

**Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2014**

**Kateřina Parmová**

**Univerzita Karlova v Praze**

**Pedagogická fakulta**

**Centrum školského managementu**

**Kateřina Parmová**

**Právní (i jiné) aspekty vztahu zřizovatelů a ředitelů základních škol**

**Legal (and other) aspects of the relationship founders and directors of elementary schools**

**Závěrečná bakalářská práce**

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: RNDr. Jana Marková

2014

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Právní (i jiné) aspekty vztahu zřizovatelů a ředitelů základních škol“ vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Liberci dne 31. 3. 2014

.....  
Kateřina Parmová

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala RNDr. Janě Markové za vedení této bakalářské práce, za její cenné připomínky, které mi poskytla během zpracování této práce. Samozřejmě velice děkuji své rodině, která mi byla vždy oporou a pomohla mi zvládnout úskalí spojené se studiem a zároveň pracovními povinnostmi.

## **ABSTRAKT**

Předkládaná bakalářská práce mapuje vztah mezi zřizovatelem a ředitelem základní školy. Zaměřuje se na ředitele základních škol, které jsou součástí regionálního školství, mají formu příspěvkové organizace a jsou zřizovány krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí. Práce si klade za cíl provést na základě relevantních zdrojů vymezení jednotlivých právních i jiných aspektů, které formují vztah mezi zřizovatelem a ředitelem základní školy a na základě výzkumného šetření prováděného technikou dotazování zjistit, jaká jsou současná problémová místa v tomto vztahu a jak se tyto liší v závislosti na typu zřizovatele. V teoretické části jsou objasněny základní pojmy související s danou problematikou, jsou představeny dva pohledy na vztah zřizovatel - ředitel. Tím prvním jsou povinnosti ředitele, jako nejvyššího vedoucího pracovníka řídicího organizací, vůči zřizovateli. Tím druhým je přímý vztah zřizovatele k osobě ředitele školy. V experimentální části jsou ověřeny výzkumné předpoklady týkající se zkoumaných aspektů vztahu. Pro ověření výzkumných předpokladů byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu a jako výzkumný nástroj byl použit dotazník. Jako výzkumný vzorek byly vybrány stratifikovaným výběrem obce I., II. a III. typu a kraje, které zřizují minimálně jednu školu se zařazením oboru vzdělávání poskytující základní vzdělání a ředitelé těchto škol. Výsledkem práce je porovnání pohledů dvou skupin, zřizovatelů a ředitelů, na stejnou problematiku vzájemného vztahu. Byly nalezeny ty aspekty vztahu, které jsou v současné době nejproblematictější, bylo shledáno, že se tyto liší z pohledu obou stran a že se také liší v závislosti na typu zřizovatele.

## **KLÍČOVÁ SLOVA:**

základní škola, aspekt, vztah, ředitel, zřizovatel, hodnocení, odměňování, jmenování, komunikace, motivace, školská rada.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis describes relationship between the founder and the director of an elementary school. The main focus is on directors of elementary schools which are part of regional education system, and are financed as subsidized organizations and are established by the region authorities, municipality or group of municipalities. The thesis aims to define various legal and other aspects that form the relationship between the founder and the director of a elementary school, and based on the research conducted by interviewing technique to determine the current bottlenecks in this relationship and how these differ depending on the type of founder. The theoretical part explains basic concepts related to the issue, presents two views on the relationship between the founder and the director. The first are the responsibilities of the director to the founders, as the supreme executive managing the organization. The second is a direct relationship founder to the person of a headmaster. The experimental part validates the research assumptions, relating examined aspects of the relationship. To verify the assumptions, a research was the chosen method of quantitative research, and as a research tool a questionnaire was used. As the research sample selected stratified selection municipality of I., II. and III. type and region, that establish at least one school with the the field of education providing basic education and directors of these schools. The result of this work is a comparison of point of views of two groups, founders and directors on the same issue of the relationship. We have found those aspects of the relationship, which are currently the most problematic, and we found, that these differ from the perspective of both sides end it also varies depending on the type of the foudner.

## **KEYWORDS:**

primary school, aspect, relationship, director, founder, score, remuneration, appointment, communication, motivation, school board.

# Obsah

Úvod.....	1
1 Teoretická část práce.....	3
1.1 Základní škola .....	3
1.2 Právní formy existence základních škol zřizovaných ÚSC a svazky obcí.....	5
1.3 Právní subjektivita základních škol.....	5
1.4 Zřizovatel.....	7
1.4.1 Obec (svazek obcí).....	10
1.4.2 Kraj.....	11
1.5 Hospodaření základních škol.....	12
1.6 Vzájemný vztah mezi zřizovatelem a základní školou.....	13
1.7 Ředitel základní školy, jeho role a kompetence .....	17
1.8 Právní i (jiné) aspekty vztahu zřizovatelů a ředitelů základních škol .....	20
1.9 Pojem právní vztah a právní aspekty vztahu .....	21
1.10 Příprava na vznik vztahu .....	21
1.10.1 Konkurzní řízení, kritéria výběru a výběr ředitelů základních škol.....	21
1.11 Vznik (zánik) vztahu .....	24
1.11.1 Jmenování, odvolání a vzdání se pracovního místa ředitele základní školy.....	24
1.12 Průběh vztahu a jeho právní (i jiné) aspekty .....	28
1.12.1 Stanovení platu a odměňování ředitele základní školy .....	28
1.12.2 Hodnocení ředitelů .....	30
1.12.3 Hodnocení základní školy zřizovatelem.....	32
1.12.4 Pracovní vztahy mezi ředitelem a zřizovatelem.....	33
1.12.4.1 Motivace.....	34
1.12.4.2 Komunikace .....	36
1.12.4.3 Zpětná vazba .....	36
1.12.5 Aktéři vstupující do vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem základní školy.....	37
1.12.5.1 Politik .....	37
1.12.5.2 Úředník.....	37
1.12.5.3 Školská rada .....	38
2 Praktická část práce.....	40
2.1 Výzkumný problém.....	40
2.2 Formulace cíle výzkumu a ověřovaná tvrzení.....	40
2.3 Výzkumná metoda.....	40
2.4 Výzkumný nástroj .....	40
2.5 Strukturování dotazníku, tvorba položek a škálování .....	41
2.6 Výzkumný vzorek (respondenti).....	42
2.7 Stratifikovaný výběr a tvorba výběrového souboru .....	44
2.8 Rozsah výběrového souboru.....	44
2.9 Pilotní ověření dotazníků.....	45
2.10 Metoda sběru dat .....	45
2.11 Návratnost dotazníků.....	46
2.12 Zpracování dotazníků .....	47
2.13 Výsledky šetření .....	48
2.14 Vyhodnocení výsledků ve vztahu ke zkoumaným aspektům vztahu .....	74
2.15 Ověření výzkumných předpokladů naplnění cíle výzkumu .....	79
Závěr.....	81
Literatura a další použité zdroje .....	83
Seznam příloh.....	89

