

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Obor: Školský management

**HODNOCENÍ ŘEDITELE STŘEDNÍ ŠKOLY Z POZICE
ZŘIZOVATELE**

**THE EVALUATION OF SECONDARY SCHOOL DIRECTORS
FROM THE POSITION OF FOUNDER**

Bakalářská diplomová práce

Mgr. Markéta Linková

Vedoucí práce: Mgr. Dan Ryšavý, Ph.D.

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a jiné zdroje, které jsem použila.

V Hradci Králové 26. 3. 2013

podpis

Děkuji vedoucímu diplomové práce, Mgr. Danu Ryšavému, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce

Anotace

Bakalářská práce je ve své teoretické části zaměřena na obecná kritéria hodnocení kvality, praktická část obsahuje porovnání kvality dokumentů jednotlivých krajů s navrženými ideálními hodnotícími kritérii. V textu je obsaženo srovnání přístupu dostupnosti dokumentů veřejnosti, transparentnost hodnocení a návrh vlastních hodnotících kritérií, které mohou jednotlivé kraje pro hodnocení vedoucích pracovníků svých příspěvkových organizací využít.

Anotation

In its theoretical part, the thesis is focused on general criteria of quality assessment; the practical part contains a quality comparison of documents of individual districts with proposed ideal evaluation criteria. The text contains a comparison of public access to documents, assessment transparency and a proposal of own evaluation criteria, that can be used by individual districts to evaluate their managers of allowance organizations.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 7 |
| I Teoretická část..... | 8 |
| 1 Metody hodnocení pracovníků..... | 8 |
| 1.1 Management školy | 8 |
| 1.1.1 Rozdělení managementu | 8 |
| 1.1.2 Management školy a jeho specifika..... | 9 |
| 1.1.3 Role ředitele školy jako manažera | 10 |
| 1.1.4 Posouzení hodnocení ředitele školy v širším kontextu..... | 10 |
| 1.1.6 Kvalita vzdělávacího procesu | 13 |
| 1.1.7 Regionální školství ve vztahu k MŠMT..... | 15 |
| 1.1.8 Kompetence a povinnosti zřizovatele a ředitele školy | 16 |
| II Praktická část | 17 |
| 2 Cíl šetření | 17 |
| 2.1.1 Návrh hodnotících kritérií pro zřizovatele | 19 |
| 2.1.2 Sonda pro ověření navržených kritérií..... | 19 |
| 2.1.3 Představení dokumentů jednotlivých krajů..... | 24 |
| Jihomoravský kraj | 26 |
| Magistrát hlavního města Prahy..... | 27 |
| Královéhradecký kraj | 27 |
| Moravskoslezský kraj | 28 |
| Plzeňský kraj..... | 29 |
| Kraj Vysočina..... | 29 |
| Zlínský kraj | 30 |
| Jihočeský kraj | 30 |
| Liberecký kraj..... | 32 |
| Pardubický kraj..... | 32 |
| Olomoucký kraj..... | 33 |
| Středočeský kraj..... | 34 |

| | |
|--|----|
| Ústecký kraj..... | 34 |
| 2.1.4 Porovnání dat, komentář k tabulce | 34 |
| 2.1.5 Návrh hodnotících kritérií | 37 |
| 3 Závěr | 38 |
| Seznam tabulek..... | 40 |
| Seznam použité literatury..... | 40 |
| Příloha | 43 |
| 1. Kritéria a indikátory kvalitní práce ředitele školy | 43 |

Úvod

„Do žádné oblasti života se od počátku moderní společnosti nekládaly takové naděje jako do vzdělání“

(K.S. Liessmann)

Vzdělání dnes většina Čechů považuje za samozřejmost. Každý, kdo chodil do školy a má děti, rozumí školství, dokázal by vyučovat, a dokonce i řídit školu. Školství je velmi diskutovanou oblastí, ke které se veřejnost často vyjadřuje. Školský systém v České republice se po roce 1989 značně změnil, školství není centrálně řízeno, ale stalo se regionálním, základní školy zřizují obce a střední školy kraje. Jen nepatrné procento je zřizováno ústředními orgány, církví a soukromými subjekty. Krajům a obcím se tak dostalo značných pravomocí ovlivňovat školskou politiku.

Bakalářská práce je ve své první, teoretické části, zaměřena na vymezení základních pojmů, jaká jsou obecná kritéria hodnocení kvality. Popisuje nejdůležitější právní východiska pro hodnocení ředitelů příspěvkových organizací zřizovaných kraji a zabývá se zákonnou povinností státní správy a samosprávy zveřejňovat informace.

Cílem praktické části je popsat dostupnost dokumentů, dle kterých jednotlivé kraje hodnotí kvalitu ředitelů jimi zřizovaných škol, porovnat, zda je kvalita řízení ředitele střední školy zřizované kraji hodnocena dle právní a ekonomické úrovně či z pohledu kvality řízení pedagogického procesu. Cílem je analyzovat dokumenty jednotlivých krajů, které zřizují veřejné střední školy. Porovnat shodu a rozdíly a vytvořit jeden dokument, použitelný pro všechny kraje.

I Teoretická část

1 Metody hodnocení pracovníků

Metody hodnocení lze roztrždit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají, co vše můžeme u pracovníka hodnotit, co tím sledujeme, na jaký časový horizont se orientují. Podle časového horizontu rozlišujeme metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Základní rozdělení metod je na hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Hodnocení výkonu je obvykle vázáno na odměňování a hodnocení kompetencí je více vázáno na rozvoj. Hodnocení kompetencí by mělo pokrývat co nejširší časový horizont. Při hodnocení výkonu je výstupem pracovní cíl a při hodnocení kompetencí je to rozvojový cíl. Při volbě metod je ideální, když hodnocení pracovníka pokrývá všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. S tím jsou však spojeny neúměrně vysoké náklady. Minimální varianta znamená, že je potřeba, aby hodnocení pokrývalo přinejmenším výstup a bylo zaměřeno jednak do minulosti, tak do budoucnosti, kam chceme směřovat. Jednotlivé metody se mohou opakovat, jiné mohou být zařazeny ojedinele. Mezi základní metody hodnocení řadíme takové metody, které mají obecný charakter. MBO a BSC (Management by Objectives, Balanced Scorecard), které se zaměřují na relativně snadněji měřitelné hodnoty, a proto se uplatňují především při hodnocení výstupů.¹

1.1 Management školy

1.1.1 Rozdělení managementu

Realizace manažerských funkcí (plánování, organizování, vedení lidí a kontrola) je zajištěna skupinou pracovníků, kteří se nazývají manažeři. Rozlišujeme tři úrovně manažerů: Vrcholový management (top management), který formuluje dlouhodobé strategie organizace, střední management (middle management) koordinuje výkon operativních činností, funkční management (first-line management) zabezpečuje operativní řízení každodenních činností organizace.²

¹ Srov. Urban, 2003, s. 27- 45

² Pitra, 2006, s. 14

1.1.2 Management školy a jeho specifika

Ve školském prostředí pojmenování manažerů školy vyplývá z tradice a samozřejmě z platných předpisů. Jsou jimi ředitel a jeho zástupci. Instrukce školy se liší od jiných organizací, s tím souvisí i značné odlišnosti ve vedení. V oblasti výchovy a vzdělávání jsou činnosti postaveny na vztazích, kde je stěžejní vzájemné ovlivňování a působení. Cíle není snadné jednoznačně stanovit pro jejich komplexní povahu. Pedagogové jsou specifickou skupinou zaměstnanců, vzhledem k vysokoškolskému vzdělání nejsou klasickými podřízenými ochotnými plnit bezmyšlenkovitě přidělené úkoly. Ředitel školy může mít roli podřízeného například u projektů, kde je manažerem řadový učitel. Personální řízení zajišťuje většinou ředitel školy, absence kariérního řádu a centrálního systému hodnocení je zcela zřejmá. Ředitel školy nastupuje do funkce a v legislativě není vyžadováno vzdělání v oblasti řízení školy před nástupem do funkce ředitele školy. Specifickou otázkou jsou cíle vzdělávacích institucí, které se projeví až po určité době a zpravidla mimo prostředí školy, proces výchovy a vzdělávání je dlouhodobý, výsledky značně postihuje ekonomický aspekt. Dle V. Trojana je školský manažer široce pojímaná kategorie, do níž můžeme řadit ředitele školy a jejich zástupce, vedoucí předmětových týmů, metodických sdružení či jednotlivých úseků školy. Stejně tak bychom mohli za školské manažery považovat osoby rozhodující o školách v širším kontextu – vedoucí odborů školství či rozhodující úředníky v resortu.³

V rámci výzkumu projektu Úspěšný ředitel, byli osloveni ředitelé, kteří se projektu zúčastnili a výsledkem bylo pojmenování následujících nejdůležitějších kompetencí manažerů škol: komplex znalostí jednotlivých oblastí (právo, ekonomika, management apod.), schopnost hodnotit a kontrolovat, personální kompetence, řízení sebe sama, schopnost řešit problémy, sebedůvěra, kompetence koncepční práce, schopnost učit se, zvládání změn a jejich řízení.⁴

3 Trojan, 2011, s. 108, článek Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky

4 Projektový tým ÚŘ, 2006, s. 67

1.1.3 Role ředitele školy jako manažera

Dle obecných zásad managementu má ředitel školy tyto čtyři role: interpersonální role se týkají mezilidských vztahů, kdy je ředitel stěžejní postavou kolektivu, jeho spojovacím článkem uvnitř kolektivu i mimo něj a kolektiv reprezentuje na veřejnosti. Informační role- ředitel získává informace z vnitřního i vnějšího prostředí, které mohou mít vliv na činnost školy, školu reprezentuje a vytváří tak její image. Rozhodovací role, ředitel podněcuje změny, řeší krize, koordinuje, působí jako alokátor zdrojů, vyjednává s okolím. Administrativní role, dohlíží na dodržování předpisů, zákonů a nařízení.

S ohledem na hodnocení pedagogické práce školy, je velmi zajímavá otázka, zda by ředitel měl být jen manažerem nebo především pedagogem, jelikož stojí v čele vzdělávací instituce. Názory na to, zda by ředitel školy měl být stále především pedagogem se liší i mezi evropskými státy. V Evropě není výjimkou, že školu řídí nepedagog a pro řízení pedagogických záležitostí má k sobě odborníka z této oblasti. Argumenty pro ředitele školy pouze jako schopného manažera jsou porovnávány s obdobným problémem například u ředitele dopravního podniku, který rozhodně nemusí mít praxi v řízení tramvaje. Samotní ředitelé přiznávají, že pokud chtějí mít v pořádku veškerou vyžadovanou dokumentaci, nezbyvá jim čas na přímou pedagogickou činnost. Na středních školách vyučují většinou předměty, kde jsou nejlépe zastupitelní, jelikož jejich časté pracovní cesty by mohly mít za následek nedostatečnou přípravu žáků k maturitní zkoušce.

