

PROFESNÍ RŮST PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Závěrečná práce

„Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení“

září 2012 – květen 2013

Zpracoval:

Ing. Jiří Franc, učitel České lesnické akademie v Trutnově

Královéhradecký kraj

Anotace

Tato práce s názvem „Profesní růst pedagogických pracovníků“ byla zpracována jako závěrečná práce v rámci Studia pro ředitele škol a školských zařízení realizovaného Národním institutem pro další vzdělávání, pracovištěm Hradec Králové v období od září 2012 do května 2013. Práce je zaměřena na vybrané poznatky o perspektivě učitelského povolání v ČR a možnostech profesního a kariérního růstu pedagoga se zaměřením na směřování k pozici ředitele střední školy.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, s využitím poznatků získaných ve vzdělávacím programu Studium pro ředitele škol a školských zařízení a studiem citované literatury.

Souhlasím s tím, aby práce „*Profesní růst pedagogických pracovníků*“ byla v Národním institutu pro další vzdělávání používána jako studijní materiál pro další zájemce.

V Janských Lázních dne 10. 4. 2013

Ing. Jiří Franc, Česká lesnická akademie Trutnov

OBSAH:

strana:

Anotace, prohlášení	2
Obsah	3
Úvod	4
1. Prestiž povolání pedagoga.....	5
2. Profesní a kariérový růst pedagogických pracovníků	10
3. Současné postavení ředitele školy	13
3. 1. Studium pro ředitele škol a školských zařízení	14
3. 2. Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky	15
3. 3. Bakalářské studium oboru školský management	16
3. 4. Navazující magisterské studium management vzdělávání	16
4. Legislativní východiska konkurzu na ředitele školy	17
5. Výsledky konkurzů na ředitele ve školním roce 2011/2012	19
6. Závěr.....	20
Seznam použité literatury	21
Příloha č. 1	23
Záznam o průběhu odborné stáže	24

Úvod

Mimo klasických ekonomických ukazatelů úspěchu jednotlivce např. příjmů, zaměstnanosti či hrubého domácího produktu na obyvatele, roste v posledních letech zájem o neekonomické aspekty ovlivňující pocit celkové životní pohody¹. Dosažení či udržení životní spokojenosti, společenské soudržnosti nebo občanské angažovanosti či zdraví populace, to jsou témata, kterým je zvláště v období dynamických společenských změn a zpochybňování osvědčeného evropského sociálně tržního modelu právem věnována zvýšená pozornost.

Odborná literatura naznačuje, že s rozmanitými výše uvedenými společenskými přínosy je pozitivně spjata dosažená úroveň vzdělání. V ČR je se svým životem spokojeno pouze 31,2 % lidí se vzděláním nižším než vyšší sekundární, ale již 59,8 % lidí s vyšším sekundárním vzděláním a dokonce 75,3 % těch, kteří dosáhli terciárního vzdělání (UIV, 2011)

Pokud má být těmto neekonomickým nebo přesněji řečeno neprvoplánově ekonomickým aspektům života společnosti a jejich vztahu k vzdělávání přikládán dostatečný význam, znamená to, že je třeba neustále věnovat pozornost vývoji kvality všech složek vzdělávacího systému včetně dosud klíčové úlohy osoby učitele.

Znalosti, dovednosti a postoje, které učitel žákům zprostředkovává a které pak mohou využít v programech celoživotního vzdělávání nebo v zaměstnání nejsou jen žádoucím cílem učitelovi práce, ale v nejširším kontextu podmínkou pro harmonické začlenění člověka do společnosti.

Tato závěrečná práce shrnuje vybrané poznatky o perspektivě učitelského povolání v ČR a možnostech profesního a kariérního růstu pedagoga s důrazem na směřování k pozici ředitele střední školy.

¹ Jednou z alternativ k poněkud jednorozměrnému, avšak zcela obvyklému ukazateli prosperity, jakým je HDP je např. index lidského rozvoje (angl. *Human development index*, HDI). Jde o pokus vyjádřit kvalitu lidského života za pomoci porovnání údajů o chudobě, gramotnosti, vzdělání, střední délce života, porodnosti a dalších faktorů, který vypracovává OSN. Používá se pro měření potenciální sociální rozvoje státu.

1. Prestiž povolání pedagoga

Prestiž, tedy váženost, které se člověk ve společnosti těší je jedním z předpokladů respektu, který si lidé vzájemně prokazují. Jde rovněž o jeden ze základních zdrojů pozitivního vztahu jedince ke své vlastní osobě, který považují za důležitý předpoklad duševní vyrovnanosti.

V obecné rovině se prestiž jedince může odvozovat od jeho sociálního statusu .

Součástí „budoucího osudu“ povolání ve společnosti je nesporně vývoj jeho společenské prestiže ovlivňující jak zájem o profesní přípravu v dané oblasti, tak následnou snahu o jeho praktické vykonávání v období produktivního věku.

V sociologických výzkumech bývá prestiž profese zjišťována jako jedna z charakteristik sociální stratifikace společnosti. Hodnocení prestiže povolání je vytvářeno tak, že vybraní respondenti přiřazují v seznamu různých povolání určitý počet bodů podle toho, jakou té které profesi přisuzují vážnost.

