

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**JAK ŠKOLA DOKÁŽE SPOLUPRACOVAT
SE ZŘIZOVATELEM?**

**HOW IS SCHOOL ABLE TO COOPERATE WITH ITS
FOUNDER?**

Školy zřízené obcemi

Závěrečná bakalářská práce

Katedra:	Centrum školského managementu
Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Autor práce:	Simona Prošková
Vedoucí práce:	Mgr. René Brož
Datum odevzdání práce:	19. listopadu 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Simona Prošková

Poděkování

Děkuji za poskytnutí informací všem zúčastněným respondentům. Za jejich ochotu podělit se o své poznatky a zkušenosti. Taktéž za odborné a trpělivé vedení konzultanta závěrečné bakalářské práce Mgr. Reného Brože.

Simona Prošková

Bakalářské kombinované studium – obor ŠKOLSKÝ MANAGEMENT

PŘIHLÁŠKA TÉMATU ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Příjmení, jméno, titul studenta:	PROŠKOVÁ Simona		
Adresa bydliště:	Židovice 111 Hrobce 411 83		
Adresa pracoviště:	DD a ŠJ Litoměřice Čelakovského 8 Litoměřice 412 01	pracovní funkce:	vychovatelka
kontaktní tel.: +420 776 892 948	kontaktní e-mail: s.proskova@seznam.cz		

Název přihlašovaného tématu závěrečné bakalářské práce:

JAK ŠKOLA DOKÁŽE SPOLUPRACOVAT SE ZŘIZOVATELEM?
Školská zařízení zřízená obcí

Cíl práce:

Zjistit současnou úroveň vzájemné komunikace, kompetencí, kontrolních mechanismů, i spolupráce mezi vedením škol, školských zařízení a jejich zřizovateli.

Návrh stručné osnovy závěrečné bakalářské práce:

Úvod – vymezení konkrétní oblasti školského managementu, uvedení do problematiky spolupráce školy a zřizovatele

1. Teoretická část

1. 1 Právní předpisy určující zřizovatele škol, spolupráci v oblasti škola a zřizovatel
 - 1.1.1 Typy zřizovatelů a jejich kompetence
 - 1.1.2 Druhy škol a školských zařízení zřizovaných obcemi
1. 2 Odborné prameny zabývající se problematikou – škola a její zřizovatel
 - 1.2.1 Práce s odbornými texty, zdůraznění zajímavých poznatků
 - 1.2.2 Polemika s odbornou literaturou, argumentace

2. Výzkumná část

- 2.1 Průzkumné šetření – výzkumný problém
- 2.2 Výzkum u zřizovatelů škol
 - 2.2.1 Metodika pedagogického výzkumu – zřizovatelé škol
 - 2.2.2 Sběr údajů, výsledky výzkumu – zřizovatelé škol

2.3 Výzkum u ředitelů škol a školských zařízení

2.3.1 Metodika pedagogického výzkumu – školy a školská zařízení

2.3.2 Sběr údajů, výsledky výzkumu – školy a školská zařízení

3. Analytická část

3.1 Analýza získaných faktů a údajů

3.2 Interpretace výsledků výzkumu

3.2.1 Vysvětlení zjištěných poznatků z výzkumu, vyhodnocení

3.2.2 Hlavní výstup výzkumu, doporučení

4. Přínos pro rozvoj řízení ve školství

~~3~~1 Poznatky z pohledu zřizovatele

~~3~~2 Poznatky z pohledu vedení školy

Závěr – hodnocení dosažení stanoveného cíle, využití v praxi při řídicí práci, vymezení možných rizik

Využitelnost závěrečné bakalářské práce ve školské praxi:

Podklady pro vznik metodické příručky: „Jak úspěšně spolupracovat se zřizovatelem?“
Rádce a pomocník pro řídicí pracovníky ve školství.

V Židovicích dne 11. dubna 2009

Podpis studenta:

Příjmení, jméno, titul vedoucího ZBP	BROŽ René
kontaktní tel.: 737 204 260	kontaktní e-mail: r.broz@mu.zurnov.cz

Vyjádření vedoucího závěrečné bakalářské práce:

Téma je možné zpracovat. Je nutné přeformulovat téma, resp. podtéma (podtitul ZBP). Škola ve školském zařízení, to je vždy něco jiného. Pozor na „měřitelnost“ úroveň vzájemné komunikace mezi vedením školy, resp. zřizovatelem. Velmi dobrý nápad o využitelnosti ZBP, pokuste se tomuto závěru co nejvíce práci podřídit.

Podpis vedoucího závěrečné bakalářské práce:

Název bakalářské práce: Jak škola dokáže spolupracovat se zřizovatelem?
How is school able to cooperate with its founder?

Jméno a příjmení autora: Simona Prošková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. René Brož

Akademický rok odevzdání bakalářské práce: 2010/2011

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou úrovně vzájemné komunikace, kompetencí, kontrolních mechanismů i spolupráce mezi vedením škol a jejich zřizovateli.

Vychází z výzkumu dané problematiky z pohledu zřizovatelů, ale i vedoucích pracovníků škol.

Přináší očekávané i překvapivé výstupy. Může být podkladem pro vznik metodické příručky či manuálu „Jak úspěšně spolupracovat se zřizovatelem?“

Summary:

Final bachelor thesis focus on mutual communication, cooperation, competences and control mechanisms between school leaders and school founders.

The research is based on mentioned problems from the founder's point of view but also from the school leader's point of view.

It reveals expected as well as surprising outcomes. The thesis might serve as a source for methodical manual „How to successfully cooperate with a founder?“

Klíčová slova:

škola

zřizovatel

vzájemná komunikace

kompetence

kontrolní mechanismy

spolupráce

školský management

Obsah:

Úvod.....	7
1. TEORETICKÁ ČÁST	
1.1 Právní předpisy určující zřizovatele škol, spolupráci v oblasti škola a zřizovatel.....	8
1.1.1 Typy zřizovatelů a jejich kompetence.....	8
1.1.2 Druhy škol a školských zařízení zřizovaných obcemi.....	14
1.2 Odborné prameny zabývající se problematikou – škola a její zřizovatel.....	15
1.2.1 Práce s odbornými texty, zdůraznění zajímavých poznatků.....	15
1.2.2 Polemika s odbornou literaturou, argumentace.....	16
2. VÝZKUMNÁ ČÁST - EMPIRICKÁ	
2.1 Průzkumné šetření – výzkumný problém.....	17
2.2 Výzkum u zřizovatelů škol.....	17
2.2.1 Metodika pedagogického výzkumu – zřizovatelé škol.....	17
2.2.2 Sběr údajů, výsledky výzkumu – zřizovatelé škol.....	18
2.3 Výzkum u ředitelů škol.....	29
2.3.1 Metodika pedagogického výzkumu – školy.....	29
2.3.2 Sběr údajů, výsledky výzkumu – školy.....	29
3. ANALYTICKÁ ČÁST	
3.1 Analýza získaných faktů a údajů.....	40
3.2 Interpretace výsledků výzkumu.....	40
3.2.1 Vysvětlení zjištěných poznatků z výzkumu, vyhodnocení.....	41
3.2.2 Hlavní výstup výzkumu, doporučení.....	41
4. PŘÍNOS PRO ROZVOJ ŘÍZENÍ VE ŠKOLSTVÍ	
4.1 Poznátky z pohledu zřizovatele.....	48
4.2 Poznátky z pohledu vedení školy.....	49
Závěr.....	50
Seznam použité a zdrojové literatury.....	51
Přílohy	

Úvod

Škola - společenská instituce, jejíž funkcí je poskytovat vzdělání žákům příslušných věkových skupin v organizovaných formách podle určitých vzdělávacích programů. Pojetí a funkce školy se mění se změnami společenských potřeb. Stala se místem socializace žáků, podporujícím jejich osobnostní a sociální rozvoj a připravujícím je na život osobní, pracovní a občanský. Postupně ztratila monopol na vzdělání, stále více se otevírá životní realitě a sblíží se s → *neformálním vzděláváním* a → *informálním vzděláváním*.¹

Zřizovatel – stát, kraj, obec, právnická osoba, fyzická osoba, církev, aj.

Téma bakalářské práce jsem zvolila záměrně. Již dvacet let se pohybuji v oblasti školství, několik let jsem vedla mateřskou školu v malé obci. Po dvouleté zkušenosti v ústavním školství jsem se opět vrátila k manažerské práci, tentokrát do pražské 6 - ti třídní mateřské školy. Během své pedagogické kariéry, která začala v roce 1989, jsem postupně sledovala implementaci reformy našeho školství do praxe, kterou nastínila „Bílá kniha“, kdy se principem vzdělávací politiky stává decentralizace řízení vzdělávací soustavy a participace sociálních partnerů na rozhodování². Převážně se mne dotýkaly změny v oblasti předškolního školství, ale jak mé děti postupně rostly, seznamovala jsem se s problematikou základního, středního, vysokoškolského a nyní i celoživotního vzdělávání. Pevně věřím, že vzdělávací a výchovná činnost v našich školách, přístup pedagogů, zřizovatelů a veřejnosti prochází pozitivní změnou s příznivou prognózou.

Závěrečná bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části se soustředím na objasnění pojmů zřizovatel, typy zřizovatelů a jejich kompetence, spolupráce a vztahy v oblasti škola zřizovatel. Dále popisuji jednotlivé typy škol, kde se podrobněji věnuji školám zřízeným obcemi. Ke konci teoretické části se zaměřuji na polemiku s odbornou literaturou a zdůraznění zajímavých poznatků při studiu. V praktické části provádím formou dotazníků či řízených rozhovorů, které absolvovali ředitelé škol a zástupci zřizovatelů. Dotazníky jsou sestaveny z několika otázek, které mají poodhalit, zda je komunikace mezi sledovanými subjekty efektivní a jakou má úroveň. Průzkum končí porovnáním, výstupů obou sledovaných cílových skupin. K danému tématu je použita odborná literatura, která se dané problematice věnuje.

Cílem bakalářské práce je:

zjistit současnou úroveň vzájemné komunikace, kompetencí, kontrolních mechanismů i spolupráce mezi vedením škol a jejich zřizovateli.

¹ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., Pedagogický slovník, s. 221.

² MŠMT, Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, Bílá kniha, s. 18.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Právní předpisy určující zřizovatele škol, spolupráci v oblasti škola a zřizovatel

Podle § 8 odst. 1 až 7 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen „školský zákon“) a ve znění pozdějších předpisů, je tímto právním předpisem jasně vymezen, ten kdo může zřizovat školy a školská zařízení.

Oblast spolupráce a kontroly vymezuje zákon č.128/2000 Sb., o obcích (obecní řízení) ve znění pozdějších předpisů, dále zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení) ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, ve znění zákona č. 387/2004 Sb.

1.1.1 Typy zřizovatelů a jejich kompetence

Typy zřizovatelů a druhy škol podle právního předpisu zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon.

<i>školský zákon</i>	<i>typ zřizovatele</i>	<i>druh školy</i>
§ 8 odst. 1	kraj obec	školy školská zařízení školské právnické osoby (příspěvkové organizace)
§ 8 odst. 2 § 169	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy	školy školská zařízení (školské právnické osoby) státní příspěvkové organizace
§ 8 odst. 3	Ministerstvo obrany Ministerstvo vnitra Ministerstvo spravedlnosti Ministerstvo práce a sociálních věcí	školy školská zařízení (organizační složky státu)
§ 8 odst. 4	Ministerstvo zahraničních věcí	školy při diplomatické misi při konzulárním úřadu ČR

§ 8 odst. 6	registrované církve náboženské společnosti právnícké osoby fyzické osoby	školy školská zařízení (právnícké osoby)
-------------	---	--

Kompetence a pravomoci zřizovatelů vymezují další právní předpisy, které jsou uvedeny přehledně v tabulce.

Požité zkratky: Zákon = Z, Vyhláška = V, Nařízení vlády = NV, Metodický pokyn = MP

<i>oblast pravomoci a kompetence zřizovatele školy</i>		<i>právní předpisy (ve znění pozdějších předpisů)</i>
povinnosti obce	předškolní vzdělávání v posledním roce před zahájením povinné školní docházky	§ 33 - § 35 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 178, § 179 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon V č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
	povinná školní docházka	§ 19a Z č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě § 48, § 50 Z č. 128/2000 Sb., o obcích § 23, § 38, §39 Z č. 250/ 2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů § 36, § 46 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 160, § 161, § 165 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 178, § 180 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon
	vzdělávání cizinců	§ 20 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon
zřizování škol	zřizovatelské pravomoci	§ 14a Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 47, § 109 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 118, §119 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 141 - § 159 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 178, §179 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon
	zřizovací listina	§ 27 Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů § 31 Z č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník § 11 Z č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích Z č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) Z č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
samospráva v oblasti předškolního a základního vzdělávání	orgány obce a škola	§ 82, § 84, § 99 Z č. 128/2000 Sb., o obcích § 102, § 103 Z č. 128/2000 Sb., o obcích § 27 Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech § 166 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon
	školská rada	Z č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů § 167 a § 168 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 10, § 30, §185 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 7 V č. 15/2005 Sb., náležitosti výročních zpráv a vlastního hodnocení školy § 14 V č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání

ředitel školy	konkurzní řízení	§ 166 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon V č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí
	jmenování, odvolávání ředitele školy	§ 166 odst. 1 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 33, § 73 Z č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 3, § 5 Z č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících § 5 V č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků
	pracovně právní vztahy s ředitelem školy, plat ředitele školy	Z č. 262/2006 Sb., zákoník práce Z č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů NV č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě NV č. 469/2002 Sb. § 9 V č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků MP k odměňování pedagogických pracovníků č. j.: 30 207/2003-25
	ředitel školy a nakládání s majetkem	§ 27 odst. 2 písm. f) zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů Z č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole
organizace školy a obec	organizace předškolního vzdělávání	§ 34, § 35 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 1 - §3 V č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
	organizace základního vzdělávání	§ 46 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon V č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání
	organizace základního uměleckého vzdělávání	§ 109 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon V č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzděláván í
	organizace zájmového vzdělávání	§ 111 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 6 - § 10 V č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání
	organizace zařízení školního stravování	§ 119 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon V č. 107/2005 Sb., o školním stravování
	počty dětí a výjimky z počtu dětí	§ 8 Z č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví § 14, § 15 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 23, § 47 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 2, § 5 V č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání § 3, § 4, § 5 V č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání § 7, § 11 V č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání Právní výklad 1/2005 Sb., č. j.: 20 5566/2005-14
kontrola a hodnocení školy	finanční kontrola	Z č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě V MF č. 416/2004 Sb., kterou provádí Z o finanční kontrole ve veřejné správě Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
	inventarizace majetku	§ 6, § 29, § 30 Z č. 563/1991 Sb., o účetnictví § 252 - § 254 Z č. 262/2006 Sb., zákoník práce Vzorová směrnice k provedení inventarizace č. j.: 360/2006-44
	oběh a přezkušování účetních dokladů	Z č. 563/1991 Sb., o účetnictví § 252 Z č. 262/2006 Sb., zákoník práce

	kontrola zřizovatele	Z č. 563/1991 Sb., o účetnictví V č. 505/2002 Sb., kterou se provádějí ustanovení Z č. 563/1991 Sb. Českými účetními standardy pro účetní jednotky, které účtují podle V č. 505/2002 Sb. § 9 Z č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole § 119 Z č. 128/2000 Sb., o obcích Z č. 552/1991 Sb., o státní kontrole
	hodnocení školy	§ 12 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 8, §9 V č. 15/2005 Sb., náležitosti vlastního hodnocení školy
	hodnocení Českou školní inspekcí	§ 160 - § 163 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 174, § 175 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon Z č. 552/1991 Sb., o státní kontrole § 2 V č. 17/2005 Sb., o organizaci ČŠI
	hodnocení školy zřizovatelem	§ 12 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon
vyřizování stížností, oznámení podnětů	stížnosti proti rozhodnutí ředitele školy	§ 165 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 175 Z č. 500/2004 Sb., správní řád
	stížnosti proti podmínkám, průběhu a výsledkům vzdělávání	§ 174 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon
	stížnosti v oblasti pracovně právních vztahů	§ 14 Z č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 24 Z č. 251/2005 Sb., o inspekcí práce
financování v oblasti školství	státní rozpočet	§ 161, § 163, § 171 Z č. 6561/2004 Sb., školský zákon § 22 Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
	financování škol zřizovatelem	§ 180 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 28 Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
	úplata za vzdělávání a školské služby	§ 123 odst. 3, odst. 3 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon
	doplňková činnost	§ 27 Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů § 3, § 10 Z č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) § 28 Z č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
	peněžní fondy	§ 28 - § 33 Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
	příjmy zřizovatele škol a školských zařízení za děti a žáky	§ 23 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 160, § 161, § 165 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 178 - § 180 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon
	příjmy zřizovatele škol – dotace ze státního rozpočtu	§ 163 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon
majetek zřizovatele a škola	vymezení majetku a práv	§ 27 Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
	nabývání majetku	§ 27 Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů § 30 - § 33 Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů § 85 Z č. 128/2000 Sb., o obcích
	dary	§ 27 Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů § 39b Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
	trvale nepotřebný majetek	§ 27 Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

	majetek při rozdělení, sloučení, splynutí nebo zrušení organizace	§ 27 Z č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
	vymezení dlouhodobého majetku	Z č. 563/1991 Sb., o účetnictví
	technické zhodnocení majetku	§ 33 Z č. 586/19092 Sb., o daních z příjmů
	ocenění dlouhodobého majetku	Z č. 563/1991 Sb., o účetnictví
	odepisování majetku	§ 28 Z č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů § 34 V č. 505/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení Z č. 563/1991 Sb., o účetnictví
	inventarizace majetku	§ 6, § 29, § 30 Z č. 563/1991 Sb., o účetnictví Vzorová směrnice k provedení inventarizace č. j.: 360/2006-44
	zadávání zakázek malého rozsahu	Z č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
bezpečnost a ochrana zdraví	počty dětí, žáků a pedagogických pracovníků	§ 5 V č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání § 3, § 5 V č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání § 11 V č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami MP k zajištění bezpečnosti a ochrany dětí, žáků a studentů ve školách a školských zařízeních zřizovaných MŠMT č. j.: 37 014/2005-25
	předcházení rizikům	§ 29 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 102 odst. 3 Z č. 262/2006 Sb., zákoník práce
	zdravotní předpoklady	§ 22, § 28 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 8 - § 10 Z č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví Příloha č. 2 V č. 106/2001 Sb., náplň kurzu první pomoci pro zdravotníka zotavovacích akcí
	dohled nad dětmi a žáky	§ 6 V č. 263/2007 Sb., pracovní řád pro zaměstnance škol § 29, § 164 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon § 5 V č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání § 3, § 5 V č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání § 4 V MZ č. 106/2001 Sb., o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti MP k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků a studentů č. j.: 37 014/2005-25
	školní úraz	§ 29 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon V č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů MP k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků a studentů č. j.: 37 014/2005-25
	odpovědnost za škodu	§ 391 Z č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 442, § 433, § 434 Z č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
hygienické požadavky na prostory a provoz školy	hygienické požadavky na školy	Z č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví V MZ č. 410/2005 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na prostory a provoz zařízení
	hygienické požadavky na školní jídelny	Z č. 552/1991 Sb., o státní kontrole Z č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění Z č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích Z č. 166/1999 Sb., veterinární zákon Z č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví V č. 147/1998 Sb., o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby

		V č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby V č. 410/2005 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na prostory a provoz zařízení Příloha č. 2 Z č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví Příloha č. 3, č. 4 V č. 490/2000 Sb., § 7, § 13, § 14 Z č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví § 3 - § 24 V MZ č. 410/2005 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na prostory a provoz zařízení
dokumentace školy	závazná dokumentace školy	§ 28 Z č. 561/2004 Sb., školský zákon
	školní matrika	V č. 364/2005 Sb., o dokumentaci škol a školských zařízení

Vztah zřizovatele ke zřízené škole/zřízeným školám:

Podle výše zmíněných právních předpisů vykonává zřizovatel následující činnosti. Vypisuje konkurzní řízení na obsazení místa ředitele školy, jmenuje a odvolává ředitele školy, vydává vnitřní platový předpis pro ředitele školy, stanovuje platový výměr řediteli školy a zároveň určuje výši odměny řediteli školy. Také stanovuje výši náhrady škody, za niž odpovídá nebo spoluodpovídá ředitel školy zaviněním povinností při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi. Zřizovatel také stanovuje rozpočet školy, zajišťuje výdaje školy v souladu se školským zákonem. Stanovuje spádový obvod základní školy obecně závaznou vyhláškou. U základních škol zřizuje školskou radu, vydává její volební řád a současně jmenuje třetinu členů školské rady. Zřizovatel také povoluje výjimku z počtu dětí a žáků stanovených prováděcím právním předpisem. Shromažďuje výroční zprávy o činnostech školy, kontrolní zprávy České školní inspekce a hygienické stanice z kontrol prováděných na zřízené škole/školách a další informace související s činností škol.

1.1.2 Druhy škol a školských zařízení zřizovaných obcemi

<i>typ zřizovatele</i>	<i>druhy škol</i>	
kraj obec	školy § 7 odst. 3	mateřské školy základní školy střední školy (gymnázia, střední odborné školy, střední odborná učiliště) konzervatoře vyšší odborné školy základní umělecké školy jazykové školy (právo státní jazykové zkoušky)
	školská zařízení § 7 odst. 5	zařízení pro DVPP³ školská poradenská zařízení školská zařízení pro zájmové vzdělávání školská účelová zařízení školský výchovná a ubytovací zařízení zařízení školního stravování školská zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy školská zařízení pro preventivně výchovnou péči

Zřízení některých druhů škol či školských zařízení je stanoveno ještě dalším doplňujícím právním předpisem⁴.

Vztah ředitele školy ke zřizovateli:

Ředitel školy plní úkoly vyplývající z funkce statutárního orgánu, ze zřizovací listiny a uložené zřizovatelem. Plní povinnosti stanovené pracovním řádem pro zaměstnance školy a školských zařízení i povinnosti vyplývající ze školského zákona. Ředitel základní školy předkládá svému zřizovateli každoročně výroční zprávu o činnosti školy za uplynulý školní rok v termínu daném vyhláškou č. 15/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Ředitel školy předkládá také podklady pro hodnocení školy zřizovatelem podle daných kritérií v termínech 31. 3. a 31. 10. daného kalendářního roku. Ředitel základní školy projednává se zřizovatelem přerušení činnosti školní družiny v době školních prázdnin. Ředitel mateřské školy projednává se zřizovatelem omezení provozu školy v době hlavních školních prázdnin. Dále ředitel školy informuje zřizovatele o skutečnosti vyhlášení volných dnů, ohlašuje svou nepřítomnost na pracovišti z důvodu čerpání řádné dovolené, pracovní

³ DVPP – Další vzdělávání pedagogických pracovníků

⁴ KATZOVÁ, P., Vzdělávací soustava, školy a školská zařízení a jejich právní postavení. *Řízení školy*. 5/2008 s. 2

neschopnosti nebo jiné překážky v práci delší tři pracovních dnů a zároveň oznamuje zřizovateli jméno osoby pověřené řízením školy.

Ředitel školy předkládá po uzavření účetnictví daného kalendářního roku výpočet neinvestičních výdajů (na 1 žáka/1 dítě/1 oběd) za uplynulý kalendářní rok. Zároveň předává podklady pro fakturaci neinvestičních výdajů (seznam žáků/děti s trvalým bydlištěm mimo obec) v termínu do 15. 9. a 15. 1. daného kalendářního roku, o aktuálních změnách těchto skutečností neprodleně zřizovatele informuje. Dále ředitel školy sděluje výši stanovené úplaty za služby poskytované školou a také neprodleně informuje o jejich aktuálních změnách. Předává kontrolní zprávy České školní inspekce a hygienické stanice z kontrol prováděných na škole. V termínu do 30. 10. daného kalendářního roku, předkládá ředitel školy zřizovateli návrh rozpočtu na příští kalendářní rok. Do 31. 1. následujícího roku předkládá finanční vypořádání účelových dotací poskytnutých zřizovatelem a zároveň i návrh na rozdělení zisku organizace do fondů.

1.2 Odborné prameny zabývající se problematikou – škola a její zřizovatel

Pojem škola:

„Společenská instituce, jejíž tradiční funkcí je poskytovat vzdělání žákům příslušných věkových skupin v organizovaných formách podle určitých vzdělávacích programů. Pojetí a funkce školy se mění se změnami společenských potřeb. Stala se místem socializace žáků, odporujícím jejich osobnostní a sociální rozvoj a připravujícím je na život osobní, pracovní občanský.“⁵

Pojem zřizovatel:

„Zřizovatelé škol a školských zařízení: stát, kraje, obce, soukromé FO a PO“⁶

1.2.1 Práce s odbornými texty, zdůraznění zajímavých poznatků

Při studiu podkladů pro závěrečnou bakalářskou práci na dané téma, jsem se zabývala odbornou literaturou z oblasti práva a komunikace. Konkrétní problematikou vztahu zřizovatele a školy se mnoho odborných textů nezabývá. Většina zdrojů uvádí právní

⁵ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., Pedagogický slovník, s. 221.

⁶ Wikipedia : otevřená encyklopedie [online]: 2010. Dostupné na www: <<http://cs.wikipedia.org/>>

předpisy tohoto vztahu a výčet povinností obou subjektů. Využila jsem tedy i poznatky ze studia z oblasti komunikace, která je nedílnou součástí každého vztahu. Částečně mne inspirovaly poznatky z elektronických dokumentů či diskuse otevřené na serverech zabývající se problematikou školství a vzdělávání.

1.2.2 Polemika s odbornou literaturou, argumentace

Odborná literatura a periodika zabývající se problematikou „škola a zřizovatel“, uvádí převážně právní předpisy, právní výklady či poradenskou službu při řešení daného problému. Ze své vlastní zkušenosti vím, že malý rádce pro ředitele škol z oblasti úspěšné spolupráce se zřizovatelem, je vítaný.

V současné době je již možnost výběru služeb právní pomoci, které jsou garantovány odborníky v oblasti práva i školského managementu. Formu si může každý ředitel vybrat podle svých možností. Na trhu je množství periodik, která jsou k dostání v tištěné i elektronické podobě. Osobně preferuji měsíčník *Řízení školy*⁷ s nově vydávanou přílohou pro mateřské školy a elektronickou *Kartotéku*⁸, která informuje o daných změnách v oblasti práva. Vždy je zaslána s průvodním dopisem a pravidelným citátem. S některými autory jsem měla možnost se setkat i v rámci studia na pedagogické fakultě při přednáškách či dílčích zkouškách z jednotlivých studijních modulů.

Problematikou vztahu zřizovatele a školy se zabývají i některé internetové diskuse.⁹ Jejich úroveň se pohybuje v oblasti výměny zkušeností a názorů a většina nemá odborný charakter. Některé informace z internetových diskusí jsem inspirativně zakomponovala do dotazníku pro výzkumnou část této práce.

Z prostudované literatury mne zaujal materiál *Obec a škola*¹⁰. Obsahuje tiskové nepřesnosti, ale v konfrontaci s jinými dostupnými studijními fakultními texty a sborníky zákonů se stal dobrým zdrojem mé práce. K materiálům z oblasti komunikace, které byly součástí studia, bych přiřadila publikaci *Praktická komunikace pro každý den*¹¹, která má spíše obecný, ale velmi srozumitelný obsah a zpracováním je určena pro širokou cílovou skupinu. Publikace *Komunikace a prezentace*¹² má podrobnější charakter a pohlíží na komunikaci z pohledu prezentovaného. Je určena pro užší cílovou skupinu.

⁷ *Řízení školy. Odborný měsíčník pro ředitele škol.*

⁸ MIKÁČ, J., *Kartotéka.*

⁹ *RVP : metodický portál*: [on line]. 2009. Dostupné na diskuzní fórum www.rvp.cz, ISSN: 1802-4785. <<http://diskuze.rvp.cz/viewtopic.php?f=323&t=529&start=20>>

¹⁰ ŠTOČEK, M. ; MARŠÍK, A., *Obec a škola.*

¹¹ JANAČKOVÁ, L., *Praktická komunikace pro každý den.*

¹² PLAMÍNEK, J., *Komunikace a prezentace. Umění mluvit, slyšet a rozumět.*

2. VÝZKUMNÁ ČÁST – EMPIRICKÁ

Cíl výzkumu: *Zjistit současnou úroveň vzájemné komunikace, kompetencí, kontrolních mechanismů i spolupráce mezi vedením škol zřízených obcemi a jejich zřizovateli.*

2.1 Průzkumné šetření – výzkumný problém

Formulace výzkumného problému (výzkumná otázka):

Dokáže škola efektivně a úspěšně komunikovat se svým zřizovatelem?