1.1.4 Posouzení hodnocení ředitele školy v širším kontextu

Hodnocení ředitelů škol spadá do oblasti personálního řízení ze strany zřizovatele. Cílem hodnocení by mělo být zlepšení pracovního výkonu a chování. Obecně hodnotíme míru naplnění určitých kritérií. Ředitel školy by měl být hodnocen za pracovní výkon a pracovní chování. Hodnocení bývá zatíženo chybami jak na straně hodnoceného, tak na straně hodnotitele. Hodnotitel často inklinuje k středové tendenci (nejlépe jsou hodnoceni ti, kteří nevybočují z průměru), objevuje se i princip nedávnosti (hodnotitel nejvíce zohledňuje úspěchy a neúspěchy z nedávné minulosti). Dalšími chybami mohou být osobní sympatie či antipatie, špatná komunikace a potřeba dominance zřizovatele. Na druhé straně se vyskytují chyby i ze strany hodnoceného- špatný vztah ke

zřizovateli, nepřipravenost na hodnocení, špatná interpretace informací, malá otevřenost zpětné vazbě, svalování zodpovědnosti na jiné, neovládání emocí.

Explicitně se hodnocením ředitele škol žádný předpis nezabývá. Hodnocení z právního postavení zřizovatele – stanovuje plat, tedy i nenárokové složky (osobní příplatek a odměny). Zřizovatelé hodnocení ředitelů provádějí proto, aby byly zdůvodnitelné sankce a odměny. Na hodnocení škol se v podstatě podílí politik, schvaluje a určuje navržené odměny a sankce. (Podklady připravují řadoví pracovníci zodpovědní za oblast školství- zaměstnanci úřadu). Je otázkou, do jaké míry jsou politici ve svém posouzení objektivní, do jaké míry jsou ovlivněni vlastní potřebou uspět u voleb, profesním původem, jaká je politikova vize, či jinými aspekty, které jsou pro objektivní posouzení nežádoucí. Na druhé straně jsou ve výhodě ředitelé, kteří jsou nekonfliktní, jejich škola je ekonomicky stabilní, mají pozitivní hodnocení od ČŠI, aktivně se účastní akcí zřizovatele a jsou k němu loajální. Veřejnost i odborníci z oblasti managementu by uvítali, kdyby ředitelé byli hodnoceni podle klimatu školy. V počtu téměř 973 středních škol, které jsou zřizovány kraji, je měření klimatu školy skutečně nereálné. Klima školy by mělo být zjišťováno oslovením pedagogů, žáků i rodičů, a to je v takovém počtu neuskutečnitelné.

1.1.5 Autonomie ředitele školy v mezinárodním kontextu

V této kapitole jsem použila odborný článek V. Trojana, který upozorňuje na to, že ředitelé školy jsou klíčovými aktéry, jejichž míra autonomie a rozsah odpovědnosti je v mezinárodním srovnání velmi rozsáhlá. Trojan poukazuje na to, že v poslední době se ozývají hlasy, které zpochybňují to, jak vedení škol dokáže tento velký prostor autonomie obsáhnout.

Ředitelé škol byli dosud hodnoceni zejména podle různě nastavených kritérií, např. podle ekonomických ukazatelů, souladu činnosti školy s právními předpisy. V souvislosti s kurikulární reformou se mezi kritéria zařadilo i sestavení a implementace školního vzdělávacího programu. Předpokládá se, že po zavedení plošného testování žáků, ředitel začne být v rostoucí míře odpovědný za výsledky vyučování a učení ve své škole, a to povede k zvýšené poptávce po vzdělávání v oblasti pedagogického vedení školy. Autonomie škol, povinnost tvorby školního vzdělávacího programu a předcházející změna celého systému

řízení školství zvyšovaly pracovní zátěž pro ředitele českých škol. Mnoho ředitelů škol si tak ani se situací neumí poradit, a tato jejich bezradnost může být jednou z příčin klesajících výsledků českých žáků. Ředitelé škol jsou postupně zahlcováni nezvládnutelnou mírou byrokratické zátěže a situace se buď vůbec neřeší, nebo je řešena nesystémovým způsobem.

Vysoká autonomie tak znamená, že čeští ředitelé zaměřují svou pozornost jen na některé problémy. Ve Studii McKinsey & Company⁵ došli k závěru, že v České republice ředitelům většinu pracovní doby zabírá provoz a administrativa, na zlepšování kvality výuky jim zbývá zhruba 20 % času, zatímco v nejlépe fungujících vzdělávacích systémech zabere ředitelům řízení kvality výuky více než 50 % a v některých případech, například při cíleném úsilí zlepšit kvalitu výuky, až 80 % času. Uvedená zpráva společnosti přitom vidí spojitost mezi dobou, kterou (ne)věnuje ředitel české školy řízení kvality výuky, a trendem klesajících výsledků žáků. I v mezinárodním srovnání zemí zúčastněných ve studii TIMSS 2007 čeští ředitelé věnovali, a to v době zavádění kurikulární reformy, jen mírně podprůměrné množství času pedagogickému vedení školy, a zejména jen polovinu času ve srovnání s mezinárodním průměrem stráví hospitacemi.⁶

Z výše uvedených závěrů je pro mou práci zásadní, že se ředitel školy v nedostatečné míře věnuje řízení kvality vzdělávacího procesu a není ke změně svým zřizovatelem motivován, což dokládám v praktické části své bakalářské práce. Toto tvrzení dokládají i závěry ke zprávě OECD⁷, kde se konstatuje, že by situaci řešily národní standardy, v nichž by bylo stanoveno, co je dostačující, dobrá a výborná práce v různých předmětových oblastech, v jednotlivých fázích vzdělávání. Dle závěrů ke zprávě tento rámec zahrnuje čtyři hlavní složky- žáky, učitele, školy a financování. Chybí však některá klíčová data, například nejsou k dispozici kompletní údaje o učitelích, které by zahrnovaly jejich kvalifikaci a aktivity v rámci procesního rozvoje, existují pouze omezené informace o podmínkách, ve kterých probíhá výuka a učení. V závěrech ke zprávě se doporučuje zajistit lepší synergii mezi externím a vlastním hodnocením škol, zejména pokud jde o sladění posuzovaných aspektů. Ředitelé by se měli dále

⁵ MtKinsley and Company, 2010, s. 21

⁶ Mullis, 2008, s. 334

^{7 7} Závěry ke zprávě OECD, s. 5-14

vzdělávat, aby posílili své vůdčí kompetence zejména v oblasti zkvalitňování činnosti školy a zlepšování kvality výuky a učení. I když má ředitel školy v systému klíčovou roli a značnou odpovědnost, tato skutečnost se zatím nepromítla do odpovídajícího kariérního řádu. Příprava na vykonávání funkce ředitele školy je omezená a ředitelé nejsou dostatečně uznáváni ani odměňováni. ČŠI usiluje o hodnocení určitých prvků ve vedení a řízení škol, jde však většinou o dodržování předpisů a jen málo pozornosti je věnováno schopnostem ředitele směřovat pedagogický proces či potřebám jeho profesního rozvoje. Zřizovatelé ředitele škol povětšinou nehodnotí, výjimkou je posuzování finančních aspektů řízení rozpočtu. Neexistuje vazba mezi hodnocením ředitelů škol a údaji o výsledcích žáků či kvalitou výuky a učení.⁸ Autonomie ředitele školy v ČR je jedna z nejvyšších v Evropě, podobně je na tom Nizozemí a Velká Británie, jak jsem zjistila na své studijní stáži v zahraničí. Na druhé straně je však ředitel hodnocen zřizovatelem, který nikým hodnocen není. Nikdo nekontroluje, jakým způsobem zřizovatel hodnocení řídicích pracovníků svých příspěvkových organizací provádí.

1.1.6 Kvalita vzdělávacího procesu

Kvalitou vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy se rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování anebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena.⁹

Dle D. Nezvalové by správní orgány měly zajistit, že všichni poskytovatelé vzdělávání budou dodržovat zásady kvality, že jejich výkon bude soustavně a důkladně vyhodnocován. Kvalitu vzdělání spatřuje v kvalitativní orientaci, která je zapotřebí nejen k tomu, aby se zajistily standardy obsahu vzdělávání ale také pro přiměřenost vnitřní organizace řízení, pro výukové kvality pracovníků, pro účinnost vzdělávacích metod a pro dosažitelnost zařízení a služeb pro žáky a studenty. Kvality ve vzdělávání nebude plně dosaženo, dokud nebudou zapojeni všichni zákazníci tohoto vzdělávání (žáci, učitelé, rodiče, společnost).¹⁰

⁸ Závěry ke zprávě OECD, str. 5-14

⁹ Průcha, 1996, s. 27

¹⁰ Nezvalová, 2002, s. 63

Hlediska kvality by měla být přijímána soustavně ve všech vzdělávacích institucích, zejména z důvodů veřejné kontroly (instituce jsou financovány ze státních prostředků), tržní průhlednosti a efektivity. Vzdělávací instituce by měly být v tomto ohledu příkladnými organizacemi. Určité výsady a nedostatek konkurenčních tlaků ve školství bohužel přispívají k opačné situaci, totiž k velmi úzkému výkladu pojmu kvality.

Nejlepší organizace, ať soukromé či státní, chápou kvalitu a znají své slabé stránky. Hledání zdrojů kvality je důležitým požadavkem. Je množství zdrojů pro kvalitu ve vzdělávání: velmi dobře udržované budovy, profesionální učitelský sbor, vysoké morální hodnoty, vynikající výsledky žáků, specializace, podpora rodičů, využívání moderních technologií, silné a cílevědomé vedení, vyvážené kurikulum, dobré klima školy. Organizace, která pečuje o kvalitu, naslouchá svým zákazníkům, odpovídá na jejich potřeby a požadavky. Vzdělávací instituce získaly větší svobodu, což znamená i větší odpovědnost. Kvalita může vzniknout jen v dobře řízené a organizované instituci. Myšlenky amerického statistika W. E. Deminga jsou obecně v oboru managementu uznávány. Deming spojuje problém kvality s řízením. Jako základní problém vidí neschopnost řídicích pracovníků plánovat se značným předstihem. Většina formuje krátkodobé cíle a řeší vzniklé problémy.

L. Cimbálníková v Základech managementu definuje TQM (Total Quality Management) jako systematické řízení organizace, jejímž základem je vztah k zákazníkovi (ve školství žáci a studenti). Je tak zajišťován neustálý růst kvality. Základem komplexního řízení kvality je vedení lidí (leadership). Tento způsob vedení lidí vyžaduje, aby každý, kdo pracuje v organizaci, pracoval soustavně kvalitně, s vysokým nasazením. Vedení lidí v TQM je komplementární, je v kontextu s vizí, zdůrazňuje zlepšení, výkon, strategii. Perspektivou TQM je systematické zlepšování podmínek pro činnost všech lidí pracujících v organizaci, vytvoření takových podmínek, aby byli schopni dosáhnout stanovených cílů a splnit očekávání jejich zákazníků (studentů). Vyžaduje systematické řízení vztahů zákazník-poskytovatel služby. Tyto vztahy uvnitř i mimo školu jsou základem všech aktivit. Je důležité věnovat pozornost procesu. Procesem se rozumí způsob, jakým lidé v organizaci pracují, aby dosáhli očekávaných výsledků.

