Univerzita Hradec Králové

Pedagogická fakulta

Ústav primární, preprimární a speciální pedagogiky

Kritéria pro výběrové řízení na pozici ředitele MŠ

Diplomová práce

Autor:	Bc. Jana Jandorová, DiS.
Studijní program:	Předškolní a mimoškolní pedagogika
Studijní obor:	Pedagogika předškolního věku (PPVN)
Vedoucí práce:	Ing. et Bc. Stanislav Michek, Ph. D.
Oponent práce:	PaedDr. Vladimíra Hornáčková, Ph.D.

Hradec Králové 2021

Univerzita Hradec Králové
Pedagogická fakulta

Zadání diplomové práce

Autor: **Bc. Jana Jandorová**

Studium: P18K0393

Studijní program: N7531 Předškolní a mimoškolní pedagogika

Studijní obor: Pedagogika předškolního věku

Název diplomové práce: **Kritéria pro výběrové řízení na pozici ředitele MŠ**

Název diplomové práce AJ: Criteria for the Selection Procedure for the Position of the Director of Kindergarten

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Diplomová práce se zabývá výběrovým řízením na pozici ředitele mateřské školy. Cílem práce je zjistit, jaká kritéria jsou pro zřizovatele prioritní a jak jsou při výběrovém řízení ověřována. Výzkumné šetření bude kvalitativního charakteru. Na základě polostrukturovaného rozhovoru se zástupci zřizovatelů a České školní inspekce, budou zjišťovány konkrétní postupy a nástroje ověřování daných kritérií při výběrovém řízení v Ústeckém kraji.

1. Bečvářová, Z. Současná mateřská škola a její řízení. 1. vyd. Praha: Portál, 2003.154 s. ISBN 80-7178-537-7. 2. LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha, Grada Publishing, a.s., 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1 3. Slavíková, Lenka, ed. Řízení školy a pedagogického procesu = The quality management of an educational process; Vývojové aspekty managementu a řízení školy = Quality management and school leadership. Brno: Paido, 2003. 257 s. ISBN 80-7315-057-3. 4. Trojanová, Irena, Trojan, Václav a Kitzberger, Jindřich. Kompetence řídících pracovníků ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2. 5. Trojan, Václav et al. Sborník projektu Profesionalizace klíčových kompetencí řídících pracovníků škol a školských zařízení. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. 49 s. Školský management. ISBN 978-80-7290-546-1. 6. Vyhláška č. 54/2005 Sb. Vyhláška o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích

Garantující pracoviště: Ústav primární, preprimární a speciální pedagogiky, Pedagogická fakulta

Vedoucí práce: Ing. et Bc. Stanislav Michek, Ph.D.

Oponent: PaedDr. Vladimíra Hornáčková, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 31.5.2017

Poděkování

Děkuji Ing. et Bc. Stanislav Michek, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady a připomínky. Děkuji také všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu, zejména zástupcům zřizovatelů škol a ČŠI v Ústeckém kraji. Děkuji své rodině za morální podporu po celou dobu studia.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci „Kritéria pro výběrové řízení na pozici ředitele MŠ“ vypracovala pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 6. 12. 2021

Anotace

JANDOROVÁ, Jana. *Kritéria pro výběrové řízení na pozici ředitele MŠ.* Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2021. 81 s. Diplomová práce.

Diplomová práce se zabývá výběrovým řízením na pozici ředitele mateřské školy. Cílem práce je zjistit, jaká kritéria jsou pro zřizovatele prioritní, jakým způsobem jsou při výběrovém řízení ověřována a do jaké míry je nakonec využito doporučení výběrové komise.

Výzkum práce bude probíhat formou polostrukturovaných rozhovorů se zástupci České školní inspekce a zástupci zřizovatelů v Ústeckém kraji. Tyto rozhovory budou dále komparovány s aktuální legislativou, výzkumnými pracemi s podobným tématem i vybranými evropskými zeměmi.

Klíčová slova: Mateřská škola, zřizovatel, Česká školní inspekce, ředitel, výběrové řízení, Slovensko, Polsko, Německo, Rakousko, Anglie, Švédsko.

Annotation

JANDOROVÁ, Jana. *Criteria for selection procedure for the position of Director of kindergarten.* Hradec Králové: Faculty of Education, University of Hradec Králové, 2021. 81 pp. Diploma Dissertation Degree Thesis.

The Master's Thesis deals with a selection process for the position of the Kindergarten Director. The aim of the work is to ascertain what criteria are preferred for founders, how they are verified in the process of the selection and to what extent references from a selection comittee are eventually employed.

The research of the work will proceed in the form of semi-structured interviews with deputies of the Czech School Inspectorate and deputies of founders of the Ústí nad Labem Region. These interviews will be further compared with the actual legislation, exploratory researches with a similar focus and selected European countries.

Keywords: Kindergarten, founder, Czech School Inspectorate, director, selection process, Slovakia, Poland, Germany, Austria, England, Sweden

OBSAH

ÚVOD....8

1 Výběr ředitele MŠ v ČR....9

1.1 Náležitosti konkursního řízení....10

1.2 Uchazeč na pozici ředitele MŠ....12

1.3 Výběr vhodného kandidáta....15

1.4 Jmenování a odvolání ředitele....18

2 Výběrové řízení ve vybraných evropských zemích....19

2.1 Slovensko....19

2.2 Polsko....22

2.3 Rakousko....25

2.4 Německo....28

2.5 Spojené království – Anglie....31

2.6 Švédsko....35

3 Metodologie....38

3.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky....39

3.2 Výzkumná metoda....45

3.3 Výzkumný soubor....46

4 Analýza a interpretace....49

5 Diskuze....53

5.1 Limity....60

ZÁVĚR....61

Seznam použitých zkratek....63

Seznam použitých zdrojů....64

Seznam příloh....74

ÚVOD

Cílem této diplomové práce je zjistit a definovat kritéria, která jsou využívána při výběrovém řízení na pozici ředitele veřejných mateřských škol. Tato kritéria budou zjišťována pomocí polostrukturovaného rozhovoru se zástupci zřizovatelů a zástupci České školní inspekce, vše bude probíhat v rámci Ústeckého kraje. S tím, jaká má zřizovatel kritéria, je také spjaté to, zda a jakým způsobem jsou tato kritéria předávána výběrové komisi. Jak s nimi tato komise zachází, zda je dále zpracovává a jak je promítá do výběru vhodného kandidáta, to jsou klíčové otázky k dalšímu posouzení kritérií kompetentního ředitele MŠ z pohledu zřizovatele. Na to navazuje použití hodnotících metod, které vždy musí mířit na sledované kompetence, a proto bude zkoumáno také to, které metody jsou používány, aby bylo možné daná kritéria hodnotit. Součástí kvalitativního výzkumu bude také ověřování míry využití doporučení konkurzní komise zřizovatelem.

Základní výzkumná otázka, „Jaká jsou kritéria při výběrovém řízení na pozici ředitele MŠ?“, vycházela z aktuální legislativy, která je zaměřena na výběrové řízení. Tu jsem porovnávala s legislativou vybraných evropských zemí a konfrontovala i s výzkumnými pracemi zaměřenými na podobné téma.

Při výběru tohoto tématu jsem se zamýšlela nad tím, jak jsou ředitelé mateřských škol skutečně vybíráni. Zda se při konkursním řízení komise zabývá všemi aspekty, které jsou potřeba pro tuto pozici a především tím, jakým způsobem komise zjišťuje, zda je daný uchazeč opravdu vhodný a bude pro danou školu přínosem.

Díky pohledu pěti zástupců zřizovatelů a dvou zástupců ČŠI můžeme nahlédnout na to, jak z jejich pohledu probíhá výběrové řízení. Dozvíme se ale také informace, které nám mohou pomoci pochopit složitost, nejednoznačnost a v konečném důsledku neefektivnost výběrových řízení.

Na závěr se pokusím shrnout, co je pro zřizovatele i ČŠI důležité a na co je vhodné se při výběrovém řízení zaměřit včetně návrhů k využití dalších možností efektivního výběru ředitele MŠ.

1 Výběr ředitele MŠ v ČR

Předškolní vzdělávání je počátečním stupněm formální vzdělávací soustavy (Bečvářová, 2003) a proto by měl být v jejím čele schopný ředitel. Za jeho výběr zodpovídá zřizovatel, který by měl mít jasnou představu o tom, co konkrétní MŠ potřebuje a jaké z toho plynou požadavky na kompetence uchazeče. Užitečný postup pro výběr je použití kompetenčního modelu a na něj navázaných hodnotících nástrojů. Neméně důležité je to, aby kompetence byly formulovány s respektem k aktuální situaci MŠ. Každá škola je jiná, ať již skladbou dětí, rodičů, zaměstnanců, vnitřním i vnějším okolím, vybaveností, dostupností atd. Tyto podmínky musí zřizovatel reflektovat a vhodně na ně reagovat, zejména při formulování požadavků na ředitele. Podle Bělohlávka (2016, s. 30) je stanovení požadavků *„mimořádně závažná část celého výběrového projektu a její zanedbání může vést k selhání celého projektu.“*

Prvotním předpokladem k tomu, stát se ředitelem MŠ, je splnění zákonem daných požadavků. Je však jasné, že tato hranice je pouze minimálním základem. Jistě lze očekávat, že existují i požadavky na naplnění dalších kompetencí, které jsou pro výkon ředitele nezbytné. Mezi tyto kompetence můžeme řadit nejen kompetence odborné, ale také kompetence manažerské či kompetence lídra. V neposlední řadě nesmíme zapomenout na kompetence osobnostní či sociální nebo kompetence v oblasti řízení a hodnocení pedagogického procesu. Úlohou ředitele je nejen vést pedagogický sbor, ale především zajistit vhodné prostředí a podmínky, které budou reagovat na změny ve školství a to vše v podmínkách konkrétní MŠ.

Zřizovatel je sice zodpovědný za výběr ředitele, ale to, zda uchazeč splňuje všechny potřebné požadavky, je zjišťováno konkursní komisí v rámci výběrového řízení. Zde hraje důležitou roli také ČŠI, protože zde vystupuje jako odborník, který má ze všech členů komise nejvíce zkušeností. Podle Konkurzů na ředitele škol a školských zařízení v období od 1. 3. 2018 do 31. 7. 2018 (ČŠI, 2018, s. 3 a 5, dále jen Konkurzy na ředitele škol) byla ČŠI přítomna u 728 konkurzních řízení na pozici ředitele MŠ.

Podle § 8 zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon) může být zřizovatelem kraj, obec, dobrovolný svazek obcí, ministerstvo, registrované církve, náboženské společnosti, ostatní právnické nebo fyzické osoby. Pro účely této práce se budu dále věnovat pouze MŠ, které jsou zřizovány jako školy veřejné.

1.1 Náležitosti konkursního řízení

Všechny náležitosti k výběrovému řízení obsahuje vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích. Tato vyhláška byla s platností od 1. května 2019 upravena. Více se zaměřila na posouzení odbornosti uchazeče, zvýšil se počet členů komise, mohou se využívat doplňkové nástroje hodnocení uchazeče a další.

Rozhodnutí o uskutečnění výběrového řízení je v kompetenci zřizovatele. Obsahem musí být označení pracovního místa, název a sídlo MŠ, předpoklady pro výkon funkce, obsahové náležitosti, kam mají být přihlášky doručeny a v jakém termínu (vyhláška č. 54/2005 Sb., § 3). Nejpozději třicet dní před konáním konkurzního řízení jmenuje zřizovatel předsedu komise, členy komise a jejího tajemníka (komise musí mít minimálně pět členů). Standardně jsou jmenováni dva zástupci zřizovatele, pedagogický pracovník dané MŠ, zástupce ČŠI, zástupce školské rady, zástupce krajského úřadu a dva zástupci vybraní ČŠI (odborník v oblasti státní správy, organizace a řízení ve školství; odborník z oblasti personalistiky či psychologie). Komisi lze jmenovat bez pedagogického pracovníka, pokud se všichni pedagogičtí pracovníci hlásí do konkursu, MŠ je nově zřizována, nebo dojde k jejímu splynutí, či sloučení. V komisi nemusí být také zástupce školské rady, která nemusí být v MŠ zřízena (Školský zákon, § 167).

Dále může být u konkurzu přítomen odborník s poradním hlasem. Podle ČŠI (Konkurzy na ředitele škol, 2018, str. 6 a 7) byla tato možnost využita v 19, 4 % konkurzních řízení. Tito odborníci byli především starostové či jiní členové zastupitelstva (30 %) a pouze 5 % z nich plnilo opravdu funkci odbornou. Mezi dalšími odborníky byli psychologové, personalisté či ředitelé škol a zaměstnanci obecních či krajských úřadů. Z pohledu ČŠI byla přítomnost odborníka kladně hodnocena zhruba v polovině případů (převážně psychologové, personalisté a ředitelé škol). V 5 % pak byla zcela negativně hodnocena přítomnost politiků. Co se týče lokálních politiků, kteří nemají dostatečnou odbornost, jejich přítomnost hodnotila ČŠI kladně v polovině případů a to především na základě jejich znalosti koncepčních záměrů zřizovatele, kterou mohli porovnat s koncepcí uchazeče.

Zřizovatel také určí, zda využije doplňkového hodnocení (tato skutečnost musí být uvedena již při vyhlášení výběrového řízení), a toto rozhodnutí, včetně obsahu a průběhu hodnocení, musí oznámit uchazečům, jejichž přihláška splnila všechny

náležitosti (posuzuje komise). Pozvánku ke konkursu s místem, datem a hodinou jeho konání, popř. informací o doplňkovém hodnocení, musí odeslat nejpozději 14 dní před jejím konáním.

Během konkursního řízení komise posuzuje uchazeče na základě řízeného pohovoru, v délce trvání 15 - 60 min. (podle ČŠI rozhovory trvaly 15 – 45 min. a také byla u všech uchazečů dodržena stejná doba, Konkurzy na ředitele škol, 2018, s. 7) a doplňkového hodnocení, pokud bylo rozhodnuto o jeho použití. V případě, že komise přizvala také odborníky, kteří nejsou členy komise, vyžádá si poté jejich odborné vyjádření. Z dostupných zdrojů víme, že se ČŠI u konkurzů zaměřovala na pedagogické aspekty práce ředitele, pedagogickou vizi a vedení pedagogů, která byla do této doby málo sledována a pohovory byly více orientovány na oblast legislativy a financování (Informační bulletin ČŠI, Bogdanowicz, 2018, s. 14).

O vhodnosti uchazeče poté komise hlasuje. Vhodný je ten uchazeč, který získal nadpoloviční počet hlasů, pokud dojde ke shodě hlasů, rozhoduje hlas předsedy komise (vyhláška č. 54/2005 Sb., § 5, odst. 5). Výsledné pořadí oznámí předseda komise uchazečům a také je jim posláno v písemné formě do sedmi dnů.

Celé jednání komise je neveřejné. Podle Jaroše (2015, s. 44, 54, 61 a 63), který se zabýval možností otevření části jednání výběrové komise pro veřejnost, by většina ze 115 dotazovaných učitelů (55 %) souhlasila s účastí veřejnosti, naopak většině ze 13 zřizovatelů (80 %) neveřejné jednání komise vyhovuje. Za zmínění stojí některé názory učitelů, které Jaroš ve své práci zjistil, např. otevření jednání komise pro odbornou veřejnost, nebo zvýšení počtu odborníků v komisi, což se uskutečnilo díky úpravě vyhlášky č. 54/2005 Sb.

O průběhu jednání komise pořizuje tajemník zápis, který poté předá zřizovateli. Výsledné pořadí uchazečů, které určila konkursní komise, je pro zřizovatele pouze doporučením. O tom, zda je vyhovující toto doporučení, nebo zda by mělo být výsledné pořadí pro zřizovatele závazné, se ve své práci zabýval Jaroš (2015, s. 45, 55, 61 a 63). U 115 dotazovaných učitelů, se 65 % shodlo na tom, že je doporučení nevyhovující, 9 % uvedlo, že je výběrové řízení již předem rozhodnuté, a 26 % učitelů souhlasilo s tím, že je výsledné pořadí pouze doporučením pro zřizovatele. Ze 13 dotazovaných zřizovatelů doporučení vyhovovalo šesti dotazovaným, stejnému počtu doporučení nevyhovovalo a raději by, aby rozhodnutí komise bylo pro zřizovatele závazné.

1.2 Uchazeč na pozici ředitele MŠ

Každý uchazeč, který se chce účastnit konkursního řízení na pozici ředitele MŠ, musí splňovat zákonem dané předpoklady. Vedle těchto předpokladů by měl také naplňovat další kompetence, které se vztahují k práci ředitele MŠ, tyto kompetence však, vzhledem ke specifickým podmínkám jednotlivých škol, nemohou být ukotveny v zákonech či vyhláškách.

1.2.1 Zákonem dané předpoklady

Uchazeč musí mít nejméně tříletou praxi a vzdělání v oblasti řízení (které má možnost získat do dvou let od jmenování, např. na vysoké škole, na VŠ v programu celoživotního vzdělání nebo v rámci studia DVPP) a také předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka - způsobilost k právním úkonům, odborná kvalifikace, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a znalost českého jazyka (Zákon č. 563/2004 Sb., § 3, odst. 1 a § 5, odst. 1, 2, 3).

O tom, zda by nebylo vhodnější, aby uchazeč měl splněnou nějakou formu funkčního vzdělávání, před přihlášením do výběrového řízení, se zabýval ve své práci Jaroš (2015, s. 46, 56, 61, 63). Při svém výzkumu objevil velké rozdíly v názorech na vzdělání ředitelů mezi zřizovateli a stávajícími učiteli. Pro většinu ze 13 dotazovaných zřizovatelů (70 %) je dostačující podmínkou splnění funkčního vzdělání do dvou let. Naopak, většina ze 115 dotázaných učitelů (64 %) by tuto podmínku uvítala.

Podobně se ke vzdělání ředitelů vyjádřil také Bareš (2012, s. 67 a 96), který se pozastavil nad tím, že „*není systémově řešeno vzdělávání ředitelů škol před jejich nástupem do funkce*“ a dále se opírá o názory odborníků, podle kterých „*vyžaduje systém profesní podpory ředitelů škol v ČR zásadní inovace, vzdělání musí probíhat po celou dobu profesní kariéry ředitele, včetně období před nástupem do funkce a je zřejmá absence cílené podpory ředitelů ze strany nadřízených institucí*.“ Na základě svého výzkumu navrhuje rozdělení potřebného vzdělání, které by platilo pro všechny typy škol a bylo by jakýmsi minimem, který by každý uchazeč musel splňovat před nástupem do funkce a vzdělání, které je nutné uskutečnit po nástupu do funkce a vztahuje se již k danému stupni škol. Díky tomuto rozdělení a definování kompetencí, které jsou potřebné na těchto úrovních, lze poté vytvořit model, který by mohl pomoci při výběru vhodného kandidáta (Bareš, 2012, s. 120 a 125).

1.2.2 Kompetence

Pojem kompetence v sobě zahrnuje více významů. Podle Hroníka, Vedralové a Horvátha (2008, s. 23) *„kompetenci pojímáme jako způsobilost. Je trsem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, tedy určitých předpokladů k určité činnosti, která podporuje dosažení cíle."* Trojanová, Trojan a Kitzberger (2012, s. 22 - 23) se opírají o anglickou literaturu, která uvádí dva výrazy: *„kromě competence, které je předkládáno většinou jako znalost či dovednost, se objevuje výraz competency, jenž vymezuje činnosti pracovníka určené organizační strukturou, tedy jako pravomoci a odpovědnost."* z toho také vyplývají dvě roviny tohoto termínu:

> *„1. kompetence od jiného (příslušnost, pravomoc, odpovědnost)*
>
> *2. kompetence od sebe (způsobilost, schopnost, dovednost)".*

a) Kompetence manažera

Vycházíme-li z myšlenky, že každý řídící pracovník musí být zejména tím, kdo dosahuje cílů organizace stanovených zřizovatelem či majitelem, pak je zřejmé, že od ředitele MŠ musíme očekávat nejen pedagogický základ, ale i solidní manažerské schopnosti. S tím samozřejmě souvisí zvládání manažerských funkcí, ke kterým patří plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrola. Všechny tyto manažerské funkce jsou spolu úzce svázány (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 68). Patří sem:

- **Plánování** – aby plánování bylo efektivní, je nutno vycházet z analýzy prostředí. (Bečvářová, 2003, s. 56). Podle časového horizontu dělíme plánování na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, podle úrovně rozhodovacího procesu na plánování operativní, taktické a strategické (Veber, 2003, s. 42).
- **Organizování -** jde především o vytvoření funkční organizační struktury. S respektem k myšlence „structure follows strategy" platí, že ve školství je základem vytvoření vnitřních předpisů, se kterými jsou seznámeni všichni zaměstnanci. (Bečvářová, 2003).
- **Personální zajištění** – jde např. o plánování lidských zdrojů, získávání, výběr, přijímání pracovníků, vznik a ukončení pracovního poměru ale také hodnocení, odměňování i další vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016).

- **Vedení lidí** – vedoucí pracovník má své zaměstnance motivovat a podporovat v jejich práci, komunikovat s nimi, zapojovat je do procesu rozhodování a delegovat na ně odpovědnost (Hajer, 2007).

- **Kontrola** – díky které získáváme zpětnou vazbu o tom, jak byl plán naplněn. Základem je přesně stanovený cíl, záměr a postup kontroly. Výsledkem tohoto procesu je závěr a přijetí následných opatření.

b) Kompetence lídra

Lídr musí mít schopnost ovlivňovat ostatní tak, aby usilovali o dosažení společně akceptovaných cílů. Proces, kterým se to děje, je logicky rozdělen na řadu aktivit, které jsou na sebe navazující a směřují ke stejnému cíli. Tento proces se ředitel může technicky naučit, ale klíčové jsou jeho sociálně-psychologické kompetence, tedy jeho vliv na ostatní. Schopnost ovlivňovat, díky které jsou ostatní zaměstnanci ochotni akceptovat a podporovat aktivity lídra, naučit nelze. Pokud chce být ředitel lídrem, potřebuje kolem sebe následovníky, příslušné cíle a srozumitelnou cestu k jejich naplnění (Pearce, Robinson, 1987, s. 483). Hlavní rysy chování lídrů definoval Owen (2006, s. 17) jako *„schopnost motivovat jiné lidi; mít vizi; čestnost, upřímnost a poctivost; rozhodnost; schopnost zvládat krize*."