Typ výzkumného problému:

deskriptivní typ výzkumného problému

Před samotným výzkumem je plánováno oslovit dvě stě respondentů.

2.2 Výzkum u zřizovatelů škol

2.2.1 Metodika pedagogického výzkumu – zřizovatelé škol

V pedagogickém výzkumu této práce byly použity techniky výzkumu formou dotazníků a rozhovorů se zřizovateli škol. Dotazníky byly zasílané elektronicky s oslovením respondentů a průvodním dopisem:

Vážení zástupci zřizovatelů, dovoluji se na Vás obrátit s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro vypracování závěrečné bakalářské práce – oboru Školský management na CŠM PedF UK v Praze. Cílem bakalářské práce je zjistit současnou úroveň vzájemné komunikace, kompetencí, kontrolních mechanismů i spolupráce mezi vedením škol a jejich zřizovateli. Zpracované dotazníky budou použity pouze pro výzkum k mé práci. Všem zúčastněným zajišťuji anonymitu a předem děkuji za vyplnění. V případě zájmu, Vám zašlu po obhájení bakalářské práce výsledky tohoto výzkumu. Vyplnění dotazníku trvá přibližně 15 – 20 min. Pokud je to možné, vyplňte a odešlete dotazník e-mailem zpět co nejdříve. Děkuji. e-mail: s.proskova@seznam.cz Děkuji Vám za spolupráci i ochotu sdělit Vaše názory a stanoviska.

Simona Prošková

Dotazník pro zřizovatele škol (viz. Příloha č. 1)

v bodové škále 1 - 5, kdy 1 = výborné a 5 = nevyhovující

Rozhovor pro zřizovatele škol (viz. Příloha č. 2)

řízený rozhovor pouze se zástupci zřizovatelů škol zřízených obcí

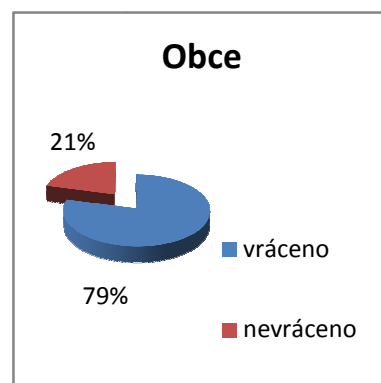
2.2.2 Sběr údajů, výsledky výzkumu – zřizovatelé škol

Dotazník pro zřizovatele škol

Z celkového počtu **100** oslovených respondentů, jako předpokládaný zřizovatel typu obec, odpovědělo **79** dotazovaných.

Procentuální úspěšnost je uvedena v tabulce a grafu:

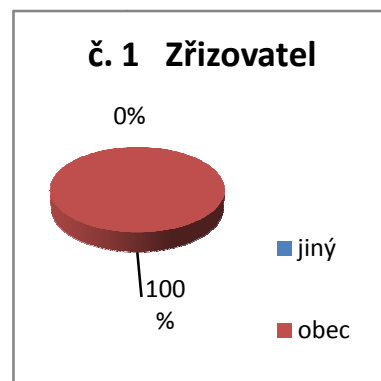
Dotazník pro zřizovatele	zřizovatel obec	
	zaslané dotazníky	navracené dotazníky
počet respondentů	100	79
celkem		79 %



Otázka č. 1: Jste typ zřizovatele?

Respondenti měli pro odpověď na výběr možnosti obec či jiný zřizovatel. Respondentům zřizujícím soukromé a církevní školy nebyly dotazníky zasílány. Taktéž KÚ a MŠMT, jako zřizovatelé nebyli do výzkumu začleněni.

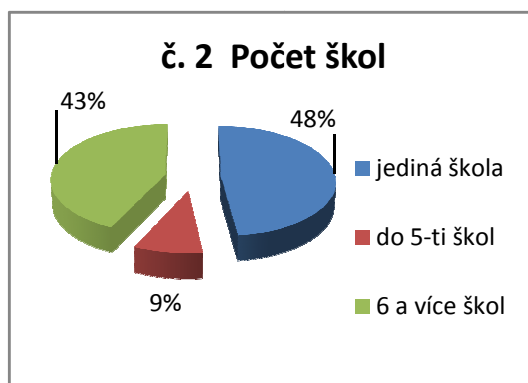
	obec	jiný zřizovatel
počet respondentů	79	0



Otázka č. 2: V současnosti jste zřizovatelem?

Respondenti měli nabídku možností: jediná škola, do 5 - ti škol, 6 a více škol.

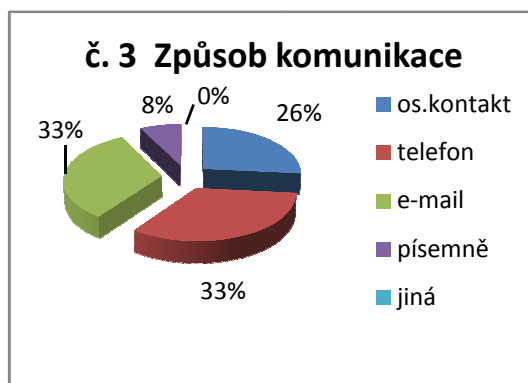
	jediná škola	do 5-ti škol	6 a více škol
počet respondentů	38	7	34



Otázka č. 3: Jaký způsob komunikace s vedením školy preferujete?

Nabídka možností s uvedením i více variant: osobní kontakt, telefonická komunikace, elektronická komunikace, písemná komunikace, jiná...)

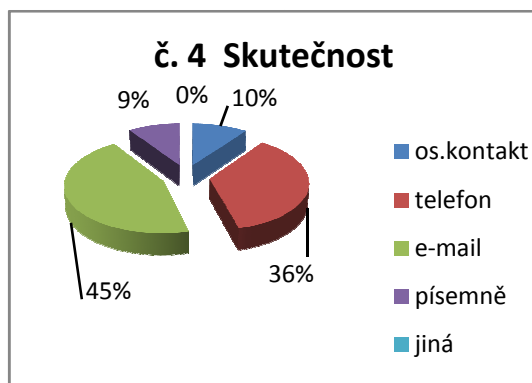
	osobní kontakt	telefonická komunikace	elektronická komunikace	písemná komunikace	jiná
počet respondentů	53	67	65	15	0



Otázka č. 4: Jaký způsob skutečně nejčastěji užíváte?

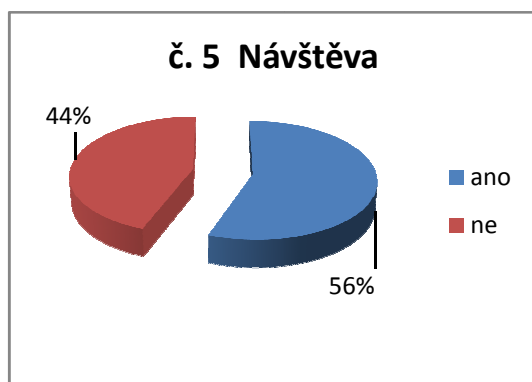
Nabídka možností s uvedením i více variant: osobní kontakt, telefonická komunikace, elektronická komunikace, písemná komunikace, jiná...)

	osobní kontakt	telefonická komunikace	elektronická komunikace	písemná komunikace	jiná
počet respondentů	16	58	72	21	0



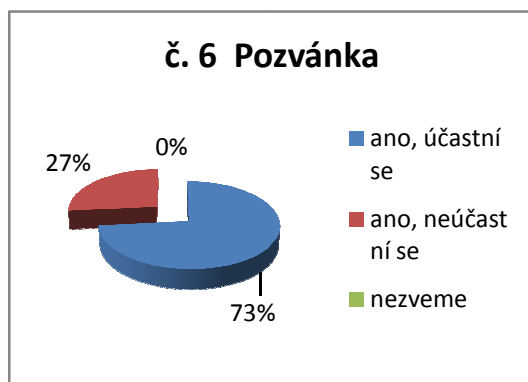
Otázka č. 5: Navštívil zástupce zřizovatele v posledním pololetí školního roku školu/většinu škol?

	ano navštívil	ne navštívil
obec	44	35



Otázka č. 6: Jsou zváni zástupci zřizovatele na akce pořádané školou?

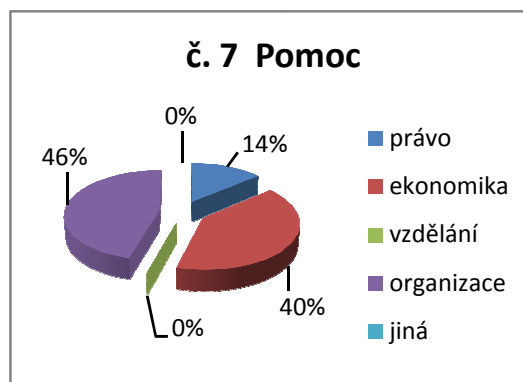
	ano, účastní se	ano, neúčastní se	nejsou zváni
obec	58	21	0



Otázka č. 7: Mohou se školy na zřizovatele obrátit v případě rady či pomoci v oblasti?

Respondentům byly nabídnuty oblasti s možností uvedení více variant či zcela jiné oblasti. (oblast práva, oblast ekonomiky, oblast vzdělávání, oblast organizace provozu školy, jiná oblast...)

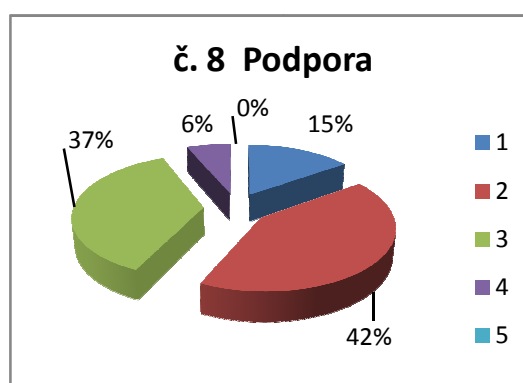
	právo	ekonomika	vzdělání	organizace provozu	jiná
obec	16	47	0	53	0



Otázka č. 8: Ohodnot'te veřejnou podporu školy/škol zřizovatelem.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

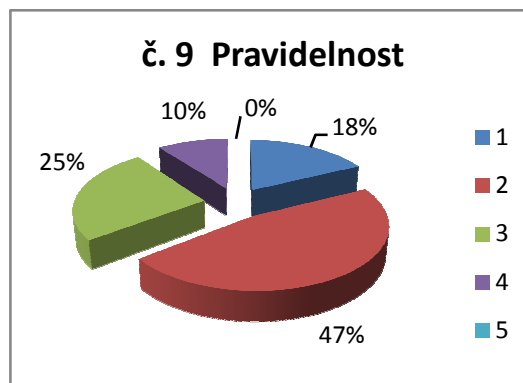
	1	2	3	4	5
obec	12	33	29	5	0
Ø	2,34				



Otázka č. 9: Ohodnoťte pravidelnost vzájemných kontaktů se školou/školami.

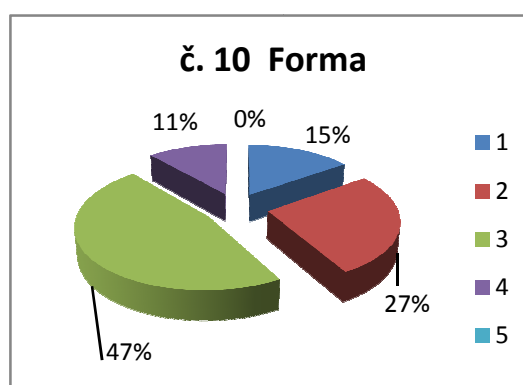
Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

	1	2	3	4	5
obec	14	37	20	8	0
Ø	2,27				

**Otázka č. 10: Ohodnoťte formu vzájemných kontaktů.**

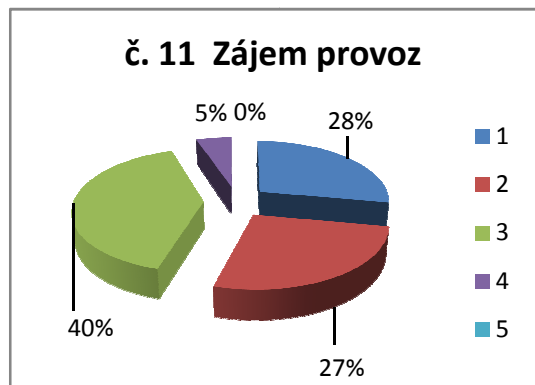
Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

	1	2	3	4	5
obec	12	21	37	9	0
Ø	2,58				

**Otázka č. 11: Ohodnoťte zájem zřizovatele o problematiku provozu školy/škol.**

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

	1	2	3	4	5
obec	22	21	32	4	0
Ø	2,22				

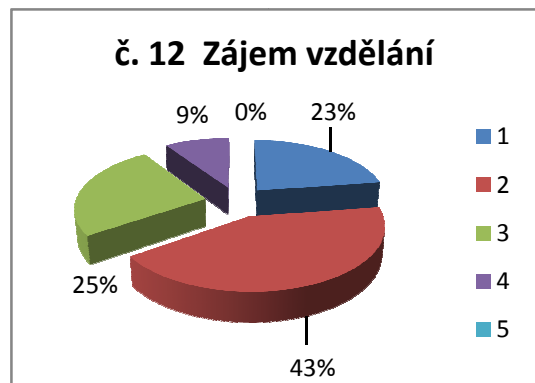


Otázka č. 12: Ohodnořte zájem zřizovatele o problematiku vzdělávacího procesu.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

	0	1	2	3	4	5
obec	4	17	32	19	7	0
Ø	2,21					

Čtyři respondenti použili bodové hodnocení 0 s komentářem, že se zřizovatel o problematiku vzdělávacího procesu nezajímá a nezasahuje do něj z důvodu jiné odbornosti.