Povolání učitele je možná překvapivě českou veřejností stabilně hodnoceno jako vysoce prestižní. V žebříčku dvacetisedmi hodnocených povolání se v červnu 2012 učitel základní školy umístil na 5. místě a vysokoškolský učitel dokonce na 3. místě v české škále prestiže povolání (CVVM 2012).

Sami učitelé jsou však v hodnocení prestiže své profese spíše skeptičtí. To je také jeden z faktorů, proč se učitelé rozhodnou opustit své povolání a věnovat se jiné profesi. Prestiž učitelů jakožto profesní skupiny může být značně odlišná od individuální prestiže, tj. vážící se k učitelům jako jednotlivcům. Ta je vytvářena na základě specifických charakteristik učitelova chování, jeho angažovanosti na veřejném životě, jeho životního stylu atd. (Průcha, 2002).

V monografii s názvem *Středoevropský učitel na prahu učící se společnosti 21. století* je srovnávána situace i perspektivy vzdělanosti a stavu učitelské profese v Česku, Slovensku a Polsku. Atraktivita profese pedagoga v očích českých učitelů základních a středních škol se týká výsledky výzkumu provedeného v České republice v letech 1995 – 98.

Mezi přednosti učitelství učitelé nejčastěji řadili:

- práci s dětmi a mládeží (26 %),
- prázdniny (20,05 %),
- různorodou tvořivou činnost (15,84 %),
- pracovní dobu, její výhodný začátek (15,35 %),
- uspokojení z práce, radost z výsledků (9,16 %),
- nutnost či možnost sebevzdělávání (3,96 %).

Za nedostatky učitelství učitelé nejčastěji považovali:

- nízké finanční ohodnocení (36,25 %),
- malou společenskou prestiž (26,89 %),
- velkou psychickou zátěž (19,33 %),
- špatnou koncepci školství (6,34 %),
- málo pomůcek, špatné vybavení školy (4,23 %),
- časovou náročnost na kvalitní přípravu (3,93 %),
- fixaci dovolené na prázdniny (3,02 %).

Alarmujícím zjištěním je značný podíl těch, kteří od počátku studia nechtěli být učiteli. U těchto respondentů během profesní přípravy na vysoké škole identifikace s učitelstvím nepřibývalo, ale naopak ubývalo. Bohužel pouze více než polovina dotázaných deklarovala plnou identifikaci s učitelstvím. (Blížkovský, Kučerová, Kurelová a kol., 2000)

Tato i další studie² potvrzují, že argumentem, který by v debatě o možnostech posílení prestiže povolání pedagoga měl hrát zásadní roli, je míra platového ohodnocení jeho práce.

Studie Daniela Münicha a Jana Straky *Být či nebýt učitelem: platy českých učitelů pohledem nákladů ušlých příležitostí a širší souvislosti* vydaná v květnu 2012 Národohospodářským ústavem AVČR přináší výmluvné doklady o racionálním základu velmi nízké platové atraktivnosti učitelské profese na základních a středních školách v ČR. Druhým akcentovaným tématem studie je velmi nízký zájem o učitelskou profesi mezi mladými talentovanými lidmi.

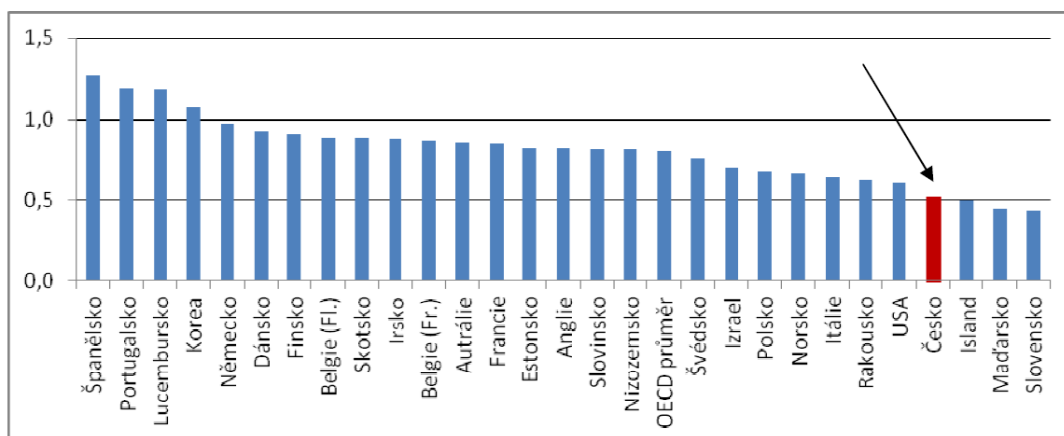
Základní závěry studie jsou shrnuty v následujících bodech:

- Kvalita učitele je zásadním faktorem determinujícím kvalitu výsledků vzdělávání. Potvrzuje to řada zahraničních empirických výzkumů.
- V českém výzkumu se dopadům kvality učitele na vzdělávací výsledky žáků věnuje velmi malá pozornost, takže žádné empirické odhady těchto dopadů dosud nejsou k dispozici.
- Učitelské platy ovlivňují kvalitu učitelů vícero způsoby:
 - Vyšší platy zvyšují zájem mladých a talentovaných lidí o učitelskou profesi.
 - U již zkušených a dobrých učitelů výše platu spolurozhoduje o jejich setrvání v profesi.
 - Struktura platů potom ovlivňuje nasazení a ochotu vlastní učitelské schopnosti dále rozvíjet.
- Platy učitelů se zpravidla srovnávají s průměrnou mzdou v zemi. Čeští učitelé si z tohoto hlediska na první pohled nevedou špatně. Učitelé základních a středních škol si v průměru vydělávají o 10 až 15 procent více, než je celonárodním průměr (tedy číslo vzešlé mimo jiné i započítáním platů nekvalifikovaných zaměstnanců).