Trojanová, Trojan a Puškinová (2015, s. 17 - 18) poukazují na to, že ve větších organizacích existují tři základní role – lídr, manažer a vykonavatel procesu, které jsou vykonávány různými pracovníky. V MŠ musí ředitel vykonávat všechny tyto role, je současně manažerem i lídrem, tyto dva pojmy se v tomto smyslu prolínají a spojují a nelze je od sebe oddělit.

c) Další kompetence - Trojanová, Trojan a Kitzbergr (2012) sem řadí:

- **Kompetence osobnostní** – organizovanost, temperamentové založení, schopnost vzdělávat a rozvíjet se, poučit se z vlastních chyb, umět se rozhodnout atd.

- **Kompetence sociální** – schopnost sestavit pracovní tým, řešit problémy i konflikty otevřeně a rychle, schopnost spolupracovat, akceptovat podmínky.

- **Kompetence v řízení a hodnocení edukačního procesu** – schopnost tvorby ŠVP se zřetelem ke konkrétní škole a jejím potřebám, evaluace procesu, využití nových poznatků v edukačním procesu i v inovaci ŠVP.

Na základě zprávy ČŠI (Konkurzy na ředitele škol, 2018) víme, že jsou při výběrovém řízení zjišťovány, kromě pedagogické vize uchazeče, kompetence manažersko-řídící a jsou kladeny otázky k provozně-organizačnímu chodu školy. Nejméně byly zjišťovány právní a úřední znalosti nebo finančně-ekonomická vize uchazeče. Výběrovými kritérii se zabývala také Jelínková (2013, s. 62 - 64 a 67). Díky pozorování tří konkurzů na ředitele škol a také strukturovaným rozhovorům s pěti zástupci zřizovatelů na Teplicku, zjistila, že mezi nejdůležitější kritéria jsou řazeny odborné kompetence, poté kompetence manažerské a dále kompetence osobnostní, lídrovské a sociální. Naopak kompetence řízení a hodnocení byly zjišťovány minimálně. Také Bareš (2012, s. 67) se při dotazování zřizovatelů zaměřil na to, která oblast je pro ně nejdůležitější. Pomocí techniky Repertory grid interview zjistil, že vynikající ředitelé se od těch průměrných liší v plnění úkolů z oblasti ekonomické, legislativní a oblasti plánování. Zřizovatelé tak, podle něj, kladou důraz na kognitivní kompetence.

1.3 Výběr vhodného kandidáta

Cílem každého zřizovatele je najít vhodného uchazeče, který by co nejlépe splňoval dané požadavky. Výběr zaměstnanců může být jednodušší, pokud zřizovatel vytvoří kompetenční model, na jehož základě sestaví hodnotící nástroje, kterými je bude zjišťovat. Pro vytvoření kompetenčního modelu je důležité, aby zřizovatel znal aktuální situaci MŠ.

1.3.1 Kompetenční model

Podle Hroníka (2006, s. 30) představuje *„určitým způsobem uspořádané kompetence.”* Tyto jednotlivé kompetence lze definovat na základě toho, co je potřebné pro dané pracovní místo, především pak určení kompetencí, kterými by měl daný pracovník disponovat, aby bylo dosaženo cílů organizace. Při sestavování kompetenčního modelu se analyzuje pracovní místo, organizační struktura, ale také další znalosti a požadavky, které jsou pro danou práci potřebné (Trojanová, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 34).

1.3.2 Vliv aktuální situace organizace

Při sestavování kompetenčního modelu, se musí zřizovatel zaměřit na to, jaká MŠ je a kde se v tu chvíli nachází. Jinak bude vypadat kompetenční model u školy, která sídlí na vesnici, a u školy ve městě. Důležitá je i blízkost jiných škol a jaké jsou. Určitý vliv

má počet tříd, dětí a personálu, ale také vztahy školy s veřejností. Zřizovatel by měl brát v potaz, co si od školy a jejího vedení přeje veřejnost. Neméně důležité je správně definovat, co je pro MŠ důležité, jaký typ ředitele ji posune správným směrem a jakého ředitele potřebuje, aby efektivně fungovala. Cílem zřizovatele by mělo být, aby žáci chodili do školy rádi a zaměstnanci dělali vše, co je v jejich silách, tzn., aby ředitel udržoval v MŠ pozitivní klima a vhodně motivoval všechny zaměstnance. Toto vše musí zřizovatel analyzovat a hodnotit. To by mělo být základem pro definování požadovaných úrovní kompetencí. Ke kompetencím je vhodné i přiřadit míru preferencí nebo-li jakýsi koeficient důležitosti. *„Tím, že některým kompetencím přiřadíme jinou důležitost, nehovoříme o menší důležitosti konkrétní kompetence, ale o menší míře potřebnosti pro řídícího pracovníka na konkrétním místě konkrétní školy"* (Trojanová, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 59).

1.3.3 Hodnotící metody

Mezi klasické metody patří osobní dotazník a rozhovor, méně se využívá testování uchazečů (testy odborné, projektivní, testy osobnosti či testy schopností), vzorky práce, simulované (modelové) situace, assessment centre (AC) a reference. (Bělohlávek, 2016).

- ***Osobní dotazník*** – obsahuje informace o dosavadním životě člověka, např. o vzdělání, kurzech, předchozích zaměstnáních, délce pracovního poměru, a zda uchazeč splňuje všechny požadavky (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 59).
- ***Rozhovor*** – při přípravě se analyzují předem obdržené informace (životopis, osvědčení apod.), na základě kterých je vytvořen okruh otázek. Sleduje se také nonverbální komunikace (Matějka, Vidlař, 2007, s. 51).
- ***Odborné testy*** – teoretické znalosti z různých oborů (Bělohlávek, 2016, s. 32).
- ***Testy osobnosti*** – zjišťují se vlastnosti osobnosti, typ osobnosti, motivy, potřeby či hodnoty. Jsou používány různé systémy, např. MBTI, testy zaměřené na Big five, test Týmových rolí. Při výběru je důležité určit „co od testu očekáváme" (např. jaké vlastnosti budeme zjišťovat, zda budeme testovat specifickou oblast). (Bělohlávek, 2016).

- ***Testy schopností*** – obvykle se užívá členění na schopnosti intelektové (obecná inteligence a specifické typy inteligencí) a poznávací (pozornost, pracovní tempo, kreativita, reakční čas apod.). Výhodou je možnost zaměřit testy na oblast, která je pro testujícího prioritní (Bělohlávek, 2016).
- ***Vzorky práce*** – nebo-li předvedení činnosti, která je spojena s budoucí prací.
- ***Simulované (modelové) situace*** – při přípravě se vychází z předem vybraných kompetencí, stanoví se vhodný typ simulace (manuální aktivita, prezentace, hraní rolí, testy situačního úsudku atd.) a vhodná epizoda. Dále se vytvoří možnosti řešení a definují kritéria, na jejichž základě lze vytvořit bodování různých variant odpovědí. Poslední fází je vyhodnocení. (Bělohlávek, 2016, s. 130 – 141).
- ***Assessment centre (AC)*** – je výběrová aktivita obvykle zahrnující osobnostní diagnostiku, individuální pohovory, modelové situace či další aktivity. Je založena na třech principech (princip sledování změny v ohraničeném čase, princip různého úhlu pohledů a princip vícero očí). Výstupem této metody je doporučení o vhodnosti kandidáta týmem pozorovatelů-hodnotitelů a následném rozhodnutí manažera (Hroník, 2005).
- ***Reference*** – lze získat např. od předchozího zaměstnavatele (informace o výsledcích jeho práce, jakou měl pravomoc, jakých výsledků dosáhl, jak řešil problémy, jaká byla úroveň jeho schopností či dovedností apod.). Slouží k rozšíření dosavadních informací. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 64).
- ***Projektivní testy*** – zjišťují se skryté tendence osobnosti a mohou je používat pouze psychologové (Bělohlávek, 2016, s. 33).

Výběr hodnotícího nástroje je na posouzení zřizovatele. Pokud se rozhodne pro doplňkové hodnocení, vhodné by bylo využít vzorky práce i modelové situace. Také testy schopností a testy osobnosti mohou pomoci ke zjištění požadovaných kompetencí a jejich náročnost není tak vysoká. Hodnotící metoda AC je velmi náročná jak časově, tak i organizačně, ale díky synergii přístupů, by byla velmi efektivní a mohla by odhalit potenciál uchazeče, popř. ukázat oblasti, ve kterých je možné ředitele dále vzdělávat.

Při konkurzním řízení (Konkurzy na ředitele škol, 2018) byly využívány především řízené rozhovory, méně pak nezávislé reference (22 %) a nejméně písemný znalostní test (použit pouze v 18 případech). Podle ČŠI je stále vhodnějším nástrojem řízený

rozhovor. Znalostní testy by byly přínosné pouze za předpokladu přítomnosti psychologa či personalisty, kteří by byli schopni tyto testy vyhodnotit. Ze závěru zprávy ČŠI pak vyplývá, že jsou tyto dvě metody (znalostní testy a nezávislé reference) málo využívány a stejně tak je málo využíváno přizvání odborníků s poradním hlasem a pokud jsou využíváni, nejsou z řad psychologů, personalistů či ředitelů škol.

1.4 Jmenování a odvolání ředitele

Po výběrovém řízení je na zřizovateli, kterého uchazeče jmenuje ředitelem MŠ. Podle ČŠI byl ředitelem jmenován v 94 % případů uchazeč z prvního místa. Pouze ve 3 % případů byl jmenován jiný uchazeč a ve zbylých případech nebyl jmenován žádný z uchazečů (Konkurzy na ředitele škol, 2018, str 4). O tom, zda zřizovatelé jmenují uchazeče z prvního místa, se zabývala také Jelínková (2013, s. 65), která během pozorování tří výběrových řízení a pěti strukturovaných rozhovorů se zástupci zřizovatelů na Teplicku zjistila, že ve dvou případech byl zvolen jiný uchazeč, než kterého doporučila komise.

Ředitel je jmenován na dobu určitou, na šest let. Po uplynutí této doby může zřizovatel znovu prodloužit pracovní smlouvu nebo vyhlásit nové výběrové řízení. Zřizovatel také může ředitele odvolat před skončením tohoto období pouze v případech stanovených zákonem (např. pracovní místo zaniklo, ředitel neplnil právní povinnosti, ředitel nezískal znalost v oblasti řízení ve vymezeném čase, nebo na návrh ČŠI) (Školský zákon, § 166, odst. 4 a 5).

2 Výběrové řízení ve vybraných evropských zemích

Při přemýšlení o tom, které země pro srovnání vybrat, bylo jasné zaměřit se na naše sousedy, Slovensko, Polsko, Rakousko a Německo. Zajímalo mě, jak zde funguje výběrové řízení a byla jsem celkem překvapená, jak odlišná může být metoda výběru. Především mě zajímalo to, kdo školy zřizuje, jak vypisuje výběrové řízení a hlavně, kdo je členem komise. Hledala jsem možnou inspiraci, která by mohla být použita i u nás. Nakonec mě zajímalo, jak je uchazeč vybrán, na jakých základech, jaké jsou používány hodnotící nástroje a jaké jsou kladeny požadavky na ředitele, zda je zde podobná instituce jako u nás ČŠI a zda a jak vstupují do výběrových řízení atd. Překvapením pro mě bylo především to, že v Německu a Rakousku je výběr ředitele pouze na zřizovateli.

Po výběru těchto zemí jsem se rozhodla rozšířit tyto země o další. Nejprve jsem si zjistila základní informace o Anglii, Skotsku, Walesu, Dánsku, Norsku, Švédsku a Švýcarsku. Při pročítání jsem se nakonec rozhodla pro dvě země – Anglii a Švédsko. Obě země, na rozdíl od ČR, jsou konstituční monarchie a vývoj vzdělávacího systému je tedy přirozeně odlišný.

Anglie se svým tradičně konzervativním přístupem mě zaujala především pro detailně zpracovaný systém výběrového řízení. Švédsko, naopak častokrát zmiňované jako „vzor“ moderního a progresivního vidění vzdělávacího systému, je na tom podobně jako Rakousko a Německo – výběr ředitele MŠ je v kompetenci zřizovatele a výběrové řízení zde neprobíhá.

2.1 Slovensko

MŠ na Slovensku patří do soustavy škol, jejím zřizovatelem je obec, samosprávný kraj, okresní úřad v sídle kraje, státem uznávaná církev nebo náboženská společnost a jiná právnická nebo fyzická osoba (zákon č. 596/2003 Z. z., § 19). Stejně jako v České republice je za chod MŠ zodpovědný ředitel. Jeho zodpovědnost je také obdobná. Jedním z rozdílů je pak v povinnosti ředitele mít před nástupem do funkce splněn základní modul funkčního vzdělávání, které si po jmenování musí rozšířit o další moduly (zákon č. 596/2003 Z. z., § 5). Výjimku pak mají ředitelé, kteří absolvovali vysokou školu se zaměřením na management. V tomto ohledu Slovenská republika dbá

na to, aby ředitel byl vzdělán v oblasti managementu, který je pro tuto funkci nezbytným předpokladem.

Orgánem státní správy ve školství je Štátna školská inspekcia a její funkce je obdobná ČŠI, tzn., že provádí kontrolní činnost ve školách a školských zařízeních, vypracovává zprávy o jejích výsledcích atd. Co se týče jejího působení při výběrovém řízení na pozici ředitele MŠ, není zde zákonem stanovená podmínka, aby byla přítomna. Její role je, jako u nás, v možnosti předložení návrhu zřizovateli na odvolání ředitele, pokud zjistí závažné nedostatky. Zřizovatel je poté povinen ředitele odvolat (Eurydice).

Při výběrovém řízení hraje velkou roli rada školy (při MŠ rada školského zařízení). Počet členů určí zřizovatel podle velikosti školy, resp. podle počtu zaměstnanců (5 až 11 členů), vždy však musí být počet členů, kteří nejsou zaměstnanci školy, většinový. Pokud je rada školy zřízena s 11 členy, její členové jsou dva zástupci pedagogických zaměstnanců, jeden zástupce ostatních zaměstnanců, čtyři zástupci z řad rodičů, čtyři zástupci zřizovatele (zákon č. 596/2003 Z. z., § 25).

2.1.1 Náležitosti konkursního řízení

Výběrové řízení vyhlašuje zřizovatel nejpozději tři týdny před jeho započetím (zákon č. 552/2003 Z. z., § 5, ods. 3). Oznámení o výběrovém řízení obsahuje zákonem dané náležitosti (název a sídlo zaměstnavatele; funkci, která je výběrovým řízením obsazovaná; kvalifikační a zvláštní předpoklady pro výkon této funkce – odborná a pedagogická způsobilost a praxe, vzdělání, ovládání státního jazyka), seznam požadovaných dokladů, datum a místo podání žádosti. Kromě těchto náležitostí, obsahuje oznámení také požadavek na předložení návrhu koncepce rozvoje školy či školského zařízení (zákon č. 596/2003 Z. z., § 4, odst. 1). Zřizovatel pověří výběrovým řízením radu školy, v případě MŠ je to pak rada školského zařízení (zákon č. 596/2003 Z. z., § 24, odst. 3).

Konkursní komise postupuje podle zákona č. 596/2003 Z. z. – Zákon o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Komise nejprve zhodnotí zákonem stanovené předpoklady, pokud je uchazeč splňuje, je písemně pozván na výběrové řízení, nejpozději však sedm dní před jeho započetím. Samotné výběrové řízení může probíhat formou písemnou nebo pohovorem, popř. kombinací obojího. Při výběrovém řízení komise ověřuje a posuzuje jeho schopnosti a odborné znalosti, poté zhodnotí výsledek a určí pořadí uchazečů. V případě, kdy při výběrovém

řízení žádný uchazeč nevyhovuje stanoveným podmínkám, zřizovatel vyhlásí nové řízení (zákon č. 552/2003 Z. z., § 5).

Pokud všichni kandidáti vyhovují podmínkám, rada školy předloží návrh na vhodného kandidáta zřizovateli do dvou měsíců od jejího vyhlášení (zákon č. 596/2003 Z. z., § 4, odst. 1). Zřizovatel do 30-ti dnů jmenuje ředitele, nebo písemně zdůvodní nesouhlas s navrženým kandidátem a vyhlásí do 15 dnů nové výběrové řízení. Rada školy po novém výběrovém řízení opět předloží zřizovateli návrh na vhodného kandidáta, který rozhodne do 30 dnů o jmenování ředitele nebo předloží návrh na nesouhlas s navrženým kandidátem na nejbližším zasedání příslušného zastupitelstva. Pokud zastupitelstvo v třípětinové většině nesouhlasí s návrhem, musí zřizovatel do 15 dnů jmenovat ředitele na základě návrhu rady školy, pokud s nesouhlasem zřizovatele zastupitelstvo souhlasí, vyhlásí zřizovatel do 15 dnů další výběrové řízení, které se řídí zákonem č. 552/2003 Z. z. (zákon č. 596/2003 Z. z., § 3). V tomto případě je rozhodnutí rady školy a pořadí uchazečů pro zřizovatele závazné. Výsledky výběrového řízení jsou zveřejněny tak, aby byly přístupné pro všechny uchazeče a písemně jsou všem uchazečům doručeny nejpozději do deseti dnů od ukončení výběrového řízení (zákon č. 552/2003 Z. z., § 5).

2.1.2 Uchazeč na pozici ředitele MŠ

Každý uchazeč musí splňovat zákonem dané předpoklady. V první řadě sem patří předpoklady pro výkon pracovní činnosti pedagogického zaměstnance – kvalifikační předpoklady, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a ovládání státního jazyka (zákon č. 138/2019 Z. z., § 9), dále musí mít v den výběrového řízení nejméně pět let pedagogické praxe nebo pět let praxe odborné (zákon č. 596/2003 Z. z., § 3, odst. 5).

Povinností budoucího ředitele je také získání profesních kompetencí v tzv. funkčním vzdělávání, které je rozdělené na základní modul a rozšiřující moduly. Ještě před začátkem výkonu funkce ředitele musí mít uchazeč úspěšně ukončen základní modul a všechny rozšiřující moduly musí poté úspěšně dokončit do pěti let od nástupu do funkce. Pokud však uchazeč získal vysokoškolský titul prvního stupně ve studijním programu, který byl zaměřený na management školy, nemusí funkční vzdělávání absolvovat (zákon č. 138/2019 Z. z., § 47).

2.1.3 Jmenování a odvolání ředitele

Ředitele MŠ jmenuje zřizovatel. Jeho funkční období je na rozdíl od ČR o rok kratší, tzn. pět let. Pracovní poměr ředitele školy se zakládá jmenováním do funkce, ředitel školy je zaměstnancem školy/školského zařízení. Po skončení funkčního období, zřizovatel vyhlašuje nové výběrové řízení.

O možnosti prodloužení funkčního období stávajícího ředitele se slovenská legislativa nezmiňuje. Funkční období může být přerušeno z důvodu výkonu veřejné funkce, čerpání mateřské i rodičovské dovolené nebo dlouhodobé pracovní neschopnosti (min. šest měsíců). Funkční období může být v tomto případě prodlouženo nejdéle o čtyři roky (zákon č. 596/2003 Z. z., § 3, odst. 13 a 14).

Zřizovatel může ředitele odvolat před skončením jeho funkčního období pouze v případech určených v § 3 zákona č. 596/2003 Z. z., např. pokud byl odsouzený za úmyslný trestný čin, za porušení povinností nebo právních předpisů, na návrh školního inspektora, pokud neabsolvoval rozšiřující model ve stanovené lhůtě nebo pokud se MŠ ruší. Pokud chce zřizovatel odvolat ředitele z funkce, musí předložit radě školy návrh na odvolání s odůvodněním, rada školy se pak k tomuto návrhu vyjádří (zákon č. 596/2003 Z. z., § 24, odst. 5).

2.2 Polsko

V Polsku mohou být MŠ zřizovány jako školy veřejné i neveřejné. Veřejné MŠ jsou zřizovány a provozovány obcí, neveřejné zřizují právnické a fyzické osoby (Školské právo, kap. 8, čl. 168). Polská legislativa podrobně ukládá, jak fungují školy veřejné, naopak školy neveřejné se ve většině případů řídí svým vnitřním předpisem. Ředitel má podobnou pravomoc jako u nás (Školské právo, kap. 3, čl. 68 a Charta učitele, kap. 2, čl. 7). Ovšem významným rozdílem je, kdo se může ředitelem stát. V Polsku není nutná předchozí pedagogická praxe, což se odráží v odlišných požadavcích při konkursním řízení. Také je zde ředitel přímo angažován v postupu učitelů v rámci definovaného kariérního systému (Zormanová, 2019). Dalším rozdílem je také nutnost vysokoškolského vzdělání, které se u nás neobjevuje a je zde kladen velký důraz na manažerské vzdělání ředitele.

Také zde se můžeme setkat s institucí, která provádí externí kontrolu veřejných i neveřejných škol v podobě pedagogického dozoru (Nadzór pedagogiczny). Tento

pedagogický dozor provádí vedoucí Regionálních školních úřadů (kurátor oświaty, REA – Regional Education Auttorities). Tento úřad spadá pod Ministerstvo národního vzdělávání (Ministerstwo Edukacji Narodowej). Jeho úkolem je, podobně jako u ČŠI, kontrola, hodnocení, podpora a monitorování školských zařízení a pro tento účel vypracovává roční plán kontroly. Inspektoři provádějí kontroly na školách (analýza dokumentů, individuální či skupinové, pozorování tříd atd.), vypracovávají zprávy, zpracovávají návrh na zlepšení apod. (Nařízení ministra národního školství o pedagogickém dozoru). Kromě kontrolní činnosti jsou zástupci tohoto kontrolního orgánu přítomni také při výběrovém řízení a vedoucí REA může v určitých případech podat návrh na odvolání ředitele (Eurydice).

2.2.1 Náležitosti konkursního řízení

Podle Nařízení ministra národního školství o pravidlech výběrového řízení, vyhlašuje výběrové řízení orgán provozující MŠ. Vyhlášení obsahuje legislativně ukotvené náležitosti, např. adresa a název veřejné MŠ, požadavky na kandidáty, lékařské osvědčení, povinné dokumenty (koncepce fungování a rozvoje školy, životopis s uvedením dosažené praxe, doklady o dosaženém vzdělání apod.), způsob a lhůta podání přihlášek. Neveřejné školy postupují při výběrovém řízení podle jejich vlastního vnitřního předpisu (Eurydice).

Výběrové řízení pořádá správní orgán školy, který jmenuje předsedu konkursní komise a její složení (Školské právo, kap. 3, čl. 63), která se skládá ze tří zástupců školské správy, tří zástupců pedagogického dozoru (zástupce z REA), dvou zástupců z rady učitelů školy, dvou zástupců rodičů a jednoho člena odborů. Počet zástupců školské správy a pedagogického dozoru nesmí být v součtu menší než součet ostatních zástupců. Školská správa a pedagogický dozor zastupují orgány, které jsou zodpovědné za kvalitu dané školy (Eurydice).