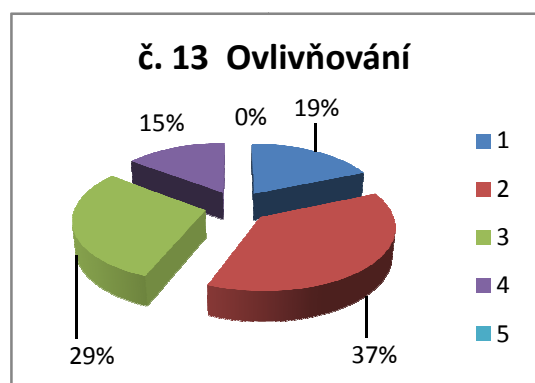


Otázka č. 13: Ohodnořte ovlivňování personální politiky školy/škol zřizovatelem.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

	0	1	2	3	4	5
obec	4	14	28	22	11	0
Ø	2,38					

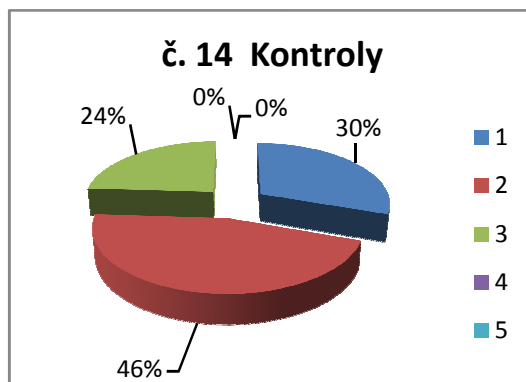
Čtyři respondenti nehodnotili a okomentovali údaj, že zřizovatel nemá zasahovat do personální politiky školy.



Otázka č. 14: Ohodnot'te formální úroveň kontrol a kontrolních mechanismů ze strany zřizovatele.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

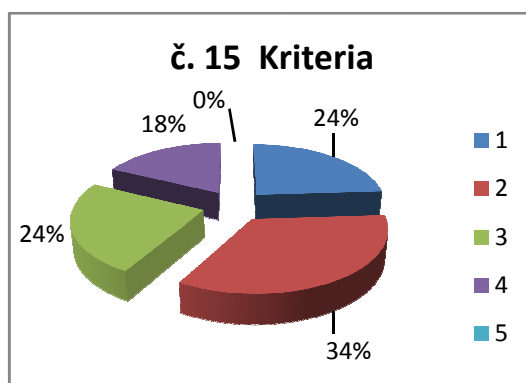
	1	2	3	4	5
obec	24	36	19	0	0
Ø	1,93				



Otázka č. 15: Ohodnot'te systém a kritéria pro stanovení platu a odměn ředitele školy.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

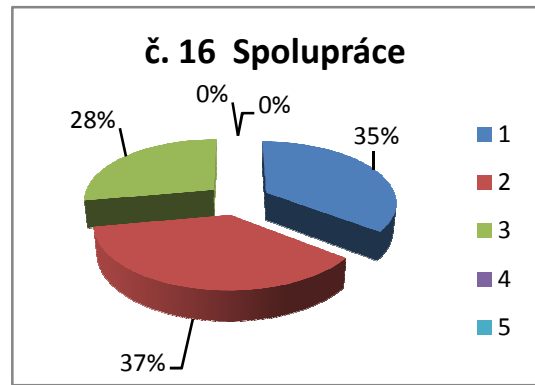
	1	2	3	4	5
obec	19	27	19	14	0
Ø	2,35				



Otázka č. 16: Ohodnot'te dosavadní spolupráci se školou/školy.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

	1	2	3	4	5
obec	28	29	22	0	0
Ø	1,92				



Otázka č. 17: Co se Vám v současné době ve spolupráci se školou nedaří?

Dotazovaní mohli odpovědět dle svého uvážení. Převážná většina nechala tuto otázku nezodpovězenou, což svědčí o možnosti neuvádět své nedostatky či je neumět zcela pojmenovat.

Otázka č. 18: Co se Vám ve spolupráci se školou nejvíce povedlo?

Odpovědi na tuto otázku byly četnější, respondenti odpovídali spíše na úspěchy ekonomického charakteru. Jaká akce či projekt se podařil na školách zainventovat.

Otázka č. 19: Máte radu: „Jak úspěšně spolupracovat se školou?“

Respondenti zde dostali prostor k vyjádření svých zkušeností. Nejčastěji uváděli pravidelnou komunikaci s vedením školy, oboustranné sdělování informací, 5 respondentů projevilo zájem o výsledky výzkumu, do kterého se zapojili. Ve zkrácené verzi jim výsledky svého pedagogického šetření zašlu.

Rozhovor pro zřizovatele škol (viz. Příloha č. 2)

Rozhovory probíhaly formou osobního setkání. Celkem bylo provedeno **10** řízených rozhovorů. Každý byl zahájen přibližně tímto úvodním slovem.

Vážený zástupce zřizovatele, dovoluji se na Vás obrátit s prosbou o osobní rozhovor, který bude podkladem pro vypracování závěrečné bakalářské práce – oboru Školský management na CŠM PedF UK v Praze. Cílem bakalářské práce je zjistit současnou úroveň vzájemné komunikace, kompetencí, kontrolních mechanismů i spolupráce mezi vedením škol a jejich zřizovateli. Závěr rozhovoru bude použit pouze pro výzkum k mé práci a zároveň zajišťuji Vaši anonymitu. V případě zájmu, Vám zašlu po obhájení bakalářské práce výsledky tohoto výzkumu. Rozhovor potrvá přibližně 15 – 20 min. Děkuji Vám za spolupráci i ochotu sdělit Vaše názory a stanoviska.

Simona Prošková

Otázka č. 1: Jaký jste typ zřizovatele?

V převážné míře patřili k respondentům starostové obcí, či vedoucí školských odborů městských úřadů. Využila jsem možnosti oslovit i studenty PedF UK Praha studující školský management. Všech 10 oslovených respondentů patří k typu zřizovatele – obec.

Otázka č. 2: Kolika škol jste v současné době zřizovatel?

9 respondentů je z menších obcí, kde mají zřízenou jednu školu nebo sloučenou ZŠ s MŠ.

1 respondent je z krajského města.

Otázka č. 3: Jaké jsou to typy škol?

7 respondentů má zřízenou MŠ. 3 respondenti zastupují zřizovatele se ZŠ sloučenou s MŠ.

Otázka č. 4: Jak často a jakým způsobem se zástupci vedení škol komunikujete?

10 respondentů komunikuje převážně elektronicky (výkazy, tabulky, statistiky, aj.), telefonicky při urgentním jednání, osobní kontakt v případě potřeby či porady.

Otázka č. 5: Domníváte se, že Vaši ředitelé znají kontrolní mechanismy zřizovatele vůči škole?

Všichni zástupci zřizovatelů se domnívají, že jimi jmenovaný ředitel školy, by se měl orientovat v této problematice, což je součástí konkurzního řízení.

Otázka č. 6: Je škola předem seznámena, a jakou formou s kontrolním šetřením na škole?

Jednoznačná odpověď 10 respondentů. Školám je předem písemně oznámeno kontrolní šetření, většinou přímo na škole, ve výjimečných případech dodává ředitel školy dokumentaci, která je předmětem kontroly přímo k zřizovateli.

Otázka č. 7: Účastní se zástupci školy jednání (porad, zasedání, aj.) zřizovatele školy?

Všichni oslovení zástupci zřizovatele odpověděli téměř totožně. Zástupci škol se účastní jednání nepravidelně, na pozvání zřizovatele téměř vždy. Účastní se zpravidla ředitel, či dle dané problematiky pověřený zástupce vyslaný ze školy (zástupce ředitele, ekonom).

Pravidelná účast je při schvalování provozního rozpočtu a podávání roční závěrky organizace. Ve dvou případech je ředitel školy zároveň i zastupitelem obce.

Otázka č. 8: Máte stanoven systém (kriteria) odměňování ředitelů škol a jsou s nimi ředitelé seznámeni?

Dotazovaní zřizovatelé kriteria stanoveny mají. Všichni oslovení zástupci obcí se domnívají, že ředitelé kriteria znají.

Otázka č. 9: Máte k zástupcům škol skutečnou důvěru, či si udržujete profesní odstup?

Opět téměř totožná odpověď většiny respondentů. Důvěra je již stanovena při jmenování ředitele do funkce, pokud by nedostal důvěru zástupců zřizovatele nemohl by úspěšně projít konkurzním řízením. Komunikace probíhá v přátelské rovině s profesním nadhledem.

Otázka č. 10: Jste jako zástupce zřizovatele spokojen/a s formou vzájemné komunikace, co byste chtěl/a vylepšit?

Naprostá většina tj. 7 respondentů je s formou vzájemné komunikace spokojena. 3 z dotázaných se domnívají, že vždy se najdou rezervy.

Otázka č. 11: Spolupracujete, jako zřizovatel, v oblasti personální politiky školy?

Tuto oblast nechává 8 oslovených zřizovatelů v kompetenci vedení školy. V menších obcích 2 respondenti spolupracují v oblasti umístění občanů s trvalým bydlištěm v obci v případě evidence občana na úřadech práce. Vždy pouze jako informativní a doporučující charakter. Rozhodnutí je v kompetenci ředitele školy.

Otázka č. 12: Spolupracujete, jako zřizovatel, v oblasti naplněnosti kapacity školy?

10 respondentů odpovědělo, že snaha zřizovatelů ovlivnit naplněnost škol je daná současnou situací. Podmínky přijetí dětí/žáků stanovují v kriteriích ve spolupráci se školou, kde preference mají děti a žáci s trvalým bydlištěm v místě školy. Rozšiřování kapacit MŠ, ale i ZŠ. Investice do výstavby a rekonstrukcí škol, školních jídelen a kuchyní na základě změn v hygienických požadavcích jsou prováděny ve spolupráci s vedením škol.

Otázka č. 13: Zajímáte se, jako zřizovatel, o výchovně vzdělávací proces školy?

3 zástupci zřizovatele odpověděli, že kromě výročních zpráv o činnosti školy jsou seznámeni se školním vzdělávacím programem. Školy se také prezentují v rámci projektů i ve spolupráci se zřizovatelem. 7 dotázaných zřizovatelů mateřských škol požaduje

od ředitelů škol informace o činnosti školy za uplynulý školní rok, tedy jakousi obdobu výroční zprávy školy. Často jsou školy pozvány k účasti na kulturních akcích obce. V jedné MŠ je zřízena i místní knihovna.

Otázka č. 14: Ovlivňuje blížící se další volební období spolupráci se školou?

4 respondenti odpověděli, že volební období na spolupráci nemají žádný vliv. 6 dotázaných připustilo, že v menších obcích je snaha o dokončení programových cílů, jejichž nenaplnění by mohlo ovlivnit další volební období.

Otázka č. 15: Co byste poradil/a nově začínajícímu řediteli v oblasti spolupráce se zřizovatelem?

Téměř jednoznačná odpověď všech 10 respondentů. Rovnost, korektní jednání, dobrá pracovní morálka a samostatnost.

Otázka č. 16: Co se Vám v současné době ve spolupráci se školou/školami nedaří?

Taktéž 10 respondentů. Uspokojit poptávku o volná místa v mateřských školách, splnit podmínky hygienických požadavků, zachování provozních rozpočtů škol z uplynulých období.

Otázka č. 17: Co se Vám ve spolupráci se školou/školami nejvíce povedlo?

7 dotázaných - rekonstrukce školních prostor, školní jídelny a kuchyně, sociálních zařízení, 2 respondenti - výstavba nové tělocvičny, 1 zástupce zřizovatele - herní prvky na všech školních hřištích, aj.

Otázka č. 18: Máte radu pro ředitele škol: „Jak úspěšně spolupracovat se zřizovatelem?“

10 respondentů - tolerance, korektní jednání, snaha hledat kompromis, loajalita ke zřizovateli.

2.3 Výzkum u ředitelů škol

2.3.1 Metodika pedagogického výzkumu – školy

K výzkumu byla použita stejná metodika, jako pro výzkum u zřizovatelů škol, tj. techniky výzkumu formou dotazníků a rozhovorů tentokrát se zástupci vedení škol.

Dotazníky byly zasílané elektronicky s oslovením respondentů a průvodním dopisem:

Vážené ředitelky a ředitelé škol, dovoluji se na Vás obrátit s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro vypracování závěrečné bakalářské práce – oboru Školský management na CŠM PedF UK v Praze. Cílem bakalářské práce je zjistit současnou úroveň vzájemné komunikace, kompetencí, kontrolních mechanismů i spolupráce mezi vedením škol a jejich zřizovateli. Zpracované dotazníky budou použity pouze pro výzkum k mé práci. Všem zúčastněným zajišťuji anonymitu a předem děkuji za vyplnění. V případě zájmu, Vám zašlu po obhájení bakalářské práce výsledky tohoto výzkumu. Vyplnění dotazníku trvá přibližně 15 – 20 min. Pokud je to možné, vyplňte a odešlete dotazník e-mailem zpět co nejdříve. Děkuji. e-mail: s.proskova@seznam.cz Děkuji Vám za spolupráci i ochotu sdělit Vaše názory a stanoviska.