## Úvod

Klíčový strategický dokument českého školství, Národní program rozvoje vzdělávání (též Bílá kniha, str. 37), uvádí, že úlohou školy, jako nejnižšího článku vzdělávacího systému, je co nejlépe realizovat na základě své profesionální zodpovědnosti ty vzdělávací cíle, které si v rámci pravidel předepsaných státem a do jisté míry modifikované regionem či obcí, sama stanoví. Při stanovování těchto cílů se vyžaduje spolupráce státní správy a samosprávy i účast okolní společnosti, sociálních partnerů a rodičů. Všichni tito aktéři tvoří síť vztahů, která je pro správné fungování systému rozhodující, přičemž kvalita těchto vztahů přímo ovlivňuje všechny sféry jejich profesního života. Tam, kde vztahy fungují a ředitelé cítí ze strany zřizovatele podporu, má škola možnost se rozvíjet, a vytvořit tak ty nejlepší podmínky k tomu, aby žáci a studenti mohli ve škole dosáhnout těch nejlepších výsledků. Některé hranice pro vztah řeší právní normy, jiné jsou formulovány etickými normami a jejich kvalita je projevem osobité charakteristiky.

Předkládaná bakalářská práce je věnována problematice vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem základní školy a má název: *Právní (i jiné) aspekty vztahu zřizovatelů a ředitelů základních škol*. S ohledem na skutečnost, že jde o vztah dvou stran, budou vždy existovat i dva pohledy. Lze očekávat, že pohled zřizovatele může být v mnoha směrech odlišný od pohledu ředitele přímo řízené organizace, v tomto případě základní školy, a že tento vztah může být také odlišný v závislosti na typu zřizovatele.

Základním cílem bakalářské práce je provést vymezení jednotlivých aspektů, které formují vztah mezi ředitelem školy a zřizovatelem a výzkumným šetřením prováděným technikou dotazování zjistit, jaká jsou současná problémová místa v tomto vztahu, zda zkoumané aspekty, které formují vzájemný vztah, jsou vnímány oběma stranami stejně, a jak se případně liší v závislosti na typu zřizovatele.

Předkládané výsledky výzkumu mohou být přínosem pro oblast školského managementu, protože přinášejí důležitá zjištění o aspektech vzájemného vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem, poukazují na problémová místa a jsou tak východiskem pro formulaci doporučení, které by mohly do budoucna tento vztah pozitivně ovlivnit.

Základní cíl práce je rozdělen na dva dílčí cíle:

1. cílem teoretické části práce je objasnit pojmy, se kterými se v práci pracuje a dále pak na základě relevantních zdrojů poukázat na některá možná problémová místa ve vztahu zřizovatelů a ředitelů základních škol;



2. cílem praktické části je nalézt ty aspekty vztahu, které jsou v současné době nejproblematictější, zjistit, jak se tyto aspekty liší v závislosti na typu zřizovatele a dále zjistit, jak se tyto aspekty liší z pohledu obou partnerů vztahu. V poslední řadě pak navrhnout některá možná opatření vedoucí k řešení zjištěných nejvíce problémových oblastí.

Z důvodu nutnosti zaměřit se jen na určitou oblast tématu se práce věnuje pouze základním školám, které jsou součástí regionálního školství, mají formu příspěvkové organizace a jsou zřizovány krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí. I když v teoretické části bude zmiňováno i o jiných typech zřizovatelů základních škol, bude hlavní pozornost věnována právě výše jmenovaným. V celém textu práce bude termín „ředitel školy“ vztahován i na pozici „ředitelky školy“, protože i na těchto řídicích funkcích je poměrné zastoupení žen.

Bakalářská práce obsahuje teoretickou část, kde jsou objasněny jednotlivé základní pojmy, pozornost je věnována povaze právního vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem, jsou zde definovány veškeré podstatné náležitosti tohoto vztahu, zároveň objasňuje některé „jiné“ aspekty, které do vztahu mohou vstupovat. Dále obsahuje i výzkumnou část, kde je uveden popis metodologie šetření, souhrn výzkumných zjištění, analýzu výsledků v celém souboru respondentů, a to v členění podle určitých podstatných skupin a v poslední řadě obsahuje i návrhy doporučení pro oblast školského managementu. Práce vychází ze studia právních předpisů v aktuálním znění, odborné literatury a dalších relevantních zdrojů. Zjištěné teoretické poznatky jsou porovnány se skutečnostmi zjištěných při výzkumu.

Téma bakalářské práce spadá do oblasti periodicky obnovované a neukončené diskuse o vztazích mezi řediteli a zřizovateli škol, a proto je vzhledem ke své problematice stále aktuální.

# 1 Teoretická část práce

Pro účely zpracování bakalářské práce je důležité vymezit základní pojmy, se kterými se v práci pracuje. Tyto pojmy mají návaznost a jejich pochopení je důležité zejména s ohledem na praktickou část. Objasnění těchto pojmů a jejich vymezení vycházejí z odpovídajících literárních i právních pramenů i dalších relevantních zdrojů.

## 1.1 Základní škola

Základní školy zajišťují v ČR základní vzdělávání. Jsou součástí výchovně vzdělávací soustavy, za jejíž stav, koncepci a rozvoj zodpovídá MŠMT.<sup>1</sup> Základní škola je devítiletá a je rozdělena na dva stupně. Podle mezinárodní klasifikace ISCED<sup>2</sup> poskytuje 1. stupeň základní školy „primární vzdělávání“ (úroveň 1) a je tvořen 1. - 5. ročníkem. Druhý stupeň označovaný v mezinárodní terminologii ISCED jako „nižší sekundární vzdělávání“ (úroveň 2) je tvořen 6. - 9. ročníkem.<sup>3</sup> Základní školy existují v rámci školského systému v různých variantách a lze je členit podle různých hledisek. Podle celistvosti lze dělit základní školy na úplné, tzn. se všemi devíti ročníky, nebo neúplné, jež jsou tvořeny pouze 1. stupněm. Z hlediska organizace jsou základní školy rozlišovány na plně organizované, kdy žáci každého ročníku jsou vyučováni samostatně ve vlastní třídě a malotřídní, kdy v jedné třídě se učí žáci dvou a více ročníků. Hovoří se pak o spojených ročnících nebo také o kombinovaných třídách<sup>4</sup>. Důvodem pro vznik malotřídních škol je nízký počet dětí ve věku povinné školní docházky ve spádové oblasti.<sup>5</sup> Jde výhradně o školy 1. stupně a v naprosté většině jde o školy v menších obcích, někdy se setkáváme s pojmem venkovská škola.<sup>6</sup> Současná legislativa s pojmem malotřídní škola nepracuje a také informace o počtech, vnitřní struktuře a počtech žáků přestaly být

---

<sup>1</sup> § 169 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>2</sup> ISCED - International Standard Classification of Education (Mezinárodní norma pro klasifikaci vzdělávání, byla přijata členskými státy UNESCO jako jednotný dokument pro popis a klasifikaci školství), PRŮCHA Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*, str. 93

<sup>3</sup> PRŮCHA Jan, *Pedagogická encyklopedie*, str. 58

<sup>4</sup> PRŮCHA Jan, *Pedagogická encyklopedie*, str. 77

<sup>5</sup> § 178 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon – na území obce, části obce nebo území více obcí se vymezi školské obvody spádové školy. Tento obvod zajišťuje plnění povinné školní docházky, v případě, že je spádová škola vzdálena od místa trvalého pobytu žáka více než 4 km, je příslušný kraj povinen zajistit dítěti dopravu do a ze spádové školy.