Výběrová komise nejprve zhodnotí formální požadavky. Pokud jsou splněny, pořádá pohovor s každým uchazečem, kde jsou hodnoceny jeho nápady na fungování a další rozvoj školy. Výběr kandidáta probíhá tajným hlasováním (Nařízení ministra národního školství o pravidlech výběrového řízení). V případě, že žádný uchazeč nebyl vybrán, nebo se žádný uchazeč nezúčastnil, jmenuje správní orgán školy kandidáta, který je vybrán po dohodě s orgánem pedagogického dozoru a konzultací s radou učitelů a radou školy (Eurydice).

2.2.2 Uchazeč na pozici ředitele MŠ

Požadavky na ředitele MŠ, které jsou spíše podobné Slovensku než České republice. Patří sem především vysokoškolská kvalifikace a také kvalifikace v oboru management. Stejně jako u nás, jsou zde stanoveny formálně-právní podmínky (např. způsobilost k právním úkonům, čistý rejstřík trestů) (Eurydice).

U veřejných škol obvykle bývá ředitelem učitel (vedoucí učitel), ale zákon umožňuje, aby ředitelem byla osoba, která učitelem není, tzv. nepedagogický ředitel. Pokud je ředitelem učitel, musí mít splněn 3., nebo 4. stupeň profesionálního postupu – 1. st. učitel stážista, 2. st. smluvní učitel, 3. st jmenovaný učitel, 4. st. diplomovaný učitel (Charta učitele, Kap. 2, čl. 7).

Konkrétní podmínky pro ředitele veřejných MŠ můžeme najít v Nařízení ministra národního školství o požadavcích na ředitele školy. Dále jsou uvedeny pouze vybrané podmínky, které se liší od podmínek v ČR.

Všichni uchazeči musí absolvovat speciální program, např. program 1. a 2. nebo dlouhého cyklu, postgraduální program v oblasti managementu, kvalifikační kurz v oblasti řízení školního vzdělávání. Uchazeč, který je učitelem, musí být také držitelem magisterského titulu (může mít také bakalářský titul, který se uděluje po dokončení programu prvního stupně), pedagogické kvalifikace a další kvalifikace a zároveň má nejméně pětiletou pedagogickou praxi jako učitel nebo akademický učitel. Uchazeč, který není učitelem, musí být držitelem magisterského titulu a musí mít pětiletou pracovní praxi (z toho alespoň dva roky ve vedoucí pozici).

Co se týče neveřejných MŠ, legislativa nestanovuje žádné požadavky pro výkon funkce ředitele. Všechny požadavky stanoví ve vnitřním předpisu orgán, který spravuje danou školu (požadavky mohou být stejné jako pro veřejné MŠ).

2.2.3 Jmenování a odvolání ředitele

Jmenování i odvolání ředitele se řídí Zákoníkem práce, Kap. III, Odd. 1, čl. 68 – 72. Ředitele MŠ jmenuje správní orgán dané školy, což je ve většině případů místní správa. Funkční období v Polsku je shodné se Slovenskem, tedy 5 let, ale v odůvodněných případech může být toto období kratší (nejkratší možná doba ve funkci je jeden rok) (Eurydice).

Správní orgán školy může ředitele veřejné školy odvolat v případech, kdy se objeví negativní výsledek hodnocení jeho výkonu nebo pokud ředitel neřešil ve stanovené lhůtě nedostatky, které byly zjištěny při auditu nebo externím hodnocení školy (návrh podává orgán pedagogického dozoru). MŠ v neveřejném sektoru vycházejí při odvolání ředitele z vnitřních předpisů, které stanovují podmínky odvolání řídících pracovníků (Eurydice).

Návrh na odvolání ředitele veřejné MŠ může zřizovateli podat také vedoucí REA, pokud při své kontrolní činnosti zjistí nedostatky, které ředitel školy neodstraní ve stanovené lhůtě, nebo neučiní kroky ke zlepšení dané situace. Tento návrh je pro zřizovatele závazný. Pokud jsou tyto nedostatky zjištěny u neveřejné školy, může vedoucí REA zrušit povolení k založení školy, která je poté vyškrtnuta z rejstříku škol a uzavřena (Eurydice).

2.3 Rakousko

Oblast předškolního vzdělávání v Rakousku spadá do odpovědnosti jednotlivých spolkových zemí. Podle BGBl. I Nr. 103/2018, odd. I, čl. 2, odst. 4, jsou školy zřizovány místními úřady (obce, popř. sdružení obcí), fyzickými nebo právnickými osobami. Školy mohou být zřizovány také spolkovou zemí (BGBI. Č. 1/1930, čl. 14), obcemi a sdružením obcí, jako školy veřejné (cca 60%) nebo soukromými sdruženími, církvemi či soukromými osobami, jako školy soukromé (cca 40%) (Eurydice).

Podle zákonů jednotlivých spolkových zemí Rakouska by měla mít každá MŠ svého ředitele/vedoucího (Dolní Rakousko, Vídeň, Štýrsko, Korutany) nebo může být jako vedoucí určen pedagogický specialista/odborník (pädagogische Fachkraft) (Horní Rakousko, Tyrolsko, Salcburg, Burgenland). Ve Voralbergu musí být ředitel pouze v případě, že je zde zaměstnáno více pedagogů. V Horním Rakousku a Tyrolsku může být vedoucím MŠ zřizovatel v případě, že splňuje zákonem stanovené podmínky ve své spolkové zemi. Odpovědnosti ředitelů/vedoucích učitelů jsou legislativně ukotveny pro každý spolkový stát samostatně. I tak zde můžeme nalézt jisté podobnosti, např. že je ředitel zodpovědný za celkovou správu MŠ (administrativa, dodržování legislativy apod.), je zodpovědný za vedení a rozvoj týmu, poskytuje poradenství, spolupracuje s rodiči, s úřady a dalšími partnery, apod. (LGBl. Č. 35/2019, § 3a; LGBl. 39/2007, § 19; LGBl. Č. 88/2016, § 30; LGBl. Č. 13/2011, § 13; LGBl. Č. 57/2019, § 25; LGBl. Č. 7/2009, § 18).

Podle čl. 14, odst. 8 a 9, BGBI. Č. 1/1930 mají spolkové země pravomoc k získávání informací od škol, které zřizují za pomoci tzv. Aufsichtsbehörde (Dozorový úřad). Vláda posílá do MŠ kontrolní orgány, které zjišťují případné nedostatky, upozorňují na ně, stanovují lhůty pro jejich odstranění a kontrolují dodržování vyhlášek či zákonů. V jejich kompetenci jsou také pracovněprávní vztahy. Každá spolková země provádí kontrolu školy podle své vlastní legislativy. Obecně lze však říci, že MŠ jsou povinné umožnit kontrolnímu orgánu jak přístup do všech svých prostor, tak i přístup k informacím, záznamům o provozu, dokumentům atd. Ve většině případů je vláda jednotlivých spolkových zemí zodpovědná za výběr pedagogického dozoru (Pädagogische Aufsicht), který musí být nejen kvalifikovaný, ale musí mít také praktické zkušenosti (často jsou využíváni bývalí pedagogové). V MŠ pak provádí technické poradenství, poradenství pedagogickým pracovníkům, kontroly pedagogické činnosti (didaktické i metodické), kontroly rozsahu dalšího vzdělávání apod. Výsledky kontrol jsou písemně zdokumentovány a je s nimi obeznámen zřizovatel i vláda dané spolkové země. V zákonech jednotlivých spolkových zemí se objevují drobné odlišnosti, týkající se identifikace nesrovnalostí a vyžadování jejich nápravy, popř. zákazu činnosti. Obecně však platí, že po zjištění nesrovnalostí je zřizovatel úředně vyzván k jejímu odstranění ve stanovené lhůtě. Pokud jsou shledány závady, které ohrožují děti, může být provoz MŠ částečně nebo úplně uzavřen do doby, než bude závada odstraněna. Pokud závady nejsou odstraněny, může být souhlas s provozem školy zrušen. Při výběru ředitele však nemá pedagogický dozor žádné pravomoci. (LGBI. Č. 5060-0, § 16; LGBl. Č. 35/2019, § 12; LGBl . Č. 52/2008, § 20 a § 21; LGBl. Č. 39/2007, § 24 a § 25; LGBl. Č. 95/2019, § 40 a § 41; LGBl. Č. 88/2016, § 41 a § 42; LGBl. Č. 13/2011, § 18 a § 19; LGBl. Č. 57/2019, § 58, § 59 a § 60; LGBl. Č. 7/2009, § 29 a § 30).

2.3.1 Náležitosti konkursního řízení

Jednotná legislativa upravující výběrové řízení v Rakousku neexistuje. Každá spolková země si vlastním předpisem upravuje pravidla pro jeho výběr. Ředitele (resp. vedoucího učitele) jmenuje zřizovatel, který také zodpovídá za celkový chod MŠ (od technických podmínek, přes přijímání dětí i jejich vyloučení, výběr kvalifikovaných zaměstnanců, až po umožnění kontroly MŠ ze strany vlády každého země).

2.3.2 Uchazeč na pozici ředitele MŠ

V Rakousku neprobíhá žádné výběrové řízení a nelze tedy mluvit o uchazečích o tuto pozici. Jak již bylo uvedeno, ředitele MŠ si vybírá zřizovatel z řad svých zaměstnanců. Vedením MŠ bývá pověřen učitel nebo speciální učitel. Ředitel tedy musí splnit požadavky kladené na tyto dva typy učitelů, které upravuje zákon BGBl. Nr. 639/1994, čl. I, § 1., takto:
- učitel MŠ absolvoval kvalifikační test nebo test zralosti a kvalifikace pro MŠ,
- speciální učitel absolvoval kvalifikační test pro učitele speciální MŠ nebo kvalifikační test pro speciální MŠ a včasné intervence.

Požadavky pro manažery mohou doplňovat další prováděcí právní přepisy (BGBl. Nr. 639/1994, § 2). Některé spolkové země tyto požadavky blíže specifikují v zákonech takto:

- **Vídeň** (LGBl. Č. 35/2019, § 3a) – pětiletá odborná praxe v MŠ, manažerský kurz (Managementausbildung) (řízení, personální management, rozvoj a vedení týmu, právní a ekonomické podmínky provozu MŠ, vztahy s rodiči a veřejností, řešení konfliktů apod.) a další rozšiřující školení.

- **Korutany** (LGBl. Č. 13/2011, § 13) – dvouletá praxe v oboru, ukončený kurz řízení (personální management, právní a ekonomický rámec, vztahy s rodiči i veřejností, řešení konfliktů apod.)

- **Štýrsko** (LGBl. Č. 95/2019, § 19) – dvouletá praxe v oboru.

Některé spolkové země vyžadují absolvování manažerského kurzu, např. v Tyrolsku musí ředitel tento kurz absolvovat do pěti let od jmenování (LGBl. Č. 88/2016, § 30), ve Štýrsku je nutné absolvovat alespoň školení o vedení MŠ (LGBl. Č. 95/2019, § 5).

2.3.3 Jmenování a odvolání ředitele

Ředitele, neboli vedoucího učitele MŠ jmenuje, či pověřuje vedením zřizovatel v případech stanovených legislativou každého spolkového státu. Tato funkce není časově omezena a zřizovatel může kdykoli vedoucího odvolat či vyměnit.

2.4 Německo

Školský systém je, podle Základního zákona (BGBl. I S. 2048, čl. 7, odst. 1), pod dohledem státu. MŠ spadají pod Zařízení denní péče (Tageseinrichtung) a jsou zřizovány jako školy veřejné i soukromé (BGBl. I 2012, § 24, odst. 4). Každá spolková země definuje zřizovatele, neboli poskytovatele denní péče o děti, vlastním zákonem.

Ve většině případů jde o:
- veřejné instituce (Braniborsko, Hessensko, Sársko, Sasko),
- nezávislé organizace pro péči o mládež (Berlín, Brémy, Sársko, Sasko),
- úřady sociální péče o mládež (Berlín, Hessensko, Sársko, Sasko),
- obce (Hessensko, Sasko, Sasko-Anhaltsko, Durynsko),
- soukromé organizace nebo společnosti (Braniborsko, Sasko),
- poskytovatelé bezplatné péče o mládež (Sasko-Anhaltsko, Durynsko),
- neziskové organizace (Hessensko),
- rodičovská sdružení (Brémy, Sasko, Durynsko),
- jiné vhodné organizace (Hessensko, Sársko, Durynsko),
- další právnické osoby (Sasko-Anhaltsko, Durynsko).

(GVBl. Berlin 2005, § 28; GVBl. I Brandenburg 2004, § 3; GBl. Bremen 2000, § 8; GVBl. I Hessen 2006, § 30 a 25; ABl. Saarland 2008, § 2; GVBl. Sachsen 2009, § 9; GVBl. Sachsen-Anhalt 2003, § 9; GVBl. Thüringen 2017, § 6)

Ostatní spolkové země zřizovatele blíže nespecifikují. Ve většině případů jsou obce zodpovědné za dostatek volných míst v MŠ a při jejich zřizování spolupracují s dalšími nezávislými organizacemi. V Hessensku je např. upřednostňováno zřízení MŠ nezávislou organizací před zřízení obcí (GVBl. I Hessen 2006, § 30, odst. 4).

Každá země Německa má svoji vlastní legislativu, ve které můžeme nalézt odlišné požadavky na ředitele neboli vedoucího. Ve většině zemí je však jeden společný požadavek – vedoucí by měl být sociálně-pedagogický specialista. V některých zemích pak mohou být vedoucími také odborníci, např. sociální pedagogové, kvalifikovaní pedagogové, vysokoškolsky vzdělaní pedagogové nebo certifikovaní specialisté.

(GVBl. Berlin 2005, § 10; GVBl. I Brandenburg 2004, § 10; GBl. Bremen 2000, § 10; GVBl. I Hessen 2006, § 25b; GVBl. Niedersachsen 2002, § 4; GVBl. Nordrhein-Westfalen 2007, § 29; ABl. Saarland 2008, § 3; GVBl. Sachsen-Anhalt 2003, § 22 a 21; GVBl. Thüringen 2017, § 16 a 17)

V legislativě Bádenska–Württemberska (GBI. Baden-Württemberg 2009, § 7, odst. 4), Hessenska (GVBl. I Hessen 2006, § 25c, odst. 3) a Porýní-Falcka (GVBl. Rheinland-Pfalz 2019, § 22) se můžeme také dozvědět více informací o náplni práce vedoucího. Jde především o spolupráci s rodiči, návrh, kontrolu a koordinaci vzdělávacích procesů, koncepci dalšího rozvoje, kontrolu pracovních procesů, personální řízení nebo zajištění nezbytných administrativních úkolů.

Dohled nad Zařízeními denní péče, jak veřejnými tak i soukromými, provádí Státní úřad sociální péče o mládež (Landesjugendämter), který dohlíží např. na kvalifikaci zaměstnanců, vhodné prostorové a hygienické podmínky, zajištění kvality vzdělávání apod. (Eurydice). Některé spolkové země ve své legislativě specifikují kontrolní činnost takto:

- **Braniborsko** (GVBl. I Brandenburg 2004, § 7, odst. 1 a 2) – v každém středisku denní péče je vytvořen výbor (zástupce za organizaci a volený zástupce z řad zaměstnanců a z řad rodičů), který rozhoduje např. o pedagogické koncepci,

- **Brémy** (GBl. Bremen 2000, § 8, odst. 2) – zřizovatel musí zajistit pravidelnou kontrolu v zařízení denní péče (kontrola vzdělávání, rozvoj kvality, další vzdělávání odborníků),

- **Hamburg** (GVBl. I Hamburg 2004, § 17, odst. 1 a 2) – zřizovatel je povinen zajistit pravidelnou inspekci daného zařízení,

- **Porýní-Falc** (GVBl. Rheinland-Pfalz 2019, § 7, odst. 1) – dohled nad vzděláváním vykonává poradní sbor (zástupci organizace, zástupci veřejného blaha mládeže a nestranný předseda),

- **Dolní Sasko** (GVBl. Niedersachsen 2002, § 10, odst. 4) – poradní výbor se kromě kontroly podílí na důležitých rozhodnutích organizace, např. pedagogická koncepce, vytváření nových skupin, nebo jejich zavírání, zásady přijímání dětí, otevírací doba,

- **Severní Porýní-Vestfálsko** (GVBl. Nordrhein-Westfalen 2007, § 10, odst. 6) – rada školy (zástupci zřizovatele, zaměstnanců a rodičů) se zaměřuje na zásady pedagogické práce, vybavení školy, ale také na kritéria přijímání dětí,

- **Sasko-Anhaltsko** (GVBl. Sachsen-Anhalt 2003, § 19, odst. 3) – správní rada je spíše poradním orgánem, projednává se zřizovatelem např. přijímání dětí, prostorové a materiální vybavení, otevírací dobu apod.

Většina spolkových zemí má pro kontrolní činnost zřízenou radu rodičů, která různými způsoby ovlivňuje chod Zařízení denní péče, jde např. o personální zabezpečení, rozvoj pedagogické koncepce, úpravu otevírací doby, stanovení kritérií pro přijetí dětí, stravování atd. Rada rodičů musí být také informována o základních věcech, které se týkají výchovy a vzdělávání dětí.

(GVBl. Bayern 2005, § 14; GVBl. Berlin 2005, § 14; GBl. Bremen 2000, § 13; GVBl. I Hamburg 2004, § 24; GVBl. I Hessen 2006, § 27; GVBl. Mecklenburg-Vorpommern 2004, § 8; GVBl. Niedersachsen 2002, § 10; GVBl. Nordrhein-Westfalen 2007, § 10; GVBl. Rheinland-Pfalz 2019, § 9; ABl. Saarland 2008, § 4; GVBl. Sachsen 2009, § 6; GVBl. Thüringen 2017, § 12)

Předškolní zařízení, kam dochází děti ve věku povinné školní docházky, ale ještě nejsou zralé na vstup do školy, jsou kontrolovány školní inspekcí (Schulaufsicht) (Eurydice). Státní úřad sociální péče o mládež, poradní výbory, správní rady nebo rady rodičů nemají přímý vliv při výběru vedoucího Zařízení denní péče. Pouze musí být o této skutečnosti informováni.

2.4.1 Náležitosti konkursního řízení

Německé spolkové země se ve své legislativě nezmiňují o konkursním řízení, můžeme zde nalézt pouze informace o tom, že za vše zodpovídá především zřizovatel, který také může zvolit vedoucího Zařízení denní péče, ale v některých zemích se s vedoucím nesetkáme a řízení je na samotném zřizovateli.

2.4.2 Uchazeč na pozici ředitele MŠ

Požadavky na ředitele jsou v kompetenci jednotlivých spolkových zemí. Kromě požadavků na vzdělání zde můžeme najít také požadavek na praxi, která by měla být v délce od jednoho roku až po tříletou odbornou praxi (Nordrhein-Westfalen 2007, § 29; GVBl. Sachsen-Anhalt 2003, § 21; Thüringen 2017, § 17).

2.4.3 Jmenování a odvolání ředitele

Ředitele v Zařízeních denní péče jmenuje i odvolává zřizovatel a jeho funkce není časově omezená. Pokud není vedoucí pro svoji práci vhodný, může příslušný orgán zakázat zřizovateli jeho zaměstnání (BGBl. I 2012, § 48).

2.5 Spojené království - Anglie

Předškolní péče v Anglii může probíhat v tzv. maintained MŠ – komunitní, nadační, dobrovolné či speciální (Education Act 2002, § 153, odst. 4), mohou být zřizovány jako školy státní i soukromé a také mohou být zřizovány při školách základních (Zormanová, 2015).*„Centrální vláda má hlavní odpovědnost za systém vzdělávání a odborné přípravy v Anglii, ale mnoho povinností je decentralizováno a spočívá na místních orgánech (Local authorithies, LA), dobrovolných poskytovatelích, včetně církví a řídících orgánech vzdělávacích institucí“* (Špalková, 2018, s. 28).

Všechny tyto školy musí mít ředitele (Staffing and employment: advice for schools, 2021, str. 9), který se podobně jako v České republice zabývá managementem školy a také je aktivním učitelem (Navrátilová, 2018, s. 49). Podle publikace „Standardy ředitelů“ (Headteachers' standards, 2021) by měl ředitel budovat vztahy ve vzájemném respektu, projevovat toleranci, prosazovat britské základní hodnoty, dále se profesionálně rozvíjet, zapojovat se do pedagogických výzkumů atd. Ředitel by měl také splňovat tzv. 10 standardů ředitelů:

- **školní kultura** – strategické směřování školy, prosazování ambiciózních vzdělávacích standardů, podpora pozitivních vztahů, zajištění profesionality zaměstnanců,

- **výuka** – zavedení a udržování kvalitní odborné výuky, kterou je nutné podpořit vysokou úrovní odborných znalostí, efektivní využívání formativního hodnocení,

- **osnovy a hodnocení** – efektivní kurikulární vedení, při hodnocení používání platných, spolehlivých a přiměřených postupů,

- **chování** – stanovení vysokého očekávání chování pro všechny žáky, zdvořilé chování v souladu s politikou školy,

- **doplňkové a speciální vzdělávací potřeby** – efektivní učení, spolupráce s rodiči, pečovateli i odborníky,

- **profesní rozvoj** – zajištění přístupu zaměstnancům k příležitostem pro trvalý profesní rozvoj, který povede nejen ke zlepšení školy, ale také ke zlepšení týmových i individuálních potřeb, zajištění účinného plánování i hodnocení,

- **organizační řízení** – ochrana a bezpečnost všech, využívání veřejných prostředků účinně, efektivně a poctivě, zmírňování rizik, efektivní fungování,

- **zlepšení školy** – identifikovat a analyzovat problémy, vytváření realistických plánů vhodných pro danou školu a strategií vedoucích k trvalému zlepšení školy,

- **partnerská práce** – spolupráce s rodiči, pečovateli, místní komunitou, s ostatními školami, organizacemi,

- **správa a odpovědnost** – efektivní správa věcí veřejných, profesní pracovní vztahy s osobami, které jsou zodpovědné za správu, zajištění zodpovědnosti zaměstnanců.

Od ředitelů se očekávají i etické standardy, tzv. Sedm principů veřejného života – obětavost, integrita, objektivnost, odpovědnost, otevřenost, poctivost a vedení lidí (Headteachers' standards, 2021).