Simona Prošková

Dotazník pro ředitele škol (viz. Příloha č. 3)

v bodové škále 1 - 5, kdy 1 = výborné a 5 = nevyhovující

Rozhovor pro ředitele škol (viz. Příloha č. 4)

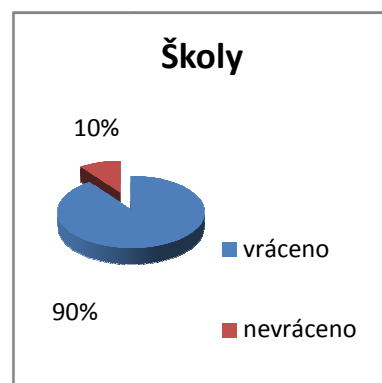
řízený rozhovor pouze se zástupci škol zřízených obcí

2.3.2 Sběr údajů, výsledky výzkumu – školy

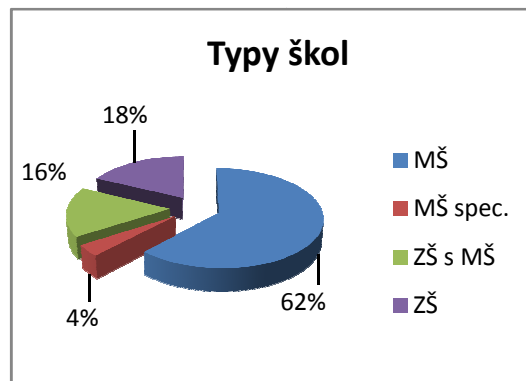
Dotazník pro ředitele škol

Z celkového počtu **80** oslovených respondentů - školy zřízené obcí, odpovědělo **72** dotazovaných. Ředitelé škol jsou vstřícní k vyplňování dotazníků, protože převážná část prošla již nějakým typem funkčního studia či studiem školského managementu. Procentuální úspěšnost je uvedena v tabulce a grafu:

Dotazník pro školy	školy zřízené obcí	
	zaslané dotazníky	navracené dotazníky
počet respondentů	80	72
celkem		90 %



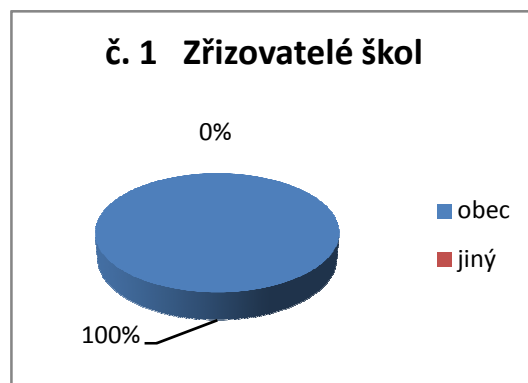
Typy škol	MŠ	MŠ speciální	ZŠ s MŠ	ZŠ
počet respondentů	42	3	13	14



Otázka č. 1: Zřizovatelem Vaší školy je?

Respondenti měli na výběr z možnosti obec a jiný zřizovatel. Školám soukromým, církevním a školám zřízeným MŠMT či krajem nebyly dotazníky zasílány.

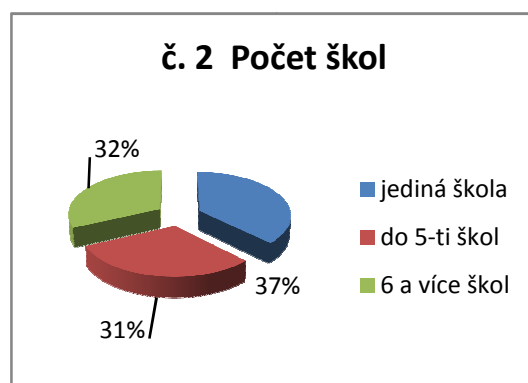
	obec	jiný zřizovatel
počet respondentů	72	0



Otázka č. 2: Zřizuje Váš zřizovatel ještě jinou školu nebo školské zařízení?

Respondenti měli označit z nabídky možností: jediná škola, do 5 - ti škol, 6 a více škol.

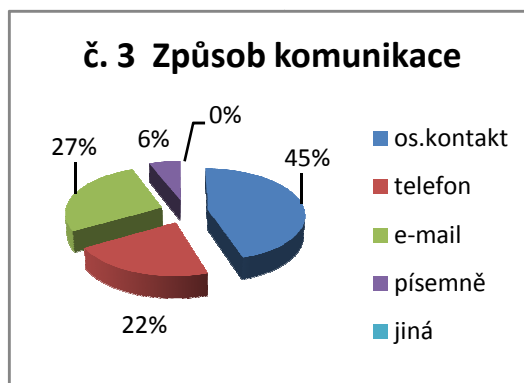
	jediná škola	do 5-ti škol	6 a více škol
školy zřízené obcí	27	22	23



Otázka č. 3: Jaký způsob komunikace se zřizovatelem (či jejich zástupci) preferujete?

Nabídka možností s uvedením i více variant: osobní kontakt, telefonická komunikace, elektronická komunikace, písemná komunikace, jiná...)

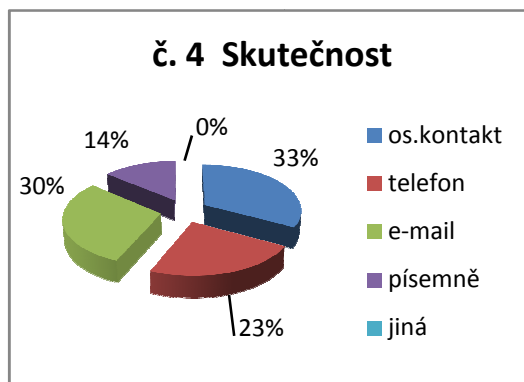
	osobní kontakt	telefonická komunikace	elektronická komunikace	písemná komunikace	jiná
školy zřízené obcí	46	22	28	15	0



Otázka č. 4: Jaký způsob skutečně nejčastěji užíváte?

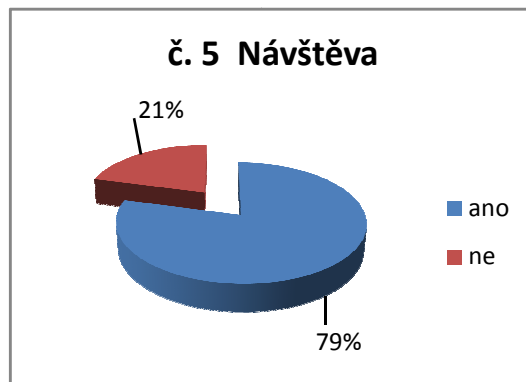
Nabídka možností s uvedením i více variant: osobní kontakt, telefonická komunikace, elektronická komunikace, písemná komunikace, jiná...)

	osobní kontakt	telefonická komunikace	elektronická komunikace	písemná komunikace	jiná
školy zřízené obcí	31	22	28	13	0



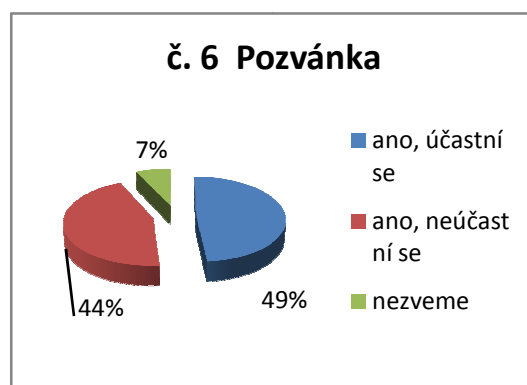
Otázka č. 5: Navštívil Vaši školu v posledním pololetí školního roku zástupce Vašeho zřizovatele?

	ano navštívil	ne navštívil
školy zřízené obcí	57	15



Otázka č. 6: Zvete zástupce zřizovatele na akce pořádané školou?

	ano, účastní se	ano, neúčastní se	nezveme
školy zřízené obcí	35	32	5

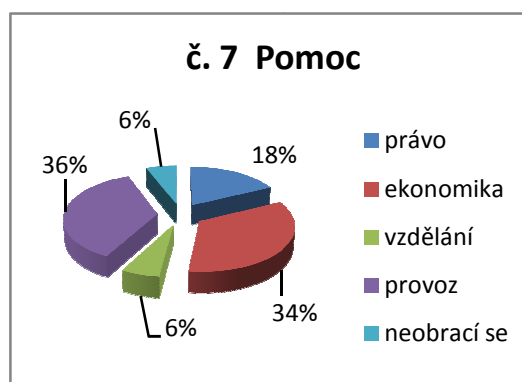


Otázka č. 7: Můžete se na zřizovatele obrátit v případě rady či pomoci v oblasti?

Respondentům byly nabídnuty možnosti oblastí s možností uvedení více variant.

(oblast práva, oblast ekonomiky, oblast vzdělávání oblast organizace provozu, jiná oblast...)

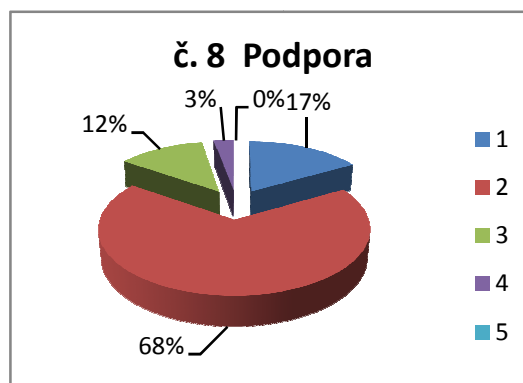
	právo	ekonomika	vzdělání	provoz	neobrací se
školy zřízené obcí	27	52	9	55	9



Otázka č. 8: Ohodnot'te veřejnou podporu Vaší školy zřizovatelem.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

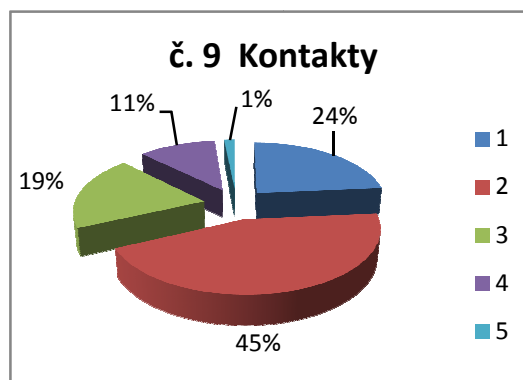
	1	2	3	4	5
školy zřízené obcí	12	49	9	2	0
Ø	1,93				



Otázka č. 9: Ohodnot'te pravidelnost vzájemných kontaktů se zřizovatelem.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

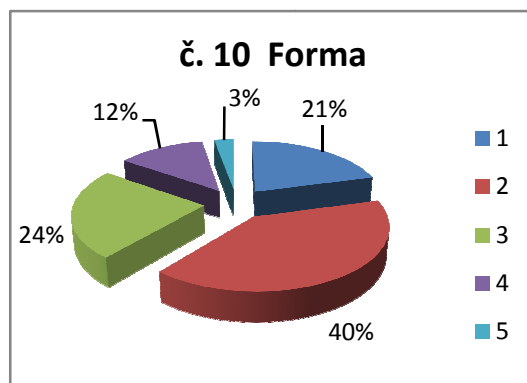
	1	2	3	4	5
školy zřízené obcí	17	32	14	8	1
Ø	2,22				



Otázka č. 10: Ohodnot'te formu vzájemných kontaktů.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

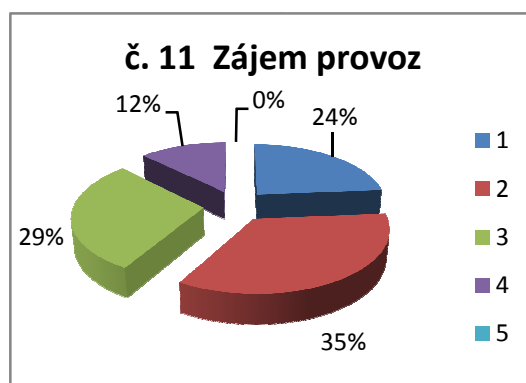
	1	2	3	4	5
školy zřízené obcí	15	29	17	9	2
Ø	2,36				



Otázka č. 11: Ohodnoťte zájem zřizovatele o problematiku provozu školy.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

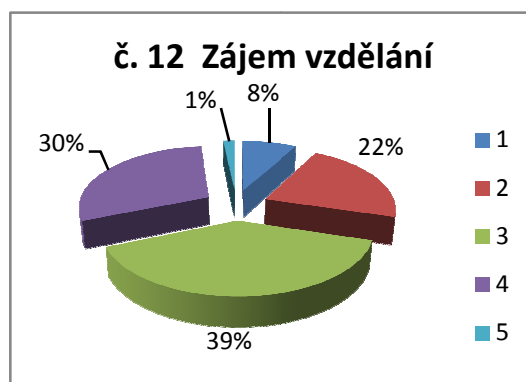
	1	2	3	4	5
školy zřízené obcí	17	25	21	9	0
Ø	2,30				



Otázka č. 12: Ohodnoťte zájem zřizovatele o problematiku vzdělávacího procesu.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

	0	1	2	3	4	5
školy zřízené obcí	1	5	14	25	19	8
Ø	3,15					



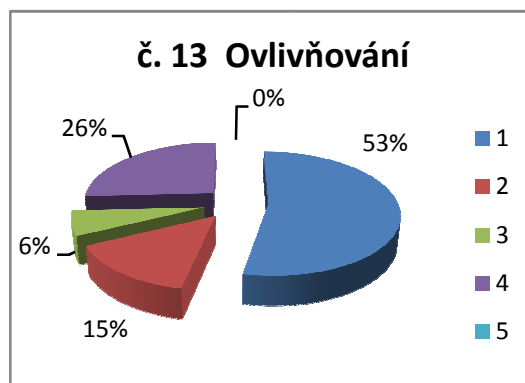
Jeden respondent otázku neohodnotil.

Otázka č. 13: Ohodnot'te ovlivňování personální politiky školy zřizovatelem.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

	0	1	2	3	4	5
školy zřízené obcí	10	33	9	4	16	0
Ø	2,04					

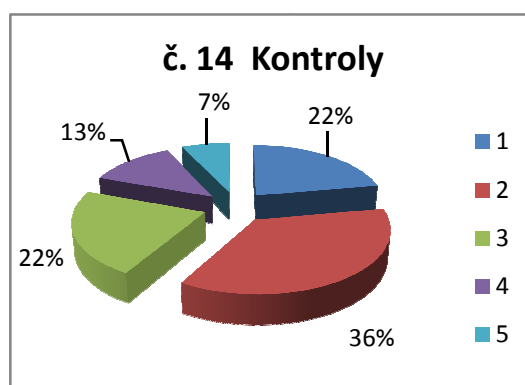
Deset respondentů neodpovědělo.



Otázka č. 14: Ohodnot'te formální úroveň kontrol a kontrolních mechanismů ze strany zřizovatele.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

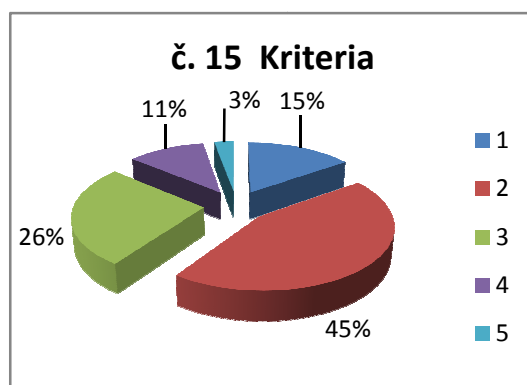
	1	2	3	4	5
školy zřízené obcí	16	26	16	9	5
Ø	2,45				



Otázka č. 15: Ohodnot'te systém a kritéria pro stanovení platu a odměn ředitele školy.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

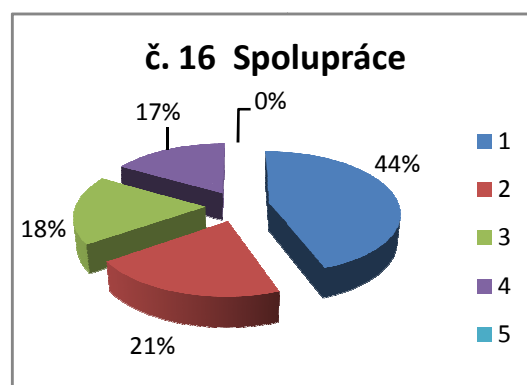
	1	2	3	4	5
školy zřízené obcí	11	32	19	8	2
Ø	2,41				



Otázka č. 16: Ohodnoťte dosavadní spolupráci se zřizovatelem.