<sup>6</sup> škola, která se nachází ve venkovském prostředí (vesnice, malé město), podmínky fungování má jiné, než škola městská. Odlišuje se např. velikostí (obvykle mají menší počet žáků a učitelů), životními zkušenostmi žáků, jinými vztahy mezi školou, rodiči, místní komunitou aj. PRŮCHA Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*, str. 271

v českých statistikách zveřejňovány. Ve vyhlášce o základním vzdělávání <sup>7</sup> se hovoří o „škole tvořené jednou, dvěma... třídami prvního stupně. Základní školy v ČR jsou odlišné také podle toho, na jakou populaci žáků se zaměřují. Většina z nich je určena pro běžnou populaci žáků, menší počet tvoří speciální základní školy pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Tyto školy zajišťují vzdělávání žáků se zdravotním postižením nebo se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním. <sup>8</sup> I když zřizovatelem základních škol v ČR jsou ponejvíce obce, tyto typy škol však zřizují většinou kraje. Specifickým druhem základních školy, jsou základní umělecké školy, které poskytují žákům vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech a připravuje je na studium učebních a studijních oborů ve středních školách uměleckého zaměření a v konzervatoři.

České základní školy se odlišují také tím, jaký mají vzdělávací program. Školy jsou v jeho tvorbě plně autonomní <sup>9</sup> a mohou ho přizpůsobit místním potřebám. Alternativnost určité školy se bude zakládat na tom, jak specifický program si vytvoří. Vždy však musí být v souladu s rámcovým vzdělávacím programem <sup>10</sup>, který definuje obecné cíle vzdělávání, vymezuje vše, co je společné a nezbytné v povinném základním vzdělávání žáků. Úspěšným ukončením vzdělávacího programu základního vzdělávání na základních školách žák získává stupeň základního vzdělání.

Pojetí základní školy jako běžné organizace se neliší od jiných organizací, ať výrobních, obchodních nebo jiných a uplatňují se zde prvky podnikového managementu <sup>11</sup>, z něhož se teorie a praxe školského managementu <sup>12</sup> nechává v mnohém inspirovat. Prášilová <sup>13</sup> poukazuje na to, že cílem školy není vytvořit zisk, ale poskytnout kvalitní službu za co

---

<sup>7</sup> § 4 vyhlášky MŠMT č. 48/2005 Sb. o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky

<sup>8</sup> § 16 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>9</sup> § 5 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>10</sup> § 4 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>11</sup> management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace. VODÁČEK Leo, Ol'ga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*, str. 12

<sup>12</sup> školský management – obecně je to celkový systém řízení školství v zemi, od centrálního makrořízení přes střední články až po řízení na lokální úrovni; v tomto širším smyslu zahrnuje všechny činnosti a instituce, které vytvářejí nebo realizují vzdělávací politiku, v užším smyslu termín znamená řízení školy, tj. subjekty (ředitele, zástupce ředitele, ekonom školy, aj. a také je školský management obor studia určených pro další vzdělávání ředitelů škol - PRŮCHA Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*, str. 244 - 245

<sup>13</sup> PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, str. 31

nejefektivnějšího využití poskytnutých prostředků. Pol <sup>14</sup> uvádí konstatování Wrighta, že k tomu, aby školy dosahovaly svých organizačních cílů a současně byly schopny skládat účty ze své práce, není důvod řídit je jinak než hospodářské organizace. Problém autor vidí v tom, že ředitelé a učitelé obvykle nemají o řízení adekvátní znalosti a nejsou ani vybaveni příslušnými dovednostmi. Proto je třeba hledat náměty pro řízení škol.

## **1.2 Právní formy existence základních škol zřizovaných ÚSC a svazky obcí**

Jak bylo zmíněno v úvodu, tato práce se zaměřuje na základní školy zřizované ÚSC <sup>15</sup>, tj. zřizované krajem, obcí a základní školy zřizované svazkem obcí. Tito zřizovatelé mohou zřizovat základní školy jako:

- příspěvkové organizace – tento typ organizace je zřizován na základě zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Podle § 27 tohoto zákona územní samosprávný celek zřizuje příspěvkovou organizaci pro činnosti, které jsou neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu.
- nebo jako školské právnické osoby – tento typ organizace je zřizován podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Tato forma je určena speciálně pro výkon činnosti školy nebo školského zařízení a přinesl ji od roku 2005 nový školský zákon, který v § 124 - § 140 kodifikoval postavení tohoto typu organizace.

Oprávněnost samosprávného celku zřizovat školskou právnickou osobu i příspěvkovou organizaci je zakotveno v § 23 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

## **1.3 Právní subjektivita základních škol**

Jak je uvedeno výše, kraj, obec a svazky obcí zřizují školy a školská zařízení jako samostatné právní subjekty, které disponují tzv. právní subjektivitou, tj. jsou účastníkem (subjektem) právních vztahů, který vstupuje do právních vztahů svým jménem a nese za ně odpovědnost.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> POL, Milan. *Škola v proměnách.*, str. 12 - 13

<sup>15</sup> Územní samosprávný celek - územní společenství občanů, kteří mají právo na samosprávu, Ústava České republiky jmenuje v článku 99 základní územní samosprávné celky, jimiž jsou obce a vyššími územními samosprávnými celky, jsou kraje

<sup>16</sup> KUBŮ, Lubomír, HUNGR, Pavel, OSINA, Petr. *Teorie práva*, str. 99

Co právní subjektivita ve školní praxi znamená, blíže popisuje Prášilová:<sup>17</sup>

- větší samostatnost ředitele školy při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech;
- odpovědné hospodaření ředitele s majetkem školy v rozsahu, který určí zřizovatel ve zřizovací listině;
- samostatné rozhodování ředitele školy v pracovněprávních záležitostech;
- možný rozvoj doplňkové činnosti školy a nakládání s hospodářským výsledkem;
- požadavek na vybudování samostatné účetní jednotky.