Kontrolou registrovaných škol se zabývá Office for Standards in Education (Úřad pro standardy ve vzdělávání), který může kdykoli pověřit hlavního inspektora (Her Majesty's Chief Inspector - HMCI) kontrolou MŠ, popř. jej vyzve, aby zajistil inspekci registrovanými inspektory (Her Majesty's Inspector – HMI). Inspektor má právo vstoupit do MŠ a nahlížet, nebo pořizovat kopie všech záznamů a dokumentů školy (Education Act 2002, § 163, odst. 3 a § 164, odst. 5). Inspektor hodnotí kromě kvality poskytovaného vzdělávání také kvalitu vedení a řízení a o této skutečnosti vyhotoví inspekční zprávu (School Standards and Framework Act 1998, § 7, plán 26). Na základě kontroly dostávají školy hodnocení – vyhovující / výkonný / dobrý / nevyhovující. Pokud MŠ získá hodnocení „nevyhovující“, musí zajistit nápravu do jednoho roku, pokud tak neučiní, může být organizací doporučeno školu uzavřít (Zormanová, 2015).

2.5.1 Náležitosti konkursního řízení

V Anglii mohou řídící orgány (governing body) i výběrové komise vycházet z příručky „Nábor ředitele“ (Recruiting a headteacher, 2017), která se zabývá výběrovým řízením.

Každá škola musí mít řídící orgán, který se skládá z ředitele školy, zástupců rodičů, zaměstnanců MŠ a místního úřadu, popř. dalších osob (Education Act 2002, § 19, kap. 1). Jejím úkolem je najít spolehlivého a kvalitního ředitele a učinit školu pro uchazeče přitažlivou. Proto je vhodné informovat uchazeče o vizi a strategii školy, popisu práce ředitele (jeho úlohy, odpovědnosti i povinnosti) a s tím spojené specifikace vhodné osoby (definovat potřebnou kvalifikaci a jaké zkušenosti, dovednosti i osobní vlastnosti by měl uchazeč splňovat). S nabídkou, která by přilákala vhodné kandidáty, často pomáhá expert, na kterého se může řídící orgán obrátit. Při zadávání inzerátu může řídícímu orgánu pomoci také odborník v oblasti lidských zdrojů, který je schopen zajistit profesionální výběrové řízení (jeho pomoc zahrnuje nejen poradenství s inzerátem, ale také poskytnutí poradenství v oblasti nástrojů pro výběr vhodného kandidáta, pomoc se stanovením kritérií výběru atd.).

Před samotným výběrovým řízením by všichni uchazeči měli vědět, jak bude probíhat a jaká kritéria výběru a metody hodnocení budou použity. Výběrová komise také určí, jakým způsobem budou tyto atributy hodnoceny, např. prostřednictvím pohovoru, nebo testů. (Recruiting a headteacher, 2017).

Pokud se ve škole uvolní místo ředitele, je řídící orgán povinen tuto informaci písemně oznámit místnímu úřadu a poté jmenovat výběrovou komisi, složenou alespoň ze tří jejich členů (vyjma ředitele školy) (The School Staffing (England) Regulations 2009, § 15, kap. 2). Řídící orgán může využít odborníka na lidské zdroje, popř. pro členy komise zorganizovat speciální školení nebo odbornou podporu. Místní orgán má také právo účastnit se celého jednání výběrové komise a poskytnout jí rady (v soukromém sektoru toto právo není automatické) (Recruiting a headteacher, 2017).

V Anglii je kladen důraz na to, aby bylo zajištěno spravedlivé a rovné výběrové řízení založené na spravedlivých a otevřených kritériích. Konkurz vyžaduje také osvědčené a efektivní výběrové postupy. Pro získání správného ředitele je důležité, aby řídící orgán definoval současnou situaci MŠ, a kam má dále směřovat, dále by měl přemýšlet o strategických potřebách i struktuře dané školy a s tím spojených dovednostech i vlastnostech budoucího ředitele. Řídící orgán by se měl také strategicky zaměřit na

plánování možného nástupnictví a hledat vhodné způsoby, jak sice nezkušeného, ale potenciálního kandidáta podpořit v jeho profesním rozvoji (Recruiting a headteacher, 2017).

Po přihlášení uchazečů komise nejprve vyloučí ty, kteří nesplňují základní požadavky. Každý člen komise zkontroluje všechny žádosti, které oboduje v souladu se stanovenými kritérii. Poté se komise sejde a zkontroluje bodové ohodnocení. Na základě tohoto hodnocení postupují kandidáti do užšího výběru. O těchto kandidátech komise informuje místní úřad, který má sedm dní na to, aby se k volbě uchazečů vyjádřil. Pokud místní úřad písemně uvědomí výběrovou komisi o nevhodnosti uchazeče, komise vezme tuto informaci pouze v úvahu (pokud bude tento uchazeč doporučen ke jmenování, komise rozhodnutí písemně odůvodní řídícímu orgánu i místnímu úřadu) (Recruiting a headteacher, 2017, s. 19 a 25).

Mezi metody výběru patří především modelové situace (např. finanční nebo rozpočtové úkoly), případové studie, psychometrické testování, profilování osobnosti, skupinová cvičení se všemi uchazeči atd. Primárním nástrojem výběrového řízení je pohovor, díky kterému může komise zjistit, zda je uchazeč vhodný pro funkci ředitele. Otázky by si měla komise připravit předem, většinou jde o doplňující otázky k rozšíření informací, které uchazeč uvedl v přihlášce, nebo slouží ke zjištění znalostí v oblasti finančního a personálního managementu, týmové práce, komunikace apod. Při rozhodování o vhodném uchazeči komise bere v úvahu přihlášky, pohovory i testy. Každý člen komise hodnotí všechny uchazeče samostatně a poté by měla být dosažena shoda se všemi členy komise. Komise vhodného kandidáta navrhne ke schválení řídícímu orgánu (Recruiting a headteacher, 2017, s. 26 - 28). Po výběrovém řízení probíhá zpětné hodnocení celého procesu. Zjišťuje se, co bylo dobré, i jaké změny by byly vhodné pro budoucí výběrové řízení. Hodnotí se, zda byla dodržena rovnost všech uchazečů, zda byly dobře zvoleny otázky, jestli zvolené úkoly vhodným způsobem otestovaly potřebné dovednosti apod. (Recruiting a headteacher, 2017, s. 31).

2.5.2 Uchazeč na pozici ředitele MŠ

Ředitelem může být pouze kvalifikovaný pedagog, popř. mohou předpisy stanovit jinou kvalifikaci (Education Act 2002, § 135). Po nástupu do funkce musí ředitel splnit tzv. Národní odbornou kvalifikaci pro vedení (National Professional Qualification for Headship – NPQH), kde rozvíjí své kompetence a učí se, jak se stát efektivním vůdcem.

2.5.3 Jmenování a odvolání ředitele

Po pohovorech komise doporučí vhodného uchazeče řídícímu orgánu. Pokud jej schválí, musí místní úřad jmenovat tohoto uchazeče ředitelem. Pokud výběrová komise nevybere žádného uchazeče, nebo řídící orgán neschválí vybraného uchazeče, popř. místní úřad odmítne jmenovat vybraného uchazeče, může výběrová komise doporučit jinou osobu, nebo doporučí uchazeče stávajícího (The School Staffing (England) Regulations 2009, § 15, kap. 2) Vybraný uchazeč je o rozhodnutí informován nejprve ústně a pokud nabídku přijme, je vyhotovena písemně. Před samotným jmenováním musí uchazeč projít poslední kontrolou a řídící orgán zváží možnou podporu ředitele při jeho nástupu do funkce. Uchazeči, kteří neuspěli, musí být o výsledku informováni (Recruiting a headteacher, 2017, s. 29 – 30).

Škola může také jmenovat ředitele bez výběrového řízení, pouze v omezených a odůvodněných případech, např. pokud je stávající ředitel nucen ze zdravotních důvodů opustit tuto funkci, nebo pokud je místo ředitele dlouhodobě neobsazené, i když bylo výběrové řízení vyhlášeno, avšak vhodný kandidát nebyl nalezen (Recruiting a headteacher, 2017, s. 24).

O celém výběrovém řízení jsou vedeny a uchovávány záznamy, které mohou pomoci např. při odvolání neúspěšného kandidáta. Co se týče ukončení pracovního poměru, může být ředitel odvolán s tříměsíční až čtyřměsíční výpovědní lhůtou a pouze v určených termínech (Recruiting a headteacher, 2017, s. 20).

2.6 Švédsko

MŠ je prvním stupněm vzdělávacího systému (Moravcová, 2006). Předškolní zařízení (förskolan) jsou zřizovány obcí nebo soukromým subjektem, např. církví, skupinou rodičů. MŠ (förskola) jsou určeny pro děti ve věku 1 – 5 let (Zormanová, 2015), děti šestileté jsou vzdělávány v předškolních třídách (förskoleklassen). Ředitel řídí dvě i více MŠ najednou (Chmelová, Radilová, 2015, s. 23) a je zodpovědný za kvalitu předškolního zařízení a také, aby výchova a vzdělání byly zaměřeny na národní cíle. Proto by měl systematicky a průběžně plánovat vzdělávání a následně sledovat, dokumentovat, hodnotit i analyzovat jeho výsledky. Úkolem ředitele je také rozvíjet kompetence všech svých zaměstnanců tak, aby mohli plnit své úkoly. Dále by měl rozvíjet spolupráci mezi předškolními zařízeními či zákonnými zástupci, ale také s předškolní třídou, školou i mimoškolními centry (web för förskolan).

Kontrolou a hodnocením všech typů škol se zabývá Skollinspektionen (Švédský školní inspektorát), který spadá pod ministerstvo školství a výzkumu (web Skolinspektionen). Během kontroly se inspektoři zaměřují na to, zda jsou školy provozovány v souladu se zákony a předpisy. Kromě kontroly škol se zaměřují také na činnost ředitele. Pokud škola splňuje požadavky, nebo jsou případné nedostatky odstraněny, nejsou podniknuty ze strany inspekce žádné kroky. Naleznou-li inspektoři závažné nedostatky, musí je škola napravit do určitého termínu. Ředitel školy poté oznámí, jaká opatření byla provedena k nápravě těchto nedostatků. Pokud však nebyly nedostatky odstraněny, hrozí škole sankce, např. dočasný zákaz provozu nebo zrušení povolení k provozu u škol soukromých (web Skolinspektionen). Co se týká škol soukromých, na ty dohlíží obec, která kontroluje jejich povolení a řízení MŠ. Jakým způsobem bude obec kontroly provádět, je pouze na jejich rozhodnutí (web Skolinspektionen). Švédský školní inspektorát schvaluje ředitele předškolních tříd a pokud během inspekční činnosti zjistí, že již nesplňuje podmínky, může toto schválení zrušit (Skollag (2010:800), kap. 26, § 9a, 14).

2.6.1 Náležitosti konkursního řízení

Výběr ředitele je plně v kompetenci zřizovatele, tj. obce či jiného poskytovatele, a jeho kritéria si každý stanoví sám (Eurydice). Pokud je vybírán ředitel pro předškolní třídu, musí jeho jmenování schválit Švédský školní inspektorát (Skollag (2010:800), kap. 2, § 7).

2.6.2 Uchazeč na pozici ředitele MŠ

Podle Švédského Školského zákona (Skollag (2010: 800), kap. 2, § 11 a 12) musí mít budoucí ředitel pedagogické vzdělání a pedagogickou praxi. Po nástupu do funkce si musí co nejdříve doplnit vzdělání v „Programu pro ředitele“ (Rektorsprogrammet), které musí ukončit do pěti let (web Skolverket).

2.6.3 Jmenování a odvolání ředitele

Jmenování i odvolání ředitele je plně v kompetenci zřizovatele. Ředitel je jmenován na dobu neurčitou, ať již ve veřejném sektoru, tak i soukromém (Eurydice). U předškolních tříd, jak již bylo uvedeno v kap. 6.6.2 Náležitosti konkursního řízení, uděluje souhlas se jmenováním Švédský školní inspektorát, který jej může také zrušit.

Na závěr kapitoly se pokusím shrnout zjištěné informace, především pak ty, které se liší od ČR. S některými z těchto informací budu v rámci této práce dále pracovat.

- **Kontrolní orgány (u nás ČŠI)** – můžeme je nalézt v každé ze zmiňovaných zemí. Často mají podobnou funkci, tedy kontrolní (Slovensko, Polsko, Německo, Anglie, Švédsko), ovšem ne vždy jsou přítomni u výběrových řízení (Slovensko, Rakousko, Německo, Švédsko).

- **Rada rodičů** – v Německu plní, kromě jiného, také funkci kontrolní,

- **Rada školy** – na Slovensku se zabývá výběrovým řízením a navrhuje zřizovateli vhodného uchazeče.

- **Zástupci rodičů jako členové komise** – na Slovensku, v Polsku a Anglii mají vliv na výběr ředitele (v Anglii jsou zástupci rodičů také členy řídícího orgánu).

- **Země bez výběrového řízení** – výběr ředitele je plně v kompetenci zřizovatele v Rakousku, Německu a Švédsku.

- **Vzdělání ředitele:**
  - Slovensko – základní modul funkčního vzdělávání (před jmenováním),
  - Polsko – vysokoškolské vzdělání (ředitelem může být i tzv. nepedagogický ředitel),
  - Rakousko – manažerský kurz (v některých spolkových zemích je nutný splnit jej před nástupem do funkce, v některých po nástupu),
  - Německo – ředitel by měl být sociálně-pedagogický specialista (každý spolkový stát má odlišné požadavky na vzdělání ředitele),
  - Anglie - Národní odborná kvalifikaci pro vedení (po jmenování),
  - Švédsko – vzdělání v tzv. Programu pro ředitele (po jmenování).

3 Metodologie

V této části diplomové práce se budu zabývat samotným výběrovým řízením na pozici ředitele MŠ v Ústeckém kraji. A to nejen z pohledu zřizovatele a ČŠI ale i s ohledem na informace prezentované v předchozích kapitolách. Nejprve je definován cíl výzkumu a jednotlivé výzkumné otázky (podkapitola 3.1), dále se zaměřím na výzkumnou metodu (podkapitola 3.2), která bude kvalitativního charakteru. Nakonec této kapitoly představím výzkumný vzorek (podkapitola 3.3), který se účastnil tohoto výzkumu.

Výběrové řízení na pozici ředitele MŠ jsem zkoumala na základě informací od některých ředitelů MŠ, kteří měli špatné zkušenosti při výběrovém řízení, popř. s nezájmem zřizovatelů o jejich práci. Také jsem ve spojení s učiteli MŠ, kteří mají ve vedení, podle jejich názoru, nekompetentní ředitele. Zajímalo mě tedy, jak zřizovatelé vybírají „svého ředitele“ a jak vnímají výběrovou komisi, která hodnotí uchazeče a vybírá tak „nejvhodnějšího uchazeče“.

Jako další mě zajímalo, zda by se ČR nemohla inspirovat, alespoň v některých oblastech výběrového řízení, praxí v jiných zemích. Konkrétně jsem se zaměřila na Slovensko, Polsko, Rakousko, Německo, Anglii a Švédsko. Nakonec jsem zjišťovala, zda se podobnou otázkou, kterou si kladu já, nezabývaly i jiné výzkumné práce, popř. zda se výběrové řízení někam posunulo, resp. zda jsou vnímána a reflektována jejich výzkumná zjištění (např. Bareš, 2012, Jelínková, 2013 a Jaroš, 2015).

Přínosem této práce může být další náhled na výběrové řízení a jeho fungování. Ve spojení s pracemi, které se dotýkají stejného tématu, je možné hledat společné prvky, které byly v rámci obdobných výzkumů zjištěny, a zkoumat, zda došlo ve výběrových řízení ke změnám, které byly, na základě výsledků výzkumů navrhovány. Díky zjištěním, která zde budou prezentována, je také možné dále tuto oblast zkoumat v rámci jiných krajů, vzájemně je porovnávat a možná i vyslyšet návrhy jednotlivých zástupců zřizovatelů, které by mohly dále výběrové řízení zefektivnit.

3.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem tohoto výzkumu je zjistit, jaká kritéria jsou pro zřizovatele při výběrovém řízení na pozici ředitele MŠ prioritní a jak jsou při výběrovém řízení ověřována. Tato kritéria budou zjišťována a porovnávána u zástupců zřizovatelů a zástupců ČŠI v Ústeckém kraji. Cílem práce je zmapování této oblasti a vytvoření možného vodítka pro zřizovatele, na co se při výběrovém řízení zaměřit a jak postupovat.

Na základě stanoveného cíle výzkumu byla stanovena základní výzkumná otázka, která byla dále rozvedena do specifických výzkumných otázek.

Základní výzkumná otázka:

- **Jaká jsou kritéria při výběrovém řízení na pozici ředitele MŠ? (ZVO)**

Specifické výzkumné otázky:

1. Jaká kritéria má zřizovatel stanovena? (SVO1)
2. Jak je konečná verze kritérií diskutována v rámci výběrové komise a jak jsou reflektovány potřeby zřizovatele? (SVO2)
3. Jak je využíván odborník pro zjišťování daných kritérií? (SVO3)
4. Jak zřizovatel zohledňuje doporučení výběrové komise na ředitele? (SVO4)

Specifické výzkumné otázky byly dále konkretizovány otázkami tazatelskými, které jsem modifikovala jak pro zástupce ČŠI, tak pro zástupce zřizovatele (vzájemná vazba SVO a TO je součástí přílohy č. 1). Tyto tazatelské otázky byly vytvořeny odlišně z důvodu různé funkce respondentů při výběrovém řízení. Zřizovatel vyhlašuje výběrové řízení, u kterého nemusí být přítomen, a po jeho skončení jmenuje ředitele, ČŠI je přítomna celému výběrovému řízení v podobě svých zástupců, se kterými byl uskutečněn rozhovor.

A) Tazatelské otázky pro rozhovor se zástupci ČŠI

Při tvoření otázek jsem vycházela především z toho, že zástupci ČŠI by měli mít největší zkušenosti s výběrovým řízením a také s různými typy školských zařízení (jednotřídní, vícetřídní, odloučená pracoviště, MŠ na vesnici i ve velkých městech apod.). Během svého působení se měli možnost setkat s různými zřizovateli, kteří měli vlastní představy o budoucích ředitelích. ČŠI je jediná instituce, která je přítomna u různých výběrových řízení a také jako jediná sleduje a hodnotí práci ředitelů po jejich jmenování a proto má jistě jasnou představu o tom, jakými schopnostmi i dovednostmi by měl budoucí ředitel disponovat a které jsou pro tuto práci nezbytné, nehledě na to, o jaký typ MŠ se jedná.

1. Jak vnímá ČŠI úpravu vyhlášky č. 54/2005 Sb. o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, která je platná od 1. 5. 2019? (TO1_ČŠI)

Po úpravě vyhlášky č. 54/2005 Sb. může ČŠI jmenovat více členů do konkursní komise. Zajímalo mě proto, jak tuto úpravu vnímá nejen ČŠI ale také zřizovatelé. Zvýšila se odbornost komise? Jak toto zvýšení členů nominovaných ČŠI působí na zřizovatele?

Tato otázka byla v modifikované podobě položena i zřizovatelům (TO1_ZZ).

2. Poskytují Vám zřizovatelé informace o tom, co očekávají od ředitele MŠ? (tzn. i jaká škola je a jaký typ ředitele by byl vhodný pro danou školu). (TO2_ČŠI)

Jak víme, každá škola potřebuje jiného ředitele, a zřizovatel by měl formulovat kompetence uchazeče s respektem k její aktuální situaci. Pokud vycházíme z předpokladu, že zřizovatel zná školu, kterou zřizuje a je také zodpovědný za jmenování ředitele, měl by mít také jasně definovaná kritéria. Výběrové řízení probíhá pod vedením výběrové komise, která by měla být informována o tom, jakého ředitele hledají pro danou školu. Je jasné, že komise vychází z jasně formulovaných kritérií definovaných legislativou, ale jak již bylo řečeno, každá škola je jiná a výběr ředitele by měl reflektovat tuto skutečnost. Proto mě zajímalo, zda zřizovatelé předávají svoji „představu“ o budoucím řediteli komisi, resp. členům ČŠI. Tuto otázku jsem zvolila také na základě informací ČŠI (Konkurzy na ředitele škol, 2018, s. 6 a 7), která v některých případech kladně hodnotila přítomnost lokálních politiků při výběrovém řízení díky jejich znalosti koncepčních záměru zřizovatele.

Tato otázka byla v modifikované podobě položena i zřizovatelům (TO3_ZZ).

3. Bylo někdy zřizovatelem využito při konkursním řízení doplňkové hodnocení? (TO3_ČŠI)

Jak uvádí vyhláška č. 54/2005 Sb., mohou zřizovatelé před vyhlášením výběrového řízení rozhodnout o využití doplňkového hodnocení, díky kterému může být výběr ředitele efektivnější. Zajímalo mě, zda zřizovatelé této možnosti využívají a jaké hodnotící nástroje jsou použity. Díky této možnosti lze u uchazeče zjistit i jiné kompetence, než ty, které je možné zjistit na základě řízeného rozhovoru (např. AC, testy osobnosti, testy schopností, ale také projektivní testy, při kterých by bylo možné využít také odborníka – psychologa).

Tato otázka byla položena i zřizovatelům (TO4_ZZ).

4. Jakého odborníka nejčastěji jmenuje ČŠI? (TO4_ČŠI)

Podle zprávy ČŠI (Konkurzy na ředitele škol, 2018, s. 6 a 7) byli dříve přizvaní odborníci z větší části starostové či členové zastupitelstva a ti často neplnili odbornou funkci. Nyní může ČŠI jmenovat odborníka podle svého uvážení, který se pak stává členem komise. Ze zprávy dále vyplývá kladné hodnocení zastoupení psychologů, personalistů a ředitelů škol, ale také to, že jsou psychologové i personalisté málo využíváni. Jaké odborníky tedy jmenuje ČŠI? A jsou tedy více využívání psychologové i personalisté?

5. Scházíte se před konkursním řízením s ostatními členy komise? (TO5_ČŠI)

Pokud vycházíme z myšlenky ČŠI (Konkurzy na ředitele škol, 2018, s. 6 a 7), že byla vcelku kladně hodnocena přítomnost lokálních politiků u výběrového řízení, především tedy těch, kteří znali koncepční záměr zřizovatelů, a tu mohli členové komise dále porovnat s koncepcí uchazeče, nabízí se otázka, zda si členové komise mezi sebou předávají informace, které by mohly být přínosné pro výběr vhodného kandidáta. Stejně jako je každá škola jiná, také každé výběrové řízení je jiné, a pokud do něj vstoupí co nejvíce informací, které pomohou definovat individuální potřeby dané MŠ, je tedy vhodné, aby také proces výběru uchazeče reflektoval tuto situaci.