Z analýzy vysoce úspěšných škol vyplývá pět základních charakteristik, které jsou předpokladem pro splnění dosažitelných cílů a neustálého růstu kvality poskytovaného vzdělání:

1. Struktura uvnitř organizace- každý směřuje ke stejnému strategickému cíli.
2. Organizace je tvořena týmy, je investováno do rozvoje týmů, změny jsou realizovány týmově, management reflektuje týmovou práci jako základ aktivit v organizaci.
3. Velké porozumění pro zákaznický a procesně orientované řízení kvality.
4. Cíle jsou dosažitelné a zároveň jsou výzvou k signifikantnímu růstu v kvalitě dosahovaných výsledků.
5. Každodenní systematické řízení organizace se uskutečňuje prostřednictvím efektivních nástrojů, umožňujících zjišťování kvality a zpětnou vazbu.

Mnozí vedoucí pracovníci jsou pyšní na to, jak dokážou zvládnout každodenní stresy a operativně odstraňovat nejobtížnější problémy. Taková práce je stimuluje, vybízí k vyšším výkonům, dává jim potěšení z rozvíjejících se kompetencí. Dokážou si poradit v každé situaci. V systému TQM se takový řídicí pracovník nemůže realizovat, protože dobrý vedoucí musí krizi předejít. Na základě zkušeností s fungováním systému TQM lze zpracovat ideální postup operací a zaznamenat je do příručky jakosti.¹¹

1.1.7 Regionální školství ve vztahu k MŠMT

Systém řízení regionálního školství je relativně otevřený. Vstupují do něj různé subjekty zastupující složky společnosti. V případě škol to jsou zejména rodiče žáků, zastoupení v radě školy, v občanských sdruženích zaměřených na pomoc škole, setkávající se s vedením školy atd. Školy jsou v kontaktu a konzultují s partnerskými organizacemi, jako jsou pedagogicko-psychologické poradny, sociální centra apod. V případě zejména středních odborných škol se spolupráce týká úřadů práce, zaměstnavatelských svazů, hospodářských komor atd. Problematictější je u tohoto typu škol spolupráce s rodiči z důvodu větší vzdálenosti jejich bydliště od sídla školy. Veřejná správa při své řídicí činnosti v regionálním školství praktikuje vzájemnou spolupráci v rámci např. městských a

¹¹ Cimbálníková, 2009, s. 118

krajských úřadů s odbory a komisemi majetku a investic, bezpečnostními, sociálními nebo kulturními odbory. Mimo úřad se záležitosti regionálního školství projednávají s partnery typu pedagogicko-psychologických poraden, ústavů sociální péče, úřadů práce a hospodářských komor a také se zástupci odborů zaměstnanců ve školství. Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy zákon ukládá projednat se sociálními partnery veškeré kurikulární dokumenty ještě před jejich vydáním. Nad rámec zákona se návrhy opatření projednávají se zástupci asociací škol a se zástupci zaměstnavatelů. Za tímto účelem jsou při MŠMT vytvořeny víceméně stabilní poradní orgány.

1.1.8 Kompetence a povinnosti zřizovatele a ředitele školy

Kraj plní ve vztahu k veřejným středním školám zřizovatelkou funkci, školský zákon, č. 561/2004 Sb. ukládá zákonnou povinnost zajišťovat vzdělávání a školské služby ve vymezených oblastech a k tomu zřizovat příslušné školy a školská zařízení. Pro výkon činnosti školy nebo školského zařízení je vymezena speciální právní forma- školská právnická osoba. Zřizovateli školské právnické osoby je dle §129 školského zákona vyhrazeno:

- 1) uzavírat zřizovatelskou smlouvu a rozhodovat o změnách této listiny
- 2) rozhodovat o sloučení, splynutí, rozdělení a zrušení školské právnické osoby
- 3) jmenovat a odvolávat ředitele školské právnické osoby a stanovit jeho plat, popřípadě mzdu – zřizovatel dále významně ovlivňuje činnost školské právnické osoby tím, že jmenuje a odvolává její statutární orgán, tedy ředitele. Školský zákon v §166 přesně vymezuje okolnosti, za kterých může být ředitel odvolán, jedná se o taxativní výčet, v jiných situacích to možné není.
- 4) zřizovatel jmenuje a odvolává členy rady školské právnické osoby
- 5) schvaluje rozpočet, zlepšený výsledek hospodaření a vytvoření dalších peněžních fondů školské právnické osoby a způsob hospodaření s nimi.

Jiné vymezení funkce zřizovatele ve školském zákoně obsaženo není.

Na druhé straně ředitel školy jako statutární zástupce školské právnické osoby musí plnit ve vztahu ke zřizovateli povinnosti, které mu ukládá školský zákon:

- 1) ředitel každoročně zpracovává výroční zprávu o činnosti školy a zasílá ji zřizovateli
- 2) v případě vyhlášení dalších kol přijímacího řízení oznamuje neprodleně krajskému úřadu počet volných míst v jednotlivých oborech vzdělání
- 3) předává údaje ze školní matriky (např. výkazy o počtech žáků)

Z výše uvedeného výčtu vyplývá, že z pohledu školského zákona je ředitel školy značně autonomní a jeho povinnosti ve vztahu ke zřizovateli jsou definovány jen v uvedených třech oblastech. Ani zřizovatelovy povinnosti v oblasti řízení kvality ředitelovy práce nejsou blíže specifikovány. To může být důvodem, proč mají podklady pro hodnocení kvality ředitelů škol takovou podobu, jakou uvádím v kapitole 2.3

II Praktická část

2 Cíl šetření

Cílem šetření bylo zjistit, podle jakých kritérií jednotlivé kraje, jako zřizovatelé veřejných středních škol, hodnotí kvalitu ředitele školy z hlediska jeho práce ale i jeho osobnosti.

Svou práci jsem zahájila oslovením všech 14 krajských úřadů v České republice, požádala jsem o informaci, podle jakých pravidel jsou hodnoceni ředitelé středních škol zřizovaných kraji. Požádala jsem o informaci v souladu se zákonem č. 106/1999 o svobodném přístupu k informacím, kdy může každá fyzická i právnická osoba požádat o informace a povinnými subjekty, které mají podle tohoto zákona povinnost poskytovat informace vztahující se k jejich působnosti, jsou státní orgány, územní samosprávné celky a jejich orgány a veřejné instituce.

Zákon 106/1999 o svobodných informacích realizuje právo občanů na přístup k informacím podle čl. 17 a 35 Listiny základních lidských práv a svobod a zavádí do celé oblasti veřejné správy princip publicity. Zákon garantuje přístup k informacím držených státem. Informace týkající se osobnosti, projevů osobní povahy, soukromí fyzické osoby a osobní údaje povinný subjekt poskytne jen v souladu s právními předpisy, upravujícími jejich ochranu.

6. Povinný subjekt poskytne základní osobní údaje o osobě, které poskytl veřejné prostředky.

§ 13 Žádost o poskytnutí informace:

7. Žádost o poskytnutí informace se podává ústně nebo písemně, a to i prostřednictvím sítě nebo služby elektronických komunikací.

8. Není-li žadateli na ústně podanou žádost informace poskytnuta a nebo nepovažuje-li žadatel informaci poskytnutou na ústně podanou žádost za dostačující, je třeba podat žádost písemně.

Žadatel musí být o prodloužení lhůty i o jeho důvodech vždy prokazatelně informován, a to včas před uplynutím lhůty pro poskytnutí informace.

Při poskytování informací jsem se setkala s odlišným přístupem jednotlivých krajů. S odkazem na Zákon o svobodných informacích jsem se dotázala, podle jakých pravidel je hodnocena práce ředitelů škol, které jednotlivé kraje zřizují. Krajský úřad Ústeckého kraje požadovanou informaci neposkytl s odvoláním na skutečnost, že se moje žádost vztahuje výlučně k vnitřním pokynům a personálním předpisům povinného subjektu, s tím, že v takovém případě může povinný subjekt informaci odmítnout. Veřejné školy jsou financovány z veřejného rozpočtu, je tedy otázkou, zda by kritéria pro hodnocení ředitelů škol neměla být transparentní a veřejnosti přístupná. Je pochopitelné, že nejsou poskytovány informace o výši odměn, ale jak občané, tak ředitelé škol by měli znát priority zřizovatele, tedy podle čeho jsou hodnoceni. Obdobně k poskytnutí informace přistoupil Krajský úřad Středočeského kraje, který se odkázal na interní předpis, do kterého je možno u pověřené pracovnice nahlédnout. Žádost o poskytnutí informace byla v případě Krajského úřadu Jihomoravského kraje a Krajského úřadu Středočeského kraje poskytnuta až v návaznosti na opětovnou žádost, kde

byla uplatněna pohružka stížnosti na nedodržení 15 denní lhůty příslušného dožadovaného úřadu.

2.1.1 Návrh hodnotících kritérií pro zřizovatele

Členové Asociace profese učitelství v ČR dlouhodobě poukazují na nedostačující a nekoncepční model hodnocení ředitelů veřejných škol. Asociace profese učitelství České republiky je profesní nepolitická organizace sdružující právnické a fyzické osoby, které podporují vytváření nové kultury sebe-organizující se profese učitelství. Je zaměřena především na podporu rozvoje profesní kvality učitele včetně nástrojů jejího hodnocení. Podařilo se mi získat návrh kritérií a indikátorů pro kvalitní práci ředitele školy, tak jak je navrhuje Mgr. Jan Korda, ředitel pražské základní a mateřské školy a prezident Asociace profese učitelství v ČR. Kritéria a indikátory kvalitní práce ředitele školy jsou rozdělena do šesti oblastí: ředitel jako vizionář, garant vzdělávání, garant DVPP, tvůrce příjemného klimatu a garant otevřenosti školy a garant dodržování zákonů. Pokud by zřizovatelé veřejných škol nevycházeli ve svém hodnocení pouze ze zákoníku práce, bylo by možné některá kritéria použít, jelikož jsou navržena z pozice člověka, který je úzce spjat se školským prostředím. Hodnocení obsahuje indikátory a samotná kritéria. Ta jsou rozdělena do sedmi oblastí, v podstatě kopírují rámcovou strukturu vlastního hodnocení školy, jak je uvedeno ve vyhlášce č. 15/2005 Sb., ve čtvrté části o vlastním hodnocení školy. Souhrnný přehled je uveden v tabulce, v **příloze č. 1**.