Školy mají ekonomickou autonomii, odpovídají za své hospodaření a od roku 2005 jsou autonomní i v tvorbě kurikula, tvorbě školních vzdělávacích programů. Ředitelé tedy odpovídají nejen za výsledky v oblasti hospodaření, ale především a zejména odpovídají za výsledky v oblasti výchovy a vzdělávání. A právě na tuto oblast jim nezbyvá dostatek času. Na tuto skutečnost poukázaly i výsledky zprávy McKinsey&Company<sup>18</sup>, která uvádí, že ředitelé tráví přibližně 50 % své pracovní doby řízením provozu a administrativou, zbytek věnují komunikaci (20 %), řízením kvality výuky (20 %) a výuce věnují 10 % svého pracovního času. Prášilová<sup>19</sup> se zase zamýšlí nad tím, že ředitel školy v právní subjektivitě má sice možnost autonomně rozhodovat, ovšem v souladu s platnými předpisy a ve shodě s požadavky zřizovatele i zmocněnými orgány státní správy. Ředitelé si často stěžují, jak jim „byrokracie“<sup>20</sup> znesnadňuje výkon funkce. Mají tím na mysli „přehnanou“ administrativu a „zbytečné papírování“, které je spojeno se správou škol. Jiný autor, Valenta<sup>21</sup> poukazuje na problém porušování autonomie, a to v případech vyskytující se při rozhodování zda a s kým uzavřít smlouvu v rámci občanskoprávních vztahů. Jedná se hlavně o případy, kdy zřizovatel vyjednal pro všechny jím zřízené příspěvkové organizace toho jediného a zaručeně nejlepšího smluvního partnera (např. operátora telefonních služeb) a proto je škola „povinná“ se tomuto

---

<sup>17</sup> PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, str. 52-53

<sup>18</sup> McKinsey & Company. *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*, str. 20 - 21

<sup>19</sup> PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, str. 53

<sup>20</sup> tímto pojmem je označován stav, kdy je život spravovaných znepríjemňován dodržování zavedených praktik, případně vytvářením a důsledným aplikováním praktik nových - PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, str. 53

<sup>21</sup> VALENTA, Jiří. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení: základy práva pro školský management*, str. 33

výběru smluvního partnera podřídit a smlouvu uzavřít.<sup>22</sup> MŠMT má v posledních letech snahu o odstranění zbytečné administrativní zátěže škol. Zpracovalo návrh opatření<sup>23</sup> na snížení administrativní zátěže škol, s konkrétními garanty jednotlivých úkolů a s konkrétními termíny plnění. Avšak je na místě se ptát, zda snaha o snižování byrokratické zátěže ze strany orgánů státní správy, není na druhé straně opět vyvažována nároky ze strany zřizovatele a zda nevytváří tuto administrativní zátěž zbytečně sami zřizovatelé.

#### 1.4 Zřizovatel

Pod pojmem zřizovatel chápeme subjekt, který dává impuls ke vzniku, rozdělení, sloučení, splynutí<sup>24</sup> nebo zrušení příspěvkové organizace, v našem případě základní školy:

Školy a školská zřízení<sup>25</sup> zřizují:

- kraj, obec a dobrovolný svazek obcí;
- ministerstvo školství, mládeže a sportu;
- ministerstvo obrany, ministerstvo vnitra a ministerstvo spravedlnosti;
- ministerstvo zahraničních věcí, které zřizuje školy při diplomatické misi nebo konzulárním úřadu ČR jako součást těchto úřadů;

Tito zřizovatelé jsou také označováni jako za tzv. „veřejní“ zřizovatelé

Dále pak školy a školská zařízení zřizují:

- registrované církve a náboženská společenství, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy;
- fyzické osoby nebo právnické osoby podle zvláštních právních předpisů.

---

<sup>22</sup> systémem centrálních nákupů hledají zřizovatelé cesty, jak uspořít školám finanční prostředky na provoz školy. Avšak je důležité, aby docházelo k prokazatelnému finálnímu vyhodnocení, zda skutečně došlo k žádané úspoře a zda centrálně řízený nákup je natolik efektivní, aby množstevní slevy nahradily jisté omezení suverenity školy.

<sup>23</sup> ZBAVÍ SE ŠKOLY PŘEBUJELÉHO ADMINISTRATIVNÍHO ZNEČIŠTĚNÍ?, Učitelské noviny č. 1920/2010 [cit. 27. 12. 2013]. Dostupné na: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=5294>.

Snížení administrativní zátěže škol a školských zařízení je i jedním z cílů Dlouhodobého záměru ČR na období 2011 – 2015 (rámcový cíl zefektivnění fungování státní správy a samosprávy ve školství - bod. II. 2. 7), str. 69

<sup>24</sup> § 27 zákona č. 250/2000 Sb., - ke sloučení nebo splynutí příspěvkové organizace může dojít pouze u příspěvkových organizací téhož zřizovatele, rozdíl mezi sloučením a splynutím spočívá v tom, že v případě sloučení se jedná o situaci, kdy se jedna ze zúčastněných organizací, jako zanikající organizace sloučí s druhou zúčastněnou organizací, jako organizací nástupnickou. V případě splynutí se jedná o situaci, kdy obě zúčastněné organizace zanikají a splývají do nově vzniklé nástupnické organizace.

<sup>25</sup> školské zařízení je součástí vzdělávací soustavy a její právní postavení a funkci kodifikuje zákon č.561/2004 Sb., školský zákon

V dalších částech textu práce budou výše uvedení zřizovatelé uváděni pod jednotným termínem „zřizovatel“. Pro zajímavost a srovnání jsou uvedeny v tabulkách počty škol, tříd, žáků a studentů v základním vzdělávání podle jednotlivých typů zřizovatelů a údaje podle velikosti škol, měřeno počtem žáků. Údaje vycházejí z ročenky, kterou každoročně zveřejňuje MŠMT.<sup>26</sup>

ZŠ – školy, žáci, třídy – podle zřizovatele ve školním roce 2005/06 až 2012/13

ŠKOLY										
Zřizovatel	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13		
<b>Celkem</b>	<b>4 474</b>	<b>4 197</b>	<b>4 155</b>	<b>4 133</b>	<b>4 125</b>	<b>4 123</b>	<b>4 111</b>	<b>4 095</b>		
v tom	veřejný	4 358	4 100	4 057	4 025	4 013	4 003	3 984	3 962	
	v tom	MŠMT	74	48	48	49	49	51	48	46
		obec	3 785	3 728	3 700	3 674	3 665	3 655	3 645	3 634
		jiný resort	–	–	–	–	–	–	–	–
		kraj	499	324	309	302	299	297	291	282
	soukromý	80	61	62	68	72	80	85	91	
	církev	36	36	36	40	40	40	42	42	

ŽÁCI										
Zřizovatel	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13		
<b>Celkem</b>	<b>916 575</b>	<b>876 513</b>	<b>844 863</b>	<b>816 015</b>	<b>794 459</b>	<b>789 486</b>	<b>794 642</b>	<b>807 950</b>		
v tom	veřejný	907 257	866 951	835 104	805 526	783 542	778 096	782 625	795 210	
	v tom	MŠMT	1 522	1 522	1 547	1 601	1 622	1 540	1 464	1 344
		obec	879 090	839 736	808 850	779 799	758 272	754 212	759 597	773 528
		jiný resort	–	–	–	–	–	–	–	–
		kraj	26 645	25 693	24 707	24 126	23 648	22 344	21 564	20 338
	soukromý	4 647	4 842	5 007	5 289	5 710	6 129	6 542	7 017	
	církev	4 671	4 720	4 752	5 200	5 207	5 261	5 475	5 723	