² Stejně trendy potvrzuje např. rozsáhlá analýza společnosti ppm factum research, s.r.o. provedená v roce 2009 pro MŠMT www.msmt.cz/uploads/VKav_200/Analyza.../ZZ_ucitele_final.pdf

- Ročenka OECD *Education at a Glance 2011* přináší na platy českých učitelů poněkud realističtější pohled. Čeští učitelé s patnácti lety praxe ve věku 25-64 let si vydělají pouze 50 % toho, co vysokoškolsky vzdělaní neučitelé. Platy českých učitelů tak patří k relativně nejnižším mezi zeměmi OECD, které byly do srovnání zahrnuty (Graf 1).
- Nejvyšší úrovně dosahují náklady ušlých platových příležitostí učitelů ve středním věku 30 – 50 let, tedy tzv. v nejlepších letech pracovní kariéry. V případě nejmladších začínajících učitelů do 30 let není situace tak vypjatá. Je to zřejmě dáno tím, že ve většině ostatních profesí se bez praxe začíná na poměrně nízké platové úrovni, která ovšem s lety praxe roste mnohem rychleji než ve školství.

Graf 1: Poměr platu učitelů po 15 letech praxe k průměrnému platu ostatních vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců (2009). Zdroj: OECD – *Education at a Glance 2011*



- V roce 2010 ČR vydala na školství 162,9 mld. Kč, tedy přibližně 4.3 % HDP, čímž se řadí na spodní konec žebříčku v rámci OECD.
- Financování českého základního a středního školství se dnes nachází v komplikované situaci. Platy učitelů jsou dlouhodobě na velmi nízké úrovni, což přispívá k nízké atraktivitě této profese. Za nízkými platy stojí relativně nízké výdaje na školství, ve kterých platy tvoří hlavní nákladovou položku.

- Protože kvalita učitelů výrazně ovlivňuje úroveň vzdělanosti mladých generací a jejich dispozice k dalšímu učení, potřebné na střední a vysoké škole a v profesním životě, úspory na straně školských výdajů se budou negativně promítat do budoucího růstu kvality života v ČR.
- Z výsledků Scio testů používaných v rámci přijímacích řízení na řadě vysokých škol vyplývá, že zdaleka největší podíl uchazečů o učitelské a pedagogické obory se rekrutuje z uchazečů s nižší úrovní studijních dispozic.
- Nejnovější analýza projektu Vektor (Scio 2012), v němž byli testováni žáci prvních a posledních ročníků středních škol, navíc ukázala, že na pedagogické fakulty se hlásí středoškoláci s nejhoršími průměrnými výsledky v testech.
- Podíl českých žáků, kteří se v budoucnu chtějí stát pedagogem, je v rámci zemí OECD velmi nízký; řádově pod 2 % populace patnáctiletých, zatímco průměr OECD je více než třikrát vyšší (7,1 %). Zájem o učitelskou profesi je navíc nižší u žáků s nadprůměrnou úrovní čtenářské a matematické funkční gramotnosti³.

Odměňování učitelů se odvíjí od tabulkových platů, veškeré prostředky nad rámec těchto platů závisí na konkrétní škole a jejích možnostech.

V blízké budoucnosti se připravuje změna, tzv. kariérní systém⁴, podle které by měla být práce pedagoga oceněna podle skutečné kvality bez ohledu na dobu jeho praxe.

Cílem je zajistit, aby učitelé byli placeni nejen podle odsloužených let, ale i podle standardizovaně posuzovaných výsledků práce a toho, jak si zvyšují svoji odbornou kvalifikaci prostřednictvím studijních programů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

³ PISA 2006 (PISA – OECD Programme for International Student Assessment). Program pro mezinárodní hodnocení žáků každé tři roky ověřuje dovednosti patnáctiletých žáků v matematické, čtenářské a přírodovědné gramotnosti a také zkoumá, jaké mají žáci představy o svém budoucím povolání.

⁴ Vypracování kariérního systému učitelů a ředitelů škol umožňujícího celoživotní zvyšování kvality jejich práce s návazností na motivující systém odměňování podle transparentních pravidel je předmětem IPn Kariérní systém řešeného MŠMT a NIDV v rámci OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Ukončení tohoto projektu se předpokládá v červnu 2014.

2. Profesní růst a kariérový růst pedagogických pracovníků

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha) publikovaný v roce 2001 se problematice role a profesní perspektivy pedagogických pracovníků věnuje až v samém závěru, kde se mimo jiné píše, že cílem je vytvořit provázaný systém přípravného a dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků včetně jejich kariérního a platového postupu a učinit tak pedagogické povolání atraktivní pro kvalitní a schopné muže a ženy (MŠMT, 2001).

