

Konkurzy na ředitele škol
a školských zařízení v období
od 1. 3. 2018 do 31. 7. 2018

Informace

Praha, září 2018

Obsah

1	Úvod	3
2	Shrnutí hlavních zjištění	3
3	Zjištění	4
3.1	Základní údaje o konkurzech.....	4
3.2	Uchazeči o pracovní místo ředitele školy.....	6
3.3	Průběh konkurzů.....	6
3.4	Výsledky konkurzů.....	8
4	Závěry	9

1 Úvod

Česká školní inspekce předkládá zprávu o průběhu konkurzů na ředitele škol a školských zařízení (dále také jen „škola“), která komentuje zejména důvody vyhlášení konkurzů, charakteristiky uchazečů, vlastní průběh konkurzů a jejich výsledky. Informace uváděné v této zprávě se vztahují k 1465 konkurzním řízením realizovaným v období od 1. března 2018 do 31. července 2018, resp. k 1325 konkurzním řízením, kterých se Česká školní inspekce v souladu s vyhláškou č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích, v tomto období účastnila¹.

Ředitele školské právnické osoby jmenuje zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení. V období závěru školního roku 2017/2018 končí šestileté funkční období mnoha ředitelům škol, kteří byli do funkce jmenováni v roce 2012 na základě novely zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) z roku 2011, kterou bylo stanoveno funkční období ředitele školy jako šestileté. Podle zákona může zřizovatel v období od začátku šestého měsíce do konce čtvrtého měsíce před uplynutím období šesti let výkonu práce na pracovním místě ředitele školy vyhlásit na toto pracovní místo konkurz. Ten zároveň musí být vyhlášen, pokud podnět k jeho vyhlášení podá Česká školní inspekce nebo školská rada. Výsledek konkurzního řízení má pro zřizovatele pouze doporučující charakter. Pokud konkurz zřizovatelem vyhlášen není, začíná stávajícímu řediteli běžet další šestileté funkční období.

Dle zjištění České školní inspekce bylo zaměření pohovorů s uchazeči o pracovní místo ředitele školy v minulých obdobích vždy dominantně orientováno na oblast legislativy či financování, a velmi málo byly sledovány a hodnoceny pedagogické aspekty práce ředitele školy, pedagogická vize uchazeče, jeho představy o vedení pedagogického sboru apod. Na tuto skutečnost Česká školní inspekce v minulosti opakovaně poukazovala, a právě proto se na tyto aspekty práce ředitele školy jako vrcholného manažera vzdělávací instituce a lídra pedagogického procesu České školní inspekce v konkurzních řízeních konaných ve sledovaném období zaměřovala.

2 Shrnutí hlavních zjištění

Během období březen až červenec 2018 bylo realizováno celkem 1465 konkurzních řízení na pracovní místo ředitele školy, přičemž Česká školní inspekce se prostřednictvím svých zástupců v konkurzních komisích zúčastnila celkem 1325 z nich (při vzájemném porovnání dvou celých posledních školních let jde o více než trojnásobný meziroční nárůst, jehož hlavním důvodem byl konec funkčního období velkého množství ředitelů škol). Tato řízení se dotkla všech druhů a typů školských subjektů.

V převážné většině případů byla znovu obsazována místa, na nichž působili ředitelé s dlouholetou praxí ve vedení dané školy. Tři čtvrtiny ředitelů, na jejichž pozici byl konkurz vyhlášen, byly ve funkci více než deset let. Naopak v malém počtu případů šlo o náhradu ředitelů, kteří byli ve funkci relativně krátce (6 % jich školu vedlo méně než 5 let). V některých z těchto případů šlo o ředitele škol, kteří byli vedením pověřeni pouze dočasně, a proto bylo potřeba dané pracovní místo potvrdit konkurzem.

Ve 48 % případů se přihlásil jeden zájemce, ve 2 % se zřizovatelé mateřských a základních škol potýkali se situací, kdy se nepřihlásil žádný uchazeč. Řízeného rozhovoru konkurzní komise s kandidáty se zúčastnilo 89 % přihlášených zájemců.