2.1.2 Sonda pro ověření navržených kritérií

V další části jsem požádala 10 ředitelů škol v Pardubickém kraji a 10 rodičů žáků, kteří navštěvují tyto střední školy, aby vyplnili dotazník. Otázky směřovaly k tomu, abych zjistila, do jaké míry se ztotožňují s navrhovanými oblastmi, které by měly být pro hodnocení z pohledu zřizovatele zásadní. U navrhovaných kritérií jsem vycházela z materiálu Mgr. Kordy. Jedná se o jakýsi „ideál“ manažera v pozici ředitele školy, proto prakticky všichni dotazovaní s jednotlivými okruhy zmiňovanými J. Kordou souhlasili, pokud jim dokázali rozumět.

Dílčí otázky:

1. Do jaké míry souhlasí dotazovaní (rodiče) s navrhovanými kritérii pro hodnocení kvality řízení školy?

2. Do jaké míry souhlasí ředitelé SŠ zřizovaných PK krajem s návrhem kritérií pro hodnocení jejich práce?

Východiskem pro mě byl materiál poskytnutý Mgr. Janem Kordou. Dotazník obsahoval sedm položek a záměrem bylo zjistit, na které položky kladou samotní ředitelé a veřejnost největší důraz. Poslední otevřená otázka umožnila vlastní vyjádření respondentů, které kritérium hodnocení v navrhované škále postrádají. Tento materiál s indikátory a kritérii jsem respondentům předložila z toho důvodu, že v ČR neexistuje jednotný rámec hodnocení ředitelů škol na úrovni regionálního školství, neexistují ani nástroje kontroly, jak zřizovatelé kvalitu posuzují a posuzování kvality řízení škoie je mezi jednotlivými kraji diametrálně odlišné. Deseti ředitelům škol a 10 rodičům žáků různých škol jsem položila celkem osm otázek. V případě, že ve většině případů bude odpověď „souhlasím“, znamená to, že hodnotící kritéria poskytnutá Mgr. Janem Kordou, jsou akceptovatelná jak z pohledu rodičů, tak z pohledu ředitelů škol.

Dotazník

1. Ředitel by měl být vizionář

2. Ředitel garantuje kvalitu vzdělání na škole

3. Ředitel jednotně srozumitelně hodnotí učitele a žáky

4. Ředitel školy je garantem DVPP (dalšího vzdělávání pro pedagogické pracovníky)

5. Ředitel vytváří příjemné a bezpečné klima

6. Ředitel je garant otevřenosti školy

7. Ředitel je garant dodržování zákonů

8. Ředitel by podle mého názoru měl být hodnocen především podle: (otevřená otázka)

Tabulka 2-1 Odpovědi rodičů

| Otázka č. | Odpověď | | | | |
|-----------|---------|----|----|---|----|
| | S | ČS | SN | N | NP |
| 1 | 7 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 9 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 4 | 4 | 0 | 0 | 2 |
| 5 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 7 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| 7 | 8 | 2 | 0 | 0 | 0 |

Tabulka 2-2 Odpovědi ředitelů

| Otázka č. | Odpověď | | | | |
|-----------|---------|----|----|---|----|
| | S | ČS | SN | N | NP |
| 1 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 9 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 9 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Tabulka 2-3 Legenda

| | | |
|---------|--------------------|----|
| Legenda | Souhlasím | S |
| | Částečně souhlasím | ČS |
| | Spíše nesouhlasím | SN |
| | Nesouhlasím | N |
| | Nedokážu posoudit | NP |

Otázka č. 8 (otevřená) odpovědi respondentů- rodičů

1. podle výsledků vzdělání žáků jeho školy a podle toho jak jsou rodiče a žáci spokojeni ve škole
2. jaké tam je klima
3. podle výsledků vzdělání
4. nemám, co dodat, vše co se ptáte je dostačující
5. podle toho, jak se žáci jeho školy uplatní v životě
6. podle dodržování zákonů a mravního charakteru
7. ředitel jako morální autorita a vzor
8. nic dalšího mě nenapadá
9. jak jsou spokojení žáci
10. podle kvality vzdělání

Otázka č. 8 (otevřená) odpovědi respondentů- ředitelů

1. podle toho, kolik úsilí mu zabere doplňková činnost, která je finančním přínosem školy, zřizovatel ušetří peníze a o to méně škola peněz od něj dostane, tato úměrnost je zcela nesmyslná
2. podle počtu úspěšných žáků (soutěže, olympiády, uplatnění v praxi a přijetí na švýcarské školy) je pravda, že toto kritérium by bylo diskriminační pro některé odborné a praktické SŠ
3. nejdůležitější je, kam ředitel školu směřuje, zda spolupracuje nejen se zřizovatelem, který školu financuje ale především s žáky a jejich rodiči, ale to lze těžko změřit
4. podle schopnosti řídit školu, to znamená spokojení žáci, rodiče a zaměstnanci, pokud je splněna tato podmínka, škola je kvalitní a zároveň i řízení školy

5. najít objektivní kritéria, tak aby hodnocení bylo naprosto spravedlivé je nereálné, ale všech zmíněných 7 oblastí je dle mého názoru stěžejních.
6. ředitel by především neměl být hodnocen neodborníky, kteří školství nerozumí, zástupci zřizovatele často problematice školství vůbec nerozumějí
7. podle oblastí, především kvality vzdělávání, personální stránka (kvalita pedagogů), hodnocení a soulad s legislativou (včetně ekonomické stránky)
8. podle výsledků studia žáků jeho školy, pochopitelně měřit zlepšení, protože kvalita úrovně vzdělávaných je na různých typech škol odlišná
9. podle kvality vzdělání, kvality pedagogického sboru nikoliv pouze podle ekonomických ukazatelů, jak zřizovatelé především preferují
10. ředitel by měl být hodnocen i jako pedagog nejen jako manažer

Závěr: Výsledky této sondy mi potvrdily, že u dotazovaných došlo k téměř stoprocentní shodě a oblasti pro hodnocení, které navrhuje Mgr. Korda, jsou pro dotazované akceptovatelné. Nejcennější jsou pro mě názory dotazovaných, které jsou obsaženy v odpovědích osmé položky. Jednoznačně vyplývá ze všech 20 odpovědí, že jak pro ředitele, tak pro veřejnost je nejdůležitější kvalita vzdělávacího procesu, spolupráce školy a rodičů, dobré klima ve škole, které se projevuje kvalitním personálním řízením a spokojenými zaměstnanci, zároveň zazněly také připomínky, že vytvořit spravedlivá kritéria hodnocení pro různé typy středních škol je velmi náročné. Z výše uvedeného vyplývá, že klíčové kritérium pro zřizovatele, tedy výborné hospodářské výsledky školy, nekonfliktní řídicí pracovník a dostatek žáků ve škole není pro ředitele škol ani pro rodiče žáků zásadní, ale ředitel by měl být i pedagogem i manažerem.

2.1.3 Představení dokumentů jednotlivých krajů

Nejprve představím dokumenty jednotlivých krajů, v další části porovnáám jejich kvalitu. Pro porovnání dokumentů, které obsahují pravidla pro hodnocení ředitelů škol, jsem vybrala 19 hodnotících kritérií, které jsem se snažila v dostupných dokumentech postihnout. Jedná se o kritéria vycházející z materiálu Mgr. J. Kordy. Navržených 19 kritérií považuji za zásadní pro určení kvality řízení školy. Počet hodnotících kritérií je vysoký a dalo se předpokládat, že se v dokumentech jednotlivých krajů neobjeví, přesto jsem se rozhodla všech devatenáct ponechat a ve výsledné tabulce poukázat na skutečnost, do jaké míry se odlišuje moje představa ideálního hodnocení s představami jednotlivých krajů. Jedná se o tato kritéria: 1. Ředitel má pojmenovanou vizi, která je veřejně dostupná. 2. Škola pravidelně stanovuje a vyhodnocuje dlouhodobé a krátkodobé cíle. 3. Škola průběžně ověřuje a vyhodnocuje dosažení profilu absolventa. 4. Škola skutečně realizuje napsaný školní vzdělávací program. 5. Škola má vytvořena obecná pravidla hodnocení žáků. 6. Hodnocení posuzuje individuální pokrok žáka. 7. Škola má vytvořen systém hodnocení pedagogických pracovníků. 8. Ředitel má efektivní a smysluplný plán DVPP. 8. Každý pracovník je pravidelně hodnocen. 9. Ředitel má efektivní a smysluplný plán DVPP i pro sebe. 10. Plán DVPP odpovídá zaměření a strategickému plánu školy. 11. Ředitel si ověřuje výsledky DVPP. 12. Škola je reprezentována a propagována na veřejnosti (soutěže, společenské akce). 13. Škola vytváří podmínky pro děti ze sociálně znevýhodněného prostředí, nadané žáky i žáky SPU. 14. Škola nabízí materiální i personální potenciál žákům, rodičům i široké veřejnosti v době mimo vyučování a v době prázdnin. 15. Škola získává inspiraci od škol doma i v zahraničí a nabízí své zkušenosti (mezinárodní spolupráce). 16. Škola spolupracuje s partnery (odborná praxe). 17. Škola umožňuje přicházet do školy nejen z důvodů vzdělávání dítěte. (dny otevřených dveří, společenské akce, zájmová sdružení). 18. Ředitel vytváří a aktualizuje všechny školní normy. 19. Ředitel dodržuje normy a zákony v oblasti personalistiky, účetnictví, ekonomiky, bezpečnosti, legislativy. V mém materiálu je zohledněna řídicí oblast, personální, a ekonomická. Kritéria pro hodnocení jednotlivých krajů jsou velmi obecná a po bližším prozkoumání lze konstatovat, že za určitých předpokladů lze odměnit

kteréhokoliv ředitele školy, pokud splní některou z podmínek zřizovatele, přičemž tou hlavní podmínkou je vyrovnaný rozpočet a výnos z doplňkové činnosti příspěvkové organizace, jak jsem zjistila z jednotlivých dokumentů krajů.

V této části uvádím odkaz na Zákoník práce 262/2006 K § 124, který je základním východiskem, podle kterého je hodnocena kvalita práce ředitele školy. Odkaz na tento zákon se objevil ve všech porovnávaných dokumentech krajů. Kvalita ředitelovy práce je reflektována jednak v osobním příplatku a v odměně, která je poskytována maximálně 2x ročně. Jiný způsob ohodnocení práce než finanční odměnu jsem nezaznamenala. Michael Armstrong ve své knize Jak se stát ještě lepším managerem v kapitole o finančních odměnách píše o důležitosti peněz, které jsou pro lidi nástrojem k uspokojení potřeb. Nejsou významné jen pro to, co si za ně lze koupit, ale jsou hmatatelným způsobem ocenění zásluh, zlepšují sebeúctu člověka a vytvářejí úctu k jiným lidem. Spokojenost s výší platu mezi současnými zaměstnanci je spjata s pocity spravedlnosti a poctivosti. Externí a interní srovnání formuje základ těchto pocitů. Peněžní odměna jako hmotný způsob ocenění může podpořit vhodné jednání. Plat také odráží, co společnost pokládá za důležité.