Realita je taková, že učitelé, podobně jako např. lékaři patří k těm skupinám zaměstnanců, u nichž jsou myšlenky celoživotního vzdělávání v poměrně značné míře naplňovány.

Je tomu tak proto, že v případě této skupiny zaměstnanců existuje poptávka logicky doplněná nabídkou vzdělávacích programů umožňujících sice jejich frekventantům dosahovat profesního růstu v rámci stávajícího pracovního zařazení, avšak např. na rozdíl od medicínského prostředí má další sebevzdělávání učitele velmi malý vliv na jeho kariérový růst (tedy „povýšení“ spojeného s odpovídajícím platovým postupem) v rámci organizační struktury školy.

Zatímco možnosti profesního růstu jsou velmi široké, o kariérním růstu s očekávaným pozitivním dopadem na hmotnou stránku existence učitele a jeho rodiny platí bohužel téměř pravý opak:

- učitelé jsou zařazováni do platových tříd podle složitosti, odpovědnosti a obtížnosti vykonávané práce (katalog prací) a do platových stupňů podle délky praxe (tzv. „věkový automat“).
- platy učitelů jsou dále subjektivně stanovovány podle výkonnosti a dosažených pracovních výsledků (osobní příplatek, odměny – nenárokové složky platu).
- při splnění dalších kvalifikačních předpokladů (kvalifikace získaná podle zvláštního předpisu) a splnění podmínek předepsaných zákonem může být učiteli přiznána vyšší platová třída (např. funkce výchovného poradce), příplatek za vedení (výkon funkce vedoucího pracovníka) nebo specializační příplatek (výkon specializované činnosti).

- v podstatě ale neexistuje jednotný motivující systém odměňování podporující kvalitu práce. Veškerá zodpovědnost za motivaci učitele tedy leží na řediteli školy.

Souvislost profesního a kariérového růstu je v současném vzdělávacím systému ČR v optimální situaci jen velmi volná. Tuto variantu bych ilustroval na hypotetickém příkladu učitele, který systematicky rozvíjí své odborné znalosti a praktické dovednosti a shodou okolností se časem stane zástupcem ředitele či dokonce ředitelem (samozřejmě pokud bude mít i potřebné manažerské schopnosti).

Jelikož je takových pracovních pozic ve škole k dispozici značně omezené množství, považuji za pravděpodobnější, že i výše popsaným způsobem aktivní učitel řídicích postů nedosáhne a vývoj jeho kariéry se bude mít podobu kvazipostupu od řadového přes třídního učitele ke koordinátorovi (ŠVP, EVVO, ICT, ...), předsedovi předmětové komise či výchovnému poradci.

Uvedené funkce znamenají v praxi především větší objem pracovních úkolů doprovázený vzhledem k svízelným ekonomickým podmínkám většiny škol jen málokdy výraznějším finančním ohodnocením. Proto se nelze divit, že podle mých zkušeností stále početnější skupina pedagogických pracovníků plně v duchu ekonomických paradigmat tržní ekonomiky tráví na svém pracovišti pouze dobu nezbytně nutnou a koná výhradně činnosti výslovně vyplývající z pracovní smlouvy (hovorově „angažují se do výše svého platu“), aniž by tak škola mohla plně využívat jejich mnohdy obdivuhodný potenciál.

Pro menšinu⁵ výrazně cílevědomých jedinců existují i v nepříliš motivačním prostředí českého školství výzvy. Těmi jsou pozice vedoucích pracovníků, především ředitelů škol. Pozice, které jako jedny z mála, přináší v rámci školského managementu⁶ vedle značných nároků na odbornost, požadavků na řídicí schopnosti a psychické exponovanosti, rovněž vzestup na společenském žebříčku reálně podložený odpovídající úrovní odměňování.

⁵ Podle údajů o struktuře pedagogických pracovníků v Královéhradeckém kraji v roce 2012 byl ve vybraných typech škol následující podíl pracovníků pobírajících příplatek za vedení: MŠ 22,8 %, SOU 14,0 %, ZŠ 13,9 %, SOŠ 10,36 %, gymnázia 6,21 % (OŠ KÚ KHK 2013)

