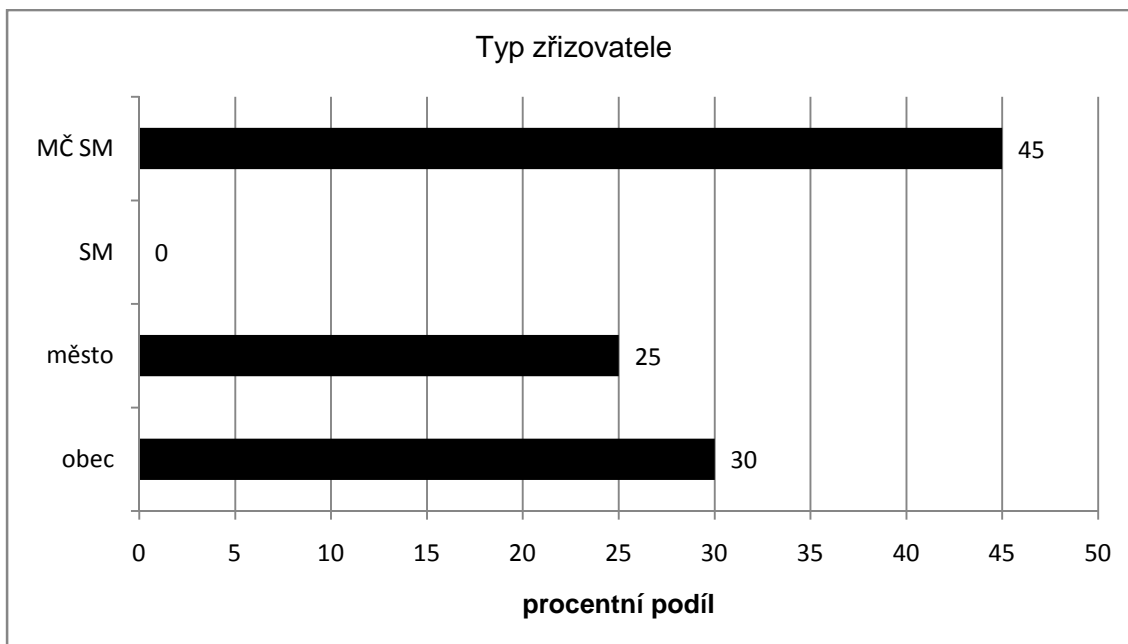
Graf č. 7



3. 5. 3 Výzkum - ředitelé mateřských škol - analýza a výklad

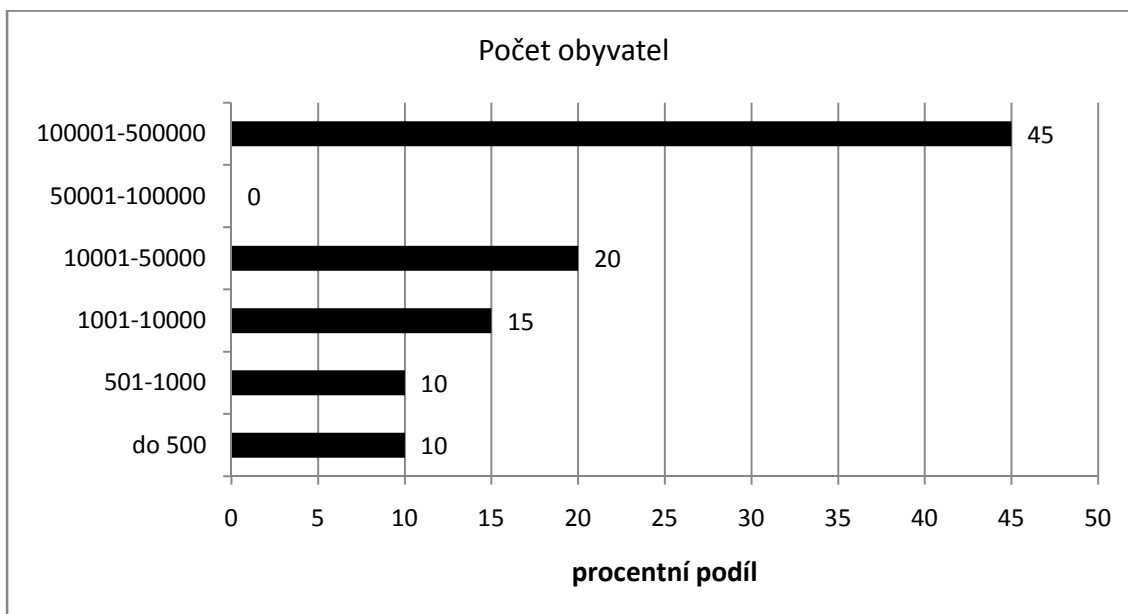
3. 5. 3. 1 Identifikační údaje respondentů

Graf č. 1



Z identifikačních údajů je patrné, že u 30 % oslovených mateřských škol je zřizovatelem obec, ve 25 % je zřizovatelem mateřské školy město a ve 45 % je zřizovatelem městská část statutárního města.

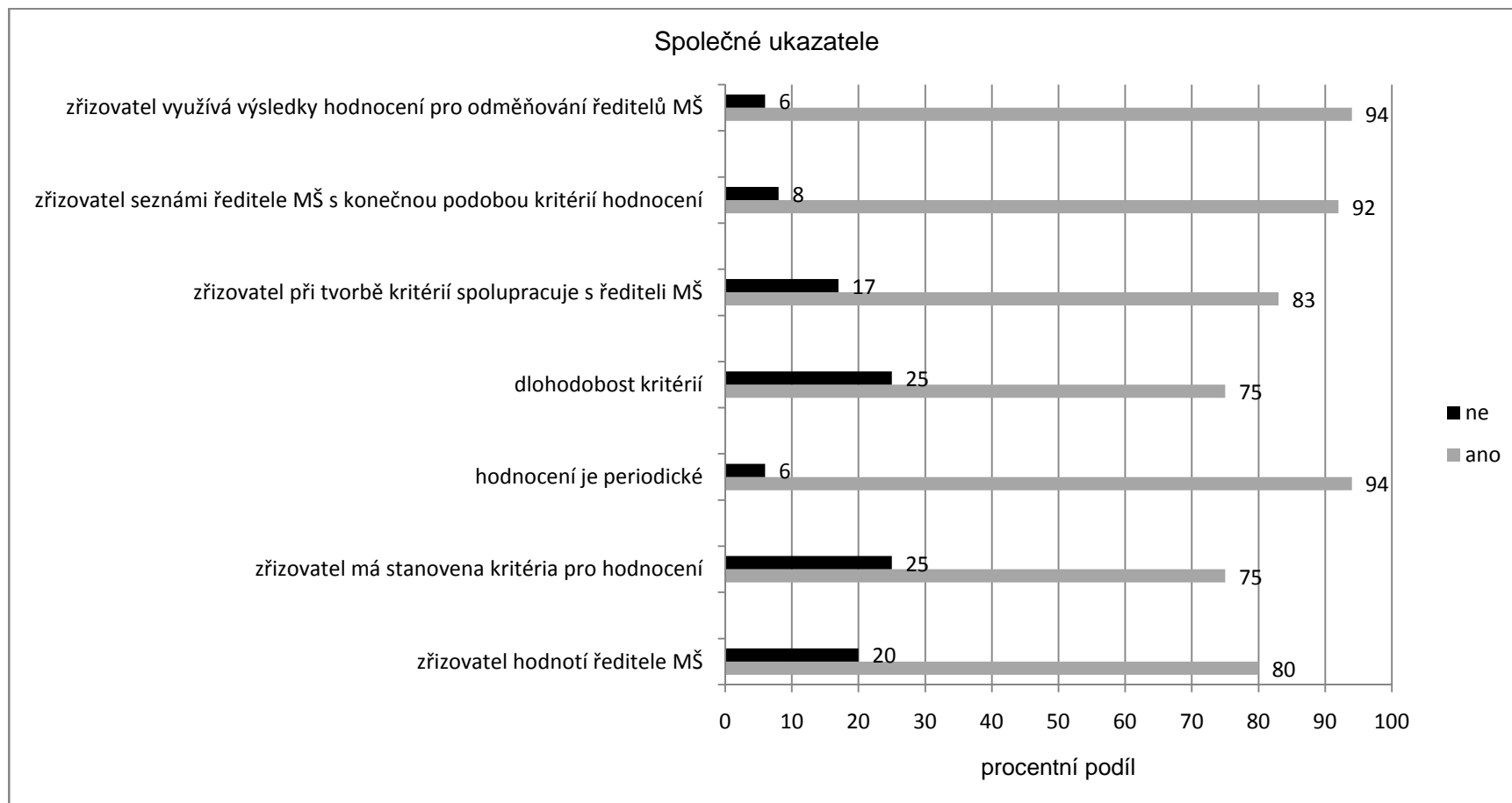
Graf č. 2



Z identifikačních údajů je patrné, že u 10 % oslovených mateřských škol má jejich zřizovatel do 500 obyvatel, 10 % oslovených mateřských škol má zřizovatele s 501 – 1 000 obyvatel, u 15 % mateřských škol má jejich zřizovatel od 1 001 do 10 000 obyvatel, 20 % oslovených mateřských škol má zřizovatele s počtem obyvatel od 10 001 do 50 000 a zřizovatel 45 % oslovených mateřských škol má od 100 001 do 500 000 obyvatel.