6. Jaké hodnotící nástroje využíváte při konkursním řízení? (TO6_ČŠI)

Ze zprávy ČŠI (Konkurzy na ředitele škol, 2018) víme, že byl při výběrových řízení preferován řízený rozhovor. Dále byly používány nezávislé reference a v ojedinělých případech znalostní testy. Tato otázka tedy směřuje k tomu, zda jsou stále využívány pouze tyto nástroje, nebo v tomto ohledu nastala změna. Jak vyplývá ze závěru zprávy

ČŠI, je metoda testování málo využívána, protože zde chybí psychologové či personalisté, kteří by testy zhodnotili. Na základě změny ve vyhlášce č. 54/2005 Sb. však může ČŠI jmenovat odborníka, který by tyto testy mohl zhodnotit. Je tedy více využívána metoda testování nebo jsou stále preferovány řízené rozhovory?

7. Využívá ČŠI nějaký kompetenční model? (TO7_ČŠI)

ČŠI má velké zkušenosti s vybíráním ředitelů na různé typy škol, ale také se při svých inspekčních činnostech potkávají s různými typy ředitelů. Při své práci pak hodnotí nejen výchovně-vzdělávací činnosti, ale také to, jak ředitel danou školu řídí, jaký je manažer. Proto jsem při výběru této otázky vycházela z předpokladu, že má ČŠI jasnou představu o konkrétních kompetencích, kterými by měl každý ředitel disponovat a které neodmyslitelně k této funkci patří. Tyto kompetence by měly být, podle Hroníka (2006, s. 30), určitým způsobem uspořádány. Má tedy ČŠI kompetence uspořádány alespoň základním způsobem, tedy vytvořen alespoň hrubý kompetenční model?

8. Jaké kompetence váš kompetenční model obsahuje? A na jakém základě jsou tyto kompetence vybrány? (TO8_ČŠI)

Jaké kompetence, kromě zákonem stanovených předpokladů, jsou u uchazeče zjišťovány? Mým předpokladem je, že ředitel by měl disponovat také kompetencemi, které se vztahují ke specifickým podmínkám dané školy. Jde především o kompetence manažerské a kompetence lídra. Výzkum Jelínkové (2013) ukázal, že při výběrových řízeních na Teplicku převládaly kompetence odborné, dále manažerské, osobnostní, lídrovské či sociální. Kompetence řízení či hodnocení se naopak zjišťovaly nejméně. Bareš (2012, s. 67) ve svém výzkumu ve všech krajích ČR zjistil, že je zřizovateli kladen důraz, při posuzování důležitosti činností, na kognitivní kompetence. Podle zprávy ČŠI (Konkurzy na ředitele škol, 2018) byly při výběrovém řízení nejvíce zjišťovány manažersko-řídící kompetence a méně byly kladeny otázky ohledně organizace a finančně-ekonomické vize. Zaměřuje se tedy komise také na ostatní manažerské funkce?

9. Stalo se někdy, za Vašeho působení u ČŠI, že zřizovatel jmenoval ředitelem uchazeče z jiného než prvního umístění? (TO9_ČŠI)

Poslední otázka je zaměřena na jmenování ředitele, především na to, zda zřizovatelé respektují výběr komise a jmenují ředitelem uchazeče, který byl komisí shledán jako nejvhodnější. Podle zprávy ČŠI (Konkurzy na ředitele škol, 2018, s. 4) zřizovatel

jmenoval jiného uchazeče pouze ve 3 % případů. Výzkum Jelínkové (2013, s. 65) na Teplicku prokázal zvolení jiného uchazeče ve dvou případech z osmi. Cílem této otázky je zjistit, zda zřizovatel respektuje výběr komise.

Tato otázka byla položena i zřizovatelům (TO5_ZZ).

B) Tazatelské otázky pro rozhovor se zřizovateli

Otázky pro zřizovatele bylo jednodušší vytvořit, protože je mým hlavním cílem zjistit, jaká má zřizovatel stanovena kritéria a jak jsou dále aplikovaná v celém výběrovém řízení, a také, jak zřizovatel vnímá celkový výběr ředitele a s tím souvisí také spolupráce s výběrovou komisí.

1. V roce 2019 došlo k úpravě vyhlášky č. 54/2005 Sb. o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, ve které především došlo k posílení pozice ČŠI při výběrovém řízení, jak tuto skutečnost vnímáte? (TO1_ZZ)

Jak již bylo popsáno v TO1_ČŠI, tato otázka směřuje ke změně vyhlášky č. 54/2005 Sb. a s tím spojenému posílení pozice ČŠI. Mým cílem je zjistit, jak tuto změnu vnímá, kromě ČŠI také zřizovatel. Jak vnímá větší počet členů komise, kterou nominuje ČŠI? Vnímá zřizovatel komisi jako odbornou? Může to být přínosem pro výběrová řízení?

2. Máte jasnou představu o tom, co očekáváte od ředitele MŠ a jaká máte výběrová kritéria? Jsou tato kritéria priorizována? (TO2_ZZ)

Konkrétní kompetence, kterými by měl být budoucí ředitel vybaven, nemohou být ukotveny v legislativě a je nutné je definovat s ohledem na aktuální podmínky dané MŠ. Jak uvádí Trojanová, Trojan a Kitzberger (2012, s. 15) „Jsou to zřizovatelé, kteří jsou odpovědni za výběr vhodného kandidáta. Je proto více než žádoucí, aby si definovali, koho by chtěli vidět v čele školy…“ Mají tedy zřizovatelé definované konkrétní kompetence? A mají definována výběrová kritéria?

3. Jakým způsobem předáváte informace členům výběrové komise, resp. členům ČŠI? Jak je vaše představa o řediteli přijímána a jak je např. reflektována aktuální situace MŠ, pro kterou je ředitel vybírán? (TO3_ZZ)

Tato otázka byla připravena také pro zástupce ČŠI (TO2_ČŠI).

V této otázce vycházím z předpokladu, že zřizovatel má definované požadavky na ředitele MŠ a tyto požadavky odráží to, v jaké situace se škola právě nachází. Proto mě

zajímá, zda zřizovatel předává komisi informace o tom, jakého ředitele škola potřebuje, a nejen to, ale také kam chce, aby škola směřovala, jakým směrem se rozvíjela. To vše hraje při výběru ředitele velkou roli. Druhá část této otázky směřuje k tomu, jak zřizovatel vnímá práci komise, zda při hodnocení uchazeče komise bere v potaz získané informace a zda je promítne do hodnotících metod, které komise volí.

4. Využili jste někdy možnosti doplňkového hodnocení? (TO4_ZZ)

Tato otázka byla v modifikované podobě položena i zástupcům ČŠI (TO3_ČŠI)

Využití doplňkového hodnocení je plně v kompetenci zřizovatele. S tím, jaká kritéria má zřizovatel stanovena, také úzce souvisí možnost toto doplňkové hodnocení využít. Zřizovatel díky různým typům hodnotících nástrojů může u uchazečů lépe ověřit kompetence, které není možné zjistit během řízeného pohovoru. Otvírá se tím další možnost efektivnějšího výběru ředitele. Využívají tedy zřizovatelé doplňkového hodnocení? Pokud ano, jaké hodnotící nástroje byly použity? Pokud zřizovatel tuto možnost zatím nevyužil, je možné, že jej v budoucnu využije?

5. Vycházíte při jmenování ředitele z doporučení konkursní komise? (TO5_ZZ)

Tato otázka byla položena také zástupcům ČŠI (TO9_ČŠI).

Jak zřizovatelé vnímají rozhodnutí výběrové komise? Důvěřují komisi? Vnímají ji jako odbornou? Tato poslední otázka má za cíl zjistit, zda zřizovatelé jmenují uchazeče, který byl komisí vybrán jako nejvhodnější.

Tyto tazatelské otázky byly připraveny pro polostrukturovaný rozhovor, cílem však není položit otázku a očekávat konkrétní odpověď, ale na základě rozhovoru najít odpovědi na tyto otázky.

3.2 Výzkumná metoda

K dosažení co nejlepšího výsledku byla zvolena kvalitativní výzkumná metoda ve formě polostrukturovaného rozhovoru se zřizovateli a zástupci ČŠI. Tato metoda byla vybrána z toho důvodu, aby respondenti měli možnost vyjádřit své názory a pohledy na výběrové řízení. Toto by nebylo možné při sběrovém dotazníkovém šetření, kdy jsou předem jasně dané otázky a škála odpovědí. Otázky byly voleny spíše tak, aby respondenti mohli hovořit otevřeně, cílem nebylo zodpovězení každé otázky, jelikož se odpovědi často dotýkaly více otázek najednou, proto některé otázky nemusely být vůbec kladeny. Díky této metodě jsem se dostala více do hloubky a zjistila o výběrovém řízení detailnější informace. Během rozhovorů jsem také mohla pochopit, jaké oblasti jsou při výběrovém řízení zkoumány a mohli jsme se jim věnovat.

Pro setkání se zástupci ČŠI byla nejprve e-mailem oslovena ředitelka ČŠI pro Ústecký kraj, se kterou jsem se následně setkala a nastínila důvod výběru zástupců ČŠI, kteří jsou přítomni při výběrovém řízení. Paní ředitelka mi předala kontakty na paní inspektorky, se kterými jsem se domluvila na schůzce. Polostrukturovaný rozhovor se zástupci ČŠI ULK byl uskutečněn v říjnu 2019 na jejich pobočce v Ústí nad Labem, kde mě přivítala jak paní ředitelka ČŠI, tak i inspektorky, které jsou přítomny při výběrových řízeních pro MŠ. Rozhovor probíhal v příjemné atmosféře, paní inspektorky byly velmi milé a ochotné. Nahrávání rozhovoru mi nebylo povoleno, proto byly odpovědi zapisovány v bodech. Některé otázky nebyly položeny, jelikož je paní inspektorky zodpověděly dříve. Pro přehlednost jsem jejich odpovědi přiřadila k daným otázkám, i když nebyly zodpovězeny v tomto pořadí. Informace, které se netýkaly našeho výzkumu, byly vyřazeny. Samotný rozhovor nejprve začal úvodními otázkami, poté následovaly otázky tazatelské. Paní inspektorky popsaly celé výběrové řízení. Rozhovor celkem trval asi hodinu. Odpovědi inspektorek byly označeny jako ČŠI_1 a ČŠI_2, některé odpovědi však inspektorky odpověděly společně, popř. se v některých odpovědích vzájemně doplňovaly. Před analýzou získaných dat (říjen 2021) jsem přepis tohoto rozhovoru, na žádost inspektorek, poslala ke schválení. Některé odpovědi byly poté upraveny či doplněny.

Jako další respondenti byli osloveni zástupci zřizovatelů. Díky rodinné známé, která částečně spolupracuje se starosty, mi bylo předem domluveno pět rozhovorů se zástupci zřizovatelů a tři byli osloveni mnou. Rozhovor přislíbilo šest zástupců zřizovatelů (většinou starostové menších obcí), nakonec bylo uskutečněno pět rozhovorů (jeden

nebyl z časových důvodů uskutečněn). Termín schůzky byl domluven e-mailem nebo telefonicky. Všechny schůzky proběhly na obecních úřadech v příjemné atmosféře a trvaly cca 30 – 45 min. Někteří se rozpovídali více do hloubky, někteří zůstali v rovině více formální. Zřizovatelé se zaměřili na vlastní zkušenosti s výběrovým řízením (jeden zřizovatel neměl zatím zkušenosti a mluvil spíše o tom, jak by si výběrové řízení představoval) na závěr jsem se k některým odpovědím vracela a doptávala se.

Všechny rozhovory byly přepsány a následně vzájemně porovnávány, za pomocí otevřeného kódování, metodou papír a tužka. Odpovědi byly označeny kódy (viz příloha č. 2 a 3), které byly zpětně revidovány, popř. přejmenovány tak, aby se synonymní výrazy sloučily. Pro přehledné vyhledávání stejných jevů byly všechny řádky očíslovány a poté byl vytvořen seznam kódů. Dále byly tyto kódy kategorizovány. Po kategorizaci kódů byly duplicitní soubory sloučeny a vyselektovaly se informace, které byly redundantní a s výzkumnými otázkami nesouvisely (Švaříček, Šeďová, 2007, s. 211 - 222). Dále byla použita technika „vyložení karet“, kdy byly vytvořené kategorizované kódy uspořádány podle specifických výzkumných otázek (viz příloha č. 4), na základě tohoto uspořádání byl sestaven převyprávěný text zjištěných informací. Nebylo nutné, aby všechny zjištěné informace vstoupily do výsledné analýzy, ale byly vybrány jen ty, které se vztahovaly k výzkumné otázce (Švaříček, Šeďová, 2007, s. 226 a 227).

3.3 Výzkumný soubor

Pro toto šetření byla oslovena ČŠI ULK a osm respondentů z řad zástupců zřizovatelů, z nichž spolupráci na této diplomové práci přijali dva zástupci ČŠI ULK a pět respondentů z řad zástupců zřizovatelů.

ČŠI ULK byla vybrána z toho důvodu, že její zástupci jsou vždy přítomni při výběrovém řízení a také již řadu let provádějí inspekci ve školách a mohou mluvit ze své dlouholeté praxe. ČŠI také vypracovává dokumenty o „Kvalitní škole“, která by měla být vzorem a inspirací pro všechny MŠ a jejich ředitele.

Výzkumný soubor z řad zástupců zřizovatelů byl vybrán na základě toho, že zřizovatelé jsou jediní, kdo rozhodují o vypsání výběrového řízení (i na podnět ČŠI) a MŠ jsou pod jejich pravomocí. Sice nemusí být vždy při výběrovém řízení přítomni (mohou za sebe zvolit náhradu), ale jsou zodpovědní za to, koho dosadí do ředitelské pozice a měli by mít jasnou představu o tom, kdo je vybrán a jakým způsobem.

V rámci zachování anonymity všech respondentů jsou jejich charakteristiky velmi obecné a stručné.

a) Zástupci ČŠI (ČŠI_1 a ČŠI_2)

Obě paní inspektorky jsou na svých pozicích již řadu let, za tu dobu byly přítomny mnoha konkursům na ředitele MŠ. Také se při svých inspekcích setkávají s mnoha řediteli a s různými druhy škol, takže mohou velmi odborně posoudit, zda má uchazeč vhodné předpoklady pro daný typ školy. Vědí, jak fungují školy v malých obcích i velkých městech. Díky těmto zkušenostem se mohou zaměřit na zjištění potřebných kompetencí a jsou tak obrovským přínosem při výběrových řízeních. Proto mě při rozhovoru zajímalo, jak vidí svoji pozici při výběrovém řízení, zda by se více zaměřily na další možnosti zjišťování potřebných kompetencí, nebo zda je, z jejich pohledu, současná podoba konkurzů dostačující.

b) Zástupci zřizovatelů (ZZ)

Pro tento výzkum byli vybráni zástupci zřizovatelů z obcí v Ústeckém kraji.

- **Zástupce zřizovatele A (ZZ_A) –** Obec se skládá ze šesti částí. Posledních 10 let si udržuje přibližně stejný počet obyvatel, méně než 5000, věkový průměr je zde kolem 43 let. Starosta je ve funkci 7 let, rada města, která je zřizovatelem dvou MŠ (5 tříd) a jedné ZŠ, má celkem pět členů. Respondent za zřizovatele má zkušenosti s výběrovým řízením.

- **Zástupce řizovatele B (ZZ_B) –** Obec, složená z osmi částí, má méně než 2000 obyvatel, její počet se však za posledních 14 let neustále zvyšuje, věkový průměr je nyní kolem 42 let. Rada obce je pětičlenná, starosta je ve funkci 3 roky. Respondent za zřizovatele této obce nemá zkušenosti s výběrovým řízením, ale není spokojen s vedením MŠ a má jasnou a ucelenou představu o tom, jaký by měl budoucí ředitel být.

- **Zástupce zřizovatele C (ZZ_C) –** Tato malá obec, která se dělí do šesti částí, má méně než 1000 obyvatel, i když od roku 2007 počet obyvatel mírně stoupá. Věkový průměr je zde cca 43 let. Starosta je ve funkci již 7 let. V obci není založena rada města, zřizovat a rušit příspěvkové organizace je tak v kompetenci zastupitelstva, které má jedenáct členů. V obci je pouze MŠ s jednou třídou.

S výběrovým řízením má respondent zkušenosti.

- **Zástupce zřizovatele D (ZZ_D) –** Tato obec je počtem obyvatel největší. I když v obci docházelo v posledních 14 letech k menšímu úbytku obyvatel, stále jich zde žije přes 5000. Věkovým průměr je cca 42 let. Rada města má sedm členů a zřizuje jednu MŠ (celkem 8 tříd) a jednu ZŠ. Starosta je ve funkci 11 let. Zástupce zřizovatele za tuto obec má zkušenosti s výběrovým řízením.

- **Zástupce řizovatele E (ZZ_E) –** Obec s pěti částmi a s více než 2000 obyvatel, jejichž počet je od roku 2007 přibližně stejný, má věkový průměr okolo 43 let. Starosta obce je ve funkci 3 roky, rada města má pět členů. V obci je zřizována jedna MŠ a zároveň jedna MŠ při ZŠ (celkem tři třídy) a ZŠ. Respondent má zkušenosti s výběrovým řízením. Nyní není rada města spokojena se stávajícím ředitelem, podle slov ZZ_E je stávající ředitel „špatný manažer, nemá autoritu, nereflektuje požadavky rodičů ani obce. Tato neschopnost se projevila především během distanční výuky“.

- **Zřizovatel X (ZZ_X) –** Pro větší zachování anonymity jsem jednoho ze zřizovatelů označila také písmenem X, aby nebylo možné dohledat jeho totožnost. Jde o jednoho z výše uvedených zřizovatelů. Tento respondent byl mnohokrát přítomen při výběrovém řízení (ať již pro MŠ tak i pro ZŠ) nikoli v roli zřizovatele, ale jako člen komise, proto jeho odpovědi často vycházely z této zkušenosti.

4 Analýza a interpretace

V této části diplomové práce se budu věnovat analýze a interpretaci polostrukturovaných rozhovorů, které byly učiněny se zástupci ČŠI ULK a zástupci zřizovatelů v Ústeckém kraji. Tazatelské otázky (TO) byly vytvořeny na základě specifických výzkumných otázek (SVO) a odpovědi respondentů byly poté zpátky přiřazeny ke specifickým výzkumným otázkám (vazba mezi SVO a TO viz příloha č. 1). Abych mohla lépe analyzovat výsledky výzkumu, bylo nutné spojit rozhovory zástupců ČŠI a zástupců zřizovatelů. Díky metodě otevřeného kódování (viz příloha č. 2 a 3), a následné kategorizace kódů (viz příloha č. 4), byly odpovědi vzájemně komparovány pomocí techniky „vyložení karet“ (Švaříček, Šeďová, 2007, s. 211-222, 226-227).

SVO1 Jaká kritéria má zřizovatel stanovena?

Dva respondenti (ZZ_A a ZZ_B) se shodli na tom, že pro tvorbu kritérií je potřeba znát danou MŠ. Mezi kompetence, kterými by měl daný uchazeč disponovat, patří např. zapojení ředitele nejen v rámci MŠ ale také v rámci obce, dle slov ZZ_C: *„preference mám, v naší malé obci očekávám, že ředitel MŠ nebude jen ředitelem, ale bude dělat i jinou činnost v rámci zájmů obce a rodičů, především se zapojí do dění obce.“*

O manažerských dovednostech se zmínili tři zřizovatelé, buď o manažerských dovednostech jako obecných, nebo přímo o schopnostech v oblasti personalistiky. ZZ_C by od ředitele očekával, že dokáže *„finančně zajistit věci pro MŠ, např. dotační tituly, zvelebovat MŠ“*. Naopak pro ZZ_B není důležité *„aby uchazeč měl zkušenosti s vedením velkého počtu zaměstnanců, jde spíše o rodinnou MŠ, a ředitel by měl brát ohled na specifičnost prostředí“*. ZZ_E je přesvědčen o tom, že by ředitel měl disponovat základním právním vzděláním.

Co se týče spokojenosti s minimální délkou praxe, kterou ukládá zákon, uchazeč ZZ_A uvedl, že *„u větší organizace by měl mít uchazeč větší praxi. Tři roky (které ukládá zákon) je málo.“* Co se týče odborných znalostí, má ZZ_C jasnou představu *„to se ptát nebudu, od toho je tam komise, aby uchazeče otestovala“*. Dále se objevuje např. inovativní přístup, samostatnost, komunikace s rodiči i s obcí atd.

Podle ČŠI_2 dostávají informace o tom, co zřizovatel očekává od budoucího ředitele, asi ve 30 % případů, a to vždy na prvním setkání komise. ČŠI_2 pak doplnila, že se

zajímají především o zřizovatelův koncepční záměr. Ve všech případech si však informace o MŠ dohledávají samy (ČŠI_2).

Možnost zařadit doplňkové hodnocení do nástrojů výběrového řízení, a tím ověřit některá specifická kritéria (např. odolnost vůči stresu), žádný z respondentů nevyužil. Obě paní inspektorky uvedly, že se při výběrovém řízení setkaly s využitím doplňkového hodnocení pouze jednou.

SVO2 Jak je konečná verze kritérií diskutována v rámci výběrové komise a jak jsou reflektovány potřeby zřizovatele?

O předávání informací členům komise se shodují čtyři ZZ, informace předávají sami, nebo tuto činnost delegují na své zástupce. ZZ_B, který nemá zkušenosti s výběrovým řízením, má však jasnou představu: *„byla by jistě snaha o to, aby měla komise co nejvíce potřebných informací a vše proběhlo v souladu se zákony. Také by bylo pro nás vhodné, abychom věděli, zda jsou naše požadavky v souladu s legislativou“*. Podobně smýšlel také ZZ_C *„informace o tom, co si představuji, jsem předal já. Řekl jsem jim, že vhodného kandidáta mám, ale chci, aby byl výběr zlegalizován. Já vím, co chci, a vy (komise) mi to potvrďte“*. Opačný názor vyjádřil ZZ_D, který komisi informace nepředává: *„bylo by to ovlivňování členů“*.

Jak již bylo uvedeno, ČŠI informace od zřizovatele získává asi ve 30 % případů, dále se však, podle ČŠI_1, s ostatními členy komise neschází *„v konkursní komisi je každý člen sám za sebe, za svoji odbornost“*. Informace, které o dané MŠ zjistí, si předávají pouze mezi sebou (ČŠI_2). Podle obou respondentek se v komisi posílila pozice ČŠI a *„nominací tří členů konkursní komise také odborné zajištění konkursu“*.