Armstrongovy myšlenky se v kontextu hodnocení vedoucích pracovníků jeví z pozice zřizovatele jako jediný a nejlepší způsob, jak ocenit ředitele škol. Ředitelé středních škol zřizovaných kraji jsou řediteli veřejných škol, i v odborné literatuře pro manažery je uváděn požadavek na transparentnost hodnocení zaměstnanců, je proto nepochopitelné, že v materiálu jednoho kraje je součástí dokumentu o hodnocení ředitelů škol ustanovení, kde je přesně specifikován speciální režim tajného předložení výše odměn radě kraje (v obálkách). Rada, která výši odměn schvaluje je vázána mlčenlivostí. I veřejnost by ocenila, kdyby bylo zřejmé, co je pro zřizovatele zásadní, co považuje za nadstandardní, a proto zcela zaslouženě finančně odmění kvalitu řízení škol.

Osobní příplatek

Zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Zaměstnanci, který je vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Odměna

Za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu.

Cílová odměna

Za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu, jehož příprava, postupné zajišťování a konečná realizace bude z hlediska působnosti zaměstnavatele zvlášť významná, může zaměstnavatel zaměstnanci, který se na jeho splnění bezprostředně nebo významně podílí, poskytnout cílovou odměnu. Výši odměny oznámí zaměstnavatel společně s hodnotitelnými nebo měřitelnými ukazateli před započítáním plnění úkolu. Cílová odměna přísluší zaměstnanci ve výši určené zaměstnavatelem v závislosti na plnění ukazatelů, neskončí-li jeho pracovní poměr před splněním stanoveného úkolu.

Jihomoravský kraj

Hodnotí kladně v oblasti výchovy a vzdělávání účast na tvorbě učebních dokumentů, v oblasti personálního zajištění školy především míru plnění předpokladů odborné kvalifikace pedagogických pracovníků. Za mimořádné pracovní úkoly je považován podíl na optimalizaci vzdělávací soustavy v kraji včetně úsporných opatření, odborná publikační a posuzovatelská činnost nad rámec činnosti školy. Dále je v interním normativním aktu pro hodnocení ředitelů škol specifikováno, že za splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu může být odměna poskytnuta pouze jedenkrát. Na základě

vlastního hledání jsem objevila dokument vydaný Krajským úřadem Jihomoravského kraje s názvem „Zásady vztahu orgánů kraje k příspěvkovým organizacím“, který jednoznačně definuje povinnosti ředitelů škol ke zřizovateli z hlediska personálních záležitostí, ekonomiky, zúčtování, nakládání s přebytečným majetkem – co má ředitel hlásit, k čemu potřebuje od kraje souhlas.

Magistrát hlavního města Prahy

Ve veřejně dostupném materiálu jsou popsána obecně platná pravidla z právního pohledu, vycházející ze zákoníku práce, s odkazem na nutnost dodržet zásadu rovného zacházení a diskriminace. Hodnotí se náročnost manažerské práce s ohledem na koordinaci více odlišných oblastí a přihlédne se k potřebě týmové spolupráce a ke způsobu řešení mimořádných situací.

Karlovarský kraj

Tento kraj žádná konkrétní pravidla pro hodnocení škol vytvořena nemá a vychází z konkrétní znalosti příspěvkových organizací, z inspekční zprávy, výroční zprávy a vyplněného dotazníku řediteli škol. Rozhodujícím kritériem pro odměňování poskytované na jaře, je efektivní využití finančních prostředků, objem doplňkové činnosti a její finanční efekt, výsledky kontrol v oblasti hospodaření a dodržování závazných ukazatelů v příslušném kalendářním roce. Hodnocení v druhé polovině roku zohledňuje ŠVP, DVPP, projekty a publikační činnost.

Královéhradecký kraj

Posuzuje tyto oblasti: Výsledky v oblasti výchovně-vzdělávací činnosti školy, výsledky dosažené při testování žáků nezávislými institucemi (SCIO, KALIBRO, CERMAT, TIMSS, PISA atd.), úroveň autoevaluační a výroční zprávy školy, spolupráce se zákonnými zástupci žáků a školskou radou, práce s nadanými a integrovanými žáky, zvyšování vlastní kvalifikace a podpora zvyšování kvalifikace ostatních pracovníků školy, prezentace školy na veřejnosti, úspěšná účast na různých soutěžích, odborná a publikační činnost pracovníků školy, akce pořádané školou, akce, kterých se škola účastnila, spolupráce v místě školy (spádové školy a školská zařízení, MěÚ, ostatní instituce), spolupráce s dalšími tuzemskými a zahraničními partnery, realizované projekty školy, Spolupráce se zřizovatelem

včasné a úplné poskytování požadovaných informací (výkazy, statistická hlášení, podávání žádostí), plnění Dlouhodobého záměru Královéhradeckého kraje, realizace prioritních učebních a studijních oborů (technické obory, nedostatkové obory vzdělání s výučním listem – stavební, elektrotechnické a strojírenské) významné výchovně vzdělávací a mimoškolní aktivity, propagace školy, zvýšené nároky na odbornou a pedagogickou činnost, výuka všeobecně vzdělávacích nebo odborných předmětů v cizím jazyce, podíl na optimalizaci rejstříku škol a školských zařízení včetně úsporných opatření, realizace studia v oborech vzdělání s výučním listem, ve kterých se projevuje nedostatek uchazečů o studium (stavební, elektrotechnické a strojírenské obory), odborná publikační a posuzovatelská činnost nad rámec školy a školského zařízení včetně autorství učebnic, učebních a odborných textů, lektorská činnost, - osobní podíl na zajištění tvorby příjmů z produktivní práce žáků, na významných výchovných akcích a veřejně prospěšné činnosti, realizace výběrového řízení dle zákona o zadávání veřejných zakázek, účast v mezinárodních projektech ve vzdělávání, zpracování grantů, spolupráce se školami a školskými zařízeními zahraničních států, zvýšené nároky na organizaci volného času žáků, mimoškolní aktivity žáků, plnění většího rozsahu úkolů při rekonstrukci nebo stěhování školy, školského zařízení, organizace soutěží pořádaných školou či školským zařízením, Královéhradeckým krajem, MŠMT apod. autorizace školy podle zákona 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání) a prokazatelná činnost dle uvedeného zákona, jiné mimořádné a jednorázové úkoly. Odměny podle tohoto bodu budou poskytnuty.

Moravskoslezský kraj

V dokumentu je deklarováno, že pracovní výsledky jsou posuzovány především v těchto pěti oblastech- kvalita vzdělávacího procesu, řízení školy a personální práce, plnění ekonomických ukazatelů, kvalita a včasnost zpracování požadovaných podkladů, dodržování zásad, pravidel, postupů a doporučení stanovených zřizovatelem. Podrobnější specifikace jednotlivých oblastí zde není popsána. Za větší rozsah pracovních úkolů se považuje aktivita ředitele v odborných a profesních orgánech, odborná publikační a posuzovatelská činnost

nad rámec školy, autorství učebnic a odborných textů. Za mimořádnou činnost je považován osobní podíl ředitele a zapojení do projektů a spolupráce v rámci racionalizačních záměrů se zřizovatelem školy.

Plzeňský kraj

V osobním příplatku je hodnocena kvalita výchovně vzdělávacího procesu, hodnotí se zejména výsledky a inovace pedagogického procesu, prezentace školy na veřejnosti, spolupráce s rodiči (s radou školy), organizování stáží žáků a studentů v zahraničí, účast v soutěžích, zapojení školy do mezinárodních programů financovaných z ESF. Další posuzovanou oblastí je kvalita pedagogického sboru. Hodnotí se především plnění podmínek odborné pedagogické způsobilosti pedagogických pracovníků, personální práce. Dále jsou zohledňovány výsledky hospodaření. (na základě inspekčních zpráv, výročních zpráv a finančních výkazů). Odměny jsou poskytovány za úspěšné splnění mimořádného pracovního úkolu- za významné výchovně vzdělávací mimoškolní aktivity, zvýšené nároky na odbornou a pedagogickou práci, podíl na optimalizaci sítě škol včetně úsporných opatření, dále za odbornou publikační a posuzovatelskou činnost nad rámec školy, včetně autorství učebnic, učebnic a odborných textů, za osobní podíl na zajištění tvorby příjmů z produktivní práce žáků, za realizaci výběrového řízení dle zákona o zadávání veřejných zakázek, za zpracování podkladů pro programové financování, za osobní podíl na dosaženém hospodářském výsledku

Kraj Vysočina

Hodnocena je zejména kvalita řídicí práce, náročnost, rozsah a výsledky plnění pracovních úkolů. Zohledňovány jsou také výsledky kontrol ČŠI a jiných kontrolních orgánů. Odměny jsou poskytovány za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu. Zpravidla se jedná o úspěšné splnění úkolů v těchto činnostech: v ekonomické činnosti organizace, např. za výsledek hospodaření, příjmy z doplňkové činnosti, mimorozpočtové příjmy, granty, projekty, péče o majetek kraje ve výchovně vzdělávací činnosti organizace, např. koncepční činnost, rozšíření vzdělávací nabídky, tvorba a akreditace vzdělávacích programů, zahraniční spolupráce, organizace významných akcí, výsledky umístění žáků v soutěžích, spolupráce s významnými sociálními partnery a firmami.

Zlínský kraj

Zřizovatel hodnotí ředitele na základě zákoníku práce a odměna je vyplácena za splnění úkolu, který je předem vymezen. Úkol je definován jako mimořádně náročný. Jeho příprava, zajišťování a realizace musí být zvláště významná. Výše odměny i stanovené podmínky jsou s ředitelem předem projednány společně s hodnotitelnými a měřitelnými ukazateli na počátku daného roku, ve kterém má cíle naplňovat.

Jihočeský kraj

Hodnotí výchovně vzdělávací proces, kdy se zohledňuje zejména míra účasti na tvorbě, inovaci nebo evaluaci školního vzdělávacího programu a koordinace těchto činností, výsledky a inovace pedagogického procesu, prezentace školy na veřejnosti a spolupráce se školskou radou, zákonnými zástupci žáků apod.; plnění podmínek odborné a pedagogické způsobilosti pedagogických pracovníků, podpora a uskutečňování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků apod.; kvalitní plnění většího rozsahu pracovních úkolů, které nelze zhodnotit příplatkem za vedení, např. náročnost organizace výchovně vzdělávací práce, dosahování výrazných úspor, efektivitu provozu, inovace, kreativitu ředitele, zajišťování pedagogických praxí, účelné využívání prostředků získaných doplňkovou činností ve prospěch školy, účelnost dlouhodobé investiční činnosti apod. výše uvedená kritéria jsou hodnocena na základě inspekčních zpráv České školní inspekce, kontrolní činnosti krajského úřadu a příslušných orgánů státní správy a výročních zpráv škol a školských zařízení.