3. 5. 3. 2 Interpretace poznatků získaných z vybraných ukazatelů výzkumného šetření – ředitelé mateřských škol

Graf č. 3

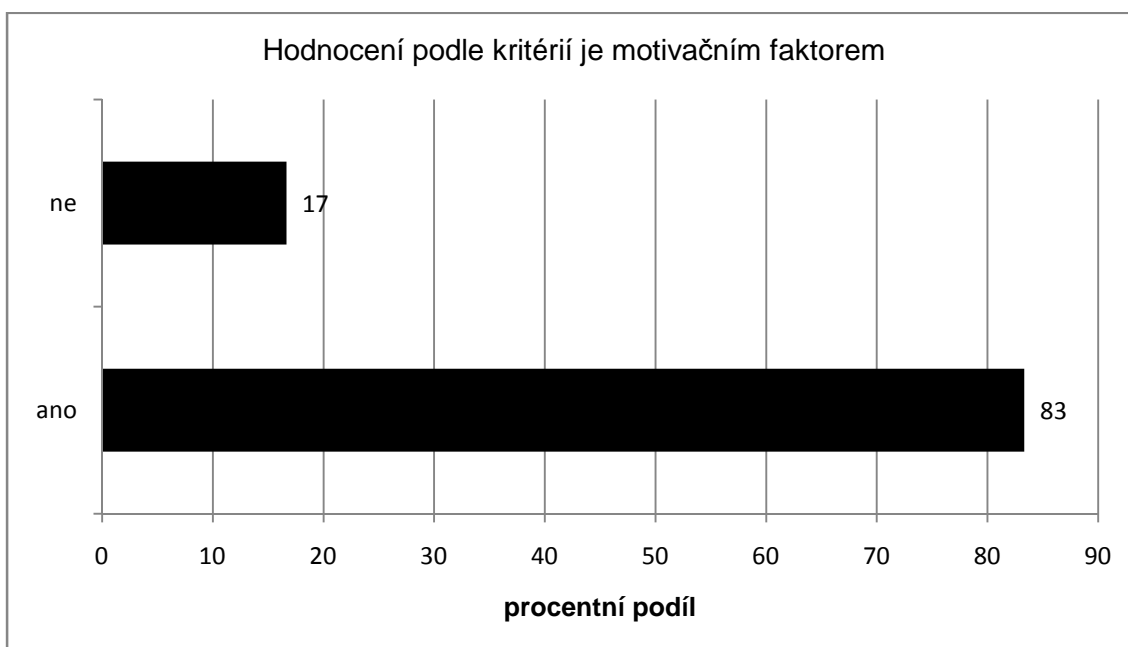


Výzkum u ředitelů mateřských škol rovněž potvrdil, že jsou v 80 % svými zřizovateli hodnoceni a hodnocení je periodické v 94 %. Zřizovatelé 75 % mateřských škol mají pro hodnocení ředitelů stanovena kritéria, která jsou v 75 % dlouhodobého charakteru, tzn. jsou využívána déle než jeden rok. Výzkumem u ředitelů mateřských škol byly rovněž potvrzeny hypotézy H1 a H2.

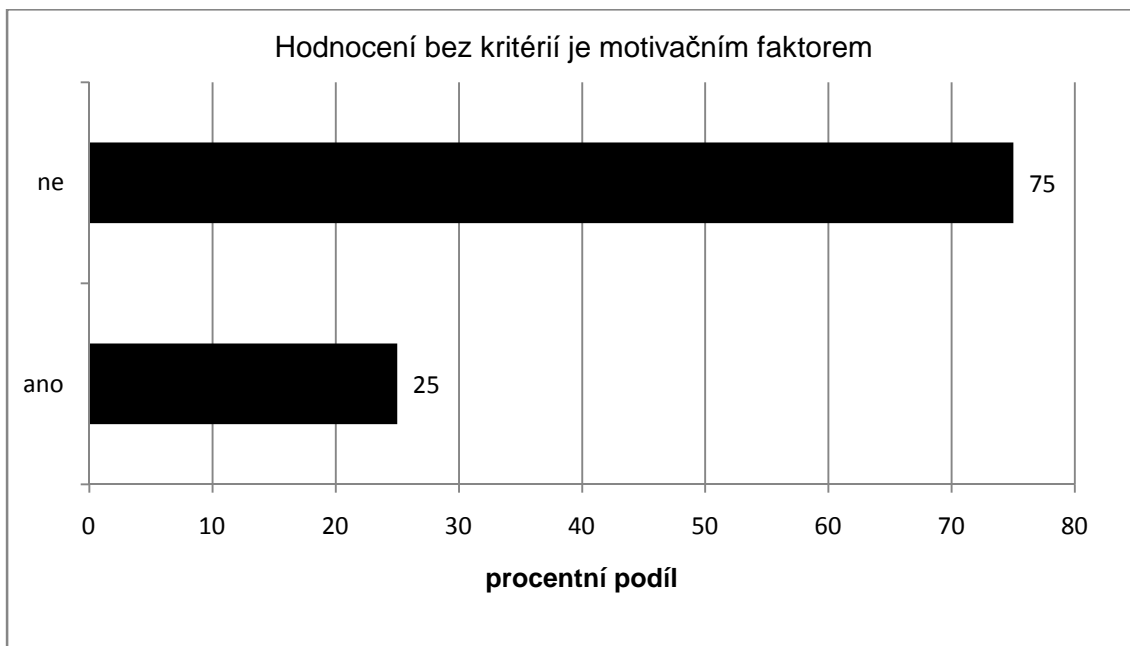
Velmi pozitivně lze hodnotit skutečnost, že u 83 % oslovených ředitelů mateřských škol s nimi jejich zřizovatelé spolupracují při tvorbě kritérií a 92 % oslovených ředitelů je seznámeno zřizovatelem s kritérii hodnocení předem. Zřizovatelé 94 % oslovených ředitelů využívají výsledky hodnocení jako podklad pro odměňování (stanovení osobního příplatku, případně přiznání mimořádné odměny).

Zajímavé je ovšem zjištění, že na rozdíl od ředitelů základních škol je pro ředitele mateřských škol stávající systém hodnocení motivující pro jejich práci u 69 % oslovených ředitelů. Pokud však je systém hodnocení posuzován v závislosti na tom, zda jsou pro hodnocení stanovena kritéria, je systém motivující pro 83 % ředitelů (graf č. 4). Naopak hodnocení bez stanovených kritérií je motivačním faktorem pouze pro 25 % ředitelů (graf č. 5). Tím byla potvrzena hypotéza H3.