TŘÍDY										
Zřizovatel	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13		
<b>Celkem</b>	<b>45 769</b>	<b>44 527</b>	<b>43 433</b>	<b>42 498</b>	<b>41 941</b>	<b>41 720</b>	<b>42 105</b>	<b>41 739</b>		
v tom	veřejný	45 064	43 785	42 672	41 682	41 090	40 828	41 150	40 760	
	v tom	MŠMT	259	281	273	273	273	270	280	240
		obec	41 672	40 454	39 422	38 487	37 958	37 796	38 095	37 967
		jiný resort	–	–	–	–	–	–	–	–
		kraj	3 133	3 050	2 977	2 922	2 859	2 762	2 775	2 553
	soukromý	424	447	454	482	514	549	586	599	
	církev	281	295	307	334	337	343	369	380	

Tabulka č. 1

zdroj: MŠMT, úprava autorka

<sup>26</sup> statistika ve školství - [cit. 27. 12. 2013]. Dostupné na: <http://www.msmt.cz/statistika-skolstvi/vykonova-data-regionalniho-skolstvi-za-obdobi-2003-04-2012>

ZŠ – školy podle počtu žáků ve školním roce 2005/06 až 2012/13 – podle počtu žáků

Základní školy podle počtu žáků	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	
<b>Celkem základní školy</b>	<b>4 474</b>	<b>4197</b>	<b>4 155</b>	<b>4 133</b>	<b>4 125</b>	<b>4 123</b>	<b>4 111</b>	<b>4 095</b>	
v tom školy s počtem žáků	do 50	1 352	1260	1 269	1 292	1 291	1 425	1 286	1 323
	51–100	353	345	334	496	511	512	518	493
	101–150	331	329	327	393	396	372	398	382
	151–200	402	377	373	376	379	383	367	342
	201–250	283	252	246	221	223	233	236	250
	251–300	218	244	235	231	255	240	233	221
	301–350	260	262	238	220	218	213	220	210
	351–400	232	205	213	216	205	190	205	196
	401–450	247	241	235	185	179	168	175	178
	451–500	208	180	189	141	153	132	158	160
	501–550	178	157	160	128	104	82	92	100
	551–600	112	101	106	95	84	76	81	77
	601–650	96	102	100	56	52	48	62	71
	651–700	82	57	53	40	41	31	44	48
	701–750	54	39	34	21	14	6	15	19
	751–800	33	28	26	10	7	7	9	11
	801–850	15	3	5	2	7	2	4	6
	851–900	9	5	4	4	4	3	6	5
	901–950	2	7	5	4	1	–	1	3
951–1 000	3	1	1	–	–	–	–	–	
nad 1 000	4	2	2	2	1	–	1	–	

Tabulka č. 2

zdroj: MŠMT, úprava autorka

Z výše uvedených údajů je zřejmé, že počet základních škol v posledních letech stále klesá. Tento jev je způsoben demografickým poklesem odpovídající věkové populace a v posledních letech i slučováním jednotlivých základních škol pod jeden právní subjekt. Novým trendem, který je důsledkem rušení malých škol, je slučování mateřských škol se školou prvního stupně. Mezi lety 2005/2006 a 2012/2013 počet základních škol klesl o 379; ve školním roce 2012/2013 bylo evidováno 4095 základních škol, což je o 16 méně než v předchozím roce. Co se týče velikosti škol, většina základních škol má méně než 250 žáků, přibližně třetina škol má dokonce méně než 50 žáků. Tento typ škol, jsou většinou typem malotřídním, (viz kapitola Základní škola) a jsou převážně zřizovány na malých obcích. Struktura základních škol podle počtu žáků je v posledních pěti letech víceméně stabilní, až na patrný relativní úbytek největších škol, tzn. těch, které mají více než 500 žáků (v roce 2005/2006 tvořily 13 % všech škol, v roce 2012/13 již jen 8 %). Naprostá většina základních škol (96,7 %) jsou školy



veřejné, z toho je 91,7 % škol zřizovaných obcemi. Za zmínku stojí i skutečnost, že počet žáků v základní vzdělávání mezi roky 2012 a 2013, opět výrazně stoupl.<sup>27</sup> Průměrný počet žáků na třídu má od roku 2005/2006 klesající tendenci; v současné době je v jedné třídě základní školy v průměru 19 žáků, avšak v porovnání s rokem 2011/2012 se tento průměr zvýšil o 0,49 %, což je za poslední roky největší nárůst v průměrném počtu žáků na třídu.

#### **1.4.1 Obec (svazek obcí)**

Hlavní povinnosti obce vůči jejím obyvatelům v oblasti základního školství je povinnost zajistit jim možnost základního vzdělávání.<sup>28</sup> Tuto povinnost obec splní zřízením základní školy nebo tím, že zajistí plnění povinné školní docházky v základní škole zřizované jinou obcí nebo svazkem obcí. Nejvyšším orgánem samosprávy obce je zastupitelstvo obce. Rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti obce a veškeré pravomoci a povinnosti zastupitelstva se řídí zákonem o obcích. Funkci zřizovatele základních škol zřizovaných obcemi plní podle zákona o obcích<sup>29</sup> rada obce, kde není rada obce, je dělba kompetencí rady rozdělena mezi starostu a zastupitelstvo obce. U svazku obcí plní funkci zřizovatele nejvyšší orgán svazku obcí, vymezený stanovami.<sup>30</sup> Zřizování základních škol svazkem obcí není u nás příliš rozšířeno. „Svazkové školy“, jak je označován tento typ škol, jsou reakcí a možným řešením na demografické změny a úbytek počtu žáků ve školách na venkovských obcích, kde je velká potřeba racionalizovat náklady související s provozem škol. Výhody svazkového školství spočívá v úspoře mzdových nákladů, úspoře provozních nákladů, zkvalitnění výuky – „cestování“ pedagogů za dětmi, pružná reakce na výkyvy počtu žáků v jednotlivých obcích a větší šance školy na úspěch při získávání dotací. Nevýhodou je relativně složitý proces ustavení tohoto typu organizace spojený s většími nároky na manažerské dovednosti ředitele školy.<sup>31</sup> Oporou při zřizování svazkových škol může být

---

<sup>27</sup> tento aktuální demografický jev přináší ve větších městech problémy jak ředitelům, tak zřizovatelům škol, kteří musí nárůst žáků přicházejících do škol řešit navyšováním stávajících kapacit, příp. změnou spádovosti škol. Může tak vznikat při řešení těchto problémů napětí ve vztahu zřizovatel – ředitel.