Kritéria pro přidělení odměny jsou rozdělena do čtyř oblastí:

1. oblast „řízení“, úroveň řízení školy a školského zařízení ředitelem, komunikace s úřady a veřejností včetně rodičovské veřejnosti, dodržování příslušných směrnic, metodických pokynů kraje a krajského úřadu i usnesení rady kraje a zastupitelstva kraje, jakož i dodržování ostatních právních předpisů (např. předpisy EU v souvislosti s projektovou činností), výsledky šetření stížností apod.
2. oblast „kvalita“, úroveň zpracování podkladových materiálů, správních rozhodnutí, výroční zprávy, hodnocení školy, výsledky kontrol, certifikátů jakosti i ocenění školy apod.

3. oblast „prezentace“, přijaté projekty, granty, včetně doby jejich realizace (minimálně v jednotlivém případě ve výši 400 tis. Kč), úspěšná účast školy v mezinárodních soutěžích, organizace republikových a mezinárodních soutěží, úspěšné zastupování školy v soudních sporech, účast ředitele ve výběrových komisích a jiných komisích či sdruženích nad rámec jeho povinností, za dary získané pro školu apod.

4. oblast „optimalizace“, přizpůsobení počtu zaměstnanců školy nebo školského zařízení vývoji výkonových ukazatelů, rozhodných pro stanovení rozpočtu přímých výdajů a další úsporná opatření v oblasti poskytování školských služeb. Každá oblast je OŠMT KÚ hodnocena zvlášť a výsledná odměna je součtem částek v jednotlivých částech základních kritérií uvedených výše.

Výsledná odměna může být zvýšena až o 50 % (zaokrouhuje se na tisíce nahoru) u ředitelů přejímající nebo nové organizace v případě sloučení nebo splynutí školy nebo školského zařízení v příslušném školním roce za práce spojené s tímtosloučením, splynutím.

V mimořádných případech, které nejsou postižené ve výše uvedených kritériích může vedoucí odboru navrhnout radě odměnu nad stanovený limit. Kvalita plnění úkolů, vyplývajících z právních předpisů, směrnic apod.(dodržování termínů, komplexnost podkladů a další), vyhodnocení případných stížností (oprávněnost, částečná oprávněnost, plnění přijatých nápravných opatření. Hodnocení školy a školského zařízení dle škály České školní inspekce, výsledků kontrol OŠMT KÚ včetně vyhodnocení nálezů neoprávněného čerpání finančních prostředků a celkové finanční kázně, úroveň komunikace ředitele, celková kvalita řízení a zabezpečení školy a školského zařízení, strategie podpory a rozvoje školy, za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu - Kritéria pro stanovení odměny za výsledek hospodaření v hlavní činnosti jsou:

Za záporný výsledek hospodaření OŠMT KÚ odměnu nenavrhne. Odměna za nezáporný výsledek hospodaření v hlavní činnosti limit odměn je stanoven s ohledem na celkový objem nákladů školy a šk.zařízení, srážka za nedočerpání dotace z MŠMT na přímé výdaje, srážka za překročení závazného ukazatele (prostředky na platy, OON, pokud nevyplývá z jiného plnění)

Srážka za překročení závazného ukazatele limitu počtu zaměstnanců v přepočteném počtu zaměstnanců. Odměnu lze poskytnout jen v tom případě, že celkový výsledek hospodaření školy a školského zařízení bude nezáporný.

Odměnu lze poskytnout jen v tom případě, že celkový výsledek hospodaření školy a školského zařízení bude nezáporný.

Liberecký kraj

Hodnocení ředitelů je vymezeno obecně, velká část je věnována sankcím, jsou podrobně popsány podmínky, co nesmí ředitel školy porušit. Kritéria hodnocení práce ředitele školy jsou velmi obecná, přesto oceňuji zapojení Krajského úřad Libereckého kraje na projektu „Hodnocení kvality vzdělávání v Libereckém kraji“, výstupem byla podrobná hodnotící kritéria pro zjištění kvality škol. Ředitel školy je zodpovědný za kvalitu školy, proto by tento dokument mohl plnit účel závazného dokumentu i pro hodnocení práce ředitele školy. Pro inspiraci jiným krajům uvádím internetový odkaz.¹²

Pardubický kraj

Osobní příplatky ředitelům škol a školských zařízení jsou poskytovány na základě dosahování velmi dobrých výsledků při hodnocení kvality činnosti v těchto oblastech: Kvalita výchovně vzdělávacího procesu, hodnotí se zejména výsledky a inovace pedagogického procesu, prezentace školy na veřejnosti, spolupráce s rodiči a se školskou radou. Kvalita pedagogického sboru, hodnotí se především plnění podmínek odborné a pedagogické způsobilosti pedagogických pracovníků, podpora dalšího vzdělávání učitelů, personální práce. Kvalitní plnění většího rozsahu pracovních úkolů, které nelze zhodnotit příplatkem za vedení, např. náročnost organizace výchovně vzdělávací práce, zajišťování pedagogických praxí, osobní podíl ředitele na doplňkové činnosti, na účelném využívání prostředků získaných doplňkovou činností ve prospěch školy a v dalších mimorozpočtových aktivitách, kvalita dlouhodobé investiční činnosti a další aktivity podle zvážení.

Ředitelům škol a školských zařízení lze odměny poskytovat v těchto případech:

¹² http://www.edulk.cz/LinkClick.aspx?fileticket=2UrUyHw7I_c%3D&tabid=160&mid=756

Za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného úkolu, který ředitelé podstatným způsobem ovlivnili, např. významné výchovně vzdělávací a mimoškolní aktivity, zvýšené nároky na odbornou a pedagogickou činnost, realizace úsporných opatření v hospodaření školy, za odbornou publikační nebo posuzovatelskou činnost nad rámec školy a školského zařízení včetně autorství učebnic, učebních a odborných textů, za realizaci výběrového řízení dle zákona o zadávání veřejných zakázek a za jiné mimořádné a jednorázové úkoly. Podobně jako v dalších krajích mohou být ředitelé škol odměněni v následujících dvou případech, ale uvádím je zde jen pro úplnost, jelikož s hodnotícími kritérii, která navrhuji jako optimální, nesouvisejí.

K ocenění pracovních zásluh při dovršení padesáti let věku ve výši 5.000 Kč a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod ve výši 10.000 Kč (jde o ocenění dlouhodobých pracovních zásluh).

Za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo při živelným událostem, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen život, zdraví nebo majetek.

Olomoucký kraj

Kvalita výchovně vzdělávacího procesu; v této oblasti se hodnotí zejména výsledky a inovace pedagogického procesu, a to především na základě inspekčních zpráv, na základě studií prováděných celoplošně pro zjišťování kvality výuky a vědomostí žáků (např. testy úrovně vědomostí v jednotlivých ročnících školy a porovnání s celostátní úrovní), dále na základě prezentace školy na veřejnosti a spolupráce s rodiči, školskou radou a jinými orgány.

Kvalita pedagogického sboru; v této oblasti se především hodnotí plnění podmínek odborné a pedagogické způsobilosti pedagogických pracovníků, podpora dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, kvalita personální práce,

Uplatnitelnost absolventů na trhu práce, úspěšnost přijímání absolventů k dalším formám studia (VOŠ, VŠ). Osobní příspěvek lze poskytnout také za plnění většího rozsahu pracovních úkolů, které nelze postihnout příplatkem za vedení, a to zejména za náročnost organizace výchovně vzdělávací práce, zajišťování

pedagogických praxí, osobní podíl ředitele na výsledcích doplňkové činnosti a mimorozpočtových aktivitách, zapojení školy do projektů EU, či jiných vzdělávacích projektů. Podkladem pro hodnocení kritérií jsou inspekční zprávy, testy úrovně vědomostí žáků, výroční zprávy škol, zpráva o hospodaření, analytické materiály z úřadů práce, regionální analýzy, výsledky kontrol apod., práce na Dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy v Olomouckém kraji, prezentace školy na veřejnosti, zhodnocení inspekčních zpráv, plnění úkolů ze strany OŠMT KÚ OK a zřizovatele, průběh přijímacího řízení, zajištění maturitních a závěrečných zkoušek, práce na projektech, organizační a finanční zabezpečení okresních a regionálních soutěží, pořádání akcí místního významu, pořádání akcí regionálního a nadregionálního významu, dosažený hospodářský výsledek, zpracování účetních uzávěrek dle příslušných předpisů, zpracování rozborů hospodaření za organizaci, zúčtování prostředků státního rozpočtu, výroční zpráva o hospodaření, zpracování statistických výkazů, závěry kontrolní činnosti, dodržení závazných ukazatelů stanovených rozpočtem, kvalita podkladů pro rozpočet finančních prostředků.

Středočeský kraj

Tento kraj mi nabídnul nahlédnutí do dokumentů u pověřené pracovnice.

V písemné podobě se mi je nepodařilo získat.

Ústecký kraj

Kraj údaje neposkytl.

2.1.4 Porovnání dat, komentář k tabulce

Následující tabulka uvádí souhrnný přehled jednotlivých krajů, plusem jsou označena kritéria, která se v dokumentu daného kraje vyskytla. Některá data mohou být zkrácena, jelikož pojmenování mých vlastních hodnotících kritérií může být odlišné od pojmenování kritérií zřizovatelů. Zřizovatel může některé oblasti ve svém hodnocení zohledňovat, ale jsou tzv. skryta pod vymezením jakéhosi obecnějšího nadřazeného pojmenování. Při porovnávání dokumentů a sumarizaci dat do tabulky jsem plusem označila i takové případy, které se shodovaly jen částečně. Například v Olomouckém kraji hodnotí kvalitu ředitelovy práce podle „uplatnitelnosti absolventů na trhu práce“, tato skutečnost souvisí s profilem absolventa, ale není v jejich závazném dokumentu obsažen proces

průběžného ověřování a vyhodnocování profilu absolventa, jak jsem vymezila v třetím kritériu hodnocení.