¹ Informace byly získávány zejména zjišťováním, pozorováním a hodnocením jednotlivých situací ze strany školních inspektorů a následnou analýzou příslušných dat.

Mezi účastníky řízených rozhovorů bylo 40 % uchazečů, kteří již v době konkurzu absolvovali studium pro ředitele škol a školských zařízení. Konkurzů se ve 46 % případů zúčastnili stávající ředitelé škol, v obdobném počtu případů se výběrového řízení účastnil některý z dalších zaměstnanců školy. V 80 % případů se jiný pracovník dané školy konkurzu zúčastnil, pokud se dosavadní ředitel již o stejný post na další funkční období neucházel. V 83 % případů se tak konkurzu zúčastnil alespoň jeden ze stávajících zaměstnanců školy (ředitel školy nebo její jiný zaměstnanec, případně oba).

Alespoň jeden vhodný kandidát na post ředitele vzešel z 95 % konkurzů, kterých se Česká školní inspekce účastnila. Zřizovatel zpravidla doporučení komise respektoval a v 94 % případů ředitelem školy jmenoval uchazeče, kterého konkurzní komise označila za nejvhodnějšího. Ve 3 % případů byl ředitelem jmenován vhodný zájemce, který však v hlasování komise neskončil jako první. Ve zbylých případech nebyl ředitelem školy jmenován ani jeden z uchazečů. Nejúspěšnější skupinou kandidátů byli stávající ředitelé škol (39 %).

Průběh konkurzů významně ovlivňoval fakt, že u velké části z nich byl posuzován pouze jeden uchazeč. V těchto situacích byla přibližně polovina konkurzů vedena pouze formálně, protože bylo předem zřejmé, že komise označí daného kandidáta za vhodného. V druhé polovině se ovšem komise kvalitou jediného zájemce zabývala důkladněji, a byla tak patrná snaha vybrat tohoto uchazeče jen v případě, že prokáže potřebné kvality. Pokud se řízeného rozhovoru účastnili alespoň dva uchazeči, byla snaha komise vybrat nejlepšího kandidáta ve většině případů zřejmá.

Necelé pětiny konkurzních řízení se účastnili prizvaní odborníci, kteří nejsou členy komise, a mají tak jen poradní hlas. Nejčastěji (30 %) šlo o starosty, místostarosty a další členy místních zastupitelstev. Česká školní inspekce hodnotila přítomnost odborníka jako přínosnou v polovině případů, přičemž téměř ve všech těchto pozitivně hodnocených případech byli mezi odborníky přítomni psychologové, personalisté či ředitelé jiných škol.

3 Zjištění

3.1 Základní údaje o konkurzech

V uvedeném období bylo vyhlášeno celkem 1465 konkurzů na ředitele škol, školní inspektoři České školní inspekce se jako členové konkurzních komisí zúčastnili 1325 řízení. V průběhu celého školního roku 2017/2018 se pak Česká školní inspekce zúčastnila celkem 1638 konkurzních řízení, což představuje o 210 % více konkurzů, než kolik jich bylo realizováno ve školním roce 2016/2017². Jak ukazuje tabulka č. 1, hlavním důvodem vysokého počtu konkurzů ve sledovaném čase byl právě konec funkčního období velkého množství ředitelů škol.

² Ve školním roce 2016/2017 bylo realizováno celkem pouze 528 konkurzů, kterých se jako člen komise účastnil také školní inspektor České školní inspekce.

Tabulka č. 1 Důvod vyhlášení konkurzu*

Důvod vyhlášení konkurzu	Počet	Podíl (v %)
Konec řádného funkčního období ředitele školy	1 004	68,5
Ukončení pracovního poměru na straně ředitele školy, rezignace	325	22,2
Jiný důvod (zřizování nových škol, úmrtí ředitele, sloučení škol apod.)	62	4,2
Opakovaný konkurz (v předešlém konkurzu na ředitele této školy nebyl vybrán žádný uchazeč)	31	2,1
Odvolání ředitele školy z funkce z jiného důvodu	15	1,0
Návrh na vyhlášení konkurzu podaný Českou školní inspekcí	14	1,0
Odvolání ředitele školy z funkce na návrh České školní inspekce	5	0,3
Opakovaný konkurz (žádného z vybraných uchazečů zřizovatel nejmenoval ředitelem školy)	5	0,3
Odvolání ředitele školy na návrh školské rady	4	0,3

* Informace se vztahují k celkovému počtu 1465 vyhlášených konkurzů.