<sup>28</sup> § 178 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>29</sup> § 102, odst. 2 písm. b) zákona č. 128/200 Sb., zákon o obcích

<sup>30</sup> § 50 zákona č. 128/200 Sb., zákon o obcích

<sup>31</sup> SVAZKOVÉ ŠKOLSTVÍ - SPOLEČNÁ ŠKOLA PRO VÍCE OBCÍ ZŘIZOVANÁ SVAZKEM OBCÍ, Portál na podporu rozvoje obcí ČR [cit. 27. 12. 2013]. Dostupné na: <http://www.rozvojobci.cz/news/svazkove-skolstvi-spolocna-skola-pro-vice-obci-zrizovana-svazkem-obci/>

metodický dokument vydaný MŠMT,<sup>32</sup> který vznikl jako argumentační a základní metodická podpora pro spolupráci obcí při zřizování škol tohoto typu.

## 1.4.2 Kraj

V oblasti základního vzdělávání je kraj povinen zajistit podmínky pro vzdělávání žáků a studentů se zdravotním postižením a zdravotním znevýhodněním.<sup>33</sup> Za tímto účelem zřizuje základní školy pro děti a žáky se zdravotním a základní školy speciální, kde žáci plní povinnou školní docházku. Funkci zřizovatele těchto škol plní podle zákona o krajích rada kraje. Nejvyšším orgánem samosprávy kraje je zastupitelstvo kraje a rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti kraje. Veškeré pravomoci a povinnosti zastupitelstva se řídí zákonem o krajích.

Zvláštní postavení zaujímá hlavní město Praha a její městské části. Z pozice zřizovatele základních škol je také vázána školským zákonem, je povinna vytvářet mj. podmínky pro plnění povinné školní docházky<sup>34</sup> a plnit některé úkoly plynoucí z hospodářské činnosti. Pro plnění úkolů v oblasti školství se řídí školským zákonem, zákonem č. 131/2000Sb., o hlavním městě Praze, Statutem hlavního města Prahy<sup>35</sup> a zákonem č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Jedním z orgánů obce (kraje), který má také povinnost vůči školám, je úřad. Tento úřad plní úkoly vyplývající z tzv. přenesené působnosti,<sup>36</sup> a také ty, které mu uložilo zastupitelstvo obce (kraje) nebo rada obce (kraje). Pro jednotlivé činnosti úřadu v oblasti školství může rada zřídit samostatné odbory a oddělení a je plně v její kompetenci, zda jí zřídí a v jakém počtu v závislosti na místních podmínkách.

---

<sup>32</sup> MŠMT, *Školy zřizované svazky obcí - Nové možnosti a možnost volby aneb Jak dělat správné věci správně*, 2012, [cit. 28. 12. 2013]. Dostupné na: <http://www.ceskaskola.cz/2013/10/e-kniha-pro-vas-skoly-zrizovane-svazky.html>

<sup>33</sup> § 181 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>34</sup> § 18 zákona č. 131/2000 Sb. o hlavním městě Praze

<sup>35</sup> Statut hlavního města Prahy je obecně závazná vyhláška, kterou Praha na základě zákona o hlavním městě Praze upravuje své vnitřní poměry. Hlavní město Praha tak fakticky je statutárním městem, třebaže nepodléhá obecnému zákonu o obcích. Statut města upravuje zejména vztah mezi městem a městskými částmi a zásady hospodaření. Portál Wikipedie [cit. 27. 12. 2013]. Dostupné na: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Statut\\_hlavn%C3%ADho\\_m%C4%9Bsta\\_Prahy](http://cs.wikipedia.org/wiki/Statut_hlavn%C3%ADho_m%C4%9Bsta_Prahy)

<sup>36</sup> přenesená působnost územní samosprávy znamená, že obsah výkonu státní správy je v určitém rozsahu státem přenesen (delegován) na územní samosprávu. Stát vykonává státní správu v přenesené působnosti prostřednictvím úředníků, kteří nejsou zaměstnanci státu, ale zaměstnanci obcí či krajů.

Objasnění všech práv a povinností zřizovatelů v oblasti základního vzdělávání není tématem pro zpracování práce, avšak je snaha zaměřit se jen na ty podstatné aspekty, které mohou mít vliv na vzájemný vztah mezi zřizovatelem a ředitelem základní školy.

## 1.5 Hospodaření základních škol

Hospodaření základní školy, jako příspěvkové organizace zřízené ÚSC, je upraveno v § 28 zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Základním finančním zdrojem základní školy je dotace ze státního rozpočtu. Jedná se o neinvestiční prostředky, které v souladu s § 160 školského zákona obdrží škola zapsaná do rejstříku škol a školských zařízení ze státního rozpočtu prostřednictvím krajského úřadu. Jsou to tzv. přímé výdaje na vzdělávání a jedná se o finanční prostředky na úhradu platů a náhrady platů, odměn za práci vykonávanou na základě dohod o pracích vykonávaných mimo pracovní poměr, odstupného, výdajů na úhradu sociálního a zdravotního pojištění, přidělů do fondu kulturních a sociálních potřeb, a na úhradu ostatních neinvestičních výdajů.<sup>37</sup> Dalším finančním zdrojem školy je příspěvek na provoz. Jedná se o peněžní prostředky, které škola obdrží od svého zřizovatele na náklady související se zajištěním provozu školy (především náklady na energie, vodu, opravy, materiál, služby, odpisy, ...) <sup>38</sup> K dalším zdrojům, se kterými škola hospodář, patří prostředky různých programů vyhlášených orgány státní správy, Evropskou unií, dary, úplaty za vzdělávání a školské služby a prostředky získané doplňkovou činností.<sup>39</sup> Příspěvková organizace tvoří rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb.<sup>40</sup> Tvorba dvou fondů, rezervního fondu a fondu odměn, je přímo závislá na celkovém hospodaření příspěvkové organizace, neboť tyto fondy se tvoří ze zlepšeného hospodářského výsledku organizace. Hospodářský výsledek, který se zjišťuje na závěr

---

<sup>37</sup> § 160 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon - oblast tzv. ONIV (ostatních neinvestičních výdajů) zahrnují oblast poskytování finančních prostředků na ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, výdaje na učební pomůcky, učebnice, na výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků a na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání. Co vše hradit z prostředků ONIV, co je a není učební pomůcka je předmětem častých dotazů. Výkladu, co je školní pomůcka, jsme se dočkali od MŠMT až v letošním roce 2013 (čj. MSMT-20334/2013). Výklad, který ministerstvo vypracovalo, vycházelo z dokumentu, který byl sice v roce 1997 zrušen, přesto byl pro určitou orientaci ve výkladu pomůckou. Tento byl aktualizován a 3. 7. 2013 zveřejněn. Dostupné na: <http://www.edulk.cz/LinkClick.aspx?fileticket=p8JQypLqkkgg%3D&tabid=160&mid=756>

<sup>38</sup> § 28 odst. 2 zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

<sup>39</sup> i když ÚSC zřizuje příspěvkové organizace zpravidla neziskové (§ 27 zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů), lze usuzovat, že zákon nezakazuje, aby organizace ve své činnosti zisk vytvářela. Pokud má doplňkovou činnost zakotvenou ve zřizovací listině, může zisk využít ve prospěch činnosti hlavní, tj. k účelu za kterým byla zřízena.