Graf č. 4

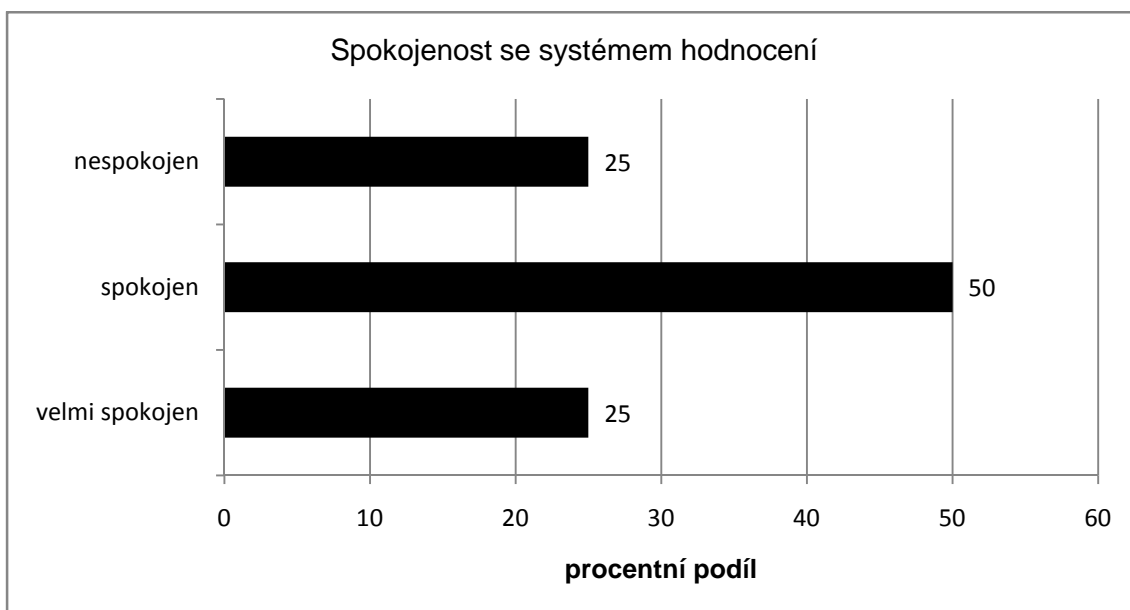


Graf č. 5



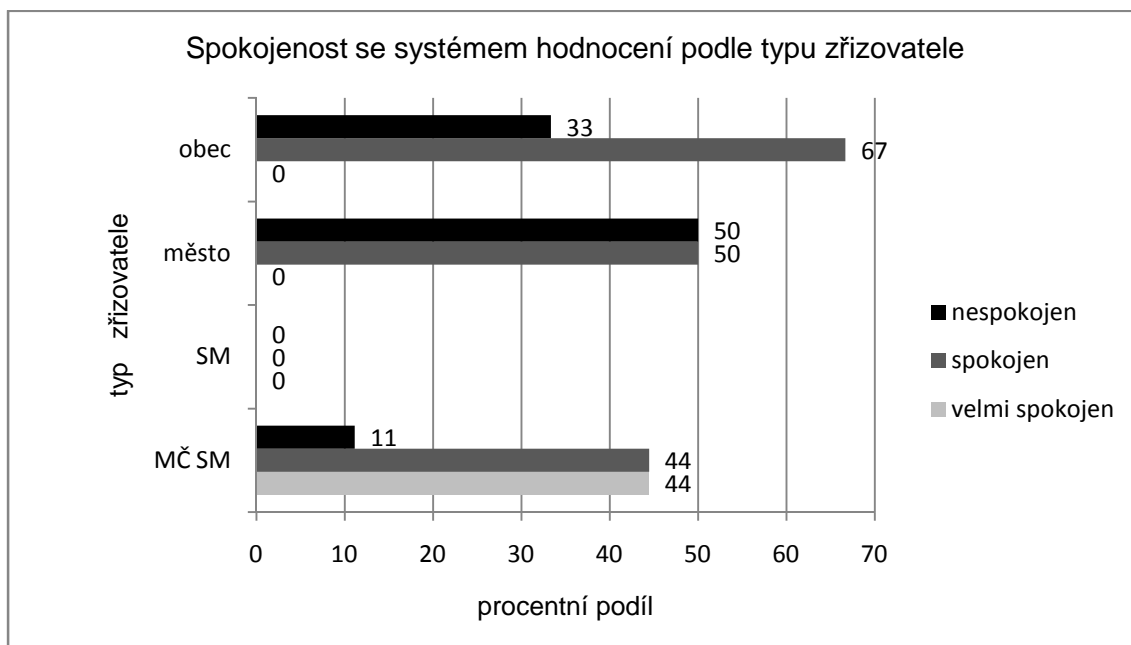
Ředitelům mateřských škol byla rovněž položena otázka, zda jsou spokojeni se stávajícím systémem hodnocení. Výsledek šetření uvedený v grafu č. 6 je méně znepokojující než u ředitelů základních škol. Z oslovených ředitelů mateřských škol je totiž 25 % velmi spokojeno se současným systémem hodnocení, 50 % je spokojeno a pouze 25 % ředitelů se stávajícím systémem hodnocení není spokojeno.

Graf č. 6



Z grafu č. 7 je patrné, že nespokojeni se systémem hodnocení jsou zejména ředitelé škol zřizovaných městy a obcemi. Naopak ředitelé škol zřizovaných městskými částmi statutárního města jsou nespokojeni pouze v 11 %.

Graf č. 7



3.6 Srovnání výsledků hypotéz

H1: Hodnocení ředitelů základních a mateřských škol obecními zřizovateli v Plzeňském kraji je více časté než nehodnocení.

Výsledek výzkumu:

Tabulka č. 5

v %

Výsledky výzkumu	hodnocení	
	ano	ne
Zřizovatelé ZŠ	65	35
Zřizovatelé MŠ	80	20
Ředitelé ZŠ	94	6
Ředitelé MŠ	80	20
Průměr zřizovatelé - ředitelé ZŠ a MŠ	*80	*20

* zaokrouhloeno na celé číslo.

Hypotéza H1 byla potvrzena. Hodnocení ředitelů základních škol a mateřských škol v Plzeňském kraji je více časté než nehodnocení. Ředitele základních a mateřských škol hodnotí 80 % zřizovatelů.

H2: Hodnotí-li obecní zřizovatelé v Plzeňském kraji ředitele základních škol a mateřských škol, realizují hodnocení podle předem stanových kritérií.

Výsledek výzkumu:

Tabulka č. 6

v %

Výsledky výzkumu	stanovena kritéria hodnocení	
	ano	ne
Zřizovatelé ZŠ	77	23
Zřizovatelé MŠ	80	20
Ředitelé ZŠ	71	29
Ředitelé MŠ	75	25
Průměr zřizovatelé - ředitelé ZŠ a MŠ	*76	*24

*zaokrouhloeno na celé číslo

Hypotéza H2 byla potvrzena, hodnotí-li obecní zřizovatelé v Plzeňském kraji ředitele základních a mateřských škol, realizují v 76 % hodnocení podle předem stanovených kritérií.

H3: Ředitelé základních a mateřských škol v Plzeňském kraji, kteří jsou obecními zřizovateli hodnoceni podle předem stanovených kritérií, vnímají toto hodnocení jako motivační faktor pro jejich práci.

Výsledek výzkumu:

Tabulka č. 7

v %

Výsledky výzkumu	hodnocení podle předem stanovených kritérií je motivační faktor pro práci ředitele		hodnocení bez předem stanovených kritérií je motivační faktor pro práci ředitele	
	ano	ne	ano	ne
Ředitelé ZŠ	64	36	17	83
Ředitelé MŠ	83	17	25	75
Průměr ředitelé ZŠ a MŠ	*74	*27	21	79

*zaokrouhleno na celé číslo

Hypotéza H3 byla potvrzena, ředitelé základních škol a mateřských škol, kteří jsou obecními zřizovateli hodnoceni podle předem stanovených kritérií hodnocení, vnímají hodnocení v 74 % jako motivační faktor pro svoji práci.

Ředitelé základních škol a mateřských škol, kteří jsou hodnoceni obecními zřizovateli bez předem stanovených kritérií hodnocení, vnímají hodnocení jako motivační faktor pro svoji práci pouze v 21 %.

3.7 Analýza kritérií hodnocení využívaných zřizovateli

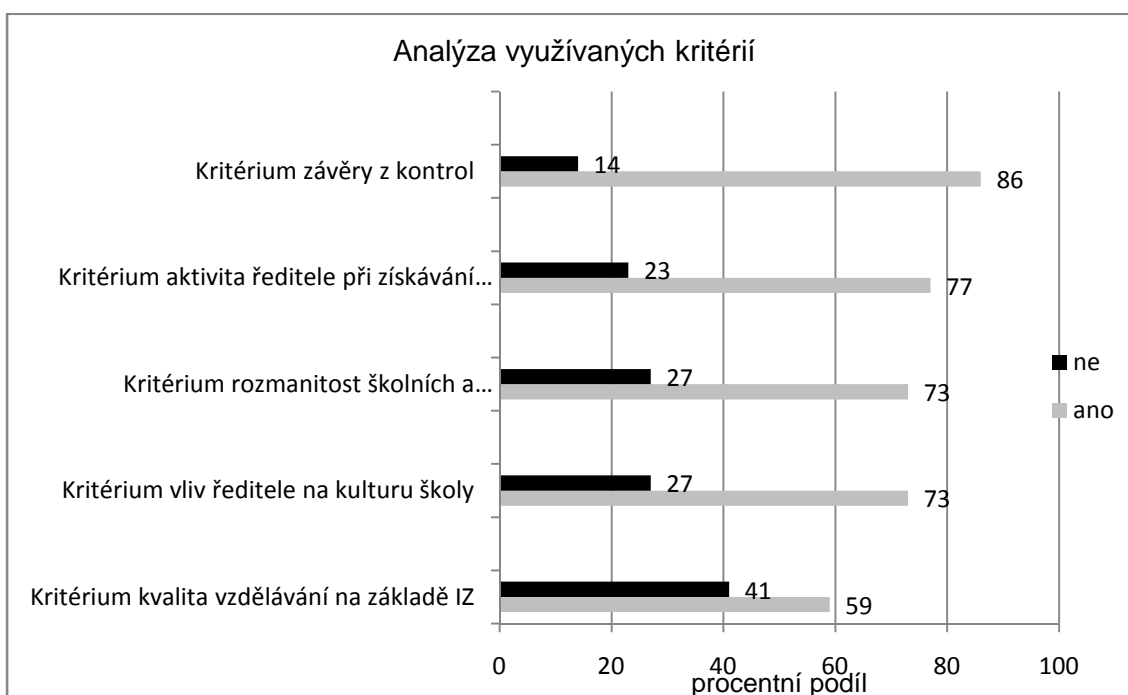
Osloveným respondentům byl předložen modelový soubor kritérií s otázkou, zda tato kritéria v současné době zřizovatelé využívají při hodnocení ředitelů škol. Respondenti byli rovněž požádáni, aby v dotazníku uvedli i další kritéria, používaná zřizovateli.

Modelový soubor:

1. Kritérium kvalita vzdělávání na základě inspekční zprávy
2. Kritérium vliv ředitele na kulturu školy
3. Kritérium rozmanitost školních a mimoškolních aktivit
4. Kritérium aktivita ředitele při získávání mimorozpočtových zdrojů
5. Kritérium závěry z kontrol