Tabulka 2-4 Souhrnná

| Kritérium | Kraje ČR (zřizovatelé veřejných SŠ) | Hlavní město Praha | Středočeský | Jihočeský | Plzeňský | Karlovarský | Královéhradecký | Parucký | Vysočina | Olomoucký | Zlínský | Moravskoslezský | Jihomoravský | Ústecký | Liberecký | Celkem "+" |
|-----------|--|--------------------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------------|----------|----------|-----------|----------|-----------------|--------------|----------|-----------|------------|
| 1 | Ředitel má pojmenovanou vizi, veřejně dostupnou | - | xx | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | xx | - | 0 |
| 2 | Škola pravidelně vyhodnocuje a stanovuje dlouhodobé a krátkodobé cíle. | - | xx | - | - | - | + | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 |
| 3 | Škola průběžně ověřuje a vyhodnocuje dosažení dovedností profilu absolventa | - | xx | - | - | - | - | - | + | - | - | - | - | xx | - | 1 |
| 4 | Škola skutečně realizuje napsaný školní vzdělávací program | - | xx | + | - | - | - | - | - | - | - | - | - | xx | - | 1 |
| 5 | Škola má vytvořená obecná pravidla hodnocení žáků (strategie na úrovni školy). | - | xx | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | xx | - | 0 |
| 6 | Hodnocení posuzuje individuální pokrok žáka | - | xx | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | xx | - | 0 |
| 7 | Škola má vytvořen systém hodnocení pedagogických pracovníků | - | xx | - | - | + | - | + | - | - | - | - | - | xx | - | 2 |
| 8 | Každý pracovník je pravidelně hodnocen vedením školy. | - | xx | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | xx | - | 0 |
| 9 | Ředitel má efektivní smysluplný plán DVPP, i pro sebe | - | xx | - | + | + | + | - | - | + | - | - | + | xx | - | 5 |
| 10 | Plán DVPP odpovídá zaměření a strategickému plánu rozvoje školy. | - | xx | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | xx | - | 0 |
| 11 | Ředitel si ověřuje výsledky DVPP. | - | xx | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | xx | - | 0 |
| 12 | Škola je reprezentována a propagována na veřejnosti (soutěže, společenské akce) | - | xx | + | + | + | + | + | - | + | - | - | + | xx | - | 7 |
| 13 | Škola vytváří podmínky pro děti ze soc. znevýhodněného prostř., nadané žáky i žáky SPU | - | xx | - | - | - | + | - | - | - | - | - | - | xx | - | 1 |
| 14 | Škola nabízí materiální i personální potenciál žákům, rodičům i široké veřejnosti i v době mimo vyučování a prázdnin. | - | xx | - | - | - | + | - | - | - | - | - | + | - | - | 2 |
| 15 | Škola získává inspiraci od škol doma i v zahraničí a nabízí své zkušenosti.(mezinárodní spolupráce) | - | xx | + | + | - | + | - | + | + | - | - | + | xx | - | 6 |
| 16 | Škola spolupracuje s partnery (odborná praxe) | - | xx | - | - | - | - | - | + | + | - | - | - | xx | - | 2 |
| 17 | Škola umožňuje rodičům přicházet do školy nejen z důvodů vzdělávání dítěte. (dny otevřených dveří, společenské akce, zájmová sdružení) | - | xx | - | - | - | + | - | - | + | - | - | - | xx | - | 2 |
| 18 | Ředitel vytváří a aktualizuje všechny školní normy. | - | xx | + | - | - | - | - | - | - | - | + | + | xx | - | 3 |
| 19 | Ředitel dodržuje normy v oblasti personalistiky, účetnictví, ekonomiky, bezpečnosti.. | - | xx | + | - | - | - | - | - | - | - | + | + | xx | - | 3 |
| | Celkem "+" | 0 | 0 | 5 | 3 | 3 | 7 | 2 | 2 | 6 | 0 | 2 | 6 | 0 | 0 | 0 |

Legenda:

„xx“ neposkytli,

„-“ nemají

„+“ mají

Ze souhrnné tabulky je dle předpokladu patrné, že porovnávání všech 19 kritérií se jeví jako vysoký počet s ohledem na nulový výskyt v jednotlivých dokumentech. Výsledkem porovnání dokumentů je zjištění, že pro zřizovatele je nejdůležitější, jak je škola prezentována a propagována na veřejnosti, toto hledisko kladně hodnotí v sedmi krajích. Mezinárodní spolupráci má ve svých kritériích celkem šest krajů a smysluplnost dalšího vzdělávání pedagogů uznává jako důležité hodnotící kritérium celkem pět krajů. Vytváření a dodržování norem se vyskytlo v dokumentech tří krajů. Využití školy pro společenské akce a pro zájmová sdružení je v hodnotících kritériích dvou krajů, stejně jako spolupráce s partnery v rámci odborné praxe žáků středních škol. Využití školy v době prázdnin a systém hodnocení pedagogických pracovníků se objevil v dokumentech dvou krajů. Oblasti pravidelného vyhodnocování a stanovování dlouhodobých a krátkodobých cílů, vyhodnocování profilu absolventa, realizace ŠVP, podmínky pro znevýhodněné žáky se vyskytly jen jedenkrát.

Z výše uvedených údajů vyplývá, že pro zřizovatele je nejdůležitější, jak je škola prezentována a zda spolupracuje se zahraničními školami, překvapující je hledisko dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, které považuje za důležité celkem pět krajů. Další vzdělávání je obecně posuzováno kladně, ale vzhledem k rozpočtu školy, ředitelé nemají možnost posílat pedagogy na další vzdělávání, protože jim chybí finanční prostředky, které od zřizovatele na tuto činnost nedostanou. Ředitelé škol tak v podstatě četnost vzdělávání nemohou ovlivňovat. Další vzdělávání pedagogů i ředitele školy považují za důležité jako prevenci proti tzv. syndromu vyhoření. Nejvyšší procento shodných navržených kritérií s dokumenty jednotlivých zřizovatelů jsem zaznamenala u Královéhradeckého kraje, celkem v sedmi oblastech. V šesti kritériích se shodovaly i dokumenty Olomouckého a Jihomoravského kraje. Je důležité zmínit, že zřizovatelé sice oceňují práci ředitele formou finanční odměny, tyto peníze si však ředitelé musejí vyplatit z vlastního rozpočtu, nejsou výjimečné případy, kdy ředitel školy finanční prostředky na vyplacení navrhované odměny ve svém rozpočtu nemá.

2.1.5 Návrh hodnotících kritérií

V předchozí části své bakalářské práce jsem porovnávala optimální kritéria hodnocení, tak aby byly postihnuty všechny oblasti působení ředitele školy, ale s ohledem na výsledky porovnávání dokumentů jsem si musela položit otázku, proč mají zřizovatelé středních škol tak odlišný přístup hodnocení oproti navrhovanému ideálu. Dospěla jsem ke zjištění, že kraje ani nemají potenciál k tomu, aby mohly zjišťovat u každého konkrétního ředitele jeho kvalitu. Pokud by rozeslali dotazník, není zaručena reliabilita, jelikož ředitel může sám sebe nadhodnotit. Doporučovala bych strukturované šetření při kontrole školy. Na druhou stranu je optimální šetření prováděné každoročně přímo na místě v celkovém počtu zřizovaných škol nereálné. I přesto, že zřizovatel nekontroluje své školy každý rok, je důležité, aby byla splněna i podmínka každoroční aktualizace ze strany zřizovatele. Proto je pro zřizovatele tak důležitá prezentace školy na veřejnosti a ve svém hodnocení vycházejí z inspekčních správ, výsledků kontrol, výročních zpráv. Zřizovatel provádí kontrolu hospodaření svých příspěvkových organizací na základě zákona o finanční kontrole a na základě zákona č. 29/2000 Sb. o krajích. Jednotlivé kraje mají plán kontrol upraven ve vnitřních směrnicích, obecně lze konstatovat, že vzhledem k četnosti škol, kraj, jako zřizovatel komplexně kontroluje své školy jednou za čtyři roky. Navrhuji, aby součástí této kontroly byl dotazník, který by obsahoval tyto položky:

1. Ředitel školy má zpracované krátkodobé a dlouhodobé cíle, které pravidelně vyhodnocuje (minimálně jednou za dva roky)
2. Ve škole se vyučuje podle zveřejněných ŠVP (lze využít zprávu ČŠI)
3. Ředitel má vytvořen systém hodnocení svých podřízených pracovníků
4. Plán DVPP koresponduje s dlouhodobým cílem školy
5. Ve škole jsou vytvořeny podmínky pro znevýhodněné a nadané žáky
6. Škola je využívána i v době mimo vyučování (hodnocení doplňkové činnosti v souladu se zřizovací listinou)
7. Umístění žáků do 3. místa v soutěžích na národní a mezinárodní úrovni
8. Škola spolupracuje s jinými školami na mezinárodní úrovni
9. Škola spolupracuje se sociálními partnery v rámci praxe žáků SŠ
10. Škola pořádá společenské akce (dny otevřených dveří, plesy, zájmová sdružení)

11. Ve škole jsou aktualizovány závazné normy
12. Ředitel školy dodržuje normy v oblasti personalistiky, účetnictví, BOZP, školské legislativy (je zodpovědný za dodržování norem u svých podřízených)
13. Ředitel školy včas zasílá požadované dokumenty zřizovateli
14. Publikace odborných textů (ředitel školy píše odborné texty, které jsou dostupné odborné veřejnosti)

Splnění jednotlivých kritérií by mělo být konkrétně ohodnoceno body. Každý bod by měl svou přesnou finanční hodnotu s ohledem na to, kterou oblast zřizovatel preferuje. Pokud by ředitel školy prokazatelně nedoložil, že oblasti, kde zřizovatel s jeho prací nebyl spokojen, neřídí kvalitněji, platila by jako podklad pro hodnocení tato vyplněná tabulka. (Do termínu další kontroly) Dokumenty, které má k dispozici využije, aniž by tím zatěžoval ředitele školy. Ředitel školy zpřístupní ty informace, které jsou pro zřizovatele složitěji dostupné (např. informaci o spolupráci se sociálními partnery v rámci odborné praxe žáků). Národní ústav pro vzdělávání zveřejnil na svých stránkách velmi přínosný materiál pro zřizovatele škol.¹³ Jedná se o výsledek projektu Cesta ke kvalitě a zřizovatelům je poskytnut podrobnější návrh, jak by mohli hodnotit své školy. Jsem přesvědčena, že kvalita školy je neodlučně spjata s kvalitou řízení, tedy s osobou ředitele školy, proto by kraje dokument (viz odkaz 13) mohly použít jako inspiraci i pro hodnocení ředitelů škol.

3 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na problematiku hodnocení ředitelů středních škol z pozice zřizovatele. V úvodní teoretické části jsou popsána specifika školského prostředí a obecná kritéria hodnocení kvality v oblasti managementu. V praktické části jsem na vzorku dvaceti respondentů ověřovala, zda by veřejnost a samotní ředitelé uvítali změnu v hodnocení jejich práce, výsledek nebyl nikterak překvapivý, na tom, jak by měl pracovat ideální ředitel se téměř všichni shodli. Představy, nápady a vize, jak by škola měla být ideálně řízena je jedna stránka problému, ale skutečnost, kterou jsem se snažila

¹³

http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporuceni_pro_zrizovatele_k_hodnoceni_skol_.pdf#page=1&zoom=68,0,842

v konkrétních dokumentech jednotlivých krajů postihnout, je druhou stránkou věci. Výsledek sice není překvapivý, zato vyvolává polemiku, a nejen u odborné veřejnosti. Situaci v žádném případě nelze hodnotit jako optimální. Někteří zřizovatelé hodnotí sice všechny stěžejní oblasti řízení, ale jednotlivé oblasti již nejsou rozpracovány. Například mezinárodní spolupráce, co přesně si zřizovatel představuje? Kvalita výchovně vzdělávacího procesu, opět není specifikováno, co konkrétně je míněno. Takových případů bych mohla uvést mnohem více, zásadní problém spočívá v obecnosti nastavených pravidel. Pokud pravidla nastavíme tímto zobecňujícím způsobem, je snadné obhájit, proč ředitele školy ohodnotíme finančními prostředky či v opačném případě, proč kvalitní práci finančně neoceníme.