Vyhlášená konkurzní řízení se dotkla všech druhů a typů školských subjektů. V převážné většině případů byla znovu obsazována místa ředitelů s dlouholetou praxí ve vedení dané školy, 73,8 % ředitelů škol, na jejichž místo byl konkurz vyhlášen, bylo ve funkci více než 10 let. Vyhlášení konkurzu zřizovatelem tak mohlo v řadě případů svědčit o snaze zřizovatelů zajistit nový nebo jiný směr vývoje školy, případně se ujistit, že současný ředitel je stále nejvhodnějším kandidátem. V malém počtu případů šlo o náhradu ředitelů, kteří byli ve funkci relativně krátce (6,4 % ředitelů bylo ve funkci ředitele školy méně než 5 let). V některých z těchto případů šlo o ředitele škol, kteří byli vedením školy pověřeni pouze dočasně, a bylo potřeba pracovní místo ředitele školy potvrdit konkurzem.

Tabulka č. 2 Druhy a typy škol a školských zařízení, kterých se konkurzy týkaly*

Druhy a typy škol a školských zařízení, kterých se konkurzy týkaly	Počet	Podíl na celkovém počtu konkurzů (v %)
Mateřská škola	728	49,7
Základní škola	668	45,6
Střední škola	222	15,2
Základní umělecké školy a jazykové školy	99	6,8
Vyšší odborná škola	28	1,9
Zařízení školního stravování	1 114	76
Zájmové a další vzdělávání	687	46,9
Školská výchovná a ubytovací zařízení	98	6,7
Školská zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a pro preventivně výchovnou péči	66	4,5
Školská poradenská zařízení	38	2,6
Školská účelová zařízení	16	1,1

*) Celkový počet škol a školských zařízení uvedených v tabulce převyšuje celkový počet 1465 vyhlášených konkurzů, protože se často jedná o různé činnosti jednoho právního subjektu (jedno konkurzní řízení na ředitele školy může být v této tabulce součástí několika řádků, neboť jde o sloučený subjekt např. MŠ, ZŠ a zařízení školního stravování apod.).

3.2 Uchazeči o pracovní místo ředitele školy

Pro konkurzní řízení ve sledovaném období byl charakteristický poměrně nízký zájem uchazečů. Nejčastěji se do konkurzu přihlásil pouze jeden uchazeč, ve 2 % případů se zřizovatelé mateřských a základních škol potýkali se situací, kdy se nepřihlásil žádný uchazeč. Řízeného rozhovoru konkurzní komise s uchazeči se zúčastnilo 89 % přihlášených uchazečů. Situaci u konkurzního řízení dokresluje tabulka č. 3. Z alespoň dvou uchazečů mohlo ředitele vybírat cca 48,4 % konkurzních komisí.

Tabulka č. 3 Počet uchazečů, kteří se v rámci konkurzního řízení zúčastnili řízeného rozhovoru*

Počet uchazečů, kteří se v rámci konkurzního řízení zúčastnili řízeného rozhovoru	Podíl z celkového počtu obsazovaných míst (v %)
Žádný uchazeč	3,5
1 uchazeč	48,2
2 uchazeči	24,8
3 uchazeči	12,6
4 uchazeči	6,1
5 a více uchazečů	4,9

* Informace se vztahují k počtu 1325 konkurzních řízení, kterých se účastnil školní inspektor.

Mezi účastníky řízených rozhovorů bylo 39,6 % uchazečů, kteří již v době konkurzu absolvovali studium pro ředitele škol a školských zařízení. Konkurzů se ve 46,2 % případů zúčastnili stávající ředitelé škol, v obdobném počtu případů se konkurzu účastnil některý z dalších zaměstnanců školy. V 80 % těchto případů se jiný pracovník dané školy konkurzu zúčastnil, pokud se dosavadní ředitel již o stejný post na nové funkční období neucházel. V 83,2 % případů se tak konkurzu zúčastnil alespoň jeden ze stávajících zaměstnanců školy (ředitel školy nebo její jiný zaměstnanec, případně oba).