Podle ZZ_C a ZZ_E reflektovala ČŠI při výběrovém řízení aktuální situaci MŠ a toto zohlednila ve svých otázkách. Pouze ZZ_D uvedl: *„pokud končí řediteli funkční období a já jsem s ředitelem spokojen, prodloužím mu funkční období, pokud nejsem spokojen, vyhlásím výběrové řízení, tím je reflektována aktuální situace MŠ.“*

Co se týče toho, jak jsou zjišťovány potřebné kompetence, ZZ_B uvedl, že je pohovor dostačující metodou, pro ZZ_A je pohovor velmi důležitý a ZZ_E považuje za vyhovující modelové situace. ZZ_B a ZZ_D považují za vhodný nástroj také reference. ZZ_X se nikdy nesetkal s použitím modelových situací, či s testováním uchazečů.

ČŠI se při hodnocení uchazeče řídí kriteriálním rámcem a právními předpisy. Podle

ČŠI_1 vychází z modelu kvalitní školy (dostupné na webu ČŠI). Podle slov ČŠI_2 *„kriteriální rámec postihuje šest oblastí kvalitní školy, včetně pedagogického vedení školy, je dlouhodobě zveřejněn na webu ČŠI“* a tento model *„využívá komplexní systém hodnocení – Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, který vymezuje základní oblasti kvality školy.“* Při výběrovém řízení využívají řízený rozhovor i modelové situace, které jsou podle ČŠI_1 dostačující.

Otázky, které komise během pohovorů kladla, se zaměřovaly na zákony, praxi uchazeče, odměňování či autoevaluaci. ČŠI se zaměřují především na uchazečovu koncepci (asi v 90 %), dále se zajímají o odborné znalosti, pedagogické vedení školy, zvládání stresových situací, ale také na verbální i neverbální komunikaci. Podle obou respondentek jejich otázky také reflektují aktuální specifika dané školy. Podle ZZ_C se zástupci ČŠI ptali např. na uchazečovy znalosti, jak si představuje spolupráci MŠ s obcí nebo domovem důchodců. Během rozhovorů sledují tři respondenti (ZZ_B, ČŠI_1 a ČŠI_2) také komunikační dovednosti uchazeče.

SVO3 Jak je využíván odborník pro zjišťování daných kritérií?

Za ČŠI je nejčastěji jmenován personalista nebo psycholog. Díky novele vyhlášky č. 54/2005 Sb. jsou podle ČŠI_2 *„do komise jmenováni skutečně odborníci, což dříve nebývalo pravidlem, stávalo se, že zřizovatel si vybral např. ředitele z vedlejší obce, bez ohledu na jeho odborné kvality.“* Nyní se, podle ČŠI_1, objevuje větší míra objektivity. Ředitel inspektorátu navrhuje zřizovateli odborníky, v komisi se tak objevuje zpravidla odborník v oblasti organizace a řízení školství a odborník v oblasti státní správy. Nejvíce využívaným nástrojem hodnocení je, podle ČŠI_1 i ČŠI_2, řízený rozhovor a modelové situace a dále se hodnotí především uchazečovu koncepci rozvoje školy.

Zřizovatelé mohou využít také doplňkové hodnocení a využít tak odborníky, ovšem tuto možnost žádný ZZ nevyužil, s tímto se inspektorky z ČŠI setkaly pouze jednou. ZZ_B a ZZ_D vidí problém v tom, že jsou některé nástroje hodnocení nad jejich finanční možnosti. ZZ_E se vyjádřil k doplňkovému hodnocení velmi kladně: *„určitě bychom při dalším výběrovém řízení tuto možnost využili, především psychologické testy, i v případě, že by byly placené“*. ZZ_D se naopak vyjádřil k doplňkovému hodnocení odmítavě, ale připustil možnost, kdy by se dal využít: *„pokud by se přihlásil naprosto neznámý uchazeč z jiného města a bylo by možné tímto ověřit některé oblasti – v těchto případech by to bylo na místě.“*

SVO4 Jak zřizovatel zohledňuje doporučení výběrové komise na ředitele?

Zástupkyně za ČŠI se za svého působení setkaly se jmenováním jiného, než doporučeného uchazeče a podle slov obou respondentek *„je zcela v kompetenci zřizovatele, zda bude akceptovat doporučení komise“*.

O tom, že při jmenování vychází zřizovatelé z doporučení komise, se jasně vyjádřili tři zřizovatelé (ZZ_A, ZZ_B a ZZ_E). Více se na toto téma rozpovídal ZZ_C *„zarazil mě systém výběru, nechápu jej, přijde mi nelogický. Setkal jsem se s tím, že před výběrovým řízením mi byla od komise položena otázka, zda mám již vybráno. Toto mě zaskočilo a ptal jsem se jich, jak to myslí. Komise se mě na rovinu zeptala, zda bude hrát divadlo, nebo bude opravdu výběrové řízení. S tímto jsem nesouhlasil. Bylo mi také vysvětleno na příkladech, že komise vybere nejlepšího uchazeče, ale starosta poté jmenuje někoho jiného. Já jsem měl také svoji představu, ale pokud by mi komise řekla, že je pro to místo někdo vhodnější, tak budu věřit jejich názoru. V tomto případě měla komise stejný názor jako já. Pokud by ČŠI řekla, že kandidát, kterého jsem preferoval, nemá zatím dostatek zkušeností, nebo není vhodný, uznám jejich odbornou kvalifikaci. Komise byla ráda, že chci slyšet jejich názor“*. ZZ_D se vyjádřil spíše v obecné rovině: „může se stát, že zřizovatel (potažmo rada města) zvolí jiného kandidáta, nedá se to paušalizovat“. ZZ_X uvedl vlastní zkušenost: *„Často jsem byl svědkem toho, že komise doporučila vhodného kandidáta, ale pokud se objevily jisté tlaky, tak se rozhodnutí komise neakceptovalo. Problém se objevoval převážně s radními, kteří se o doporučení komise nezajímali a preferoval se „dobrý“ kandidát“*.

Co se týče úpravy vyhlášky č. 54/2005 Sb., díky které se zvýšil počet odborníků v komisi, vidí tento krok kladně tři respondenti (ZZ_A, ZZ_B a ZZ_C) a ČŠI vnímají jako odborníka. Podle ZZ_C by celkově „o řediteli měla rozhodovat komise, která má potřebné znalosti“. Změnu vyhlášky vnímá jinak ZZ_E, podle kterého je *„zbytečně moc členů komise, více lidí v komisi (více než pět) působí na uchazeče nadřazeně“*, dále se pozastavoval také nad tím, že se v komisi objevují laici, že v MŠ chybí zástupce za rodiče nebo by uvítal větší zastoupení zástupců MŠ. Podle ZZ_D by ideálně *„měli být všichni členové rovně zastoupeni“*.

5 Diskuse

Na začátku byla základní výzkumná otázka „**Jaká jsou kritéria při výběrovém řízení na pozici ředitele MŠ?“** a následně specifické výzkumné otázky:

1. Jaká kritéria má zřizovatel stanovena? (SVO1)

2. Jak je konečná verze kritérií diskutována v rámci výběrové komise a jak jsou reflektovány potřeby zřizovatele? (SVO2)

3. Jak je využíván odborník pro zjišťování daných kritérií? (SVO3)

4. Jak zřizovatel zohledňuje doporučení výběrové komise na ředitele? (SVO4)

Nyní již analyzované odpovědi porovnám s uvedenými informacemi v předchozích kapitolách. Také zde uvedu vlastní názor na to, co bylo při výzkumu zjištěno, vše porovnám s vybranými evropskými zeměmi i se závěry obdobných výzkumných šetření.

SVO1 Jaká kritéria má zřizovatel stanovena?

Z výzkumného šetření vyplynulo, že zástupce zřizovatelů ví, jakého ředitele potřebují na konkrétní MŠ (a tuto informaci předají komisi, podle ČŠI, asi ve 30 % případů), ale jasně stanovená kritéria nemají. Ke stejnému závěru došla ve svém výzkumu i Jelínková (2013, s. 62 - 64), která se také zajímala o kritéria, která jsou používána při výběrovém řízení. Z jejich výsledků vyplývá, že jde, kromě předpokladů, které definuje zákon, o „odborné znalosti z oblasti školských předpisů pro danou školu a znalost ekonomických předpisů“ a dále sem řadí lídrovské, manažerské a sociální schopnosti. Neméně důležitými kritérii jsou osobnostní kompetence a charakterové vlastnosti uchazeče. Respondenti za ČŠI i zřizovatele uvedli různá kritéria, ze kterých u výběrového řízení vycházejí. Kromě těch, která jsou zákonem daná, se obě skupiny shodly na manažerských schopnostech, které hrají u ředitele důležitou roli.

Z dostupné literatury víme, že by měl ředitel zvládat manažerské funkce (Vondáček, Vodáčková, 2013, s. 68). O nutnosti ředitele ovládat tyto funkce jsou si respondenti vědomi, o schopnostech lídra se však nezmínil žádný z respondentů. Pokud budeme předpokládat, že na budoucího ředitele je nutné nahlížet jako na osobu, která by měla mít jakýsi ucelený „balíček kompetencí“, které jsou potřeba pro tuto funkci, je nutné

tyto kompetence u ředitelů očekávat. Můžeme se inspirovat např. na Slovensku, kde je nutností také profesní kompetence, v tzv. funkčním vzdělávání, kdy musí mít uchazeč před nástupem do funkce splněn základní modul. Polsko ukládá uchazeči nutnost vysokoškolského vzdělání (kladen důraz na manažerské vzdělání) a před nástupem musí splňovat určité stupně speciálního programu. V každé spolkové zemi Rakouska platí odlišné požadavky na ředitele v manažerském vzdělání, které je vyžadováno na různých úrovních. Také ve spolkových zemích Německa jsou definovány odlišné požadavky (převládá zde však požadavek na vedoucího, který by měl být sociálně-pedagogický specialista). Mezi kompetence, které jsou při výběrovém řízení zjišťovány v Anglii, patří např. znalosti v oblasti finančního a personálního managementu, týmové práce či komunikace. Ve Švédsku si kritéria výběru stanoví zřizovatel sám.

Výzkum Jaroše (2015, s. 46) došel k závěru, že pro většinu dotazovaných zřizovatelů je podmínka funkčního vzdělání absolvovaná až po nástupu do funkce dostačující, naopak většina dotázaných učitelů by uvítala, kdyby toto vzdělání měl ředitel absolvované ještě před nástupem. Také návrh týkající se podmínky vzdělání ředitelů před nástupem do funkce, který uvedl Bareš ve svém výzkumu (2012, s. 67 a 96), by byl jistým řešením. Zde by však byla nutná novelizace vyhlášky. V Anglii i ve Švédsku je požadavek na vzdělání podobný jako u nás, tzn. pedagogické vzdělání a dokončení vzdělání/kvalifikace po jmenování do funkce.

Během rozhovorů se také jeden respondent vyjádřil o nevyhovující minimální délce praxe, kterou vyhláška ukládá. Nutnost delší praxe můžeme nalézt na Slovensku (pět let). V Polsku není nutná předchozí pedagogická praxe (pouze u ředitele, který není učitelem, je nutná pětiletá praxe – z toho dva roky ve vedoucí pozici) a Anglie se o praxi nezmiňuje (pouze o pedagogické kvalifikaci). V ostatních vybraných evropských zemích je to obdobné jako v ČR.

Je však vhodné na praxi a vzdělání ředitelů nahlížet komplexně. I když v Polsku není nutná žádná praxe v oboru, na druhou stranu je zde nutné manažerské vzdělání. Na Slovensku je nutná jak delší praxe, tak i vzdělání v oblasti managementu. Podle mého názoru by bylo vhodné, aby budoucí ředitel prokázal jisté manažerské schopnosti či dovednosti. Někteří uchazeči mají vysokoškolské vzdělání v oblasti managementu, popř. mají za sebou již funkční studium nebo práci ředitele v jiné MŠ apod. Pokud se však bude chtít přihlásit uchazeč, který v této oblasti nemá zatím žádné zkušenosti, nabízí se využití doplňkového hodnocení (respondenti tuto možnost zatím nikdy

nevyužili), nebo jmenování odborníka v komisi, který bude skutečně odborníkem přes management, např. specialista v oblasti lidských zdrojů, který bude schopný objektivně posoudit uchazečovy manažerské schopnosti či dovednosti. Inspiraci můžeme hledat např. v Anglii, kde odborník v oblasti lidských zdrojů pomáhá stanovit kritéria.

SVO2 Jak je konečná verze kritérií diskutována v rámci výběrové komise a jak jsou reflektovány potřeby zřizovatele?

Jak víme, za výběr vhodného kandidáta jsou zodpovědní zřizovatelé, podle Trojanové, Trojana a Kitzbergra (2012, s. 15) „je proto více než žádoucí, aby si definovali, koho by chtěli vidět v čele školy, jaké budou preferovat vlastnosti, osobnostní vybavení, rozhled či praxi.“ Je proto logické, že by tyto informace měla vědět také komise a v rámci společné diskuze je brát v potaz. Tři dotazovaní respondenti z řad zřizovatelů uvedli, že informace komisi předávají (popř. by je předali) pomocí svých zástupců v komisi a také, že aktuální situace MŠ byla v rámci výběrového řízení komisí reflektována. ČŠI se s předáváním informací od zřizovatele setkala asi ve 30 % případů a vždy ji zajímal jeho koncepční záměr. Jeden zřizovatel však uvedl, že informace nepředává, protože by to bylo ovlivňování komise. Aby se předešlo ovlivňování komise, tyto informace by mohly mít jasnou strukturu a jasná pravidla (např. pomocí SWOT analýzy – informace o silných a slabých stránkách školy, příležitostech a hrozbách) a také by zřizovatel mohl komisi poskytnout základní informace o škole (které si např. ČŠI dohledává sama, např. na webu dané školy, využívá školský rejstřík, InspIS PORTÁL nebo InspIS DATA). Myslím si, že je v zájmu zřizovatele, aby byl nalezen co nejvhodnější kandidát a tyto informace by měla komise automaticky od zřizovatele získat.

Také jsem byla velmi překvapena tím, na jakém základě ČŠI vybírá ředitele. Jak víme (Hroník, 2006, s. 30; Trojanová, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 34) je zcela nezbytné definovat kompetence, které reflektují aktuální potřeby konkrétního pracovního místa včetně situace samotné MŠ. Vhodným nástrojem je pak kompetenční model, který obsahuje kompetence, které jsou hierarchicky uspořádané. I když ČŠI využívá „model kvalitní školy“ a řídí se právními předpisy, přijde mi výkon jejich role jako jediného možného odborného garanta, naprosto nepřesvědčivý a potenciál nevyužívající. Toto rozhodně platí pro přípravnou fázi výběrových řízení. Dá se říci, že zcela jistě absentuje metodika výběru, která nejen reflektuje aktuální situaci MŠ, nebo alespoň obecný kompetenční model přesahující povinný legislativní rámec. Na základě jejich zkušeností bych očekávala propracovaný kompetenční model, který by obsahoval kompetence

potřebné pro budoucího ředitele MŠ, se kterým by bylo možné dále pracovat a daným kompetencím přiřadit různou důležitost na základě potřeb dané školy. Mojí snahou bylo zjistit, zda ČŠI opravdu nemá alespoň nějaký kompetenční model vypracovaný, a proto jsem se spojila s ředitelstvím ČŠI a požádala je, na základě zákona č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím, o poskytnutí „kritérií, která jsou očekávána u kandidátů na ředitele MŠ“ a také o poskytnutí „Inspekčního a kontrolního řádu ČŠI“. Bohužel mi tyto žádosti byly, na základě zákona č. 106/1999 Sb. § 11 odst. 1 písm. a), zamítnuty a bylo mi doporučeno využít metodicko-výkladovou příručku ke konkursnímu řízení ve školství, kterou vydalo MŠMT. I zde jsou však uvedeny pouze obecné informace o výběru ředitele. Navíc jsem velmi překvapena, že veřejná instituce, která vybírá uchazeče na veřejnou funkci, odmítá tyto informace poskytnout. Nebo ČŠI opravdu nemá žádný kompetenční model a při výběru ředitele vychází pouze z modelu kvalitní školy (pomineme-li právní předpisy, kterými se musí řídit všichni ve výběrové komisi)? A pokud ano, neměli bychom zpozornět a chtít po ČŠI větší profesionalitu a zaměření se na to, jakým způsobem budou vybírat člověka, který má v rukou první vzdělávání našich dětí, protože MŠ je, jak píše Bečvářová (2003), počáteční stupeň vzdělávací soustavy.

Po novele vyhlášky 54/2005 Sb. se také zvýšil počet členů nominovaných ČŠI a tím se, podle jejích zástupců, zajistila větší odbornost komise. Pokud tedy budeme brát ČŠI a její členy jako odborníky, je možné, že pro ně není tak důležité znát představu zřizovatele o budoucím řediteli. V komisi jsou však přítomni i další členové, kteří nemusí být takovými odborníky na předškolní vzdělávání a s ním spojené řízení školy. Informace o aktuální situaci MŠ a toho kam by měla dále směřovat a rozvíjet se, by pro ně jistě byla přínosem (např. starší kolektiv pedagogů a nutnost hledání nových zaměstnanců, špatné vztahy MŠ s veřejností – zlepšit komunikaci s veřejností apod.)

Jako další nevýhodu vidím v tom, že si, podle ČŠI, informace mezi ostatní členy komise nepředávají (pouze mezi sebou) a každý člen v komisi je zde „sám za svoji odbornost“. Možná by bylo vhodné, aby členové právě proto, že je zde každý za svoji odbornost, spolu více komunikovali. Např. zástupce za MŠ může přinést důležité informace o tom, v jaké aktuální situaci se MŠ nachází, co je pro ně, zaměstnance, vhodné (např. problémy v kolektivu vyžadují zkušeného personalistu, škola, kde je hodně dětí s podpůrným opatřením potřebuje ředitele se zkušenostmi v oblasti speciální pedagogiky atd.). Lapidárně řečeno: Bez dobrého zadání nemohou být dobré výsledky.

Inspiraci o předávání informací toho, co škola potřebuje, můžeme nalézt v Anglii. Řídící orgán zde definuje současnou situaci školy (kam má směřovat, jaké jsou její potřeby, jaká je struktura školy) a na tomto základě poté definuje dovednosti a vlastnosti ředitele. Řídící orgán má také právo být celému řízení přítomen a poskytovat komisi rady. Uchazeči jsou také informováni např. o vizi a strategii školy, ale také o tom, jaké dovednosti či osobní vlastnosti by měl uchazeč mít. Celkově zde s výběrovým řízením i přilákáním vhodného kandidáta pomáhá expert.

Mezi metody, které jsou pro zjištění potřebných kompetencí využívány, patří nejvíce pohovor či modelové situace. Občas jsou také využívány reference. V rozporu s touto informací je však jeden respondent, který se během několikaletého působení u výběrových řízení nikdy nesetkal s modelovými situacemi. Možný problém můžeme vidět také v tom, zda si všichni respondenti byli vědomi toho, jak simulované, neboli modelové situace vypadají, podle Bělohlávka (2016, s. 130 – 141) jde o přípravu vhodného typu simulace, vhodné epizody vytvoření možných řešení a jejich bodování. Z informací, které jsem v rámci rozhovorů získala, vyplývá, že modelové situace, jak je definuje Bělohlávek, se aktuálně při výběrových řízení nepoužívají.

SVO3 Jak je využíván odborník pro zjišťování daných kritérií?

Ze zprávy ČŠI víme (Konkurzy na ředitele škol, 2018), že byly málo využívány znalostní testy a nezávislé reference, ale také možnost přizvat odborníky (s poradním hlasem) a pokud ano, nebyli to psychologové ani personalisté. Po novele vyhlášky č. 54/2005 Sb. je v komisi, podle ČŠI, zastoupeno více odborníků (odborník v oblasti organizace, řízení školství, státní správy, personalista či psycholog). Ovšem jako stěžejní hodnotící nástroj stále zůstává řízený rozhovor, modelové situace a nyní také reference. Doplňkové hodnocení podle všech respondentů nebývá využito. Největší problém v jeho použití a s tím spojeného využití odborníků, zástupci zřizovatelů vidí ve finančním zatížení rozpočtu obce. Pouze jeden respondent chce v budoucnu tuto možnost využít a finanční prostředky pro efektivní nástroj hodnocení (v tomto případě psychologické testy) vyčlenit. Je velmi dobře, že jsou v komisi např. psychologové, ale pokud nemohou doplnit nástroje výběru o další metody, díky kterým by mohli posoudit některé kompetence uchazeče, není, podle mého názoru, jejich potenciál efektivně využit. Jako možnou variantu spatřuji v tom, že by doplňkové hodnocení nebylo pouze v režii zřizovatele, ale možnost navrhnout jiné metody by bylo v pravomoci i jiných členů komise (ideálně v rukou ČŠI, jakožto odborníka, kterého takto vnímají všichni

dotazovaní zástupci zřizovatelů), popř. jako dohoda všech členů komise, jako můžeme vidět v Anglii, kde formu hodnocení určuje výběrová komise. Stále má také komise možnost využít odborníka, který není členem komise a jeho hlas je pouze poradní, byl by to jistě ideální kandidát, který by mohl využít např. projektivní testy (zjištění skrytých tendencí uchazeče), testy osobnosti (lze testovat různé vlastnosti i oblasti), testy schopností (možné zaměřit se na konkrétní oblast) (Bělohlávek, 2016).

Pro srovnání a nalezení možného řešení využití odborníků či jiného nástroje hodnocení jsem hledala ve vybraných evropských zemích. Na Slovensku uchazeč projde pohovorem nebo písemným výběrovým řízením (popř. využívá oboje), v Polsku je uchazeč vybírán na základě pohovoru, v Rakousku, Německu i Švédsku je celý výběr v kompetenci zřizovatele. Nejvíce propracovaný systém výběru ředitele jsem nalezla v Anglii. Zde jsou využívány různé nástroje výběru a k tomu jsou využíváni také různí odborníci (především odborník v oblasti lidských zdrojů). Primárně je zde také využíván pohovor, dále jsou však často používány modelové situace, případové studie, profilování osobnosti atd. Velmi zajímavé je také zpětné hodnocení celého procesu výběru (dodržení rovnosti všech uchazečů, zda byly otázky či použité testy vhodně zvoleny a zda byly opravdu testovány dovednosti, pro které byly úkoly zvoleny).

SVO4 Jak zřizovatel zohledňuje doporučení výběrové komise na ředitele?