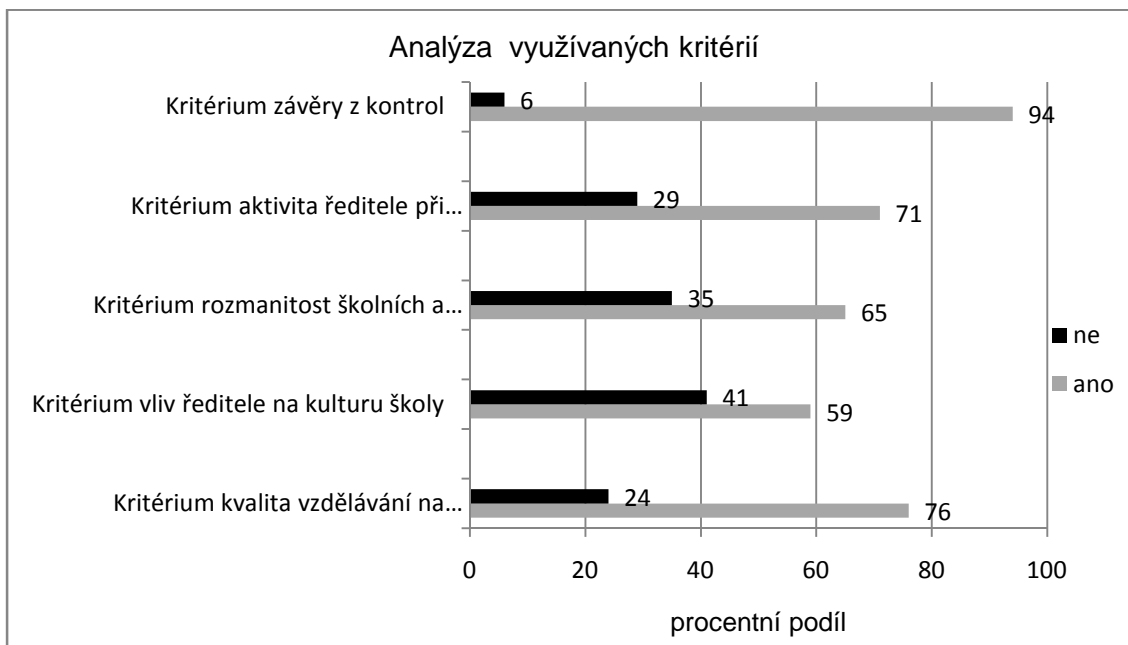
3.7.1 Výzkum - zřizovatelé

Graf č. 1



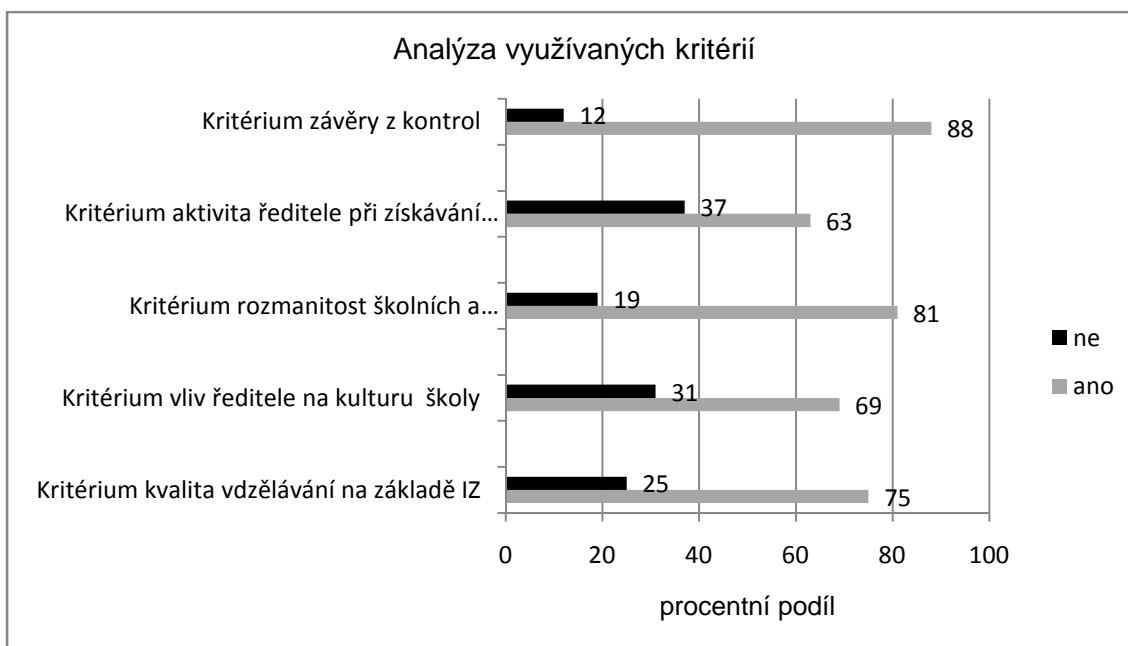
3.7.2 Výzkum - ředitelé základních škol

Graf č. 2



3.7.3 Výzkum - ředitelé mateřských škol

Graf č. 3



3.7.4 Výsledek analýzy kritérií využívaných zřizovateli

Tabulka č. 8

v %

Výsledky výzkumu	Kritérium kvalita vzdělávání na základě inspekční zprávy	Kritérium vliv ředitele na kulturu školy	Kritérium rozmanitost školních a mimoškolních aktivit	Kritérium aktivita ředitele při získávání mimorozpočtových zdrojů	Kritérium závěry z kontrol
	ano	ano	ano	ano	ano
Zřizovatelé	59	73	73	77	86
Ředitelé ZŠ	76	59	65	71	94
Ředitelé MŠ	75	69	81	63	88
Průměr zřizovatelé + ředitelé ZŠ + ředitelé MŠ	70	67	73	*70	*89

*zaokrouhleno na celé číslo

Z výsledků analýzy využívaných kritérií je patrné, že nejvíce je zřizovateli využíváno kritérium „závěry z kontrol“ (průměr 89 %), následuje kritérium „rozmanitost školních a mimoškolních aktivit“ (průměr 73 %), dále kritérium „aktivita ředitele při získávání mimorozpočtových zdrojů“ a „kvalita vzdělávání na základě inspekční zprávy“ (obě kritéria průměr 70 %).

Nejméně využívané kritérium je „vliv ředitele na kulturu školy“ (průměr 67 %). Toto kritérium je totiž obtížně měřitelné a jeho vyhodnocování vyžaduje od zřizovatele poměrně velkou časovou dotaci a sledování vývoje kultury školy v dlouhodobém časovém horizontu.

Naopak kritérium „závěry z kontrol“ je snadno měřitelné (žádné závady, závady formálního charakteru, závažné závady). Rovněž kritérium „aktivita ředitele při získávání mimorozpočtových zdrojů“ je velmi dobře měřitelné (je aktivní – získal, je aktivní – podal žádost, nebyl vybrán, je aktivní, ale nezískal z důvodu chyb v žádosti, není aktivní).

Složitější je kritérium „kvalita vzdělávání na základě inspekční zprávy“. Inspekční zpráva popisuje vzdělávací proces školy, plnění školního vzdělávacího programu, materiální podmínky ke vzdělávání, hospodárnost využívání státních finančních prostředků atd. Rovněž zhodnocuje vztah mezi zřizovatelem a školou a kompetenčnost ředitele

a úspěšnost žáků školy. Bohužel v mnoha případech zřizovatelé přečtou z inspekční zprávy pouze závěr, a pokud v něm nejsou uvedeny žádné závady, dále se již zprávou nezabývají a nepřečtou vlastní pasáž, která se týká přímo ředitele školy. Nicméně pokud má zřizovatel opravdu zájem na objektivním hodnocení ředitele, lze inspekční zprávu použít jako podklad pro uvedené kritérium.

Kritérium „rozmanitost školních a mimoškolních aktivit“ je vhodné, pokud není zřizovatelem vyhodnocováno pouze formálně a početně. Školní aktivity jsou v současné době dány školními vzdělávacími programy, mimoškolní aktivity záleží na řadě aspektů, mimo jiné také na finančních možnostech. Toto kritérium je vhodné využívat v případě, že zřizovatel zřizuje více škol. Při jeho vyhodnocování pak musí zřizovatel zohledňovat i specifika školy. Daleko větší možnosti má velká plně organizovaná škola než škola pouze s prvním stupněm, případně malotřídka.

Jako další kritéria hodnocení byla respondenty uvedena následující:

- péče o majetek zřizovatele
- loajalita ke zřizovateli
- oblíbenost školy mezi veřejností
- zapojení ředitele do dění v obci
- hospodaření s finančními prostředky zřizovatele

Kritérium „péče o majetek zřizovatele“ je mezi zřizovateli oblíbené z důvodu jeho hypoteticky snadné měřitelnosti. Ale jak lze charakterizovat péči o majetek zřizovatele? Běžná údržba, rekonstrukce, modernizace, oprava, to vše je možno pod pojem péče o majetek zahrnout. Ale s péčí souvisí rovněž pojištění majetku, ochrana proti poškození a zcizení. Vše rovněž závisí na finančních prostředcích. Zřizovatelé však mají tendenci hodnocení podle uvedeného kritéria zjednodušovat pouze na dvě proměnné, a to o majetek zřizovatele pečuje dobře x špatně.

Kritérium „loajalita ke zřizovateli“ snad nelze ani nazvat kritériem, neboť nesplňuje ani jednu ze zásad, které by kritéria měla splňovat, tj. není validní (měřitelné), není objektivní (různí hodnotitelé dojdou při jeho využití k různým výsledkům), není relevantní ani jednoznačné.

Kritérium „oblíbenost školy mezi veřejností“ rovněž není zcela ideální. Především nevypovídá přímo o práci ředitele školy, ale všech zaměstnanců. Lze jej využívat pouze u zřizovatelů, kteří zřizují více základních škol a mateřských škol. Problematická je i jeho

měřitelnost. Bude se měřit počet nově přijatých žáků nebo dětí, oblíbenost školy mezi jejími žáky nebo mezi obyvateli?

Kritérium „zapojení ředitele do dění v obci“ je možno využívat u malých zřizovatelů, kde je osoba ředitele viditelná a spojovaná především s organizací různých kulturních akcí v rámci mimoškolních aktivit. Nejedná se o plně hodnotné kritérium, které by hodnotilo ředitele z pozice pedagoga a manažera školy, ale spíše z pozice pomocníka zřizovatele při organizování zájmové a kulturní činnosti pro občany obce.

Kritérium „hospodaření s finančními prostředky zřizovatele“ je snadno měřitelné, pokud je stanovena stupnice, je validní a může být i objektivní a jednoznačné. Je však nutné jej specifikovat, např.:

- hospodaří se schváleným provozním rozpočtem tak, že v průběhu roku není nutné rozpočet navyšovat
- veškeré investice a rekonstrukce realizuje z prostředků investičního fondu organizace, nežádá zřizovatele o příspěvek na investice
- realizuje ziskovou doplňkovou činnost, zisk z doplňkové činnosti využívá k rozšíření a zlepšení hlavní činnosti
- vykazuje kladný hospodářský výsledek.