3.3 Průběh konkurzů

Zřizovatel, popřípadě komise se souhlasem zřizovatele, může přizvat k jednání komise v případě potřeby ještě další odborníky s hlasem poradním, kteří nejsou členy komise. Tato možnost byla využita u 19,4 % konkurzních řízení, kterých se Česká školní inspekce účastnila. Nejčastěji šlo o starosty, místostarosty a další členy místních zastupitelstev (30 % přizvaných odborníků). Pouze minimum z nich (5 %) splňovalo vzhledem ke svému profesnímu zaměření také roli odbornou, zatímco 95 % zúčastněných komunálních politiků v roli odborníka s hlasem poradním nemělo nad rámec politického mandátu žádnou odbornost vztahující se ke vzdělávání. Častou volbou mezi přizvanými odborníky byli dále psychologové či personalisté, ředitelé jiných škol či školských zařízení podobného zaměření a zaměstnanci obecních a krajských úřadů (např. z odboru školství, právníci apod.). Česká školní inspekce hodnotila přítomnost odborníka jako přínosnou v 50,6 % případů, přičemž téměř ve všech těchto pozitivně hodnocených případech byli mezi odborníky přítomni psychologové, personalisté či ředitelé jiných škol. Přítomnost lokálních politiků jako přizvaných odborníků hodnotila Česká školní inspekce jako přínosnou zhruba v polovině případů, zejména proto, že mohli posoudit koncepci uchazečů v porovnání s koncepčními záměry zřizovatele v oblasti školství, a to i přesto, že naprostá většina z nich neměla ve vztahu ke školství žádnou odbornost typu pedagogického vzdělání nebo pedagogické či pedagogicko-psychologické praxe. Na druhé

straně všechny případy, kdy byla přítomnost odborníka považována ze strany České školní inspekce za negativní, spadají také na vrub přítomnosti místních politiků (starostů, členů zastupitelstev), jakkoli se těchto negativních zkušeností celkově nevyskytlo mnoho (cca 5 %).

Tabulka č. 4 Hodnocení přínosu přizvaného odborníka Českou školní inspekci

Hodnocení přínosu přizvaného odborníka pro řízený rozhovor s uchazeči	Počet	Podíl z případů, kdy byl odborník přítomen (v %)
Přizvaný odborník byl rozhodně pro průběh konkurzu přínosem	130	50,6
Přizvaný odborník dostal během řízeného rozhovoru s uchazeči dostatečný prostor pro otázky	188	73,2
Bylo by vhodné, aby měl přizvaný odborník stejné hlasovací právo jako ostatní členové komise	41	16
Názor přizvaného odborníka se alespoň většinou shodoval s převažujícím názorem zbylých členů komise	155	60,3
Role přizvaného odborníka u komise byla pouze formální	19	7,4
Přizvaný odborník sehrál pro průběh konkurzu roli negativní, jeho přítomnost byla kontraproduktivní	12	4,7

Jen v 18 případech byli účastníci konkurzu podrobeni písemnému znalostnímu testu. Přestože v některých případech Česká školní inspekce hodnotila využití znalostního testu jako užitečné pro prokázání vhodnosti uchazečů, jeho přínos pro rozhodování o vhodnosti uchazečů nepovažuje Česká školní inspekce za vyšší než řízený rozhovor s uchazeči v průběhu konkurzního řízení. Přínos testu může být vyšší v těch případech, kdy je mezi členy komise (případně mezi přizvanými odborníky) přítomna také osoba, která je schopna výsledek testu relevantně zhodnotit (např. psycholog, personalista apod.). Zároveň platí, že test není pravděpodobně zřizovateli považován za potřebný v situaci, kdy je účastníků konkurzního řízení nízký počet.