I když víme, že výběr ředitele je plně v kompetenci zřizovatele, objevují se názory na to, že by mělo být rozhodnutí komise závazné. Z rozhovorů vyplynulo, že tři respondenti z řad zástupců zřizovatelů uvedli, že vždy jmenovali uchazeče, který byl komisí vybrán jako nejvhodnější, jeden respondent uvedl, že zřizovatel může jmenovat i někoho jiného, jeden by doporučení komise respektoval, ale před výběrovým řízením byl překvapen z přístupu komise, která se jej ptala, zda má kandidáta již vybraného. Zástupci za ČŠI se s výběrem jiného kandidáta také setkali. Ze zprávy ČŠI (Konkurzy na ředitele škol, 2018, s. 4) víme, že jiný kandidát byl vybrán ve 3 % případů. Jelínková (2013, s. 65) ve svém výzkumu zjistila, že ve dvou případech z osmi byl jmenován jiný uchazeč. Jakkoliv jsou data z různých období, může být otázkou, proč se tak výrazně liší informace ČŠI a studie Jelínkové. Kde je vlastně pravda? Od jednoho respondenta jsem získala informaci o tom, že se za jeho působení v komisi objevily tlaky od radních, které doporučení komise nezajímalo, a několikrát byl vybrán jiný uchazeč. Otázkou zde zůstává, zda by nevylo vhodné, aby výběr komise byl pro zřizovatele závazný. Tato možnost již byla zkoumána (Jaroš, 2015) mezi zřizovateli a učiteli. Pro to, aby pořadí

uchazečů bylo pro zřizovatele závazné, se vyjádřilo 65 % učitelů (ze 115 dotazovaných) a cca 50 % zřizovatelů (ze 13 dotazovaných).

Jmenování ředitele v evropských zemích je často odlišné. Na Slovensku je pořadí pro zřizovatele závazné, pokud s předchozími dvěma návrhy nesouhlasí. V Anglii doporučí komise vhodného kandidáta řídícímu orgánu a pokud jej schválí, musí jej místní úřad jmenovat. V Rakousku a ve Švédsku je výběr ředitele plně v kompetenci zřizovatele a také jej může kdykoli odvolat. Pouze u předškolních tříd ve Švédsku musí jmenování ředitele schválit Švédský školní inspektorát. Odlišné je to také v Polsku, kde výběr vhodného kandidáta probíhá tajným hlasováním a ředitel může být i tzv. nepedagogický ředitel. V některých spolkových zemích Německa může zřizovatel ředitele zvolit nebo je řízení na samotném zřizovateli.

Pro to, aby výsledek výběrového řízení mohl být akceptován zřizovateli, je důležité také to, jak vnímají komisi. Novelou vyhlášky č. 54/2005 Sb. se zvýšil počet zástupců ČŠI v komisi, tři zástupci zřizovatele se shodli na tom, že ČŠI vnímají jako odborníky, jednomu respondentovi přišlo více lidí v komisi zbytečné (působící na uchazeče nadřazeně) a jeden respondent se vyjádřil tak, že by měla ředitele vybírat komise, která má potřebné odbornosti. Ve všech vybraných evropských zemích se setkáme s obdobnou institucí jako je ČŠI v ČR, ale ne vždy je přítomna výběrovému řízení. Přítomna není na Slovensku, zde výběr provádí Rada školy, v Rakousku a Německu není výběrové řízení a tyto úřady zde provádí pouze kontrolu, v Anglii jmenuje komisi ze svých řad řídící orgán a zástupci kontrolního úřadu se na výběrovém řízení také nepodílí a nakonec ve Švédsku je výběr ředitele v kompetenci zřizovatele, pouze u tzv. předškolních tříd musí výběr ředitele schválit Švédský školní inspektorát. Pouze v Polsku jsou zástupci z Regionálního školního úřadu přítomni u výběrového řízení. Podle mého názoru je dobře, že je ČŠI přítomna u výběrových řízení, protože ji vidím (a nejen já, ale i dotazovaní respondenti) jako odborníka, který je nestranný a ze svých zkušeností mohou nejlépe zhodnotit kompetence, které jsou nutné pro tuto pozici.

Za zmínění stojí také názor jednoho respondenta, který se v rozhovoru zmínil o tom, že v komisi chybí zástupce rodičů. S tímto musím souhlasit i já, protože v MŠ jsou přítomni nejmladší děti a jejich rodiče mají právo vědět a popř. moci ovlivnit výběr ředitele, který bude zodpovědný nejen za výchovu a vzdělání, ale také za jejich psychosociální vývoj, bezpečnost apod. S tímto se také můžeme setkat např. na Slovensku, v Polsku i v Anglii.

5.1 Limity

Je zřejmé, že předkládané vzorky nesplňují parametr reprezentativnosti. Jsou tedy pouze sondou, která má za cíl zmapovat sledovanou oblast. Jakkoliv všichni zúčastnění respondenti pocházejí z Ústeckého kraje, předpokládám, že vzhledem k univerzální platnosti zákonů a vyhlášek, kterými se musí zřizovatel řídit, může být výsledek s jistou výhradou aplikovatelný kdekoli v rámci České republiky. Ze stejných důvodů a se stejnou výhradou je možné akceptovat nereprezentativní zastoupení obcí dle počtu obyvatel.

K metodě polostrukturovaného rozhovoru je třeba připomenout její vlastní omezení. Zejména je třeba brát v úvahu myšlenku, že každý respondent, ostatně jako každý člověk, přirozeně obhajuje zejména svou vlastní pozici. Tedy nemusí být vždy a zcela upřímný ve svých odpovědích. Většina lidí má tendenci vykreslovat sebe a svou činnost v „lepším světle“, vyhnout se kontroverzním nebo dokonce konfliktním tématům a ignorovat nepříjemné skutečnosti.

Eticky spornějším limitem je však záměrné mlžení, zastírání a dokonce lhaní. Ve vysokých funkcích se často objevují mocenské hry a osobní fixace na důležitost této funkce. Je možné, že pro to, aby daný respondent vypadal např. „autoritativně“, se mohly při rozhovoru objevit nepřesné i lživé informace.

Otázkou také zůstává, do jaké míry lze získané informace brát jako pevné a konzistentní (tzn., pokud se bude někdo jiný ptát, dostane stejnou odpověď?). Díky společné známé, která domluvila schůzky s některými respondenty, můžu očekávat a také mi bylo některými respondenty potvrzeno, že některé informace mi poskytli díky této skutečnosti. Stejně tak mi bylo některými respondenty potvrzeno, že by se se mnou nejspíše nesetkali. Dále můžeme uvažovat o tom, zda by stejné informace byly sděleny jinému tazateli, do jaké míry hrála role pohlaví, vzhledu, věku apod. I když jsem se snažila působit velmi formálně, mým cílem bylo získat co nejvíce informací a tak jsem se snažila vytvořit důvěrné prostředí, např. souhlasným přikyvováním.

Vzhledem ke všem výše uvedeným limitům by bylo vhodné se i nadále těmito otázkami zabývat. Výsledky této práce tak chápu primárně jako potenciální inspiraci i pro další výzkumnou činnost.

Závěr

Tato práce měla za cíl zjistit a definovat kritéria pro výběrové řízení na pozici ředitele u veřejných mateřských škol a s tím spojených dalších dílčích úkonů. Díky polostrukturovaným rozhovorům s pěti zástupci zřizovatelů a s dvěma zástupci ČŠI v Ústeckém kraji bylo zjištěno, že tato kritéria nejsou u zřizovatelů vždy jasně definována.

Z rozhovorů se zástupci zřizovatelů bylo zjištěno, že je ČŠI vnímána jako odborná instituce. Všichni se také shodují na tom, že by celé výběrové řízení mělo probíhat v souladu s platnou legislativou. I když zřizovatelé nemají jasně stanovená kritéria, řadí mezi kompetence, kterými by měl budoucí ředitel disponovat, schopnosti manažerské nebo schopnost zapojit MŠ do dění obce, tzv. „být její součástí“. Zřizovatelé také zmiňovali schopnost komunikace ať již s obcí, tak především s rodiči. Jako hodnotící nástroj je využíván rozhovor, o jiných hodnotících nástrojích většina dotázaných respondentů neuvažuje. Jako důvod je uváděn finanční limit, kterým obec disponuje, a především to, že je pro zřizovatele rozhovor dostačující metodou, díky které lze zjistit potřebné informace o uchazeči. Při jmenování ředitele pak vycházejí doporučení komise.

Z rozhovoru se zástupci ČŠI ULK vyplývá, že je dnešní podoba výběrového řízení pro ČŠI optimální. Všechny informace o dané škole si zástupci ČŠI dohledávají sami, v některých případech jim svůj koncepční záměr sdělí zřizovatel, ale není to pravidlem. Všechny zjištěné informace dále diskutují pouze v rámci svých zástupců v komisi. Jako členy komise jmenují odborníky, kterými jsou nejčastěji personalisté a psychologové. Dostačující jsou také používané metody výběru (rozhovor a modelové situace) a proto není, z jejich pohledu, potřeba dalšího doplňkového hodnocení. Dále bylo zjištěno, že ČŠI nemá kompetenční model a při výběrových řízeních vychází z modelu „Kvalitní školy“ (dostupné na webu ČŠI) a z právních předpisů. Při rozhovorech pak posuzují nejvíce uchazečovu koncepci rozvoje školy. Podle zástupců ČŠI se také zvýšila odbornost komise, po úpravě vyhlášky č. 54/2005 Sb., kdy jsou do komise jmenováni odborníci, což před touto změnou nebylo pravidlem.

Na základě informací, které byly zjištěny, by bylo vhodné, aby se při definování kritérií zřizovatelé zaměřili především na manažerské schopnosti, které jsou potřeba pro výkon funkce ředitele v konkrétní MŠ a v konkrétní situaci. Samozřejmostí bohužel není

obecný manažerský základ, i když právě toto není v legislativě ČR ukotveno, bylo zjištěno při komparaci s evropskými zeměmi (Slovensko, Polsko, Rakousko, Německo, Anglie a Švédsko), že je právě na toto ve většině evropských zemí kladen důraz (manažerské vzdělání ukončené před jmenováním ředitele).

Co se týče nástrojů výběru a využití odborníků k hodnocení uchazečů, je tato možnost stále málo využívána, ne-li vůbec. I když je podle ČŠI jmenováno do komise více odborníků, není dostatečně využíván jejich potenciál. S tím však souvisí doplňkové hodnocení, které je v rukou zřizovatele. Pokud rozhodne o možnosti využití tohoto hodnocení, mohou odborníci využít i jiné hodnotící nástroje než ty, které jsou dány legislativou. Ovšem tato možnost zatím nebyla zřizovateli využita a tak není v moci členů komise tyto odborníky plně využít. Možností by také bylo, aby možnost použití doplňkového hodnocení bylo v rukou komise, která by rozhodla o jejím použití a tím by také mohla plně využít přítomné odborníky.

Díky informacím z rozhovorů a také komparacemi s jinými výzkumnými pracemi bylo dále zjištěno, že jmenování uchazeče z jiného než prvního umístění není časté. Také respondenti z řad zástupců zřizovatelů uvedli, že komisi důvěřují a vnímají ji, jako odbornou.

Cíl této práce byl tedy splněn a její výsledky mohou být dále použity pro další výzkumné účely. Otázky, které zde byly kladeny, je možné dále zkoumat v rámci jiných krajů a vzájemně je porovnávat a hledat další informace, které by mohli vést k zefektivnění výběrových řízení. I když některé návrhy, které zde byly předloženy, je možné aplikovat pouze za předpokladu, že budou ukotveny v legislativě, u některých je pouze na zřizovateli, zda tyto možnosti využijí při dalších výběrových řízeních, stále si myslím, že není využita možnost předávání „best practices“ při výběrových řízeních na úrovni ČŠI a už vůbec ne jejich edukační a metodická pomoc zřizovatelům.

Seznam použitých zkratek

AC – assessment centre

ČR – Česká republika

ČŠI – česká školní inspekce

DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků

HMCI - Her Majesty's Chief Inspector (hlavní inspektor Jejího veličenstva)

HMI - Her Majesty's Inspector (inspektor Jejího veličenstva)

MBTI - Myers-Briggs Type Indicator (test osobnosti)

MŠ – mateřská škola

NPQH - National Professional Qualification for Headship (Národní odborná kvalifikaci pro vedení)

REA - Regional Education Auttorities (Regionální školní úřad)

SVO – specifická výzkumná otázka

ŠVP – školní vzdělávací program

TO – tazatelská otázka

ÚLK – Ústecký kraj

VŠ – vysoká škola

ZŠ – základní škola

ZVO – základní výzkumná otázka

ZZ – zástupce zřizovatele

Seznam použitých zdrojů

1. Literatura

Bareš, Milan. *Kompetenční profil ředitelů škol a jejich další vzdělávání.* Praha, 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta pedagogická. Vedoucí práce PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

Bečvářová, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 154 s. ISBN 80-7178-537-7.

Bělohlávek, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. První vydání. Praha: Grada, 2016. 182 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

Česká školní inspekce. *Informační bulletin 2018.* Praha: 11. 9. 2018. 27 s. IČ: 00638994

Česká školní inspekce. *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021.* Praha: červen 2020. 121s. Čj.: ČŠIG-2146/20-G21

Česká školní inspekce. *Konkurzy na ředitele škol a školských zařízení v období od 1. 3. 2018 do 31. 7. 2018.* Praha: září 2018. 9 s. Čj.: ČŠIG-3657/18-G2

Hajer, Miroslav. *Úvod do personálního managementu a vedení lidí v organizaci: modul Vedení lidí.* Vyd, 1. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, Pedagogická fakulta, 2007. 138 s. ISBN 978-80-7044-859-5 (brož.).

Hroník, František, Vedralová, Jitka a Horváth, Luboš. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Vyd. 1. Brno: Motiv Press, 2008. 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.

Hroník, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2005. xii, 370 s. Kariéra. ISBN 80-7366-020-2.

Hroník, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

Jaroš, David. *Výběrové řízení na post ředitele školy z pohledu českého učitele a zřizovatele.* Praha, 2015. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta pedagogická. Vedoucí práce PhDr. Romana Lisnerová

Jelínková, Mirka. *Kritéria uplatňovaná při výběru ředitele školy v konkurzním řízení.* Praha, 2013. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta pedagogická. Vedoucí práce RNDr. Jindřich Kitzberger.

Matějka, Marek a Vidlař, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, *Metodicko-výkladová příručka k problematice konkursních řízení na vedoucí pracovní místa ředitelů škol a školských zařízení,* Aktualizace ke stavu k 30. listopadu 2019, Čj: MSMT-37428/2019-1

Owen, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 226 s. Manažer. Management. ISBN 80-247-1726-3.

Pearce J. A., Robinson R. B., *Managemen*t, vyd. Random House, Inc., 1987. s. 771. ISBN 0-394-35579-2

Syslová, Zora a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 340 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-976-0.

Šikýř, Martin, Borovec, David a Trojanová, Irena. *Personalistika v řízení školy*. 2. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 186 stran. ISBN 978-80-7552-264-1.

Švaříček, Roman, Šeďová, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách / Roman Švaříček, Klára Šeďová a kol*. 2007. ISBN 9788073673130.

Trojan, Václav, Trojanová, Irena a Trunda, Jiří. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2016. 125 stran. ISBN 978-80-7290-868-4.

Trojan, Václav, Trojanová, Irena a Puškinová, Monika. *Zástupce ředitele, aneb, Život mezi mlýnskými kameny*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 135 stran. Řízení školy. ISBN 978-80-7478-854-3.

Trojanová, Irena, Trojan, Václav a Kitzberger, Jindřich. *Kompetence řídících pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.

Veber, Jaromír a kol. *Základy managementu pro střední školy*. 2. vyd., dotisk. Praha: Fortuna, 2003, ©1996, 1999. 136 s. ISBN 80-7168-654-9.

Vodáček, Leo a Vodáčková, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Špalková, Ladislava. *Shody a rozdíly předškolního vzdělávání v České republice a v Anglii.* Olomouc, 2018. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Fakulta pedagogická. Vedoucí práce Mgr. Alena Vavrdová, Ph.D.

Navrátilová, Magda. *Preprimární vzdělávání ve srovnávací analýze právních norem vybraných evropských zemí.* Praha, 2018. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta pedagogická. Vedoucí práce RNDr. Jindřich Kitzberger.

2. Zákony a vyhlášky

ABl. Saarland 2008. Saarländisches Ausführungsgesetz nach § 26 des Achten Buches Sozialgesetzbuch Saarländisches Kinderbetreuungs- und -bildungsgesetz (SKBBG). Cit.: 27 1. 2021 Dostupné z: https://www.saarland.de/SharedDocs/Downloads/DE/mbk/Bildungsserver/fruehkindliche-bildung-und-betreuung/Saarländisches_Kinderbetreuungs-_bildungsgesetz.pdf?__blob=publicationFile&v=1

BGBl. Č. 1/1930 Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Bundes-Verfassungsgesetz, Fassung vom 18.11.2020. Cit.: 23. 11. 2020 Dostupné z: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxeAbfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10000138

BGBl. I 2012. Sozialgesetzbuch (SGB) Achtes Buch (VIII) Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII). Cit.: 26. 12. 2020 Dostupné z: https://www.buzer.de/gesetz/7514/index.htm

BGBI. I Nr. 103/2018 Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Elementarpädagogik für die Kindergartenjahre 2018/19 bis 2021/22, Fassung vom 18.11.2020. Cit.: 22. 11. 2020. Dostupné z: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe

BGBl. Nr. 639/1994 Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Grundsätze betreffend die fachlichen Anstellungserfordernisse für Kindergärtnerinnen

und Erzieher, Fassung vom 18.11.2020. Cit.: 20. 11. 2020. Dostupné z: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008227Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010549

BGBl. I S. 2048. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Cit.: 21. 12. 2020. Dostupné z: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html

Charta učitele - Ustawa z 26 stycznia 1982 r. - Karta Nauczyciela. Cit.: 16. 11. 2020. Dostupné z: https://www.portaloswiatowy.pl/bezpieczenstwo-w-szkole/ustawa-z-26-stycznia-1982-r.-karta-nauczyciela-tekst-jedn.-dz.u.-z-2014-r.-poz.-191-10459.html

Education Act 2002. Cit.: 22. 2. 2021 Dostupné z: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2002/32/contents

GBI. Baden-Württemberg 2009. Gesetz über die Betreuung und Förderung von Kindern in Kindergärten, anderen Tageseinrichtungen und der Kindertagespflege (Kindertagesbetreuungs gesetz – KiTaG). Cit.: 28. 12. 2020 Dostupné z: https://www.kindertagespflege-bw.de/wp-content/uploads/2019/04/KiTaG.pdf

GBl. Bremen 2000. Bremisches Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege (Bremisches Tageseinrichtungs- und Kindertagespflegegesetz – BremKTG). Cit.: 6. 1. 2021 Dostupné z: https://www.transparenz.bremen.de/vorschrift_detail/bremen2014_tp.c.68082.de

GVBl. Bayern 2005. Bayerisches Gesetz zur Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindernin Kindergärten, anderen Kindertageseinrichtungen und in Tagespflege und zur Änderung anderer Gesetze - Bayerisches Kinderbildungs- und -betreuungsgesetz und Änderungsgesetz (BayKiBiG u. ÄndG) Cit.: 28. 12. 2020 Dostupné z: https://www.bayern.landtag.de/www/ElanTextAblage_WP15/Drucksachen/Basisdrucksachen/0000001500/0000001561.pdf

GVBl. Berlin 2005. Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Kindertagespflege (Kindertagesförderungsgesetz – KitaFöG) Vom 23. Juni 2005 Cit.: 30. 12. 2020 Dostupné z: http://gesetze.berlin.de/jportal/?quelle=jlink&query=KitaRefGBE&psml=bsbeprod.psml&max=true&aiz=true

GVBl. I Brandenburg 2004. Zweites Gesetz zur Ausführung des Achten Buches desSozialgesetzbuches - Kinder- und Jugendhilfe - (Kindertagesstättengesetz – KitaG).