<sup>40</sup> § 29 zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

kalendářního roku, vypovídá o efektivitě jejího hospodaření. Je v zájmu organizace, aby její hospodaření skončilo kladným hospodářským výsledkem, protože v tom případě může nárokovat a posléze získat finanční prostředky ze zlepšeného hospodářského výsledku (zisku) do svých fondů – rezervního fondu a fondu odměn. Návrhy na rozdělení zlepšeného hospodářského výsledku do fondů organizace vycházejí z požadavků ředitelů příspěvkových organizací. Zřizovatel (ÚSC) návrh buď upraví, nebo ho schválí v plném rozsahu podle požadavků ředitelů. Výše návrhu do fondu odměn však musí být v souladu s § 32 odst. 1 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

## **1.6 Vzájemný vztah mezi zřizovatelem a základní školou**

Postavení a hospodaření základních škol jako příspěvkových organizací je upravováno veřejným právem. Veřejné právo zahrnuje takové právní vztahy, pro které je příznačná nerovnost účastníků těchto právních vztahů. To znamená, že do právních vztahů z této oblasti práva vstupuje mocensky (nadřízeně) orgán státu (a může jím být i samosprávný orgán, tedy i zřizovatel školy) a smluvní volnost je v rámci veřejného práva výrazně omezena.<sup>41</sup>

Územní samosprávné celky (ÚSC) zřizují usnesením zastupitelstva základní školy většinou jako příspěvkové organizace. Zřizovací listina, která je schvalována rozhodnutím zastupitelstva, je zakladatelským dokumentem organizace a je hlavním dokladem její existence. Struktura obsahu zřizovací listiny je dána zákonem<sup>42</sup> a obsah vůlí zřizovatele. Jedná se mj. hlavně o vymezení cíle, pro který je zřizována, vymezení doby existence, účelu a předmětu činnosti, vymezení majetku a nakládání s majetkem zřizovatele, který zřizovatel předává organizaci k hospodaření, okruhy doplňkové činnosti, označení statutárních orgánů aj. Základní právní normou upravující hospodaření školy a vztah se zřizovatelem je zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Školy samostatně hospodaří s peněžními prostředky a s majetkem v souladu s tímto zákonem, zřizovací listinou a příp. s pravidly (směrnici), která tento vztah může dále upravovat. Tu někteří zřizovatelé vydávají, aby stanovili pravidla vztahu orgánů obce (kraje) k řízení vlastních příspěvkových organizací. Tyto směrnice bývají někde vypracovány velice podrobně. Nastavují jasná a konkrétní pravidla nejen pro vlastní řízení organizací, které jsou krajem (obcí) zřizovány vyplývající z platných právních předpisů, ale také stanovují postupy, kompetence orgánů kraje, příslušných odborů, zabývajících se školstvím, pro stanovování platů a odměn ředitelům,

---

<sup>41</sup> VALENTA, Jiří. *Právní rámeček řízení škol a školských zařízení: základy práva pro školský management*, str.30

<sup>42</sup> § 27 zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

včetně obsahu a průběhu prováděných periodických hodnocení ředitelů škol, kritérií přidělování nadtarifních složek platu, apod.<sup>43</sup> Právě odměňování veřejných funkcí bývá často ze strany veřejnosti vystavováno kritice, a proto jasná a průhledná pravidla zabraňují případným spekulacím.

Zřizovatel poskytuje organizaci podle zákona<sup>44</sup> příspěvek na provoz, jehož výši a čerpání může vázat na předem stanovené ukazatele, zpravidla jednotku výkonu<sup>45</sup> a tento musí být použit jen pro financování své hlavní činnosti. Dále zabezpečuje investiční a neinvestiční výdaje, kromě mzdových prostředků, učebnic, školních pomůcek a potřeb hrazených státem.<sup>46</sup> Zřizovatel ale však může, na tyto neinvestiční výdaje, přispívat ze svého rozpočtu.<sup>47</sup> Vzhledem k napjatým rozpočtům zřizovatelů se však tento jev vyskytuje pouze výjimečně. Lze na základě výše uvedeného konstatovat, že škola je v oblasti financování provozu plně závislá na svém zřizovateli, který má však svoji úlohu v této oblasti značně ztíženou. Poláková<sup>48</sup> prováděla dotazníkové šetření mezi zřizovateli a řediteli, kteří shodně označili, že největší problémy ve vzájemném vztahu způsobuje nedostatek financí.<sup>49</sup> Na jedné straně může být vůle a ochota zřizovatele školu maximálně finančně podpořit, na druhé straně jsou však omezené možnosti rozpočtu zřizovatele.<sup>50</sup> Obce (stejně tak kraje) nemají možnosti ovlivňovat výši příjmů prostřednictvím daňové politiky a jsou do značné míry závislé na

---

<sup>43</sup> MARKOVÁ, Jana. *Kompetence zřizovatelů škol a orgánů státní správy a samosprávy při jejich financování*, doplňující studijní materiály k výuce modulu Ekonomika, financování a účetnictví škol, Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Centrum školského managementu, str. 14

<sup>44</sup> § 28 zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

<sup>45</sup> jednotka výkonu je v tomto smyslu míněno počet žáků - tento způsob přináší školám, kde dochází k úbytku počtu žáků nemalé problémy, a to vzhledem k tomu, že náklady na provoz budov (energie apod.) jsou stejné bez ohledu na to, zda ve třídě se vzdělává 5, 10 nebo 20 žáků. Školy hledají řešení a úsporu změnou organizace provozu, stěhování apod., tedy velmi pečlivě zvažují každý výdaj.

<sup>46</sup> neplatí v případě, kdy zřizovatel udělí pro organizaci výuky výjimku z počtu žáků, tam tyto výdaje hradit musí (podle § 23 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon a pro základní školství v souladu s vyhláškou MŠMT č. 48/2005 Sb. o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky)

<sup>47</sup> § 180, odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>48</sup> POLÁKOVÁ, Zdena. *Vztah ředitele školy a obce jako jejího zřizovatele*, bakalářská práce, 2012, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, str. 56

<sup>49</sup> Na tuto skutečnost poukazují společně členové rady Asociace ředitelů základních škol i předsedkyně školské komise Svazu měst a obcí. Shodují se na tom, že role zřizovatele je v oblasti financování škol ztížená tím, že, stát přesouvá tuto oblast na obce a konstatují, že zřizovatel nemá povinnost přispívat škole nad rámec vymezený zákonem a pokud škole přispívá na pomůcky a další vybavení, je to jen jeho dobrá vůle. ŠKOLA A ZŘIZOVATEL NEMUSEJÍ BÝT RIVALOVÉ, Učitel'ské noviny č. 2/2008, [cit. 30. 12. 2013]. Dostupné na: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=806>

<sup>50</sup> PROVOZNÍ VÝDAJE ŠKOL PŘEDSTAVUJÍ PRO OBCE VELKOU ZÁTĚŽ, Učitel'ské noviny č. 33/2009, [cit. 30. 12. 2013]. Dostupné na: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=2037>

rozhodnutí státu o způsobech přerozdělování daňových výnosů do územních samospráv. Tento způsob dopadá negativně hlavně na rozpočty malých obcí s malým počtem obyvatel. Důsledkem je pak deficit, který je řešen pro školu nemotivujícím způsobem, a to odvodem finančních prostředků z fondu školy do rozpočtu zřizovatele.<sup>51</sup>

Ještě je nutno uvést jeden důležitý právní aspekt vztahu a to, že zřizovatel má nad činností a hospodařením příspěvkové organizace nejen právo, ale dokonce zákonem předepsanou povinnost kontroly, která je dána zákonem č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů<sup>52</sup> a zákonem č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě.