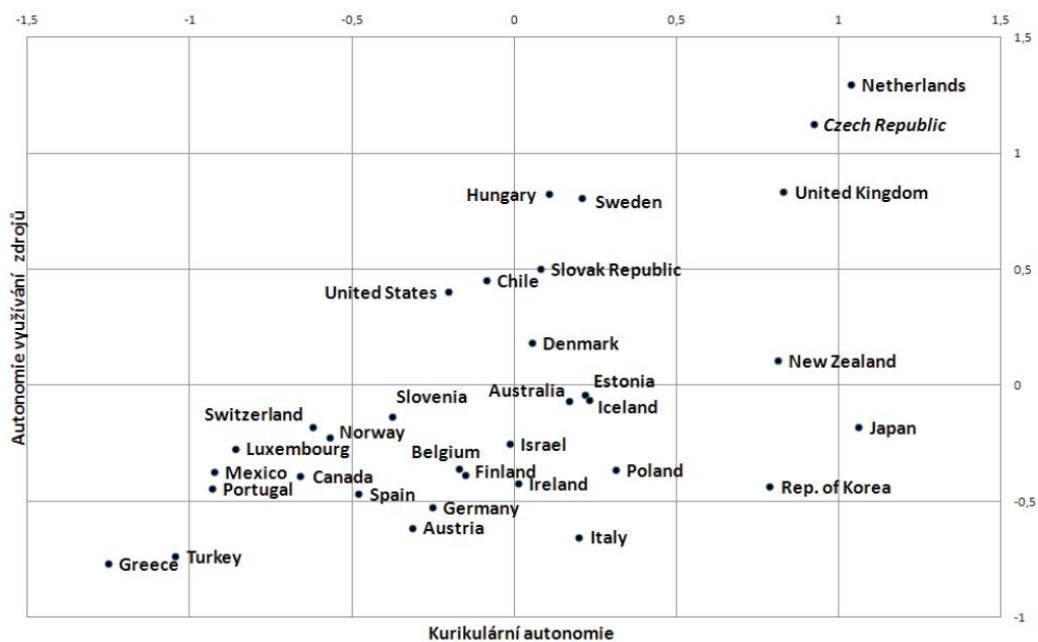
⁶ V nejširším pojetí můžeme do kategorie školského managementu zařadit ředitele školy a jejich zástupce, vedoucí předmětových komisí a také jednotlivých úseků školy (školní hospodářství, domov mládeže, stravovací provoz). Stejně tak jsou školskými manažery i osoby rozhodující o školách z pozice zřizovatele či ministerstva – vedoucí odboru školství nebo vysocí úředníci v resortu školství (TROJAN, 2011).

3. Současné postavení ředitele školy

Ředitelé škol, a obecněji školští manažeři, jsou považováni za klíčové aktéry rozvoje školy. Míra autonomie a rozsah odpovědnosti vedoucích pracovníků českých škol jsou přitom v mezinárodním srovnání velmi rozsáhlé (TROJAN, 2011).

Jedním z důvodů je vysoká míra autonomie v rozhodovacích procesech určujících směřování školy, kterou ředitelé v ČR disponují. Tuto skutečnost potvrzují zjištění mezinárodního šetření PISA 2009. V rámci 65 zemí účastnících se výzkumu (mimo jiné všech 34 zemí OECD) – poskytují Česká republika, Nizozemsko a Spojené království svým školám největší autonomii (Graf 2) – nejen v oblasti alokování zdrojů⁷, ale také při rozhodování o kurikulu a metodách hodnocení (TROJAN, 2011).

Graf 2: Autonomie škol podle šetření PISA 2009



Osobnost ředitel byla jedním z klíčových faktorů úspěchu školy nepochybně vždy. V letech demografického poklesu v prostředí výrazného přebytku míst ve školách se v některých případech stává i faktorem rozhodujícím o její samotné existenci.

⁷ Autonomií v alokování zdrojů se v tomto případě rozumí např. možnost přijímat a propouštět učitele nebo rozhodovat o využití rozpočtových prostředků.

Aktuální znění zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících platné od 1. 9. 2012 stanoví v § 5 následující předpoklady pro výkon činnosti ředitele:

- Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3⁸ a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce:
 - 3 roky pro ředitele mateřské školy,
 - 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči,
 - 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče.
- Ředitelem školy zřizované MŠMT, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství, může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v předchozím bodu získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a)⁹.
- Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované MŠMT, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.

⁸ § 3 výše citovaného zákona stanoví tyto předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka: plnou způsobilost k právním úkonům; odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává; bezúhonnost; zdravotní způsobilost a prokazatelnou znalost českého jazyka.

⁹ § 24, odst. 4, pís. a stanovuje, že studium pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se uskutečňuje na vysokých školách, v zařízeních pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných vzdělávacích institucích na základě akreditace udělené MŠMT.

3.1. Studium pro ředitele škol a školských zařízení

Jde o zákonem vymezený nezbytný předpoklad pro výkon funkce ředitele školy. Jeho význam je zdůrazněn i provázáním se školským zákonem, který v § 166 ukládá zřizovateli odvolat ředitele, který neprokáže splnění tohoto předpokladu osvědčením o absolvování.

Povinnost absolvovat toto kvalifikační studium realizované v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se však vztahuje pouze na ředitele škol, které jsou zřizovány ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí, nevztahuje se na ředitele škol soukromých a církevních (TROJAN, 2011).

Rozsah studia pro ředitele škol a školských zařízení je dán § 5 vyhlášky č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisy a kariérním systému pedagogických pracovníků na nejméně 100 hodin přímé výuky včetně třídenní stáže v rozsahu minimálně 15 hodin (viz Příloha č. 1 závěrečné práce).

MŠMT stanovilo požadavky na obsah studia ve Standardu studia pro ředitele škol a školských zařízení (MŠMT 2005), který vychází z klíčových profesních kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení a z popisu práv a povinností vyplývajících ze školského zákona.

Studijní program je strukturován do čtyř modulů:

- základy práva,
- pracovní právo,
- financování školy,
- organizace školy a pedagogického procesu.

Studium je ukončeno závěrečnou zkouškou před komisí.

Zkouška má tři části:

- obhajobu písemné práce,
- diskusi o stáži absolvované na škole či školském zařízení,
- ověření získaných znalostí.