Cit.: 3. 1. 2021 Dostupné z: https://bravors.brandenburg.de/gesetze/kitag

GVBl. I Hamburg 2004. Hamburger Kinderbetreuungsgesetz (KibeG) Vom 27. April 2004. Cit.: 28. 12. 2020 Dostupné z: http://www.landesrecht-hamburg.de/jportal/portal/page/bshaprod.psml;jsessionid=3D7CF7ED7CDE13346A20EF5C1B77B484.jp19?showdoccase=1&st=null&doc.id=jlr-KiBetrGHArahmen&doc.part=X&doc.origin=bs

GVBl. I Hessen 2006. Hessisches Kinder- und Jugendhilfegesetzbuch (HKJGB) Vom 18. Dezember 2006. Cit.: 4. 1. 2021 Dostupné z: https://www.rv.hessenrecht.hessen.de/bshe/document/jlr-KJHGHEV9IVZ

GVBl. Mecklenburg-Vorpommern 2004. Gesetz zur Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen und in Kindertagespflege (Kindertagesförderungsgesetz – KiföG M-V). Cit.: 16. 1. 2021 Dostupné z: http://service.mvnet.de/_php/download.php?datei_id=83841

GVBl. Niedersachsen 2002. Gesetz über Tageseinrichtungen für Kinder (KiTaG) Cit.: 20. 1. 2021 Dostupné z: http://www.nds-voris.de/jportal/?quelle=jlink&query=KiTaG%20ND&psml=bsvorisprod.psml&max=true&aiz=true

GVBl. Nordrhein-Westfalen 2007. Gesetz zur frühen Bildung und Förderung von Kindern (Kinderbildungsgesetz – KiBiz). Cit.: 24. 1. 2021 Dostupné z: https://www.lwl-landesjugendamt.de/media/filer_public/38/49/38493a88-a383-4ed1-b029-0df7a914d582/nr04_2020_anlage_kibiz_ab_01082020.pdf

GVBl. Rheinland-Pfalz 2019. Rheinland-Pfälzisches Landesgesetz über die Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Kindertagespflege (KiTaG). Cit.: 19. 1. 2021 Dostupné z: https://www.kirchenrecht-ekhn.de/document/44252

GVBl. Sachsen 2009. Sächsisches Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen (Gesetz über Kindertageseinrichtungen – SächsKitaG). Cit.: 2. 2. 2021 Dostupné z: https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift_gesamt/1079/29760.pdf

GVBl. Sachsen-Anhalt 2003. Gesetz zur Förderung und Betreuung von Kindern in Tageseinricerungsgesetz – KiFöG). Cit.: 29. 1. 2021 Dostupné z: https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/MS/4_KifoeG/Kinderfoerderungsgesetz__bf.pdf

GVBl. Schleswig-Holstein 1991. Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Tagespflegestellen (Kindertagesstättengesetz – KiTaG). Cit.: 7. 2. 2021 Dostupné z: http://www.gesetze-rechtsprechung.sh.juris.de/jportal/?quelle=jlink&query=KTagStG+SH&psml=bsshoprod.psml&max=true&aiz=true

GVBl. Thüringen 2017. Thüringer Gesetz über die Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Kindergärten, anderen Kindertageseinrichtungen und in Kindertagespflege als Ausführungsgesetz zum Achten Buch Sozialgesetzbuch (Thüringer Kindergartengesetz - ThürKigaG -). Cit.: 9. 2. 2021 Dostupné z: http://landesrecht.thueringen.de/jportal/?quelle=jlink&query=KTBetrG%20TH&psml=bsthueprod.psml&max=true&aiz=true

LGBl. 5060-0 Landesrecht konsolidiert Niederösterreich: Gesamte Rechtsvorschrift für NÖ Kindergartengesetz 2006, Fassung vom 18.11.2020. Cit.: 23. 11. 2020. Dostupné z: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrNO&Gesetzesnummer=20000776

LGBl. Č. 7/2009 Landesrecht konsolidiert Burgenland: Gesamte Rechtsvorschrift für Burgenländisches Kinderbildungs- und -betreuungsgesetz 2009, Fassung vom 18.11.2020. Cit.: 26. 11. 2020. Dostupné z: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrBgld&Gesetzesnummer=20000713

LGBl. Č. 13/2011 Landesrecht konsolidiert Kärnten: Gesamte Rechtsvorschrift für Kärntner Kinderbildungs- und -betreuungsgesetz – K-KBBG, Fassung vom 18.11.2020. Cit.: 25. 11. 2020 Dostupné z: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrK&Gesetzesnummer=20000229

LGBl. Č. 35/2019 Landesrecht konsolidiert Wien: Gesamte Rechtsvorschrift für Wiener Kindergartengesetz, Fassung vom 18.11.2020. Cit.: 24. 11. 2020. Dostupné z: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrW&Gesetzesnummer=20000263

LGBl. Č. 39/2007 Landesrecht konsolidiert Oberösterreich: Gesamte Rechtsvorschrift für Oö. Kinderbildungs- und -betreuungsgesetz, Fassung vom 18.11.2020. *Cit.: 26. 11. 2020* Dostupné z: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrOO&Gesetzesnummer=20000460

LGBl . Č. 52/2008 Landesrecht konsolidiert Vorarlberg: Gesamte Rechtsvorschrift für Kindergartengesetz, Fassung vom 18.11.2020. Cit.: 24. 11. 2020 Dostupné z: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxeAbfrage=LrVbg&Gesetzesnummer=20000333

LGBl č. 57/2019 Landesrecht konsolidiert Salzburg: Gesamte Rechtsvorschrift für Salzburger Kinderbildungs- und -betreuungsgesetz 2019, Fassung vom 18.11.2020. Cit.: 25. 11. 2020. Dostupné z: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrSbg&Gesetzesnummer=20001217

LGBl. Č. 88/2016 Landesrecht konsolidiert Tirol: Gesamte Rechtsvorschrift für Kinderbildungs- und Kinderbetreuungsgesetz, Tiroler, Fassung vom 18.11.2020. Cit.: 24. 11. 2020. Dostupné z: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrT&Gesetzesnummer=20000439

LGBl. Č. 95/2019 Landesrecht konsolidiert Steiermark: Gesamte Rechtsvorschrift für Kinderbildungs- und -betreuungsgesetz, Fassung vom 13.09.2020. Cit.: 22. 11. 2020. Dostupné z: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrStmk&Gesetzesnummer=20000291&FassungVom=2020-09-13

Nařízení ministra národního školství o pedagogickém dozoru - Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego. Cit.: 19. 11. 2020. Dostupné z: https://www.portaloswiatowy.pl/nadzor-pedagogiczny/rozporzadzenie-ministra-edukacji-narodowej-z-dnia-25-sierpnia-2017-r.-w-sprawie-nadzoru-pedagogicznego-tekst-jedn.-dz.u.-z-2020-r.-poz.-1551-14576.html

Nařízení ministra národního školství o požadavcích na ředitele školy - Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w publicznym przedszkolu, publicznej szkole podstawowej, publicznej szkole ponadpodstawowej oraz publicznej placówce. Cit.: 17. 11. 2020. Dostupné z: https://www.portaloswiatowy.pl/organizacja-pracy/rozporzadzenie-ministra-edukacji-narodowej-z-dnia-11-sierpnia-2017-r.-w-sprawie-wymagan-jakim-powinna-odpowiadac-osoba-zajmujaca-stanowisko-dyrektora-oraz-inne-stanowisko-kierownicze-w-publicznym-przedszkolu-publicznej-szkole-podstawowej-publicznej-szkole-ponadpodstawowej-oraz-publicznej-placowce-dz.u.-z-2017-r.-poz.-1597-14538.html

Nařízení ministra národního školství o pravidlech výběrového řízení - Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły podstawowej, publicznej szkoły ponadpodstawowej lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej. Cit.: 18. 11. 2020. Dostupné z: https://www.portaloswiatowy.pl/organizacja-pracy/rozporzadzenie-ministra-edukacji-narodowej-z-dnia-11-sierpnia-2017-r.-w-sprawie-regulaminu-konkursu-na-stanowisko-dyrektora-publicznego-przedszkola-publicznej-szkoly-podstawowej-publicznej-szkoly-ponadpodstawowej-lub-publicznej-placowki-oraz-trybu-pracy-komisji-konkursowej-dz.u.-z-2017-r.-poz.-1587-14536.html

School Standards and Framework Act 1998. Cit.: 5. 3. 2021 Dostupné z: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/31/contents

Skollag (2010:800). Cit. 15. 3. 2021. Dostupné z: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800_sfs-2010-800

Školské právo - Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. - Prawo oświatowe. Cit.: 16. 11. 2020. Dostupné z: https://www.portaloswiatowy.pl/organizacja-pracy/ustawa-z-dnia-14-grudnia-2016-r.-prawo-oswiatowe-tekst-jedn.-dz.u.-z-2020-r.-poz.-910-13734.html

The School Staffing (England) Regulations 2009. Cit.: 26. 2. 2021 Dostupné z: https://www.legislation.gov.uk/uksi/2009/2680/contents/made

Vyhláška 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích

Zákon č. 106/1999 Sb. Zákon o svobodném přístupu k informacím. Cit.: 16. 11. 2021. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-106

Zákon č. 138/2019 Z. z. Zákon o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Cit.: 15. 10. 2020. Dostupné z: https://www.zakonypreludi.sk/zz/2019-138#cl2

Zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme - znenie účinné od 01.01.2020, Cit.: 13. 10. 2020. Dostupné z: https://www.zakonypreludi.sk/zz/2003-552/znenie-20200101#p5

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

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

Zákon č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve - znenie predpisu od 25.04.2020. Cit.: 12. 10. 2020. Dostupné z: https://www.epi.sk/zz/2003-596/znenie-20200425#p4

Zákoník práce - Ustawa z 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy. Cit.: 19. 11. 2020. Dostupné z: https://www.portaloswiatowy.pl/finanse-i-rachunkowosc/ustawa-z-26-czerwca-1974-r.-kodeks-pracy-tekst-jedn.-dz.u.-z-2020-r.-poz.-1320-9746.html

3. Internetové zdroje

Eurydice. National Education Systems. [online]. 17/3/2021. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/national-description_en

Headteachers' standards 2020. Cit.: 2. 3. 2021 Dostupné z: https://www.gov.uk/government/publications/national-standards-of-excellence-for-headteachers/headteachers-standards-2020

Chmelová, Martina a Radilová, Eva. *Vzdělávání v předškolních zařízeních v Německu, Holandsku a Švédsku: příručka dobré praxe / Martina Chmelová, Eva Radilová*. 2015. ISBN 9788026084174.[online]. Cit. 14. 3. 2021. Dostupné z: https://issuu.com/pavlajda1/docs/prirucka_chytra_iv

Läroplan för förskolan. Cit. 16. 3. 2021. Dostupné z: https://www.skolverket.se/undervisning/forskolan/laroplan-for-forskolan/laroplan-lpfo-18-for-forskolan

Moravcová, Dana. *Systém předškolního vzdělávání ve Švédsku*. Metodický portál: Články [online]. 27. 02. 2006. Cit.14. 3. 2021 . Dostupné z: https://clanky.rvp.cz/clanek/c/po/475/SYSTEM-PREDSKOLNIHO-VZDELAVANI-VE-SVEDSKU.html. ISSN 1802-4785.

National Professional Qualification for Headship. Cit.: 12. 3. 2021 Dostupné z: https://www.gov.uk/guidance/national-professional-qualification-for-headship-npqh

Recruiting a headteacher Cit.: 11. 3. 2021 Dostupné z: https://www.gov.uk/government/publications/recruiting-a-headteacher

Skolinspektionen. Cit. 15. 3. 2021. Dostupné z: https://www.skolinspektionen.se

Skolverket. Cit. 17. 3. 2021. Dostupné z: https://www.skolverket.se/

Staffing and employment: advice for schools. Cit.: 8. 3. 2021 Dostupné z: https://www.gov.uk/government/publications/staffing-and-employment-advice-for-schools

Zormanová, Lucie. *Anglické předškolní vzdělávání očima učitelky*. Metodický portál: Články [online]. 14. 12. 2015. Cit. 10. 2. 2021. Dostupné z: https://clanky.rvp.cz/clanek/c/P/20477/ANGLICKE-PREDSKOLNI-VZDELAVANI-OCIMA-UCITELKY.html. ISSN 1802-4785.

Zormanová, Lucie. Švédské předškolní vzdělávání očima české učitelky. Metodický portál: Články [online]. 08. 12. 2015. Cit. 15. 3. 2021. Dostupné z: https://clanky.rvp.cz/clanek/c/P/20491/SVEDSKE-PREDSKOLNI-VZDELAVANI-OCIMA-CESKE-UCITELKY.html. ISSN 1802-4785.

Zormanova, Lucie. (2019). *Vzdělávání a profesní rozvoj učitelů mateřských škol v Polské republice. Education and professional development of kindergarten teachers in the Republic of Poland.* Cit.: 19. 11. 2020. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/335991899_Vzdelavani_a_profesni_rozvoj_ucitelu_materskych_skol_v_Polske_republice_Education_and_professional_development_of_kindergarten_teachers_in_the_Republic_of_Poland

Seznam příloh

Příloha č. 1 Vzájemné vztahy specifických výzkumných otázek a tazatelských otázek

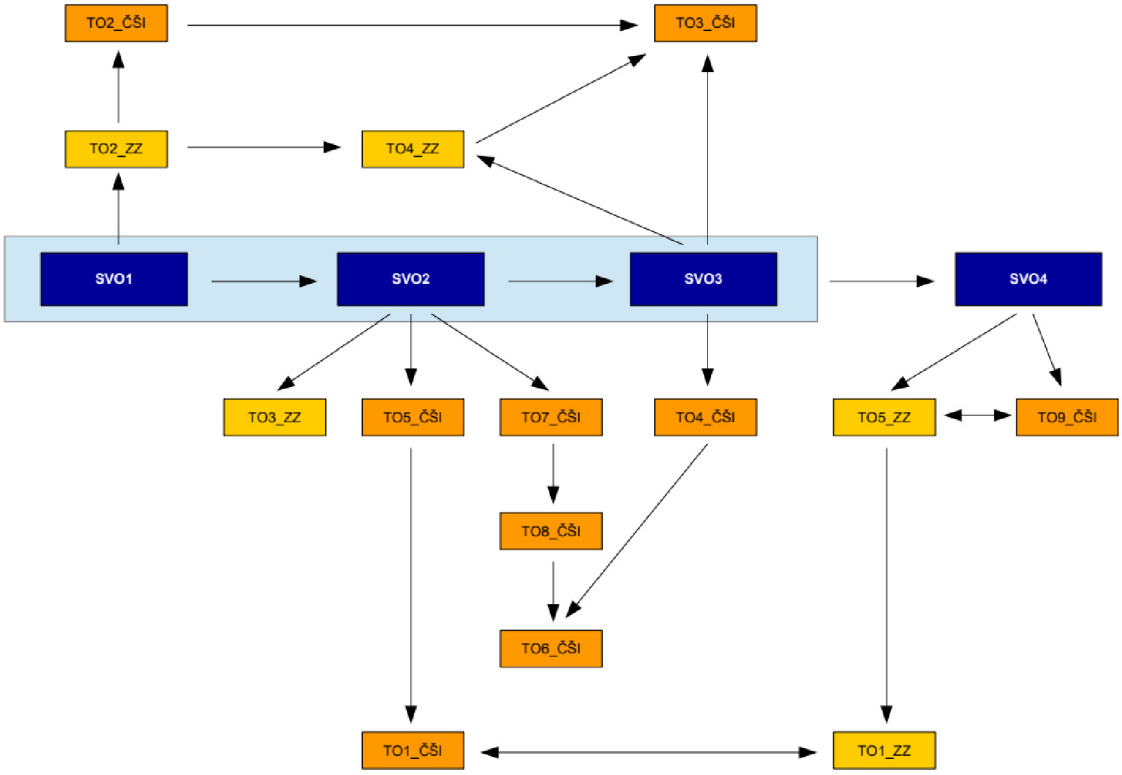
Příloha č. 2 Ukázka kódování rozhovoru se zástupci ČŠI

Příloha č. 3 Ukázka kódování rozhovoru se zástupci zřizovatele

Příloha č. 4 Specifické výzkumné otázky a hierarchický systém kategorizace kódů

Příloha č. 1

Vzájemné vztahy specifických výzkumných otázek a tazatelských otázek



Příloha č. 2

Ukázka kódování rozhovoru se zástupci

odborník v oblasti řízení ve školství

132 ČŠI 2 - zpravidla je to odborník v oblasti organizace a řízení ve školství (dlouhodobě úspěšný

odborník v oblasti státní správy

133 ředitel školy), dalším členem je odborník v oblasti státní správy a třetím nominovaným odborníkem

za ČŠI personalista či psycholog

134 za ČŠI je personalista nebo psycholog,

díky novele – zřizovatel jmenuje odborníky

135 ČŠI-2 - díky novele vyhlášky jsou do komise nominováni a zřizovatelem jmenováni skutečně

dřívější stav – zřizovatelé nejmenovali vždy odborníky

136 odborníci, což dříve nebývalo vždy pravidlem, stávalo se, že zřizovatel si vybral např. ředitele z

dříve – např. ředitel bez odborné kvality (zřizovatel)

137 vedlejší obce, bez ohledu na jeho odborné kvality,

více odborných členů = větší míra objektivity

138 ČŠI-1 - díky nominaci ČŠI dalších členů se objevuje větší míra objektivity.

5. Scházíte se před konkursním řízením s ostatními členy komise?

nescházíme se podle vyhlášky se sejít nelze

139 ČŠI-1 - nescházíme se, i když vyhláška toto umožňuje,

každý sám za sebe

140 ČŠI-1 - v konkursní komisi je každý člen sám za sebe, za svoji odbornost,

vyměňujeme si informace pouze mezi sebou

141 ČŠI-2 - předáváme si informace a domlouváme se pouze se členy, které ředitel inspektorátu nominuje.

6. Jaké hodnoticí nástroje využíváte při konkursním řízení?

vychází z modelu kvality školy komplexní systém hodnocení

142 ČŠI-1 - ČŠI vychází z modelu kvalitní školy, využívá komplexní systém hodnocení – Kritéria

143 hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, který vymezuje základní oblasti kvality školy,

posuzují uchazečům koncepci rozvoje školy

144 ČŠI-1 - při samotném konkursu posuzujeme koncepci rozvoje školy, kterou uchazeč zpracoval,

Příloha č. 3

Ukázka kódování rozhovoru se zástupci zřizovatelů

informace - delegování

- informace o specifičnosti naší MŠ a naše požadavky na ředitele by jsme předali komisi přes své

co nejvíce info pro komisi

zástupce, byla by jistě snaha o to, aby měla komise co nejvíce potřebných informací a vše proběhlo

vše v souladu se zákony

v souladu se zákony. Také by bylo pro nás vhodné, abychom věděli, zda jsou naše požadavky v

souladu s legislativou,

předpoklad - pohovor je dostačující

- předpokládám, že v rámci pohovoru lze zjistit všechny požadavky, které klademe na nového

co lze hodnotit - komunikační dovednosti

ředitele. Při pohovoru lze také vysledovat např. komunikační dovednosti. Potřebné informace

nástroje - reference

můžeme získat i z předchozí pracovní pozice,

ČŠI - dobrá komunikace

- zatím byla naše komunikace s ČŠI v pořádku a pokud potřebujeme radu,

ČŠI - odborníci

obracíme se k ní s důvěrou, proto také očekáváme, že i při výběrovém řízení budou vystupovat jako odborníci.

4. Využili jste někdy možnosti doplňkového hodnocení?

ne

- zatím ne,

finanční limit

ANO - finanční dostupnost

- jsme také limitování finančně, ale pokud by to pro nás bylo dostupné, rádi bychom tuto možnost využili.

5. Při jmenování ředitele vycházíte z doporučení konkursní komise?

ano

- určitě, na rozhodnutí komise bychom brali velký ohled.

Příloha č. 4

Specifické výzkumné otázky a hierarchický systém kategorizace kódů

SVO1 Jaká kritéria má zřizovatel stanovena?

➢VÝBĚROVÁ KRITÉRIA ZŘIZOVATELE

jak tvoří výběrová kritéria; výběrová kritéria; atraktivita místa ředitele; rozdíly v MŠ; předávání informací komisi

➢DOPLŇKOVÉ HODNOCENÍ (DH)

využití DH; problémy s DH; kdy by bylo využito DH; hodnotící nástroje

- **jak tvoří výběrová kritéria**
  A3, B18
- **výběrová kritéria**
  A5, A6, B19, B20, B20, B21, B22, B22, B23, B23, B24, B25, C44, C46, C48, C49, C50, D70, D70, D71, D71, D71, D72, E92, E93, E94, E95, E96, E97
- **atraktivita místa ředitele**
  A9
- **rozdíly v MŠ**
  A7, C45, D73
- **předávání informací komisi**
  1+2Č124, 2Č125, 2Č127

- **využití DH**
  A14, B36, C58, D81, E103, Č129
- **problémy s DH**
  B37, D81
- **kdy by bylo využito DH**
  B37, D83, E103, E103
- **hodnotící nástroje**
  A8, D72, E101

SVO2 Jak je konečná verze kritérií diskutována v rámci výběrové komise a jak jsou reflektovány potřeby zřizovatele?

- **PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ KOMISI**
  předávání informací; ovlivňování komise; co musí komise vědět
- **DISKUZE V RÁMCI KOMISE**
  činnost komise; ČŠI v komisi; jiní členové komise; vnímání úpravy vyhlášky
- **REFLEKTOVÁNÍ POTŘEB**
  reflektování situace MŠ; otázky komise – dříve; otázky komise – nyní; co lze hodnotit?, kompetenční model ČŠI; hodnotící nástroje; hodnotící nástroje ČŠI

  - **předávání informací**
    A11, A13, A13, B27, B28, B29, C51, C52, D74, E98, E98
  - **ovlivňování komise**
    C52, C53, D75
  - **co musí komise vědět**
    A12

  - **činnost komise**
    D78, X109, X110, X110,X111,X111, X112
  - **ČŠI v komisi**
    B34, B35, E100, 1Č139, 1Č139, 1Č140, 2Č141
  - **jiní členové komise**
    D89, D77
  - **vnímání úpravy vyhlášky**
    1+2Č122
  - **reflektování situace MŠ**
    C56, D79, E99
  - **otázky komise - dříve**
    A22, A22
  - **otázky komise – nyní**
    A23, A23, A23, A23, C55, C56, C57, 2Č151, 1+2Č154, 1+2Č156, 1+2Č157
  - **co lze hodnotit?**
    A24, A24, B32, 1+2Č158

- **kompetenční model ČŠI**

  1+2Č148, 1+2Č148, 2Č149
- **hodnotící nástroje**

  A8, B31, B33, D72, E101, X113, X115,
- **hodnotící nástroje ČŠI**

  1Č142, 1Č142, 1Č144, 1Č145, 2Č146, 1Č147

SVO3 Jak je využíván odborník pro zjišťování daných kritérií?

- **ODBORNÍK V KOMISI**

  odborníci v komisi; odborník za ČŠI
- **HODNOTÍCÍ NÁSTROJE**

  hodnotící nástroje; hodnotící nástroje ČŠI
- **DOPLŇKOVÉ HODNOCENÍ (DH)**

  využití DH; problémy s DH; kdy by bylo využito DH

  - **odborníci v komisi**

    2Č130, 2Č132, 2Č133, 2Č136, 2Č137, 2Č135, 1Č138
  - **odborník za ČŠI**

    2Č134, 2Č134

  - **hodnotící nástroje**

    E101
  - **hodnotící nástroje ČŠI**

    1Č142, 1Č142, 1Č144, 1Č145, 2Č146, 1Č147

  - **využití doplňkového hodnocení**

    A14, B36, C58, D81, E103, Č129
  - **problémy s DH**

    B37, D81
  - **kdy by bylo využito DH**

    B37, D83, E103, E103

SVO4 Jak zřizovatel zohledňuje doporučení výběrové komise na ředitele?

- **JMENOVÁNÍ ŘEDITELE**
  jmenování z jiného než 1. místa; výběr jiného kandidáta
- **VÝBĚR KANDIDÁTA KOMISÍ**
  problémy při konkurzu; vlastní zkušenost
- **ÚPRAVA VYHLÁŠKY č. 54/2005 Sb.**
  vnímání úpravy vyhlášky; vnímání pozice ČŠI; jiní členové komise; vyjádření ideálu

  - **jmenování z jiného než 1. místa**
    A15, B38, E105, 1+2Č157, 1+2Č160
  - **výběr jiného kandidáta**
    D84, E106, E107, E107, E108, X120, X120, X120, X121

  - **problémy při konkurzu**
    A15, C59
  - **vlastní zkušenost**
    C60, C60, C62, C62, C63, C64, C65, C65, C66, C67, C68, D85

  - **vnímání úpravy vyhlášky**
    A1, B16, E87, E88
  - **vnímání pozice ČŠI**
    A1, A2, B17
  - **jiní členové komise**
    C40, E89, E89, E90, E91
  - **vyjádření ideálu**
    D69