Hodnotící škála 1 – 5 bodů, (1 = výborné / 5 = nevyhovující)

	1	2	3	4	5
školy zřízené obcí	32	15	13	12	0
Ø	2,06				



Otázka č. 17: Co se Vám v současné době ve spolupráci se zřizovatelem nedaří?

Dotazovaní odpověděli podle svého uvážení např. zmiňovali potřebu získávání nových prostor pro individuální aktivity. Urgování závad v objektu škol. U 2 respondentů přetrvávají návrhy na úpravy již několik let. Potřeby rekonstrukcí školních zahrad a herních prvků. U 4 respondentů se nedaří navázat se zřizovatelem užší spolupráci, aktivita je spíše ze strany školy, zřizovatel přislíbí spolupráci, ale k žádné konstruktivní spolupráci nedochází už několik let. 1 respondent odpověděl, že i po několikeré urgenci stále není upravena zřizovací listina v souladu s právními předpisy. U dvou respondentů nejsou zcela vymezeny majetkové poměry mezi školou a zřizovatelem. Tři ředitelé škol by uvítali stanovení jasných pravidel pro spolupráci a pravidelnou komunikaci se svým zřizovatelem. Zároveň postrádají pozvání k jednání týkající se školy a možnost vyjádřit se k projednávané situaci. Včas dostávat podklady od zřizovatele pro daná jednání. Většina dotazovaných ředitelů škol stručně odpověděla, že v jejich spolupráci se zřizovatelem je vše v pořádku.

Otázka č. 18: Co se Vám ve spolupráci se zřizovatelem nejvíce povedlo?

Mezi odpověďmi se objevila především spolupráce při rekonstrukcích na objektech škol např. výměny oken, dveří, zateplování budov školy, opravy sociálních zařízení, školních jídelen a kuchyní. V jednom případě při zřízení bytu pro zaměstnance školy se základním vybavením. U jiné školy pomohl zřizovatel při odstraňování škod havárie rozvodu vody. Školám se podařilo spolupracovat se zřizovatelem např. při získávání financí z evropských fondů, dofinancování platů nepedagogických pracovníků z rozpočtu zřizovatele.

Otázka č. 19: Máte radu: „Jak úspěšně spolupracovat se zřizovatelem?“

Respondenti zde dostali prostor k vyjádření svých vlastních zkušeností.

- „Uvědomit si, že jde o společnou věc. Společná jednání v tomto duchu se v budoucnu vrátí.“
- „Vyvinout vlastní iniciativu a být připraven.“
- „Naučit se umění přesvědčovat a získávat lidi pro danou věc a přenášet na ně nadšení.“
- „Zainteresovat do činnosti školy zřizovatele.“
- „Spolupodílet se na aktivitách a činnostech obce.“
- „Naučit se při komunikaci respektovat názor druhého.“
- „Záleží na lidech a vůli se dohodnout.“
- „Mlčet, nic od zřizovatele nechtít.“ x „Dost důrazně na sebe upozorňovat.“
- „Mít vše v pořádku, nemít průšvihy, zbytečně na sebe neupozorňovat, usmívat se !!!“
- „Každá rada drhá!“
- „Nevím...?“
- „Pomalou a takticky seznamovat zřizovatele s děním ve škole.“
- „Podlézat, dělat vše co žádá.“
- „Přijímat zaměstnance, které doporučí. Zohledňovat známé a přátele starosty a zastupitelů.“
- „Rada není.“
- „Poznat, jak vyspělý je váš protivník? Jakou má povahu? Odhadnout situaci řešeného problému.“
- „Hledat hranici, kdy ustoupit a myslet si své a kdy si stát za svým názorem i s případným rizikem.“
- „Být vstřícný, hrát rovnou a poctivou hru, mít klienty spokojené se službami ve škole.“

Rozhovor pro ředitele škol (viz. Příloha č. 4)

Rozhovory probíhaly formou osobního setkání. Celkem bylo provedeno **10** řízených rozhovorů. Každý byl zahájen přibližně tímto úvodním slovem.

Vážený řediteli školy, dovoluji se na Vás obrátit s prosbou o osobní rozhovor, který bude podkladem pro vypracování závěrečné bakalářské práce – oboru Školský management na CŠM PedF UK v Praze. Cílem bakalářské práce je zjistit současnou úroveň vzájemné komunikace, kompetencí, kontrolních mechanismů i spolupráce mezi vedením škol a jejich zřizovateli. Závěr rozhovoru bude použit pouze pro výzkum k mé práci a zároveň zajišťuji Vaši anonymitu. V případě zájmu, Vám zašlu po obhájení bakalářské práce výsledky tohoto výzkumu. Rozhovor potrvá přibližně 15 – 20 min. Děkuji Vám za spolupráci i ochotu sdělit Vaše názory a stanoviska.

Simona Prošková

Otázka č. 1: Jaký jste typ školy?

5 respondentů z MŠ a 5 dotazovaných ze ZŠ.

Otázka č. 2: Kdo je zřizovatelem Vaší školy?

Obec v 7 případech, statutární město u 3 respondentů.

Otázka č. 3: Má Váš zřizovatel i jiné školy?

5 dotázaných je ředitelem pouze jediné školy a 5 respondentů odpovědělo, že zřizovatel má více škol.

Otázka č. 4: Jak často a jakým způsobem se zástupci zřizovatele komunikujete?

Pravidelně jednou týdně a převážně elektronicky.

Otázka č. 5: Znáte přesně kontrolní mechanismy zřizovatele vůči škole?

Ano. Jsou ošetřeny právními předpisy.

Otázka č. 6: Je škola předem seznámena, a jakou formou s kontrolním šetřením na škole?

Ano. Vždy předem a písemně. U dvou dotázaných upozorňuje písemně zřizovatel ředitele teprve od loňského roku.

Otázka č. 7: Účastní se zástupci školy jednání (porad, zasedání, aj.) zřizovatele školy?

Ano vždy, pokud jsou pozváni.

Otázka č. 8: Znáte systém (kriteria) odměňování ředitelů škol stanovených zřizovatelem?

V 9 případech nejsou stanovena a ředitelé s nimi nejsou průkazně seznámeni, odměna pro ředitele školy je čerpána ze mzdových prostředků organizace, které si ředitel naspoří během kalendářního roku z rozpočtu školy. Ve dvou případech byla výše odměny pro ředitele školy předmětem veřejného zasedání zastupitelstva obce.

Otázka č. 9: Máte k zástupcům zřizovatele skutečnou důvěru, či si udržujete profesní odstup?

Většina odpověděla ano.

Otázka č. 10: Jste spokojen/a s formou vzájemné komunikace, co byste chtěl/a vylepšit?

8 respondentů požaduje pravidelný osobní kontakt a účast na jednáních obce v případě řešení školské problematiky.

Otázka č. 11: Vnímáte vliv zřizovatele na personální politiku školy?

Na malých obcích je vítána „vstřícnost“ ředitelů škol při zaměstnávání rodinných příslušníků vedení obce, ale také poskytnutí pracovních příležitostí pro občany s trvalým bydlištěm, kteří jsou evidováni jako nezaměstnaní na Úřadech práce. Ve velkých městech ponechává zřizovatel personální politiku organizace v kompetenci ředitele školy.

Otázka č. 12: Vnímáte vliv zřizovatele na naplněnost kapacity školy?

Ano a výrazně. K ovlivňování kritérií a podmínek přijetí dětí a žáků zřizovatelem dochází u všech dotazovaných.

Otázka č. 13: Zajímá se zřizovatel o výchovně vzdělávací proces školy?

Jen v rámci odevzdávání výroční zprávy o činnosti školy.

Otázka č. 14: Vnímáte při spolupráci se zřizovatelem blížící se další volební období?

Ano. Preferovány jsou hlavně viditelné aktivity v předvolebním období.

Otázka č. 15: Co byste poradil/a nově začínajícímu řediteli v oblasti spolupráce se zřizovatelem?

Začít studovat funkční studium nebo studium školského managementu. Radit se s ostatními řediteli škol.

Otázka č. 16: Co se Vám v současné době ve spolupráci se zřizovatelem nedaří?

Uspokojit žádosti o přijetí dětí k předškolnímu vzdělávání z kapacitních důvodů – 5 respondentů. Možnost zřízení přípravné třídy v ZŠ – 1 respondent.

Otázka č. 17: Co se Vám ve spolupráci se zřizovatelem nejvíce povedlo?

10 respondentů – rekonstrukce budovy, výměna oken, zateplení budovy, rekonstrukce jídelny a kuchyně, zřízení nové třídy MŠ.

Otázka č. 18: Máte radu: „Jak úspěšně spolupracovat se zřizovatelem?“

10 respondentů - dodržovat termíny, účastnit se jednání se zřizovatelem, pravidelná komunikace, rovný přístup.

3. ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Analýza získaných faktů a údajů

Získané množství faktů a údajů je velmi rozmanité, v některých případech je i obtížně měřitelné. Mnohé odpovědi vedou k zamyšlení. Je potřeba zohlednit období, kdy byl sběr dat prováděn. Také lokalitu, ve které se sběr uskutečnil a jakou cílovou skupinu respondent zastupuje. Zajímavá bude konfrontace menších obcí s většími městy. O následnou analýzu se při porovnávání výsledků pokusím.

3.2 Interpretace výsledků výzkumu

Výsledky výzkumu jsem sestavila do tabulek, kde přehledně vyčísluji počty respondentů a jejich odpovědi. Dotazníky pro zřizovatele a ředitele škol jsou sestaveny tak, aby byla možná jejich vzájemná konfrontace a porovnatelnost z pohledu školy i z pohledu zřizovatele. Některé otázky mají i více variant, jiné dávají prostor dotazovaným pro vlastní

vyjádření. Tyto volné otázky jsou pro zjištění daného cíle důležité, i když jsou hůře měřitelné. Tento typ otázek odkryl mnohá problematická místa ve vztahu mezi školou a zřizovatelem. Více vypovídajících odpovědí poskytoval dotazník než rozhovor. Ředitelé měli v dotazníku větší prostor pro vyjádření a sdělení svých názorů. Při rozhovorech byli dotazovaní struční a nepouštěli se do sdílnějších odpovědí.

3.2.1 Vysvětlení zjištěných poznatků z výzkumu, vyhodnocení

V přehledu se zaměřuji na konfrontaci výsledků jednotlivých otázek mého výzkumného problému. Celé výzkumné šetření bylo prováděno v období od ledna 2010 do července 2010 v lokalitě Ústecký kraj a Středočeský kraj. Pro zachování rovnoměrnosti vzorku výzkumu jsem zasílala dotazníky v téměř stejném počtu, zohledňovala jsem typ zřizovatele, aby byl průřez respondentů identický a mohla být zachována objektivita šetření. Dále jsem přihlédla k velikosti obcí /měst, kam jsem dotazníky zasílala. Za předpokladu, že všichni oslovení zástupci zřizovatelů neodpoví, použila jsem o 20 dotazníků více právě pro zástupce z řad zřizovatelů. Následně se můj předpoklad potvrdil. Domnívám se, že je i tak zpracovaný vzorek dotazníků dostatečný pro dosažení stanoveného cíle mé bakalářské práce.

Dotazníky pro zřizovatele a pro školy

číslo otázky	zřizovatel	škola	vyhodnocení
	79%	90%	Oslovených zástupců zřizovatelů bylo o 20 více než ředitelů škol. V celkovém hodnocení navrácených dotazníků jsou ředitelé škol úspěšnější. Usuzuji na vzájemnou kolegalitu a skutečnost, že byli osloveni ředitelé škol studující nebo již vystudovaní v oboru školského managementu.
1.	100%	100%	Všichni oslovení zřizovatelé typu obec/statutární město. Všechny dotazované školy jsou zřízeny obcí.
2.	48% 9% 43%	44% 31% 32%	Procentuální zastoupení počtu škol zřízených jedním zřizovatelem je vcelku vyrovnané, až na zřizovatele do 5 - ti škol. Vzorek výzkumu by tak mohl mít vypovídající hodnotu.
3.	33% 33%	45% 27%	Z více možností byla preferována zřizovateli elektronická a telefonická komunikace. U ředitelů škol osobní kontakt

			a po něm také elektronická komunikace. Vzhledem k organizaci a množství povinností zřizovatele je tato skutečnost pochopitelná. U ředitelů škol se projevuje potřeba osobního kontaktu a možnosti svým vlastním jednáním ovlivnit vztah mezi zřizovatelem a školou.
4.	45% 36%	33% 30%	Ve skutečnosti dotázaní zřizovatelé komunikují elektronicky a telefonicky. Školy nejvíce osobně a elektronicky z důvodů zasílání statistik, výkazů a jiných podkladů, které osobně odevzdávají ještě v tištěné podobě.
5.	56%	79%	V obou šetřeních byla kladná odpověď v procentuální převaze. Lze usuzovat, že zřizovatelé mají zájem navštěvovat školy, které zřizují a to nejen v době probíhající kontroly na zařízení.
6.	73%	49%	Zde je situace opačná. Z výsledku šetření usuzují, že pokud je zřizovatel školou pozván, většinou návštěvu uskuteční např. vyšle zástupce zřizovatele či zastupitele obce. Z toho vyplývá, že by tuto skutečnost měli ředitelé škol zvážit a této možnosti využít.
7.	46% 40%	36% 34%	V odpovědích na tuto otázku dochází ke shodě na obou stranách. Nejvíce se školy obracejí na zřizovatele v oblasti organizace provozu a poté v oblasti ekonomiky. Tento stav je zcela na místě, protože ředitel školy spravuje obecní majetek a hospodaří s finančními prostředky poskytnuté obcí. Velmi nízké procento nebo žádné je v oblasti pomoci ve vzdělávání. Ředitelé škol nemají potřebu obracet na zřizovatele v tomto oboru.
8.	Ø 2,34	Ø 1,93	V hodnocení následujících otázek je použita hodnotová stupnice 1 - 5. Je to jasně měřitelný výzkum, ale již nám neposkytuje podrobnější informaci, proč daný respondent zvolil právě toto ohodnocení. Zástupci zřizovatelů ohodnotili svou podporu škol nižší hodnotou než oslovené školy. Ty jsou relativně s podporou školy na veřejnosti spokojené.