Při využití tohoto kritéria musí však zřizovatelé stanovit jasné mantinely, aby nedošlo k situaci, kdy škola realizuje doplňkovou činnost na úkor činnosti hlavní. Pokud zřizovatel využije pro hodnocení rovněž kritérium „kladný hospodářský výsledek organizace“, musí ohlídat, aby nedošlo k extrémním situacím, ve kterých ředitel pro splnění cíle šetří provozní prostředky tak, že příliš netopí, nesvítí, nenakupuje běžný spotřební materiál a nutí pedagogy, aby si do školy nosili příkladně své vlastní papíry a psací potřeby.

4 STANOVENÍ POSTUPU HODNOCENÍ ŘEDITELŮ ZÁKLADNÍCH ŠKOL A MATEŘSKÝCH ŠKOL A STANOVENÍ SOUBORU KRITÉRIÍ HODNOCENÍ

Pokud se zřizovatel rozhodne, že bude hodnotit ředitele škol, měl by nejprve vytvořit pracovní skupinu, která se bude přípravou hodnocení zabývat. Již v tomto okamžiku se začnou projevovat nerovné podmínky jednotlivých typů zřizovatelů pro hodnocení. Obecně je dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, zřizovatelem příspěvkové organizace zastupitelstvo obce (města, statutárního města), rada obce (města, statutárního města) pak plní vůči příspěvkovým organizacím funkci zřizovatele. Z uvedeného vyplývá, že vlastní hodnocení ředitelů škol přísluší radě obce (města, statutárního města).

U velkých zřizovatelů (města, statutární města, městské částí statutárních měst) je pak v rámci městského úřadu zřízen zpravidla odbor školství, který zpracovává veškerou agendu vůči zřizovaným školám a dává ji schvalovat radě města, případně zastupitelstvu města.

U malých obcí je situace podstatně jiná. Obecní úřad většinou nedisponuje pracovníkem, který by byl zaměřen přímo na problematiku škol a agendu vykonává převážně sám starosta, který ji konzultuje se členy rady obce, je-li v obci zřízena (nezřizuje se, pokud zastupitelstvo obce má méně než 15 členů, pak funkci rady vykonává starosta a zastupitelstvo v rozsahu uvedeném v zákoně o obcích).

V případě velkých zřizovatelů bude pracovní skupina vytvořena především z pracovníků odboru školství, jejím členem bude případně člen rady, který za školství zodpovídá.

V případě malých obcí bude pracovní skupinu tvořit starosta a alespoň jeden, ideálně dva členové rady obce nebo zastupitelstva obce, kteří mají nejbližší ke školské problematice.

Po vytvoření pracovní skupiny je nutno stanovit k čemu bude hodnocení sloužit a na co bude zaměřeno. V případě ředitelů škol by hlavním cílem hodnocení měl být rozvoj a motivace ředitelů pro jejich další práci, současně mohou výsledky hodnocení sloužit jako podklad pro odměňování ředitelů nenárokovými složkami (stanovení osobního příplatku a přiznání mimořádné odměny). Výsledky hodnocení budou rovněž použity jako podklad pro zřizovatele k možnému vyhlášení konkurzu po uplynutí šestiletého funkčního období.

Následně pracovní skupina vypracuje metodiku pro hodnocení ředitelů základních a mateřských škol, která bude spočívat:

- a) ve stanovení periodicity hodnocení (nejlépe 1 x ročně, zejména bude-li zřizovatel využívat jako kritérium hospodaření školy s finančními prostředky zřizovatele);
- b) ve stanovení osoby, hodnotící skupiny nebo orgánu, který bude vlastní hodnocení realizovat. Zde záleží na typu a velikosti zřizovatele. Hodnocení ředitelů může provést vedoucí odboru školství nebo jiný pracovník odboru, do jehož pracovní náplně tato činnost patří, následně s jednotlivými řediteli projednat výsledky hodnocení a radě města předložit ke schválení zprávu o průběhu a výsledku hodnocení. Další možností je, že odbor školství připraví pro radu města podkladové materiály, rada sama provede hodnocení ředitelů a pověří vedoucího odboru školství projednáním výsledků hodnocení s jednotlivými řediteli. V případě malých obcí je nejvhodnější, aby hodnocení ředitelů provedla rada obce sama (je-li zřízena), případně zastupitelstvo obce. Zamezí se tak neobjektivitě hodnocení na bázi osobních vztahů ředitele školy a starosty;
- c) ve stanovení kritérií hodnocení (jednotlivá kritéria by měla splňovat zásadu měřitelnosti, objektivitu, nezávislosti, relevantnosti, srozumitelnosti a jednoznačnosti);
- d) ve stanovení metod hodnocení. Pro systém hodnocení ředitelů základních škol a mateřských škol je vhodné použít kombinace metod. Jako vhodná možnost se jeví kombinace metody podle stanovených cílů (podle výsledku) s metodou hodnocení podle předem stanovených kritérií a metodou hodnotícího rozhovoru. Cíle musí být přesně definované, musejí být dosažitelné, podnětné a jednoznačné. Pro hodnocení podle kritérií je vhodné stanovit bodovací stupnici tak, že každému kritériu bude přiřazena škála bodování v rozsahu 0 – 4 body (0 bodů - nevyhovující, 1 bod - podprůměrný, 2 body - postačující úroveň, 3 body - optimální úroveň, 4 body - vynikající úroveň);
- e) stanovit postup hodnocení. Na základě podkladů vyhodnotí stanovená osoba (nebo hodnotící skupina, případně hodnotící orgán) splnění stanovených cílů a oboduje jednotlivé ředitele podle stanovených kritérií. Z hodnocení každého ředitele vyhotoví písemný výstup, který je podkladem pro hodnotící rozhovor. Náplní hodnotícího rozhovoru musí být diskuse nad mírou splnění jednotlivých cílů, důvody jejich nesplnění a oboustranná diskuse nad návrhem cílů (úkolů) pro další

- hodnotící období. Hodnotící rozhovor slouží současně jako zpětná vazba pro hodnocené ředitele;
- f) navrhovanou metodiku hodnocení poskytnout ředitelům škol k připomínkování;
 - g) zpracovat případné relevantní připomínky a návrhy;
 - h) předložit radě obce (případně zastupitelstvu obce, není-li rada zřízena) metodiku ke schválení;
 - i) se schválenou metodikou seznámit všechny ředitele základních a mateřských škol.

4.1 Výstup práce – metodický postup

Metodický postup pro hodnocení ředitelů mateřských škol a základních škol zřizovaných obcí (městem, statutárním městem, městskou částí statutárního města).....

Čl. I. Účel hodnocení

1. Hodnocení je podkladem pro odměňování ředitelů základních škol (dále jen ZŠ) a mateřských škol (dále jen MŠ) nenárokovými složkami.
2. Hodnocení je podkladem pro zřizovatele k případnému vyhlášení konkurzu po uplynutí šestiletého funkčního období ředitele.

Čl. II. Hodnotitel

1. Hodnocení ředitelů ZŠ a MŠ realizuje odbor školství (hodnotící skupina). Podkladem pro hodnocení jsou inspekční zprávy, výkazy hospodaření škol, výroční zprávy, podklady související se splněním stanovených cílů a další podklady, které si zřizovatel vyžádá.
2. Hodnotící rozhovor s jednotlivými řediteli provádí vedoucí odboru (hodnotící skupina, starosta).
3. Zprávu o výsledku hodnocení zpracovává odbor školství (hodnotící skupina) a předkládá ji ke schválení radě obce, města.....(dále jen rada).

Čl. III. Metody hodnocení

Hodnocení je realizováno kombinací metod hodnocení podle cílů, hodnocení podle kritérií a hodnotícího rozhovoru.

Čl. IV. Kritéria hodnocení

Hodnotící kritéria mají pětistupňovou škálu měření:

- stupeň 0 – nevyhovující
- stupeň 1 – podprůměrný
- stupeň 2 – postačující úroveň
- stupeň 3 – optimální úroveň
- stupeň 4 – vynikající úroveň

Specifika hodnocení jednotlivých kritérií jsou uvedena přímo u předmětného kritéria.

Kritérium č. 1 - Kvalita výchovně vzdělávacího procesu

Hodnotí se:

- výsledky a inovace pedagogického procesu
- plnění školního vzdělávacího programu
- náročnost organizace výchovně vzdělávací práce
- podpora dalšího vzdělávání pedagogů.

Podkladem pro hodnocení je inspekční zpráva (byla-li inspekce v uplynulém hodnotícím období na škole provedena) a výroční zpráva školy, případně další podklady, které si hodnotitel od hodnoceného vyžádá.

Způsob hodnocení: hodnotitel vyhodnotí jednotlivé části kritéria hodnotící stupnicí 0 – 4, konečné hodnocení je stanoveno jako průměr hodnocení dílčích.

Kritérium č. 2 - Péče o majetek zřizovatele

Hodnotí se:

- rozsah svěřeného majetku
- podíl ředitele školy na zajištění rekonstrukcí a modernizací
- výběrová řízení (dodržování právních předpisů a vnitřních směrnic zřizovatele).

Podkladem pro hodnocení je přehled svěřeného majetku, dokumentace z výběrových řízení, přehled rekonstrukcí a modernizací včetně zajištění jejich financování.

Způsob hodnocení: hodnotitel vyhodnotí jednotlivé části kritéria hodnotící stupnicí 0 – 4, konečné hodnocení je stanoveno jako průměr hodnocení dílčích.