MŠMT zabezpečuje jednotnou úroveň a kvalitu studia jednak stanovením Standardů, ale i zpracováním jednotných studijních textů a proškolením lektorů a svěřením garance průběhu studia Národnímu institutu pro další vzdělávání (NIDV).

Osobně jsem prezenční část studijního programu K01-05-18-112 - Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení absolvoval na krajském pracovišti NIDV Hradec Králové a byl jsem velmi příjemně překvapen jak fungujícím organizačním zajištěním studia, tak vysokou úrovní přednášek.

3.2. Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky¹⁰

Toto studium není pro ředitele škol povinné, ale je provázáno s možností postupu do vyššího kariérního stupně, z čehož vyplývá i možnost zařazení do vyšší platové třídy, např. ředitel střední školy může být zařazen do 13. platové třídy (TROJAN, 2011).

Studium se uskutečňuje na vysoké škole v rámci celoživotního vzdělávání. Minimální rozsah stanovený vyhláškou je 350 vyučovacích hodin. I v tomto případě připravilo a zveřejnilo MŠMT Standard studia pro vedoucí pedagogické pracovníky (2005). Studium zahrnuje následujících pět oblastí: teorie a praxe školského managementu, právo, ekonomika a finanční management, řízení pedagogického procesu a vedení lidí.

Ke každému modulu je připravena manažerská praxe ve školách a školských zařízeních v rozsahu 20 hodin. Ukončení studia má formu obhajoby závěrečné práce a závěrečné zkoušky před komisí. Absolvent získává osvědčení o způsobilosti k výkonu řídicích činností.

¹⁰ Upraveno v § 7 vyhlášky č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisy a kariérním systému pedagogických pracovníků.

3.3. Bakalářské studium oboru školský management

Jde o vysokoškolské studium akreditované na několika univerzitách v ČR (např. UP Olomouc, UK Praha, UJEP Ústí nad Labem). Studium je ukončeno závěrečnou bakalářskou prací a státní závěrečnou zkouškou.

Řada studentů tohoto oboru má již za sebou studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, proto je propracován systém uznávání dílčích zkoušek. Studium má v jednotlivých modulech aktivity, které prohlubují obsah studia pro vedoucí pedagogické pracovníky. Patrné je to zejména v modulu manažerská praxe, kdy posluchači praktikují např. na pracovištích ČŠI a na odborech školství krajských úřadů.

3.4. Navazující magisterské studium management vzdělávání

Magisterský studijní program by měl připravit odborníky kvalifikované k profesionálnímu výkonu řídicí funkce. Je zaměřen na získání a prohloubení teoretických poznatků v oblastech psychologie, sociologie, pedagogiky, vedení lidí, ekonomiky vzdělávání, právních otázek vzdělávání, na zvládnutí jejich aplikace a na rozvinutí schopností k tvůrčí činnosti v oblasti řízení vzdělávání.

Studium je v současnosti v ČR možné pouze na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy a to v kombinované formě studia. Uplatnění absolventů se předpokládá na pozicích řídicích pracovníků na úrovni středního a vrcholového managementu na různých stupních vzdělávání a ve veřejné správě ve školství.

4. Legislativní východiska konkurzního řízení na ředitele školy

Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, který nabyl účinnosti 1. ledna 2012, **přinesl v § 166 zásadní změnu** do vztahu zřizovatele školy a jejího ředitele.

V tomto paragrafu je především nově stanovena délka funkčního období ředitele školy na 6 let a uvedeny další náležitosti související se jmenováním ředitele na vedoucí pracovní místo. Následující body obsahují výtah ze znění § 166¹¹:

- Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součásti jmenuje na vedoucí pracovní místo zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení na období 6 let.
- V průběhu posledních 6 měsíců pracovního poměru ředitele školy nebo školského zařízení na dobu určitou, nejpozději však 3 měsíce před jeho skončením, může zřizovatel vyhlásit konkurs na ředitele školy nebo ředitele školského zařízení pro další období.
- Zřizovatel vyhlásí konkurs vždy, navrhne-li to nejpozději 6 měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou Česká školní inspekce nebo školská rada. Nedojde-li k vyhlášení konkursu, prodlužuje se doba trvání pracovního poměru na dobu určitou ředitele školy nebo školského zařízení o dalších 6 let.
- Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem náležitosti vyhlášení konkurzního řízení, složení konkurzních komisí pro posuzování uchazečů o jmenování na výše uvedená vedoucí pracovní místa a pravidla pro sestavování, činnost a rozhodování těchto konkurzních komisí.

¹¹ Přesto, že MŠMT zveřejnilo k ustanovením § 166 podrobné výklady, zřizovatelé v rámci ČR nepostupovali ve věci vyhlášení konkurzů jednotně.

Náležitosti vyhlášení konkurzu, postup sestavování a složení konkurzní komise i pravidla její činnosti stanoví **vyhláška č. 54/2005 Sb.** o náležitostech konkurzních řízení a konkurzních komisích.

Zřizovatel vyhláší konkurzní řízení zveřejněním na úřední desce nebo jiným způsobem v místě obvyklém.

Předsedu a další členy konkurzní komise jmenuje nejpozději 30 dní před konáním konkurzního řízení zřizovatel příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy, pro kterou se konkurs koná.