9.	Ø 2,27	Ø 2,22	Pravidelnost vzájemných kontaktů hodnotí obě strany téměř shodně. Tento výsledek může vypovídat o tom, že obě strany spolu skutečně spolupracují, bohužel se jen můžeme domnívat, jaká je skutečná frekvence „pravidelnosti“ vzájemné komunikace.
10.	Ø 2,58	Ø 2,36	Formu vzájemných kontaktů uvedli zřizovatelé nižší než zástupci škol. Usuzuji, že ředitelé si již na zažitý model komunikace se zřizovatelem zvykli a relativně jim vyhovuje.
11.	Ø 2,22	Ø 2,30	V této odpovědi je také téměř shoda. Zřizovatelé mají zájem o plynulý a bezpečný provoz školy a tímto plní svou povinnost zřizovatele vůči škole.
12.	Ø 2,21	Ø 3,15	V hodnocení problematiky vzdělávacího procesu dochází ve výsledcích k výraznému rozdílu. Několik respondentů (z obou stran) na otázku neodpovědělo z důvodu, že zřizovatel do vzdělávacího procesu nemá zasahovat. Dle dosažených hodnot je zřizovatel spokojen se svým dosavadním zájmem o vzdělávací proces, který splňuje seznámením se s výroční zprávou školy či školním vzdělávacím programem. Hodnotu měření u ředitelů škol lze vyložit dvěma způsoby: a) škole vadí, že se zřizovatel nezajímá o vzdělávací proces, proto nižší hodnota b) škole vadí, že se zřizovatel příliš zajímá o školní vzdělávání, proto také nízká hodnota
13.	Ø 2,38	Ø 2,04	Na tuto otázku odpověděly obě strany také s mírným rozdílem. Opět několik uchazečů neodpovědělo s odůvodněním, že zřizovatel nemůže zasahovat do personální politiky školy, která je pouze v kompetenci jejího ředitele. V následujících odpovědích volného charakteru lze najít možné vysvětlení, že realita může být i jiná.
14.	Ø 1,93	Ø 2,45	Zástupci zřizovatelů hodnotí úroveň vyšší známkou, kdežto kontrolovaní ředitelé škol známkou nižší. Pravděpodobně je

			pozice kontrolovaného negativně vnímána, proto nižší hodnocení. Je také možné, že ředitelé nebývají včas o kontrole vyrozuměni, či nemají dostatek prostoru k přípravě podkladů ke kontrole nebo mají výhrady k etické stránce kontroly.
15.	Ø 2,35	Ø 2,41	V celku srovnatelná hodnota, ale ne příliš vysoká. Domnívám se, že zřizovatelé i ředitelé škol si uvědomují nedocnění práce pedagoga celkově ve společnosti, natož manažerské práce ředitele školy. Lze také uvažovat o tom, zda-li mají všichni zřizovatelé stanovena kritéria pro hodnocení ředitelů škol a jsou-li s nimi ředitelé seznámeni.
16.	Ø 1,92	Ø 2,06	Velmi zásadní otázka celého dotazníku, hodnocená oběma stranami příznivě. Nižší hodnotu vykazují ředitelé škol, protože vždy se najdou nějaké rezervy vhodné pro inovaci.
17.	2%	68%	Dotazovaní mohli odpovědět dle svého uvážení. Převážná většina zřizovatelů nechala tuto otázku nezodpovězenou, což svědčí o možnosti neuvádět své nedostatky či je neumět zcela pojmenovat. Procentuelně více odpovědí zaznamenali ředitelé škol, kteří často provádějí rozborů své činnosti, plánují, hodnotí, vypracovávají evaluace či SWOT analýzy, aj.
18.	72%	97%	Odpovědi zřizovatelů na tuto otázku byly četnější, respondenti odpovídali spíše na úspěchy ekonomického charakteru. Jaká akce či projekt se podařil na školách zainventovat. Ředitelé škol, kteří často prezentují úspěchy své organizace i na veřejnosti, což patří neodmyslitelně k činnosti dobrého manažera, odpověděli téměř všichni.
19.	67%	98%	Respondenti zde dostali prostor k vyjádření svých zkušeností. Nejčastěji uváděli pravidelnou komunikaci s vedením školy, oboustranné sdělování informací. Ředitelé škol byli velmi otevření ve svých radách. Možnost použití uvedených rad je na zvážení každého jedince.

Rozhovory pro zřizovatele a pro školy

číslo otázky	vyhodnocení
1. 2.	Vždy byl dotázán zástupce zřizovatele typu obec/město, taktéž byli osloveni ředitelé škol zřízených obcí. Vzorek oslovených je takto záměrně nastaven pro možné objektivní zhodnocení.
3.	Dotázaní zřizovatelé: 7 respondentů má zřízenu MŠ, 3 respondenti zastupují zřizovatele se ZŠ sloučenou s MŠ. Dotázaní ředitelé škol: 5 dotázaných je ředitelem pouze jediné školy a 5 respondentů odpovědělo, že zřizovatel má více škol.
4.	Komunikace je ze strany zřizovatele převážně elektronická či telefonická. Ze strany ředitelů spíše osobní a elektronická.
5.	Jednoznačná odpověď, ano. Znalost kontrolních mechanismů zřizovatele vůči škole bývá i předmětem konkurzních řízení vyhlášených na obsazení pozic ředitelů škol.
6.	Jednoznačná odpověď, ano. V současné době jsou seznámeni předem písemně a se stanovením termínu. V minulosti tomu tak u všech dotázaných nebylo. Během posledních dvou let je tomu tak vždy.
7.	V odpovědích se nejvíce objevoval tento poznatek. Pokud je ředitel školy pozván na jednání, dostaví se vždy. Jinak se jednání zástupců obce neúčastní, pokud se zároveň nejedná o zastupitele obce.
8.	Dotázaní respondenti z řad zástupců zřizovatelů stanovená kritéria hodnocení mají a prokazatelně s nimi seznámili i ředitele jednotlivých škol. Dotázaní zástupci z řad ředitelů škol, obzvláště z menších obcí nejsou ze stanovenými kritérii seznámeni. V některých případech se např. výše odměny v Kč pro ředitele školy, schvaluje na veřejném zastupitelstvu obce. Tento způsob odměňování je z mého pohledu neetický a v současné době skoro neuvěřitelný. S takovým zřizovatelem bude spolupráce pravděpodobně obtížná.
9.	Vztah mezi zřizovatelem a vedením školy by měl být založený na důvěře. Zřizovatelé si vybírají zástupce školy na základě konkurzního řízení a už tam mu vkládají důvěru k řízení jejich organizace. Téměř jednoznačná odpověď obou dotazovaných skupin.

10.	Zřizovatelé jsou spokojeni téměř všichni. Většina dotázaných ředitelů také, i když se dají najít případné rezervy. Dle rozhovorů lze hodnotit, že spolupráce školy a obce je na dobré úrovni.
11.	K této otázce se zástupci zřizovatelů vyjadřovali ve smyslu příslušnosti ke kompetenci ředitele školy. Ředitelé uváděli skutečnosti vměšování se do personální politiky např. zaměstnávání osob s trvalým bydlištěm v obci a evidovaných na Úřadu práce.
12.	V oblasti naplnění kapacity škol škola a zřizovatel velmi spolupracují, ať už jde o přijímání dětí s trvalým bydlištěm v obci, tak o povolení výjimek z počtu dětí na třídu, či ovlivňování kritérií pro přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání.
13.	Zájem zřizovatele dle referencí obou stran je pouze na dokumenty monitorující činnost školy za daný školní rok (výroční zpráva), kterou vyžaduje většina zřizovatelů i po mateřských školách, popř. znění školního vzdělávacího programu.
14.	Odpovědi na danou otázku byly v protipólu. Zřizovatele volební období neovlivňuje, kdežto ředitelé převážně hodnotili opačně.
15.	Vzhledem k tomu, že převážná část rozhovorů byla prováděna se současnými studenty či absolventy PedF UK Praha, tak odpověď zněla studium školského managementu. Dále pak výčet vlastností úspěšného manažera.
16.	Téměř společná odpověď. Největším problémem současnosti je uspokojení poptávky o umístění dětí do mateřských škol. Dále pak je to zřízení přípravných základních škol.
17.	Převážná část odpovědí se týkala prováděných či plánovaných rekonstrukcí. Získání finančních grantů či prostředků z evropských fondů. Odpovědi byly taktéž ve shodě, jak na straně zřizovatelů, tak i u ředitelů škol.
18.	Většina respondentů z obou oslovených skupin odpovídala shodně. Na prvním místě byla tolerance, spolehlivost, rovné a korektní jednání. U zástupců zřizovatelů byl uveden požadavek o snahu najít kompromis.

3.2.2 Hlavní výstup výzkumu, doporučení

Na základě výzkumu, který jsem provedla a zaznamenala v tabulkách i grafech, následně jej analyzovala a navzájem konfrontovala se domnívám, že spolupráce mezi vzorkem zkoumaných škol je v celku na dobré úrovni. Z výzkumu je také patrné, že vztah škola a zřizovatel prošel postupným vývojem. Stále můžeme sledovat problematická místa týkající se vzájemné spolupráce. Na řadě míst je potřeba, objevit společný zájem i v oblasti komunikace. Jinde zase ošetřit odměňování ředitelů škol, vymezení majetku školy, či zajištění její personální politiky. Většina škol a zřizovatelů řeší nedostatek kapacit pro děti a žáky žijící na území katastru dané obce. Společně hledají cestu, jak co nejlépe vyhovět dané situaci. Provádějí rekonstrukce nebo výstavbu objektů, které by mohly sloužit vzdělávacím účelům. Společně plánují a připravují koncepce dalšího rozvoje.

Díky nutnosti vzdělávání ředitelů škol, jako manažerů organizace, se úroveň vedení škol za poslední období zvýšila. Školy se prezentují v konkurenci schopném prostředí, roste úroveň jejich image a vylepšuje se i vlastní klima školy. Pokud spolupracují se zástupci zřizovatelů na odborné úrovni a určitém stupni poznání je spolupráce přínosná pro obě strany. Většinou k nim patří zástupci odborů školství městských úřadů, kteří jsou do funkcí jmenováni na základě výběrových řízení a očekává se od nich jistá úroveň vystupování, jednací jazyk a odborné znalosti. Bohužel v malých obcích bývají do obecních zastupitelstev voleni občané, kteří vždy nesplňují výše uvedené předpoklady. Pak se opravdu může stát, že spolupráce ředitele školy a vedení obce nemusí být jednoznačně efektivní a směřující ve prospěch a zájem školy. V tomto případě má ředitel velmi nelehký úkol.

4. PŘÍNOS PRO ROZVOJ ŘÍZENÍ VE ŠKOLSTVÍ

4.1 Poznatky z pohledu zřizovatele

Desatero spolupráce se školou pro zřizovatele školy

1. ***Osvojte si základy komunikace*** (naslouchejte, buďte chápaví, naučte se správně klást otázky, předcházejte konfliktním situacím, aj.)
2. ***Získejte si důvěru, jednejte korektně*** (buďte přesvědčivý, dokažte říci vlastní stanovisko, při vyjednávání se snažte o kompromis, aj.)
3. ***Stanovte si priority a strategie*** (najděte společné cíle, hodnoty a zájmy, naučte se motivovat, aj.)
4. ***Vytvořte si efektivní organizaci spolupráce*** (stanovte si pravidelné schůzky, návštěvy školy, porady, nastavte si systém vzkazů, předávání dokumentů, aj.)
5. ***Buďte informován o souvislostech*** (zjistěte si povinnosti vůči vámi zřízené škole a termíny jejich plnění, zajímejte se o dění ve škole, o činnost a aktivity školy, o jejich plánech a strategiích, o vzdělávací proces, aj.)
6. ***Vytvořte si síť vztahů, buďte loajální*** (získejte kontakty na osoby, se kterými můžete spolupracovat, oslovte i jiné zřizovatele škol, aj.)
7. ***Plánujte předem*** (plánujte své aktivity dopředu, oznamujte je škole, nabídněte možné alternativy, reagujte na situační proměnné, aj.)
8. ***Dbejte na naplnění cílů a poslání školy*** (snažte se pochopit zájmy školy, dětí, zaměstnanců, aj.)
9. ***Naučte se pojmenovat problémy*** (hodnoťte svou práci systematicky a společně, poučte se ze svých chyb, dbejte na svou odbornost v oblasti školství, aj.)
10. ***Nezapomeňte na kulturu jednání a svou důstojnost***

4.2 Poznatky z pohledu vedení školy

Desatero spolupráce se zřizovatelem pro ředitele školy

1. ***Osvojte si základy komunikace*** (naslouchejte, buďte chápaví, naučte se správně klást otázky, předcházejte konfliktním situacím, aj.)
2. ***Získejte si důvěru, jedněte korektně*** (buďte přesvědčivý, dokažte říci vlastní stanovisko, při vyjednávání se snažte o kompromis, aj.)
3. ***Stanovte si priority a strategie*** (najděte společné cíle, hodnoty a zájmy, naučte se motivovat a odměňovat ředitele školy, aj.)
4. ***Vytvořte si efektivní organizaci spolupráce*** (stanovte si pravidelné schůzky, porady, nastavte si systém vzkazů, předávání dokumentů, aj.)
5. ***Bud'te informován o souvislostech*** (zjistěte si povinnosti vůči zřizovateli a termíny jejich plnění, zajímejte se o dění v okolí, o činnost zřizovatele, o jeho plány a strategie, aj.)
6. ***Vytvořte si síť vztahů, buďte loajální*** (získejte kontakty na osoby, se kterými můžete spolupracovat, oslovte i ostatní ředitele škol, aj.)
7. ***Plánujte předem*** (plánujte své aktivity dopředu, nepodceňujte přípravu, nabídněte možné alternativy, reagujte na situační proměnné, aj.)
8. ***Dbejte na naplnění cílů a poslání školy*** (snažte se hájit zájmy školy, dětí, zaměstnanců, ztotožněte se s posláním školy, dbejte na svou odbornost, aj.)
9. ***Naučte se pojmenovat problémy*** (hodnoťte svou práci systematicky a společně, poučte se ze svých chyb, aj.)
10. ***Nezapomeňte na kulturu jednání a svou důstojnost***

Mějte štěstí!