Řízený rozhovor s účastníky trval zpravidla 15-45 minut a všem účastníkům byla poskytnuta stejně dlouhá doba. Česká školní inspekce považuje tuto dobu věnovanou uchazečům za postačující pro posouzení jejich schopností. Výrazné rozdíly v čase věnovaném v průběhu konkurzního řízení jednotlivým účastníkům zaznamenala Česká školní inspekce v 2,8 % případů. Ve většině případů rozdílná délka rozhovoru nesvědčila o snaze jednoho uchazeče favorizovat a délka byla postačující, ve 13 případech však byla zároveň zaznamenána snaha některého z uchazečů upřednostnit, nebo byl vhodný kandidát evidentně již dopředu znám, a konkurz tak probíhal spíše formálně.

Tematicky byly rozhovory nejčastěji zaměřeny na manažersko-řídící (75,8 % konkurzů) a pedagogickou vizi uchazečů (66,6 % konkurzů), často byly projednávány také otázky týkající se běžného provozně-organizačního chodu školy (30,4 % konkurzů). Zřídka byly prověřovány právní a úřední znalosti uchazečů či jejich finančně-ekonomická vize. Dotazy členů komise pak byly orientovány především na další pedagogické směřování školy (změny pedagogické koncepce, případné úpravy školního vzdělávacího programu apod.), manažerské dovednosti uchazečů, např. v oblastech používaných postupů a organizačních nástrojů, a na vizi organizačního fungování školy. Na okraji zájmu nezůstávala ani oblast osobní motivace účastníka konkurzu či plánovaný způsob komunikace se zákonnými zástupci, se žáky a se zřizovatelem. Relativně vhodně pojaté rozhovory s uchazeči však vycházely zejména z dotazů kladených členy konkurzních komisí z řad školních inspektorů a způsobeny byly také vlivem

školních inspektorů na ostatní členy komise, neboť se jim dařilo členy konkurzní komise v úvodu jednání přesvědčit, že stěžejní pro posouzení vhodnosti uchazeče jsou zejména pedagogické aspekty práce ředitele školy, nikoli provozně-technické či legislativní znalosti.

Nezávislé reference na uchazeče byly komisí využity v 22 % případech, pouze v 15,2 % případech byly reference využity u všech zúčastněných uchazečů.

Česká školní inspekce prostřednictvím školních inspektorů – členů konkurzních komisí hodnotila u 1325 konkurzů také jejich atmosféru, s ohledem na míru formálnosti jejich průběhu a objektivitu posouzení jednotlivých uchazečů. Průběh konkurzů významně ovlivňoval fakt, že u velké části z nich byl posuzován pouze jeden uchazeč. V těchto případech byla přibližně polovina konkurzů vedena pouze formálně a bylo předem zřejmé, že komise označí uchazeče za vhodného. Přibližně v polovině případů se ovšem komise kvalitou jediného uchazeče zabývala podrobněji a byla zřejmá snaha vybrat tohoto uchazeče jen v případě, že prokáže potřebné kvality. Hodnocení atmosféry u těch konkurzů, kde byli přítomni u rozhovoru alespoň dva uchazeči, představuje následující tabulka.

Tabulka č. 5 Hodnocení atmosféry proběhlého konkurzu

Výroky charakterizující atmosféru proběhlého konkurzu	Podíl konkurzů (v %), alespoň 2 uchazeči u rozhovoru
Byla patrná snaha komise vybrat nejlepšího uchazeče, nejvhodnější uchazeč získal výraznou většinu hlasů členů komise	69,6
Byla patrná snaha komise vybrat nejlepšího uchazeče, nejvhodnější uchazeč získal jen těsnou většinu hlasů členů komise	14,6
Konkurz proběhl s patrnou snahou části komise uspět za každou cenu se svým favoritem	8,2
Jiný dojem	4,2
Konkurz proběhl spíše formálně, bylo vidět, že favorit je předem znám a většina komise se na něm shoduje	3,4

Pokud se řízeného pohovoru účastnili alespoň dva uchazeči, byla snaha komise vybrat nejlepšího kandidáta ve většině případů zřejmá. Zcela formální průběh konkurzu byl málo častým případem, ovšem v nezanedbatelné části případů byla patrná snaha části komise prosadit za každou cenu svého kandidáta, tedy přesvědčit ostatní členy, aby hlasovali shodně s nimi.