Pokud jde o její složení, obsazení se s ohledem na typ zřizovatele poněkud liší. V případě konkursu na funkci ředitele právnické osoby vykonávající činnost školy zřizované krajem jsou do komise jmenováni:

- dva členové určení zřizovatelem,
- jeden člen určený ředitelem krajského úřadu,
- jeden člen, kterým je odborník v oblasti státní správy, organizace a řízení ve školství podle druhu a typu příslušné školy nebo školského zařízení,
- jeden člen, kterým je pedagogický pracovník příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy,
- jeden člen, kterým je školní inspektor České školní inspekce,
- jeden člen, kterým je člen školské rady, je-li při škole zřízena.

Jednání komise je neveřejné a jeho výsledkem je posouzení vhodnosti či nevhodnosti uchazeče/ů, v případě více vhodných uchazečů pak stanovení jejich pořadí.

Výsledné pořadí uchazečů má pro zřizovatele pouze doporučující charakter. Uchazeč, který bude jmenován ředitelem, musí sice konkurzem projít, nemusí to však být jeho vítěz.

5. Výsledky konkurzů na ředitele ve školním roce 2011/2012

Významná změna praxe v oblasti jmenování ředitelů nezůstala zejména v rámci pedagogické veřejnosti bez odezvy. Obavy panovaly především v rovině možného nerespektování závěrů konkurzní komise ze strany zřizovatele, což bylo podle mého názoru možné vzhledem k celkovému společensko-politickému klimatu pochopit. V první polovině roku 2012 proto provázela vlnu konkurzů často vzrušená diskuze o možných dopadech novely a následně i kritika některých rozhodnutí zřizovatelů.

Výsledky konkurzů shrnují *Souhrnné poznatky České školní inspekce z průběhu a výsledků konkurzů na ředitele ve školním roce 2011/2012*. Dále uvádím vybrané závěry tohoto bilančního materiálu:

- Odborný odhad dle délky praxe ředitelů ve veřejných školách ukazoval, že ukončení výkonu činnosti na této pozici dnem 31. 7 2012, by se po 1. 1 2012 mohla týkat necelých 70 % ředitelů škol, kteří byli v této funkci nepřetržitě po dobu delší než 6 let.
- Souvislost nárůstu konkurzů a změny zákona prokázalo zjištění, že do 31. 12. 2011 proběhlo od začátku školního roku 2011/2012 celkem 114 konkurzů, zatímco od 1. 1. do 20. 7. 2012 se školní inspektoři jako členové komisí zúčastnili 2 608 konkurzů.
- Podíl veřejných škol, ve kterých proběhly konkurzy po 1. 1. 2012, byl téměř 30 % z celkového počtu veřejných škol. **Relativně nejvíce konkurzů vyhlásily ve své působnosti kraje** (přibližně pro 50 % školských subjektů), obce méně (pro necelou čtvrtinu), nejméně MŠMT (pro přibližně 14 % školských subjektů).
- **Přibližně v 96 % případů zřizovatelé doporučení komise respektovali a na vedoucí pracovní místo ředitele jmenovali uchazeče, kterého konkurzní komise navrhla jako prvního v pořadí.**
- Podle ČŠI je potenciálním rizikem vysoký průměrný věk ředitelů zejména gymnázií (53,3 let) a v SOŠ (53,6 let). Původně zákon omezoval také věk ředitele a to na 65 let¹².
- Nepotvrdilo se, že by změny vyvolané touto novelou školského zákona měly přímý negativní dopad na klima na úrovni školy.

¹² Situaci odsouvané generační výměny v pedagogických sborech středních a vyšších odborných škol v oblasti regionálního školství ilustruje podíl pedagogů do 30 let věku, který v roce 2011 činil 19,1 %, kdežto pedagogů ve věku 50+ let bylo 20,2 % (ČSU 2012)

Závěr

Kvalitního učitele zdaleka nedělá pouze vlastnictví titulu z příslušné vysoké školy, ale specifická kombinace pedagogických dovedností a zkušeností na straně jedné a individuálních dispozic na straně druhé. Pro kvalitu vzdělávání je tudíž velmi důležité i to, jak disponovaní lidé se o práci učitele uchází a zda po úspěšném završení studia tento obor z nejrůznějších příčin neopouštějí.

Jedním z možných důvodů nízké atraktivity povolání učitele v ČR je stávající úroveň odměňování ve školství v kombinaci s absencí kariérního systému, který by zaručoval činorodým jedincům výhled významného platového postupu, vytvářející předpoklad zřetelného posílení společenského postavení pedagogů.

Současný stav, kdy relativně vysoký nástupní plat začínajícího pedagoga bez výraznějších pracovních zkušeností s odučenými lety roste pouze nevýrazně, není zárukou udržení mladších, aktivních učitelů ve sborovnách, natož přilákání úspěšných studentů středních škol ke studiu učitelství.

Alternativou k odchodu ze školství za lépe honorovanými pracovními místy může být pro malou část pedagogů prakticky pouze získání místa ředitele (zástupce ředitele) školy.

Vzhledem k nevelkému počtu těchto vedoucích pracovních míst se jedná o možnost výjimečnou, ovšem s příležitostí k realizaci mnoha vlastních záměrů jak v oblasti profesní, tak vzhledem k výraznému platovému nárůstu i v rovině osobní.