Závěr

Závěrečná bakalářská práce na téma „Jak škola dokáže spolupracovat se zřizovatelem?“ zaměřená úžeji na školy zřízené obcí, měla za cíl zjistit současnou úroveň vzájemné komunikace, kompetencí, kontrolních mechanismů i spolupráce mezi vedením škol a jejich zřizovateli.

Dalším smělým cílem bylo vytvoření podkladů pro vznik metodické příručky: „Jak úspěšně spolupracovat se zřizovatelem?“ Mohl by tak vzniknout rádce a pomocník pro řídicí pracovníky ve školství či manuál nově začínajícího ředitele školy. Poznatky, které jsem svým výzkumným šetřením získala, jsou dle mého názoru dobře využitelné v praxi. Většina respondentů chce být seznámena se závěry výzkumu, z důvodu velmi otevřených odpovědí v dotaznících. Všem zúčastněným respondentům jsem přislíbila anonymitu a všechny hodnoty a souvislosti uvádím v pouze obecné rovině. Výše uvedené skutečnosti jsou pravdivě zpracovány podle doručených dotazníků a rozhovorů, jejichž přesný text uvádím v přílohách této práce.

Když jsem v loňském roce hledala téma pro zpracování v materiálu tohoto rozsahu, chtěla jsem zvolit téma, které se v bakalářských pracích tak často neobjevuje. Prostudovala jsem seznamy bakalářských prací ve fakultní knihovně a zjistila jsem, že vtahem školy a zřizovatele, se mnoho prací nezabývá. Následně jsem se potýkala s existencí odborné literatury pro čerpání z odborných pramenů. Zaměřila jsem se na zdroje studijních textů PedF UK Praha, na materiály komunikačních dovedností a především na právní předpisy. Využila jsem k pochopení problematiky taky své vlastní zkušenosti, ale i reprodukované zkušenosti a poznatky ostatních kolegů – ředitelů škol.

Současná úroveň vzájemné komunikace mezi zřizovatelem a školou je převážně na dobré úrovni. Ve větších aglomeracích je spolupráce na profesionální a partnerské úrovni při dosažení všech práv a povinností obou stran. Vedení současných škol si plně uvědomuje své poslání a kompetence, taktéž i zřizovatelé plní své povinnosti vůči zřízeným školám, a to v rámci svých územních možností. Kontrolní mechanismy jsou nastaveny právními předpisy a kontrolní systémy si stanovují organizace jednotlivě. Převážná část škol zřízených obcí se svými zřizovateli spolupracuje efektivně, za použití různých komunikačních médií. Školy se stávají konkurenceschopnými organizacemi, které plní především předmět, pro který jsou zřízeny a tím je vzdělávací činnost.

Seznam použité a zdrojové literatury:

Z odborných materiálů je v práci nejvíce použito právních předpisů týkajících se obcí a škol, ale také literatura zabývající se problematikou komunikace.

HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. 1. vydání Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.

JANÁČKOVÁ, L. *Praktická komunikace pro každý den*. 1. vydání Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-24779-9.

MIKÁČ, J. *Kartotéka. Metodické materiály*. Brno : Jan Mikáč, 2010.

Právo. Školský zákon. Studijní texty. Praha : ČŠM PedF UK Praha, 2007.

Právo. Základy teorie práva. Studijní texty. Praha : ČŠM PedF UK Praha, 2008.

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha. Praha : Ústav pro informace ve vzdělávání – nakladatelství Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.

PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace. Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vydání Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2706-6.

Poradce veřejné zprávy. měsíčník. Český Těšín : Poradce, 2010. ISSN 1802-839X.

PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 3. rozšířené a aktualizované vydání Praha : Portál, 2001. ISBN 80-71 78-579-2.

RVP : metodický portál: [on line]. 2009. Dostupné na diskuzní fórum www.rvp.cz. ISSN 1802-4785. <<http://diskuze.rvp.cz/viewtopic.php?f=323&t=529&start=20>>

Řízení školy. Odborný měsíčník pro ředitele škol. Praha : Wolters Kluwer, 2008. ISSN 1214-8679.

Řízení školy. Odborný měsíčník pro ředitele škol. Praha : Wolters Kluwer, 2010. ISSN 1214-8679.

Řízení ve školství. Publikace pro řídicí pracovníky ve školství. Praha : Učitelská unie, 2007

SMITH, H. W. *Deset přírodních zákonů managementu času a života.* Praha : Pragma, 1994. ISBN 80-7205-587-9.

ŠTOČEK, M.; MARŠÍK, A. *Obec a škola.* 1. vydání Nový Bydžov : Atre, 2009.

ŠTOČEK, M. *Rukověť ředitelky mateřské školy (školní rok 2009/2010).* 1. vydání Nový Bydžov : Atre, 2009.

TERMAN, S. *Umění přesvědčit a vyjednat.* 1. vydání Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0304-1.

TRUMP, D.; BOHNEROVÁ, K. *Trump – umění návratu.* 1. vydání Praha : BB art, 1998. ISBN 80-86070-83-2.

Učitelské noviny. Týdeník pro učitele a přátele školy. Praha : GNOSIS, 2010. ISSN 0139-5718.

VOLTNEROVÁ, K. M.; TÉGL, P. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku od 1.4.2009.* 1. vydání Olomouc : Anag, 2009. ISBN 978-80-7263-546-7.

Wikipedia : otevřená encyklopedie [online]: 2010. Dostupné na <<http://cs.wikipedia.org/>>

Zákony I/2010. Praha : Poradce, 2010. ISSN 1802-8268.

Zákony II/2010. Praha : Poradce, 2010. ISSN 1802-8276.

Zákony III/2010. Praha : Poradce, 2010. ISSN 1802-8284.

Zákony IV/2010. Praha : Poradce, 2010. ISSN 1802-8292.

Zákony V/2010. Praha : Poradce, 2010. ISSN 1802-8306.

Zákony VI/2010. Praha : Poradce, 2010. ISSN 1802-8314.

Přílohy:

Příloha č. 1: Dotazník pro zřizovatele

Příloha č. 2: Rozhovor pro zřizovatele

Příloha č. 3: Dotazník pro ředitele škol

Příloha č. 4: Rozhovor pro ředitele škol

Příloha č. 1: Dotazník pro zřizovatele

Příloha č. 1:

Dotazník pro zřizovatele

Dotazník pro zřizovatele

1.	Jste typ zřizovatele (označte vhodnou variantu X)	<input type="checkbox"/> obec <input type="checkbox"/> jiný zřizovatel
2.	V současnosti jste zřizovatelem (označte vhodnou variantu X)	<input type="checkbox"/> jediná škola <input type="checkbox"/> do 5 škol <input type="checkbox"/> 6 a více škol
3.	Jaký způsob komunikace s vedením školy preferujete? jiná: (uveďte)	<input type="checkbox"/> osobní kontakt <input type="checkbox"/> telefonická kom. <input type="checkbox"/> elektronická kom. <input type="checkbox"/> písemná kom.
4.	Jaký způsob skutečně nejčastěji užíváte? jiná: (uveďte)	<input type="checkbox"/> osobní kontakt <input type="checkbox"/> telefonická kom. <input type="checkbox"/> elektronická kom. <input type="checkbox"/> písemná kom.
5.	Navštívil zástupce zřizovatele v posledním pololetí šk. roku školu/většinu škol?	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
6.	Jsou zvaní zástupci zřizovatele na akce pořádané školou?	<input type="checkbox"/> ano, účastní se <input type="checkbox"/> ano, neúčastní se <input type="checkbox"/> nejsou zvaní
7.	Mohou se školy na zřizovatele obrátit v případě rady či pomoci v oblasti jiné: (ze uveďte i více variant)	<input type="checkbox"/> práva <input type="checkbox"/> ekonomiky <input type="checkbox"/> vzdělávání <input type="checkbox"/> organizace provozu

Ohodnoťte stupnicí 1 - 5 (1=výborné / 5= nevyhovující)

+ 1 - 5 -

ZBP - 2010
Simona Prošková

Jak škola dokáže spolupracovat
se zřizovatelem?

Příloha č. 1:

Dotazník pro zřizovatele

	Ohodnoťte stupnicí 1 - 5 (1=vyborné / 5= nevyhovující)	
8.	Ohodnoťte veřejnou podporu školy/škol zřizovatelem.	+ 1 - 5 -
9.	Ohodnoťte pravidelnost vzájemných kontaktů se školou/školami.	
10.	Ohodnoťte formu vzájemných kontaktů.	
11.	Ohodnoťte zájem zřizovatele o problematiku provozu školy/škol.	
12.	Ohodnoťte zájem zřizovatele o problematiku vzdělávacího procesu.	
13.	Ohodnoťte ovlivňování personální politiky školy/škol zřizovatelem.	
14.	Ohodnoťte formální úroveň kontrol a kontrolních mechanismů ze strany zřizovatele.	
15.	Ohodnoťte systém a kritéria pro stanovení platů a odměn ředitele školy.	
16.	Ohodnoťte dosavadní spolupráci se školou/školami.	
17.	Co se Vám v současné době ve spolupráci se školou nedaří? uvedte dle Vašeho uvážení:	
18.	Co se Vám ve spolupráci se školou nejvíce povedlo? uvedte:	
19.	Máte radu: "Jak úspěšně spolupracovat se školou?" podělte se:	

ZBP - 2010
Simona Prošková

Jak škola dokáže spolupracovat
se zřizovatelem?

Rozhovor pro zřizovatele

Rozhovor pro zřizovatele

1. Jaký jste typ zřizovatele?
2. Kolika škol jste v současné době zřizovatel?
3. Jaké jsou to typy škol?
4. Jak často a jakým způsobem se zástupci vedení škol komunikujete?
5. Domníváte se, že Vaši ředitelé znají kontrolní mechanismy zřizovatele vůči škole?
6. Je škola předem seznámena a jakou formou s kontrolním šetřením na škole?
7. Účastní se zástupci školy jednání (porad, zasedání, aj.) zřizovatele školy?
8. Máte stanoven systém (kritéria) odměňování ředitelů škol a jsou s ním ředitelé seznámeni?
9. Máte k zástupcům škol skutečnou důvěru, či si udržujete profesní odstup?
10. Jste jako zástupce zřizovatele spokojen/a s formou vzájemné komunikace, co byste chtěl/a vylepšit?
11. Spolupracujete, jako zřizovatel, v oblasti personální politiky školy?
12. Spolupracujete, jako zřizovatel, v oblasti naplnění kapacity školy?
13. Zajímáte se, jako zřizovatel, o výchovně vzdělávací proces školy?
14. Ovlivňuje bližší se další volební období spolupráci se školou?
15. Co byste poradil/a nově začínajícímu řediteli v oblasti spolupráce se zřizovatelem?
16. Co se Vám v současné době ve spolupráci se školou/školami nedaří?
17. Co se Vám ve spolupráci se školou/školami nejvíce povedlo?
18. Máte radu pro ředitele škol: "Jak úspěšně spolupracovat se zřizovatelem?"

Dotazník pro školy

	Ohodnoťte stupnicí 1 - 5 (1=výborné / 5= nevyhovující)	+ 1 - 5 -
8.	Ohodnoťte veřejnou podporu Vaší školy zřízovatelem.	
9.	Ohodnoťte pravidelnost vzájemných kontaktů se zřízovatelem.	
10.	Ohodnoťte formu vzájemných kontaktů.	
11.	Ohodnoťte zájem zřízovatele o problematiku provozu školy.	
12.	Ohodnoťte zájem zřízovatele o problematiku vzdělávacího procesu.	
13.	Ohodnoťte ovlivňování personální politiky školy zřízovatelem.	
14.	Ohodnoťte formální úroveň kontrol a kontrolních mechanismů ze strany zřízovatele.	
15.	Ohodnoťte systém a kritéria pro stanovení platů a odměn ředitele školy.	
16.	Ohodnoťte dosavadní spolupráci se zřízovatelem.	
17.	Co se Vám v současné době ve spolupráci se zřízovatelem nedaří? uvedte dle Vašeho uvážení:	
18.	Co se Vám ve spolupráci se zřízovatelem nejvíce povedlo? uvedte:	
19.	Máte radu: "Jak úspěšně spolupracovat se zřízovatelem?" podělte se:	

Rozhovor pro školy

Příloha č. 4:

1. Jaký jste typ školy?
2. Kdo je zřizovatelem Vaší školy?
3. Má Váš zřizovatel i jiné školy?
4. Jak často a jakým způsobem se zástupci zřizovatele komunikujete?
5. Znáte přesné kontrolní mechanismy zřizovatele vůči škole?
6. Je škola předem seznámena a jakou formou s kontrolním šetřením na škole?
7. Účastní se zástupci školy jednání (porad, zasedání, aj.) zřizovatele školy?
8. Znáte systém (kriteria) odměňování ředitelů škol stanovených zřizovatelem?
9. Máte k zástupcům zřizovatele skutečnou důvěru, či si udržujete profesní odstup?
10. Jste spokojeni/a s formou vzájemné komunikace, co byste chtěl/a vylepšit?
11. Vnímáte vliv zřizovatele na personální politiku školy?
12. Vnímáte vliv zřizovatele na naplněnost kapacity školy?
13. Zajímá se zřizovatel o výchovně vzdělávací proces školy?
14. Vnímáte při spolupráci se zřizovatelem blížící se další volební období?
15. Co byste poradil/a nově začínajícímu řediteli v oblasti spolupráce se zřizovatelem?
16. Co se Vám v současné době ve spolupráci se zřizovatelem nedaří?
17. Co se Vám ve spolupráci se zřizovatelem nejvíce povedlo?
18. Máte radu: "Jak úspěšně spolupracovat se zřizovatelem?"
Jak škola dokáže spolupracovat se zřizovatelem?

ZBP - 2010
Simona Prošková