V případě rozsahu svěřeného majetku je hodnoceno následovně:
1 budova: stupeň hodnocení 2, 2 – 3 budovy: stupeň hodnocení 3,
4 a více budov: stupeň hodnocení 4.

Kritérium č. 3 - Hospodaření s finančními prostředky zřizovatele

Hodnotí se:

- reálný návrh rozpočtu – počet rozpočtových opatření, kterými musel zřizovatel v průběhu roku navýšit provozní rozpočet školy z důvodu špatně připraveného návrhu rozpočtu školou (netýká se navýšení rozpočtu z důvodu nenadálých havárií a povětrnostních vlivů)
- financování rekonstrukcí a modernizací z finančních prostředků investičního fondu organizace (ředitel nežádá na zřizovateli žádné finanční prostředky na investice)
- doplňková činnost organizace (druhy doplňkových činností, zda není realizována na úkor činnosti hlavní, zisk z doplňkové činnosti, využití zisku pro činnost hlavní)
- hospodářský výsledek

Podkladem pro hodnocení je roční účetní závěrka (rozvaha, výkaz zisku a ztrát), dokument návrh rozpočtu a úprava rozpočtu, přehled použití prostředků investičního fondu a komentář k hospodaření organizace.

Způsob hodnocení: hodnotitel vyhodnotí jednotlivé části kritéria hodnotící stupnicí 0 – 4, konečné hodnocení je stanoveno jako průměr hodnocení dílčích. V případě hospodářského výsledku je negativně hodnocen pouze záporný hospodářský výsledek – stupněm hodnocení 0, kladný hospodářský výsledek nebo nulový je hodnocen stupněm 4.

Kritérium č. 4 - Výsledky kontrol hospodaření s finančními prostředky zřizovatele a se státními finančními prostředky

Hodnotí se:

- dodržování závazných rozpočtových ukazatelů
- dodržení účelu poskytnutých finančních prostředků
- dodržování účetních standardů
- dodržování právních předpisů
- dodržování pokynů a vnitřních směrnic zřizovatele
- funkčnost vnitřního kontrolního systému.

Podkladem pro hodnocení jsou protokoly o realizovaných kontrolách.

Způsob hodnocení: hodnotitel vyhodnotí jednotlivé části kritéria hodnotící stupnicí 0 – 4, konečné hodnocení je stanoveno jako průměr hodnocení dílčích.

Hodnoceno je následovně: 0 závad – stupeň 4

1 - 3 závady - stupeň 3

4 - 6 závad - stupeň 2

7 - 9 závad - stupeň 1

10 a více závad - stupeň 0

Kritérium č. 5 – Aktivita ředitele školy při získávání mimorozpočtových zdrojů

Hodnotí se:

- počet podaných žádostí o mimorozpočtové zdroje včetně osobních jednání ředitele s donátory (0 podaných žádostí – stupeň 0, 1 podaná žádost – stupeň 1, 2 - 3 podané žádosti – stupeň 2, 4 - 5 podaných žádostí – stupeň hodnocení 3, 6 a více podaných žádostí – stupeň 4)
- počet žádostí, kterým nebylo vyhověno z důvodu chybného nebo pozdního podání (0 chybných žádostí – stupeň hodnocení 4, 20 % chybných žádostí – stupeň hodnocení 3, 40 % chybných žádostí – stupeň hodnocení 2, 50% chybných žádostí – stupeň hodnocení 1, více než 50 % chybných žádostí – stupeň hodnocení 0).

Podkladem pro hodnocení jsou kopie žádostí a rozhodnutí o poskytnutí nebo neposkytnutí finančních prostředků.

Způsob hodnocení: hodnotitel vyhodnotí jednotlivé části kritéria hodnotící stupnicí 0 – 4, konečné hodnocení je stanoveno jako průměr hodnocení dílčích.

Kritérium č. 6 – Prezentace školy

Hodnotí se:

- úroveň a aktualizace webových stránek školy (přehlednost, jednoduchost použití pro širokou veřejnost)
- prezentace školy v tisku
- významné akce školy pořádané pro veřejnost (nezahrnují dny otevřených dveří).

Způsob hodnocení: hodnotitel vyhodnotí jednotlivé části kritéria hodnotící stupnicí 0 – 4, konečné hodnocení je stanoveno jako průměr hodnocení dílčích.

Čl. V. Termíny hodnocení

Hodnocení ředitelů ZŠ a MŠ je realizováno 1 x ročně, vždy k 31. 12.

Do 15. 1. jsou ředitelé povinni předložit odboru školství (hodnotící skupině, starostovi) zprávu o splnění jednotlivých cílů, které byly stanoveny pro uplynulé hodnotící období včetně komentáře, jakým způsobem bylo cílů dosaženo a s jakými finančními prostředky. Podrobný komentář ředitelé uvedou rovněž v případě nesplnění cílů, případně při částečném splnění.

Do 15. 1. jsou ředitelé povinni předložit odboru školství (hodnotící skupině, starostovi) podklady k vyhodnocení kritérií (účetní závěrku, komentář k hospodaření organizace a další podklady, které si odbor (hodnotící skupina) vyžádá).

Do 15. 1. jsou ředitelé povinni předložit odboru školství (hodnotící skupině, starostovi) návrh cílů na další hodnotící období.

Do 15. 3. zpracuje odbor školství (hodnotící skupina) celkovou zprávu o výsledku hodnocení ředitelů ZŠ a MŠ a předloží ji ke schválení radě.

Čl. VI. Postup hodnocení

Odpovědný pracovník (pracovníci) odboru školství (hodnotící skupina) vyhodnotí práci ředitelů podle stanovených kritérií hodnocení a podle splněných cílů.

- a) vedoucí odboru školství (starosta) provede na základě vyhodnocení práce ředitelů podle stanovených kritérií a zprávy o splnění cílů hodnotící rozhovor s jednotlivými řediteli. Nejprve zhodnotí svou práci ředitel, poté jej vedoucí (starosta) seznámí s navrhovaným výsledkem hodnocení. Následuje diskuse, jejímž účelem je společně posoudit možnosti, jak v dalším hodnotícím období posílit silné stránky hodnoceného ředitele a naopak eliminovat stránky slabé. Součástí hodnotícího rozhovoru je rovněž stanovení cílů na další hodnotící období. Podkladem pro stanovení cílů jsou vlastní návrhy ředitelů škol a návrhy zřizovatele;
- b) odpovědný pracovník (pracovníci) odboru školství (hodnotící skupina) zpracují konečnou zprávu o výsledku hodnocení ředitelů ZŠ a MŠ a předloží ji ke schválení radě;
- c) odpovědný pracovník (pracovníci) odboru školství (starosta) seznámí jednotlivé ředitele s usnesením rady.

Čl. VII. Účinnost

Metodický pokyn byl schválen usnesením rady..... dnea nabývá účinnosti dnem

5 ZÁVĚR

Výzkumným šetřením byly potvrzeny všechny tři hypotézy. Oslovení obecní zřizovatelé v Plzeňském kraji hodnotí ředitele zřizovaných základních a mateřských škol. Hodnocení je periodické a ve většině případů mají zřizovatelé pro hodnocení stanovena kritéria. Kritéria jsou dlouhodobého charakteru, tzn., že jsou využívána déle než jeden rok. Počty kritérií se však značně různí, od tří až po deset.

Jako pozitivní lze vnímat zjištění, že většina zřizovatelů spolupracuje při tvorbě kritérií s řediteli škol a seznámí je s konečnou podobou kritérií. Většina zřizovatelů rovněž využívá výsledky hodnocení jako podklad pro odměňování ředitelů nenárokovými složkami (osobní příspěvek, mimořádná odměna).

Oslovení zřizovatelé i ředitelé škol se shodli, že systém hodnocení podle kritérií je motivačním faktorem pro další práci ředitelů. Zde je patrný rozdíl od závěrů výzkumů v bakalářských pracích uvedených v části 2. 2. 5 této práce, kdy se ředitelé shodli na tom, že systém hodnocení není motivačním faktorem pro jejich další práci.

Zřizovatelé se v 95 % domnívají, že systém hodnocení je pro ředitele motivující a vypovídá o skutečné kvalitě práce ředitele. Všichni oslovení zřizovatelé jsou přesvědčeni o tom, že kritéria hodnocení jsou stanovena objektivně.

Naopak negativně lze vnímat zjištění, že ředitelé nejsou se současným systémem hodnocení spokojeni. Rozdíl je možno pozorovat i mezi řediteli základních škol a řediteli mateřských škol. Zatímco 47 % ředitelů základních škol je se současným systémem hodnocení nespokojeno, u ředitelů mateřských škol je procento nespokojených výrazně nižší, a to 25 %. Naopak velmi spokojeno či spokojeno je 75 % ředitelů mateřských škol a pouze 53 % ředitelů základních škol. Zajímavé je porovnání spokojenosti ředitelů podle typu zřizovatele. Zatímco u ředitelů mateřských škol převládá nespokojenost u škol zřizovaných městy a obcemi, v případě ředitelů základních škol jsou nespokojeni především ředitelé škol zřizovaných obcemi a městskými částmi statutárního města.

Zřizovatelům byla položena otázka, zda se domnívají, že by kritéria hodnocení měla být stanovena pro všechny ředitele jednotně Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. 77 % zřizovatelů odpovědělo na otázku negativně.

Hodnocení ředitelů je třeba z pohledu zřizovatele vnímat jako dlouhodobý a složitý proces, na kterém je třeba stále pracovat. Výsledky hodnocení by neměly být využívány

jen jako podklad pro odměňování ředitelů, ale především k posouzení jejich profesního rozvoje.