Snahy některých členů komise ovlivnit rozhodnutí komise ve prospěch konkrétního uchazeče se vyskytovaly zejména v případech, kdy byl přítomen jen jeden uchazeč a zřizovatel potřeboval místo obsadit. V takových případech zřizovatel podporoval uchazeče i v případě, že nebyl částí komise považován za vhodného, pravděpodobně především z obavy, že do opakovaného konkurzu by se nemusel žádný uchazeč přihlásit.

3.4 Výsledky konkurzů

Alespoň jeden vhodný kandidát na post ředitele školy vzešel z 95,2 % konkurzů. S výsledkem hlasování komise se její přítomní členové z řad školních inspektorů České školní inspekce ztotožnili v 89 % případů, kdy za nejvhodnějšího označili stejného uchazeče. Nejčastěji byl za nejvhodnějšího uchazeče označen dosavadní ředitel školy, jak ilustruje tabulka č. 6.

Tabulka č. 6 Uchazeči konkurzu doporučení komisí ke jmenování ředitelem školy a uchazeči jmenování do funkce ředitele školy zřizovatelem*

Uchazeči	Doporučení (v %)	Jmenování (v %)
Dosavadní ředitel školy	37,8	36
Jiný uchazeč z dané školy	31,9	31,6
Jiný uchazeč bez dřívější praxe ředitele školy	18,5	17,9
Jiný uchazeč s dřívější praxí ředitele školy	6,9	6,7
Žádný uchazeč	4,9	7,8

* Informace se vztahují k počtu 1325 konkurzních řízení, kterých se účastnil školní inspektor.

Zřizovatel zpravidla doporučení komise respektoval a v 93,8 % případů ředitelem školy jmenoval uchazeče, kterého konkurzní komise označila za nejvhodnějšího. Ve 3 % případů byl ředitelem jmenován vhodný uchazeč, který však v hlasování komise neskončil jako první, ve zbylých případech nebyl ředitelem školy jmenován ani jeden z uchazečů. Nejúspěšnější skupinou uchazečů v konkurzním řízení tak byli stávající ředitelé škol.

4 Závěry

Efektivitu konkurzních řízení snižoval především nízký počet uchazečů konkurzů, u velké části konkurzních řízení nebyl konkurující uchazeč. Tento stav může v některých případech vyústit až v situaci, kdy je ředitelem jmenována osoba, která předem není považována za vhodnou. Tato situace v uvedeném období (od 1. března 2018 do 31. července 2018) mohla být nadstandardně komplikována velkým množstvím souběžně vyhlášených konkurzů, a tedy nižším počtem dostupných uchazečů připadajících na jedno místo ředitele. Přesto je potřeba se zabývat příčinami nízké atraktivity pozice ředitele školy, např. dostupnými informacemi poskytovanými Českou školní inspekcí o bariérách, které ředitelé při své práci pocítují (tj. zejména vysoká míra administrativní zátěže, komplikovaná legislativa, časová náročnost povolání, vysoká míra zodpovědnosti a s ní spojená psychická zátěž, vysoká míra autonomie škol, nedostatek času na řízení pedagogického procesu apod.).

Dle zjištění České školní inspekce lze rovněž konstatovat, že v situaci, kdy se k řízenému pohovoru dostaví alespoň 2 uchazeči, není v některých případech zcela zaručena objektivita konkurzního řízení (8,2 % těchto konkurzů proběhlo s patrnou snahou části komise prosadit za každou cenu svého kandidáta, ve 3,4 % případů konkurz proběhl jen formálně).

Poměrně málo jsou při konkurzních řízeních využívány objektivizující nástroje ve formě testů, využití nezávislých referencí či přizvání odborníků s hlasem poradním. Přizvání odborníci jsou navíc často osobami, které posilují u konkurzního řízení pozici zřizovatele a místních samospráv (lokální politici, zaměstnanci místní samosprávy). Vzhledem k tomu, že účast zástupců zřizovatele v roli členů komise je již garantována vyhláškou č. 54/2005 Sb., dochází tak k duplicitnímu zastoupení pozic zřizovatele na úkor prospěšného zastoupení odborníků v relevantních oblastech, tj. např. psychologů, personalistů, ředitelů škol podobného zaměření apod.