Seznam použité literatury

1. BLÍŽKOVSKÝ, B.; KUČEROVÁ, S.; KURELOVÁ, M. a kol. *Středoevropský učitel na prahu učící se společnosti 21. století*. Brno: Konvoj, 2000. 252 s. ISBN 80-85615-95-9.
2. *České školství v mezinárodním srovnání. Vybrané ukazatele publikace OECD Education at a Glance 2011*. [online]. Ústav pro informace ve vzdělávání. Poslední změna 13. 09. 2011 11:36 [Cit. 21. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/17526>
3. *Motivace, priority a kvalita uchazečů o VŠ studium. Vybraná zjištění z projektů Vektor a Národní srovnávací zkoušky*. [online]. SCIO. Poslední změna 18. 10. 2012 [Cit. 23. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.scio.cz/vyzkum/>
4. MÜNICH, D.; STRAKA, J. *Být či nebýt učitelem: platy českých učitelů pohledem nákladů ušlých příležitostí a širší souvislosti*. [online]. Národohospodářský ústav AVČR. Poslední změna 03. 09. 2012 [Cit. 23. 3. 2013]. Dostupné z: http://idea.cerge-ei.cz/documents/kratka_studie_2012_05.pdf
5. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha*. [online]. MŠMT. Poslední změna 01. 02. 2007 14:21 [Cit. 23. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>
6. *Prestiž povolání – červen 2012*. [online]. CVVM. Poslední změna 20. 07. 2011 [Cit. 21. 3. 2013]. Dostupné z: <http://samba.fsv.cuni.cz/~soukup/uvodSG/stratifikace/eu120720.pdf>
7. PRŮCHA, J. *Učitel: současné poznatky o profesi*. Praha: Portál, 2002. 160 s. ISBN 80-7178-621-7.
8. *Souhrnné poznatky České školní inspekce z průběhu a výsledků konkurzů na ředitele ve školním roce 2011/2012*. [online]. ČŠI. Poslední změna 28. 08. 2012 [Cit. 29. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Tematicke-zpravy/Souhrnne-poznatky-CSI-z-prubehu-a-vysledku-konkurz>
9. *Standardy pro udělování akreditací DVPP Č. j. 26 451/2005-25, 30 908/2005-25*. [online]. MŠMT. Poslední změna 03. 12. 2005 [Cit. 24. 3. 2013]. Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/PDF/JMStandardyDVPP1a.pdf>
10. Téma: *Odměňování pedagogických pracovníků v Královéhradeckém kraji*. Interview s Ing. Václavem Jarkovským, vedoucím oddělení rozpočtu škol a školských zařízení OŠ KÚ Královéhradeckého kraje. Hradec Králové 28. 3. 2013.

11. TROJAN, V. *Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky*. Orbis scholae [online]., 2011, roč. 5, č. 3, s. 107–127, [cit. 26. 3. 2013]. ISSN 1802-4637. Dostupné z: http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011_3_06.pdf
12. *Věková struktura učitelů regionálního školství bez ředitelů - ženy a muži v roce 2011*. [online]. ČSU. Poslední změna 17. 01. 2013 [Cit. 29. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/tab/F0003691BC>

Příloha č. 1

Počty pedagogů, finanční objemy a průměrné platy vyplacené v období 01. - 12. 2012 v KHK

	průměrný přepočtený počet pedagogických pracovníků	platy pedagogických pracovníků celkem	průměrné platy pedagogických pracovníků celkem	průměrný ev. přepočtený počet pedagogických pracovníků bez vedoucích zaměstnanců	platy pedagogických pracovníků bez vedoucích zaměstnanců	průměrné platy pedagogických pracovníků bez vedoucích zaměstnanců	vliv platů vedoucích zaměstnanců celkem
		tis. Kč	Kč		tis. Kč	Kč	Kč
MŠ	146,891	387085,72	21960	1133,41	279825,17	20574	1386
ZŠ	2919,04	916240,18	26157	2514,26	740079,50	24529	1628
ZUŠ	438,08	134129,34	25515	378,78	110582,98	24329	1186
SOU	668,47	207136,49	25822	574,66	172953,84	25081	741
Gymnázia	483,26	159314,04	27472	453,11	143592,33	26408	1064
SOŠ	816,52	270032,41	27559	731,93	228710,65	26040	1520
VOŠ	54,12	18292,46	28168	44,89	14060,79	26102	2066
Speciální MŠ	80,60	21942,16	22687	70,60	18268,20	21564	1123
Speciální ZŠ	358,76	119372,72	27728	302,77	92599,43	25486	2242
SPC	19,06	5605,28	24505	14,94	4166,42	23234	1271
Speciální SŠ	182,72	58290,15	26584	155,68	46317,41	24793	1792
Internát spec. š.	38,20	10651,43	23236	30,04	7756,49	21516	1720
ŠD	432,77	111445,15	21460	355,84	89316,77	20917	543
DDM	80,40	24281,04	25168	41,75	9499,05	18961	6207
DM	130,75	36882,81	23507	102,41	27114,81	22064	1443
DD	129,83	38501,37	24712	114,83	31447,89	22821	1891
PPP	40,57	13103,70	26916	34,57	10268,68	24754	2162
Celkem	8342,045	2532306,45		7054,482	2026560,40		

Zdroj: Ing. Václav Jarkovský, OŠ KHK 2013