Důležitost pravidelného hodnocení ředitelů škol zřizovateli výrazně vzrostla přijetím novely zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, účinné od 1. 1. 2012, která zavedla zcela nově jmenování ředitele školy pouze na období šesti let, nikoliv na dobu neurčitou. Výše uvedená novela nově umožňuje zřizovatelům v průběhu posledních šest měsíců pracovního poměru ředitele školy nebo školského zařízení na dobu určitou, nejpozději však tři měsíce před jeho skončením, vyhlásit konkurs na ředitele pro další šestileté období.

Pravidelné strukturované hodnocení ředitelů poskytne zřizovatelům komplexní přehled o práci ředitelů za uplynulé funkční období a ulehčí jim rozhodování, zda konkurs vyhlásit, či ne. Ředitelům naopak pravidelné strukturované hodnocení poskytne zpětnou vazbu o jejich práci a v případě kladných hodnocení i argument pro zřizovatele.

Pro systém hodnocení musí zřizovatelé stanovit jednoznačná pravidla. Při jejich přípravě by měli spolupracovat s řediteli základních i mateřských škol tak, aby metodika hodnocení byla společným materiálem, se kterým budou ztotožněny obě strany.

Výstupem této práce je zpracovaný metodický pokyn pro hodnocení ředitelů základních a mateřských škol, který upravuje postup, metody a kritéria hodnocení. Materiál může sloužit jako podpůrná pomůcka pro obecní zřizovatele při zpracování jejich vlastního systému hodnocení.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 - Pracovní typy	s. 30
Obr. č. 2 - Základní kategorie hodnotících kritérií	s. 32
Obr. č. 3 - 360° zpětná vazba	s. 37

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - Metoda AC - DC	s. 36
Tabulka č. 2 - Vzorový soubor metod hodnocení	s. 41
Tabulka č. 3 - Ukázka přípravy z e – learningového kurzu pro hodnocené	s. 43
Tabulka č. 4 - návratnost dotazníků	s. 49
Tabulka č. 3 - Hypotéza H1 - výsledky výzkumné sondy	s. 70
Tabulka č. 4 - Hypotéza H2 - výsledky výzkumné sondy	s. 70
Tabulka č. 5 - Hypotéza H3 - výsledky výzkumné sondy	s. 71
Tabulka č. 6 - Analýza kritérií - výsledky výzkumné sondy	s. 74

SEZNAM GRAFŮ

Výzkumná sonda zřizovatel

Graf č. 1 - Typ zřizovatele	s. 50
Graf č. 2 - Počet zřizovaných ZŠ	s. 51
Graf č. 3 - Počet zřizovaných MŠ	s. 51
Graf č. 4 - Počet obyvatel	s. 52
Graf č. 5 - Vybrané ukazatele	s. 53
Graf č. 6 - Hodnocení podle typu zřizovatele – obce	s. 55
Graf č. 7 - Hodnocení podle typu zřizovatele – města	s. 55
Graf č. 8 - Hodnocení podle typu zřizovatele – SM	s. 56
Graf č. 9 - Hodnocení podle typu zřizovatele – MČ SM	s. 56
Graf č. 10 - Počet využívaných kritérií	s. 57

Výzkumná sonda ředitelé základních škol

Graf č. 1 - Typ zřizovatele	s. 58
Graf č. 2 - Počet obyvatel	s. 58
Graf č. 3 - Vybrané ukazatele	s. 60
Graf č. 4 - Hodnocení podle kritérií je motivačním faktorem	s. 61
Graf č. 5 - Hodnocení bez kritérií je motivačním faktorem	s. 62
Graf č. 6 - Spokojenost ředitelů se systémem hodnocení	s. 62
Graf č. 7 - Spokojenost se systémem hodnocení podle typu zřizovatele	s. 63

Výzkumná sonda ředitelé mateřských škol

Graf č. 1 - Typ zřizovatele	s. 64
Graf č. 2 - Počet obyvatel	s. 64
Graf č. 3 - Vybrané ukazatele	s. 66
Graf č. 4 - Hodnocení podle kritérií je motivačním faktorem	s. 67
Graf č. 5 - Hodnocení bez kritérií je motivačním faktorem	s. 68
Graf č. 6 - Spokojenost ředitelů se systémem hodnocení	s. 68
Graf č. 7 - Spokojenost se systémem hodnocení podle typu zřizovatele	s. 69

Analýza využívaných kritérií

Graf č. 1 - Zřizovatelé	s. 72
Graf č. 2 - Ředitelé základních škol	s. 73
Graf č. 3 - Ředitelé mateřských škol	s. 73

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M.; *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.; *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3, in KOCIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
3. BROŽOVÁ, S.; *Ředitelé škol v zemích Evropské unie*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997. ISBN 80-211-0250-0.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.; *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. GAVORA, P.; *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
6. HRONÍK, F.; *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
7. KASPER, H., MAYRHOFER, W.; *Personální management, Řízení organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
8. KOCIÁNOVÁ R.; *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOUBEK, J.; *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
10. LHOTKOVÁ, I.; Příprava vzdělávacích lídrů. *Řízení školy*. 2011, roč. VIII, č. 5, s. 3-4, ISSN 1214-8679.
11. MICHALÍK, P.; ROUB, Z.; VRBÍK, V.; *Zpracování diplomové a bakalářské práce na počítači*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. ISBN 80-7043-458-9.
12. NÁHLOVSKÝ, P.; Nepodceňujte demotivaci, *Moderní řízení*. 1996, č. 3, in KOCIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. NEZVALOVÁ, D.; *Kompetence ředitele školy*. e-Pedagogium [on-line]. Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, 2003, roč. 3, č. 1 [cit. 2011-12/29].

Dostupné na WWW: <<http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm>>

ISSN 1213-7499.

14. POL, M.; *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.
15. RŮŽIČKA, J. a kol.; *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-7079-531.
16. RYMEŠ, M.; Ředitel školy jako manažer I., *Řízení školy*. 2010, roč. VII, č. 12, s. 28-30, ISSN 1214-8679.
17. RYMEŠ, M.; Pozice ředitele ve škole a jeho manažerské role. *Řízení školy*. 2011, roč. VIII, č. 4, s. 31-33, ISSN 1214-8679.
18. RÝDL, K.; *Cesta k autonomní škole*. Praha: Strom, 1996. ISBN 80-901662-8-8.
19. SLAVÍKOVÁ, L.; *Řízení školy a pedagogického procesu*. Brno: Paido, 2003. ISBN 80-7315-057-3.
20. SLAVÍKOVÁ, L., KARABEC, S.; *Ředitelé současnosti pro školy budoucnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2003. ISBN 80-7290-120-6.
21. STÝBLO, J. Hodnocení výkonnosti: doporučení pro praxi. *Moderní řízení*. 2006, roč. XVI, č. 7, s. 66-67.
22. TEACHER TRAINING AGENCY, *National Standards for Headteachers*. London: 1998.
23. TROJAN, V.; Kompetence ředitelů škol – pravomoci nebo schopnosti? *Zborník z konferencie Školský manažment 2009. Aktuálne otázky organizácie a riadenia školstva ve Slovenskej republike a v zahraničí*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Pedagogická fakulta, 2009. ISBN 978-80-8094-540-4.
24. TROJAN, V.; *Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence*. e-Pedagogium [on-line], Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, roč. 2010, č. 1 [cit. 2012-03/02]. Dostupné na WWW:< http://oldwww.upol.cz/fileadmin/user_upload/PdF/e-pedagogium/e-pedagogium_2010/05Grecmanova_-_E-pedagogium_1-2010_supl.pdf>. ISSN 1213-7499.
25. TROJAN, V.; *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Praha, 2008. 121 s., il. Dizertační práce (Ph.D.). Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta.

SHRNUTÍ ZÁKONNÝCH NOREM POUŽITÝCH PŘI ZPRACOVÁNÍ TÉTO PRÁCE

1. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.
2. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.
3. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
4. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
5. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
6. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.
7. Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, ve znění pozdějších předpisů.
8. Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů.
9. Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM ZKRATEK

AC	Assessment Centre (metoda pro výběr, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců)
DC	Development Centre (metoda pro výběr, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců)
MBO	Management by Objectives (Řízení podle stanovených cílů)
MČ	městská část
MŠ	mateřská škola
odst.	odstavec
SM	statutární město
vyhl.	vyhláška
zák.	zákon
ZŠ	základní škola

PŘÍLOHY

Příloha A: Průvodní dopis k dotazníku pro zřizovatele základních škol a mateřských škol

Příloha B: Dotazník pro zřizovatele základních škol a mateřských škol

Příloha C: Průvodní dopis k dotazníku pro ředitele základních škol a mateřských škol

Příloha D: Dotazník pro ředitele základních škol a mateřských škol

PRŮVODNÍ DOPIS K DOTAZNÍKU PRO ZŘIZOVATELE ZÁKLADNÍCH ŠKOL A
MATEŘSKÝCH ŠKOL

Vážený pane primátore,

Vážená paní starostko,

Vážený pane starosto,

Vážená paní vedoucí,

Vážený pane vedoucí,

pracuji jako vedoucí oddělení dotací a hospodaření škol na Odboru školství, mládeže a tělovýchovy Magistrátu města Plzně. V současné době studuji magisterský obor Management vzdělávání na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. V souvislosti s tím provádím výzkum v základních školách, mateřských školách a u obecních zřizovatelů v Plzeňském kraji, který bude podkladem pro vypracování mé magisterské práce z oboru Školský management na PF UK v Praze na téma „Hodnocení ředitelů základních škol a mateřských škol z pohledu zřizovatelů v Plzeňském kraji a stanovení kritérií hodnocení“. Všechny informace z dotazníku budou použity pouze pro zpracování této práce a nikdy nebude uveden konkrétní subjekt. Jeho vyplnění Vám pravděpodobně nezabere více než 15 minut.