Které školy jsou kvalitní, jaký typ škol stát podpoří a co je cílem vzdělávání na veřejných školách? Tyto otázky úzce souvisejí s řízením středních škol, managementem, kde nejdůležitější článek tvoří právě ředitelé. Volný trh, který by měl fungovat jako instance, která rozhoduje o úspěchu a neúspěchu, schopnosti a neschopnosti obstát v konkurenci, v sektoru vzdělávání nefunguje. V poslední části jsem navrhla hodnotící kritéria, podle kterých by zřizovatel mohl hodnotit kvalitu ředitelů škol. Překážkou je okolnost, že zřizovatelé středních škol jsou se stávající situací spokojeni a neexistuje způsob, jak je motivovat ke změně, s výjimkou legislativní úpravy. Pokud bychom si připustili potřebu radikální změny, je potřeba zvážit i nevyhnutelnou součást každé reformy. Hlavním smyslem reformy je, aby se rozpadly stávající poměry, aby byly vytvořeny podmínky pro zájmové skupiny, agentury a investory, skutečným smyslem může být proměna záležitostí veřejného zájmu na soukromý zájem. Rozhodně není pravidlem, že by každá reforma dosáhla lepších výsledků než jakých bylo ve vzdělávání dosaženo před reformou. Žijeme v době zbožštění peněz, proto není překvapující zjištění, že pro zřizovatele je stěžejním aspektem hodnocení hospodářský výsledek školy, schopnost školy zajistit provoz z vlastních zdrojů získaných doplňkovou činností. Apoteóza trhu vychází z toho, že ekonomika je nadřazena všem ostatním sférám života, vše probíhá podle neměnných zákonitostí trhu a největší šanci mají ti, kteří se podřídí duchu doby a využijí příznivý okamžik. Doufám, že moje práce může posloužit zřizovatelům k zamyšlení nad stávající situací, případně je motivovat k využití navržených

kriterií hodnocení. Na druhé straně věřím, že nevzniknou další pracovní místa pro úředníky, kteří by kontrolovali a vyhodnocovali práci ředitelů škol. Mým přáním je, aby všichni, kteří rozhodují o vzdělávání v České republice situaci posuzovali v kontextu a souvislostech bez předsudků a aby ČR nebyla kritizována za nekonceptnost, za nedostatečnou pozornost věnovanou vzdělávacímu systému jako celku a za chybějící strategický přístup.¹⁴

„ Co každý ví, všichni zapomenou“ F. Nietzsche

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 2-8 Odpovědi rodičů..... | 21 |
| Tabulka 2-9 Odpovědi ředitelů | 21 |
| Tabulka 2-10 Legenda | 21 |
| Tabulka 2-11 Souhrnná | 35 |
| Tabulka 2-1 Ředitel či ředitelka – vizionář | 43 |
| Tabulka 2-2 Ředitel či ředitelka – garant kvality vzdělávání..... | 43 |
| Tabulka 2-3 Ředitel garant DVPP | 44 |
| Tabulka 2-4 Ředitel garant DVPP | 44 |
| Tabulka 2-5 Ředitel tvůrce příjemného klimatu | 45 |
| Tabulka 2-6 Ředitel – garant otevřenosti školy | 45 |
| Tabulka 2-7 Ředitel – garant dodržování zákonů | 46 |

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. ISBN 80-247-469-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 2. rozšířené vydání. ISBN 978-80-7261-239-0
- COLEMAN, R. a B. GILES. 525 způsobů jak se stát lepším manažerem. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-27-6.

¹⁴ Závěry ke zprávě OECD, s. 5

- DEMING W. E. *The Deming management method* / by Mary Walton; foreword by W. Edwards Deming. ISBN 0-399-55000-3.

Dostupný z WWW:<http://www.msmt.cz/file/20716>

- DVOŘÁK, J. *Vademekum úspěšného manažera*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-36-5.
- EGER, L. a kolektiv. *Efektivní školský management*. Plzeň: ZU, 1998. ISBN 80-7082-430-1.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-274-1458-2.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. 3. vydání. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- KINSEY & COMPANY. *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*. Praha: McKinsey & Company, 2010. ISBN
- MULLIS, I. *TIMSS 2007 international mathematics report: findings from IEA's trends in international mathematics and science study at the fourth and eighth grades*. Boston: Timss & Pirls, 2008. ISBN 1-889938-48-3.
- NEZVALOVÁ, D. *Kvalita ve škole*. Olomouc: Univerzita Palackého, Pedagogická fakulta, 2002. ISBN 80-244-0452-4.
- PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.
- Projektový tým. *Sborník národního projektu Úspěšný ředitel*. Grafia, s.r.o. Plzeň, 2008. ISBN 978-80-86956-34-3. Dostupný z WWW:
http://www.nidv.cz/cs/download/uspesny_reditel/SBORNIK_USPESNY_REDITEL.pdf
- PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-170-3.
- SLAVÍKOVÁ, L. *Orbis Scholae*, 2008, roč. 2, č. 3, s. 37-51. ISSN 1802-4637.
- TROJAN, V. *Orbis Scholae*, 2011, roč. 5, č. 3, s. 107-127. ISSN 1802-4637.

- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003s. ISBN 80-86395-46-4
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, střední, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).
- Závěry ke zprávě OECD 2012. Dostupný z WWW:<http://www.msmt.cz/file/20716>

Příloha

1. Kritéria a indikátory kvalitní práce ředitele školy

Tabulka 1-1 Ředitel či ředitelka – vizionář

| Kritérium | Indikátor |
|-------------------------------|--|
| Ř má pojmenovanou vizi | Vize školy je srozumitelná a přitažlivá |
| | Veškeré aktivity školy naplňují vizi školy. |
| | Vize školy je sdílená zaměstnanci, žáky i rodiči školy. |
| Ř vyhodnocuje naplňování vize | Strategické plány efektivně a smysluplně směřují k naplňování vize |
| | Škola sleduje realnost stanovené vize. |
| | Škola pravidelně vyhodnocuje a stanovuje dlouhodobé a krátkodobé cíle . |
| | Škola získává co nejvíce informací o škole od různých partnerů školy . |

Tabulka 1-2 Ředitel či ředitelka – garant kvality vzdělávání

| Kritérium | Indikátor |
|---|--|
| Škola vzdělávání stanovená RVP naplňuje cíle základního ZV. | Škola konkrétními způsoby, formami a činnostmi rozvíjí u žáků KK . |
| | Škola efektivním způsobem vyhodnocuje naplňování KK . |
| Škola má profil absolventa, který se snaží naplňovat. | Očekávané výstupy navazují, graduji a směřují k profilu absolventa od 1. do 9. ročníku |
| | Linka učiva na sebe navazuje od 1. do 9. ročníku. |
| | Škola průběžně ověřuje a vyhodnocuje dosažení dovedností profilu absolventa |
| Škola skutečně realizuje napsaný školní vzdělávací program | Cílem hodin je rozvoj oborových dovedností použitelných pro život prostřednictvím učiva |
| | Školní vzdělávací program pomáhá učitelům v profesním růstu . |
| | Ve vzdělávacích oblastech, předmětech jsou uplatňovány a realizovány mezipředmětové vazby . |
| | Průřezová témata jsou realizována v souvislosti s očekávanými výstupy i KK. |

Tabulka 1-3 Ředitel garant DVPP

| Kritérium | Indikátor |
|--|--|
| Ř má efektivní smysluplný plán DVPP, ve kterém nezapomíná na sebe! | Plán DVPP odpovídá zaměření a strategickému plánu rozvoje školy. |
| | Plán DVPP motivuje všechny pracovníky školy ke vzdělávání. |
| Ř plán DVPP průběžně aktualizuje a vyhodnocuje. | Plán DVPP je spravedlivý vůči všem pracovníkům školy. |
| | Plán DVPP napomáhá k odbornému růstu pracovníků školy i k vytvoření dobrého klimatu ve sboru . |
| | Ř si ověřuje výsledky DVPP . |
| | Učitelé i ředitel si vybírají z nabídky aktuálních vzdělávacích seminářů . |

Tabulka 1-4 Ředitel garant DVPP

| Kritérium | Indikátor |
|--|--|
| Ř má efektivní smysluplný plán DVPP, ve kterém nezapomíná na sebe! | Plán DVPP odpovídá zaměření a strategickému plánu rozvoje školy. |
| | Plán DVPP motivuje všechny pracovníky školy ke vzdělávání. |
| Ř plán DVPP průběžně aktualizuje a vyhodnocuje. | Plán DVPP je spravedlivý vůči všem pracovníkům školy. |
| | Plán DVPP napomáhá k odbornému růstu pracovníků školy i k vytvoření dobrého klimatu ve sboru . |
| | Ř si ověřuje výsledky DVPP . |
| | Učitelé i ředitel si vybírají z nabídky aktuálních vzdělávacích seminářů . |

Tabulka 1-5 Ředitel tvůrce příjemného klimatu

| Kritérium | Indikátor |
|--|---|
| Škola je školou pro děti. | Ve škole se děti cítí bezpečně . |
| | Školu spoluvytvářejí sami žáci . |
| | Učitelé s žáky komunikují na partnerské úrovni . |
| Pravidla hodnocení ve škole respektují hlavní zásady kvalitního hodnocení. | Učitelé jsou ochotni si navzájem pomáhat . |
| | Učitelé mezi sebou nesoupeří . |

Tabulka 1-6 Ředitel – garant otevřenosti školy

| Kritérium | Indikátor |
|---|--|
| Škola o sobě dává vědět. | Škola uveřejňuje výsledky své práce . |
| | Škola dává na vědomí svou vizi a strategii školy široké veřejnosti. |
| | Veškeré informace o škole jsou aktuální . |
| Škola je v rámci svých podmínek otevřená vzdělávání všech žáků. | Vytváří podmínky pro vzdělávání dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí . |
| | Podporuje a rozvíjí nadané žáky . |
| | V rámci individuálních možností vzdělává děti se specifickými poruchami učení a chování . |
| Škola je otevřená spolupráci s veřejností. | Škola naslouchá názorům zvenčí a vychází vstříc smysluplným požadavkům . |
| | Nabízí materiální i personální potenciál žákům, rodičům i široké veřejnosti i v době mimo vyučování a prázdnin. |
| | Získává inspiraci od škol doma i v zahraničí a nabízí své zkušenosti . |
| Škola má s rodiči žáků partnerský vztah. | Škola umožňuje rodičům přicházet do školy nejen z důvodů vzdělávání dítěte. |

Tabulka 1-7 Ředitel – garant dodržování zákonů

| Kritérium | Indikátor |
|--------------------------|--|
| Ř dodržuje zákonné normy | Ř vytváří a aktualizuje všechny školní normy. |
| | Ř dodržuje normy v oblasti personalistiky, účetnictví, ekonomiky, bezpečnosti.. |