V případě, že jste se rozhodla (rozhodl) mi být nápomocna (nápomocen), předem děkuji za vynaložený čas i námahu a prosím vrátit vyplněný dotazník e-mailem na el. adresu: chottova@plzen.eu, případně maugli@karneval.cz do konce měsíce prosince 2011.

Velmi si vážím Vaší spolupráce a mnohokrát Vám za ni děkuji.

Bc. Miroslava Chottová
vedoucí odd. dotací a hospodaření škol
Odboru školství, mládeže a tělovýchovy
Magistrátu města Plzně

DOTAZNÍK PRO ZŘIZOVATELE

Autor dotazníku: Miroslava Chottová

Zřizovatel školy	obec	město	statutární město	městská část statutárního města
-------------------------	------	-------	------------------	---------------------------------

Počet zřizovaných základních škol	1	2-5	6-10	11-15	16-20	21-25	více
Počet zřizovaných mateřských škol	1	2-5	6-10	11-15	16-20	21-25	více
Počet obyvatel	do 500	501-1000	1001-10000	10001-50000	50001-100000	100001-500000	více

1.	Hodnotíte ředitele základních škol?	ano	ne
2.	Pokud ano, je hodnocení periodické?	ano	ne
3.	Pokud ano, uveďte délku periody		
4.	Pokud ne, uveďte alespoň obvyklé termíny hodnocení (např. v souvislosti s novým volebním obdobím....)		
5.	Hodnotíte ředitele mateřských škol?	ano	ne
6.	Pokud ano, je hodnocení periodické?	ano	ne
7.	Pokud ano, uveďte délku periody		
8.	Pokud ne, uveďte alespoň obvyklé termíny hodnocení (např. v souvislosti s novým volebním obdobím, ...)		
9.	Máte stanovena kritéria pro hodnocení ředitelů ZŠ?	ano	ne
10.	Pokud ano, jsou tato kritéria dlouhodobějšího charakteru (delší než 1 rok)?	ano	ne
11.	Uveďte, prosím, počet kritérií		
12.	Pokud ne, uveďte, jak často jsou obměňována (1 x ročně, 1x za ½ roku....)		
13.	Máte stanovena kritéria hodnocení ředitelů MŠ?	ano	ne
14.	Pokud ano, jsou tato kritéria dlouhodobějšího charakteru (delší než 1 rok)?	ano	ne
	Uveďte, prosím, počet kritérií		
14.	Pokud ne, uveďte, jak často jsou obměňována (1 x ročně, 1x za ½ roku....)		
15.	Spolupracujete při tvorbě kritérií s řediteli ZŠ?	ano	ne

16.	Spolupracujete při tvorbě kritérií s řediteli MŠ?	ano	ne
17.	Jsou ředitelé ZŠ seznámeni s konečnou podobou kritérií předem?	ano	ne
18.	Jsou ředitelé MŠ seznámeni s konečnou podobou kritérií předem?	ano	ne
19.	Využíváte výsledky hodnocení ředitelů ZŠ při jejich odměňování (stanovení osobního ohodnocení, stanovení mimořádných odměn)?	ano	ne
20.	Využíváte výsledky hodnocení ředitelů MŠ při jejich odměňování (stanovení osobního ohodnocení, stanovení mimořádných odměn)?	ano	ne
21.	Využíváte při svém hodnocení kritérium Kvalita vzdělávání na základě inspekčních zpráv u MŠ i ZŠ (byla – li inspekce v určitém roce provedena)?	ano	ne
22.	Využíváte při svém hodnocení ředitelů ZŠ a MŠ kritérium Vliv ředitele na prostředí a kulturu školy (vybavení školy, vztahy mezi zaměstnanci, styl řízení...)?	ano	ne
23.	Využíváte při svém hodnocení ředitelů ZŠ a MŠ kritérium Rozmanitost školních a mimoškolních aktivit?	ano	ne
24.	Využíváte při svém hodnocení kritérium Aktivita ředitele ZŠ a MŠ při získávání mimorozpočtových zdrojů?	ano	ne
25.	Využíváte při svém hodnocení ředitelů ZŠ a MŠ kritérium Závěry z kontrol?	ano	ne
26.	Využíváte při svém hodnocení ředitelů ZŠ a MŠ ještě nějaká další kritéria, zde neuvedená? Pokud ano, uveďte, prosím, jaká.	ano	ne
27.	Domníváte se, že kritéria stanovená zřizovatelem pro hodnocení ředitelů ZŠ a MŠ jsou stanovena objektivně a systém hodnocení vypovídá o skutečné kvalitě ředitele?	ano	ne
28.	Domníváte se, že Váš systém hodnocení a stanovená kritéria jsou pro práci ředitelů motivující?	ano	ne
29.	Domníváte se, že způsob hodnocení ředitelů a kritéria pro hodnocení by měla být stanovena jednotně pro všechny školy ministerstvem?	ano	ne

PRŮVODNÍ DOPIS K DOTAZNÍKU PRO ŘEDITELE ZÁKLADNÍCH ŠKOL A
MATEŘSKÝCH ŠKOL

Vážená paní ředitelko,

Vážený pane řediteli,

pracuji jako vedoucí oddělení dotací a hospodaření škol na Odboru školství, mládeže a tělovýchovy Magistrátu města Plzně. V současné době studuji magisterský obor Management vzdělávání na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. V souvislosti s tím provádím výzkum v základních školách, mateřských školách a u obecních zřizovatelů v Plzeňském kraji, který bude podkladem pro vypracování mé magisterské práce z oboru Školský management na PF UK v Praze na téma „Hodnocení ředitelů základních škol a mateřských škol z pohledu zřizovatelů v Plzeňském kraji a stanovení kritérií hodnocení“. Všechny informace z dotazníku budou použity pouze pro zpracování této práce a nikdy nebude uveden konkrétní subjekt. Jeho vyplnění Vám pravděpodobně nezabere více než 15 minut.

V případě, že jste se rozhodla (rozhodl) mi být nápomocna (nápomocen), předem děkuji za vynaložený čas i námahu a prosím vrátit vyplněný dotazník e-mailem na el. adresu: chottova@plzen.eu, případně maugli@karneval.cz do konce měsíce prosince 2011.

Velmi si vážím Vaší spolupráce a mnohokrát Vám za ni děkuji.

Bc. Miroslava Chottová
vedoucí odd. dotací a hospodaření škol
Odboru školství, mládeže a tělovýchovy
Magistrátu města Plzně

DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE

Autor dotazníku: Miroslava Chottová

Zřizovatel školy	obec	město	statutární město	městská část statutárního města
-------------------------	------	-------	------------------	---------------------------------

Škola	MŠ	ZŠ	MŠ a ZŠ
--------------	----	----	---------

Počet základních škol zřizovaných Vaším zřizovatelem	1	2-5	6-10	11-15	16-20	21-25	více
Počet mateřských škol zřizovaných Vaším zřizovatelem	1	2-5	6-10	11-15	16-20	21-25	více
Počet obyvatel	do 500	501-1000	1001-10000	10001-50000	50001-100000	100001-500000	více

1.	Realizuje zřizovatel hodnocení Vaší práce?	ano	ne
2.	Pokud ano, je hodnocení periodické?	ano	ne
3.	Pokud ano, uveďte délku periody		
4.	Pokud není periodické, uveďte alespoň obvyklé termíny hodnocení (např. v souvislosti s novým volebním obdobím....)		
5.	Má zřizovatel stanovena kritéria pro hodnocení Vaší práce?	ano	ne
	Uveďte, prosím, počet kritérií		
6.	Pokud ano, jsou tato kritéria dlouhodobějšího charakteru (delší než 1 rok)?	ano	ne
7.	Pokud ne, uveďte, jak často jsou obměňována (1 x ročně, 1x za ½ roku....)		
8.	Spolupracuje zřizovatel při stanovení kritérií hodnocení s řediteli?	ano	ne
9.	Seznámil Vás zřizovatel s konečnou podobou kritérii hodnocení předem?	ano	ne
10.	Využívá zřizovatel výsledky hodnocení při Vašem odměňování? (stanovení osobního ohodnocení, stanovení mimořádných odměn?)	ano	ne

11.	Používá zřizovatel při svém hodnocení kritérium Hodnocení kvality vzdělávání na základě inspekčních zpráv? (byla – li inspekce v určitém roce provedena)?	ano	ne
12.	Používá zřizovatel při svém hodnocení Kritérium vliv ředitele na prostředí a kulturu školy (vybavení školy, vztahy mezi, zaměstnanci, styl řízení, komunikace..) ?	ano	ne
13.	Používá zřizovatel při svém hodnocení kritérium Rozmanitost školních a mimoškolních aktivit?	ano	ne
14.	Využívá zřizovatel při svém hodnocení kritérium Aktivitu ředitele při získávání mimorozpočtových zdrojů?	ano	ne
15.	Využívá zřizovatel při svém hodnocení kritérium Závěry z kontrol?	ano	ne
16.	Využívá zřizovatel při svém hodnocení ještě nějaká další kritéria, zde neuvedená? Pokud ano, uveďte, prosím jejich výčet.	ano	ne
17.	Je systém hodnocení motivující pro Vaši práci?	ano	ne
18.	Jste spokojen se současným systémem hodnocení?	Velmi spokojen Spokojen Nespokojen	