Autorka práce si je vědoma toho, že výčet práv a povinností zřizovatele vůči základní škole, které jsou uvedeny, není úplný, ale patří mezi ty nejdůležitější aspekty vztahu mezi zřizovatelem a základní školou, jako příspěvkovou organizací a že tyto aspekty mohou mít také vliv na vztah zřizovatele k řediteli školy, jako nejvyššímu vedoucímu pracovníkovi zodpovídající za řízení a chod organizace. Výčet kompetencí zřizovatele vůči škole a jejímu řediteli nacházíme v právních normách, avšak nehovoří se zde o metodické, popř. jiné formě podpory, která mnohdy ředitelům ze stran zřizovatelů chybí. Závisí na odborných kompetencích, možnostech a v neposlední radě ochotě zřizovatele pomoci zvládnout řediteli školy jeho roli, který je na jedné straně garantem vzdělávacího procesu a na druhé straně vedoucím pracovníkem příspěvkové organizace. Na důležitost podpory vedoucím pracovníkům škol, zejména ředitelům poukazuje i Pol,<sup>53</sup> který uvádí, že „*práce ředitele přináší značné emoční vypětí, že jde o činnost dlouhodobě vykonávanou v jistém druhu osamocení, nezřídka až s pocitem určité izolace, že kariérová dráha ředitelů má různé fáze, v nichž pociťují specifické potřeby*“ Každá z těchto potřeb si žádá specifickou pozornost, vyžadující přípravu a případnou podporu, a je tak důležité snažit se tyto potřeby poznávat a vycházet z nich při volbě adekvátního způsobu přípravy a podpory ředitelů škol. Dále autor považuje za žádoucí, aby školy a jejich ředitelé měly reálnou možnost využívat vnitřní i vnější zdroje podpory, která se týká pedagogické, organizační, ale i mnoha dalších oblastí jejich činností, a aby tuto možnost chtěly a uměly využívat.

---

<sup>51</sup> § 31 odst. 2 písm. c) zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

<sup>52</sup> § 15 odst. 1, 2 a § 27 odst. 9 zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

<sup>53</sup> POL, Milan. *Škola v proměnách.*, str. 132 – 134, 153

Zpráva o výsledcích šetření potřeb aktérů,<sup>54</sup> které prováděla ČŠI v roce 2013, přinesla důležitá zjištění o potřebách a očekáváních jednotlivých aktérů v oblasti evaluace a monitoringu v ČR. Bylo zjištěno, že metodickou podporu v oblasti ekonomicko-administrativního fungování školy očekávají učitelé a ředitelé škol od zřizovatele, zatímco metodickou podporu v oblasti pedagogického vedení očekávají od MŠMT a ČŠI. Zejména je nutné rozlišovat potřeby ředitelů v závislosti na velikosti školy. Pro ředitele malých škol (škol, kterých je v ČR většina, viz přehled počtu škol v kap. Zřizovatel) – je autonomie velkou zátěží. Je pro ně velmi obtížné zvládnout všechny role, které ve škole mají (blíže o rolích ředitele viz kap. Ředitel základní školy, jeho role a kompetence), a protože nemohou mít další odbornou placenou sílu, musí být odborníkem na všechny činnosti.<sup>55</sup>

Je nutno zmínit i tu skutečnost, že v oblasti podpory se většinou hovoří o podpoře směrem ke školám a jejím ředitelům, ale málo se hovoří o podpoře, kterou zřizovatel od svých škol očekává, aby mohl naplňovat svoji vizi v oblasti koncepce rozvoje svého regionu, abych mohl řešit problémy škol, související s jejich financováním. Nutnost rozpočtových úspor (problém s financováním provozu škol byl popsán výše) v kombinaci s nízkou naplněností škol nutí zřizovatele k jejich optimalizaci, rušení nebo slučování. Pokud zřizovatel uvažuje v rámci optimalizace o rušení, případně sloučení škol je důležité, aby dokázal objasnit veřejnosti zřejmé důvody k takovému kroku, aby dostatečně obhájil svá kritéria pro jejich slučování. Víze školy, plány a směřování rozvoje školy v souladu s představami zřizovatele tvoří ideální kombinaci pro zajištění kvalitního vzdělávání, proto by se na tvorbě strategické koncepce v oblasti školství v regionu měly podílet všechny zainteresované strany, tedy nejen zřizovatelé, ale i sami ředitelé škol. Společná diskuze nad různými otázkami či kroky ekonomické a právní agendy, ale i nad otázkami dalšího směřování školy, může jejich vzájemný vztah více sblížovat a upevňovat.

---

<sup>54</sup> Šetření bylo realizováno v rámci ESF projektu Kompetence III, který je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR a zúčastnilo se ho 696 respondentů vybraných systematickým náhodným výběrem ze zástupců zřizovatelů, učitelů a ředitelů základních a středních škol. ČŠI, *Zpráva o výsledcích šetření potřeb aktérů* [cit. 2. 1. 2014]. Dostupné na: <http://www.csicr.cz/cz/O-nas/Mezinarodni-setreni/Posouzeni-systemu-evaluace-a-monitoringu-v-CR/Zprava-o-vysledcich-setreni-potreb-akteru>, (viz tisková zpráva), oblast potřeb podpory v závislosti na velikosti školy je také zmiňována v jiné zprávě dostupné na: <http://www.csicr.cz/cz/O-nas/Mezinarodni-setreni/Posouzeni-systemu-evaluace-a-monitoringu-v-CR/Zprava-o-prubehu-verejne-diskuse-k-doporucenim-OEC>, str. 26

<sup>55</sup> úvazky pedagogických a provozních zaměstnanců a výše přidělených finančních prostředků na mzdové náklady jsou při současném normativním způsobu financování závislé na počtech žáků ve škole, které se meziročně mění

## 1.7 Ředitel základní školy, jeho role a kompetence

Ředitel školy je statutárním orgánem právnické osoby<sup>56</sup> (školy), jedná jejím jménem a vykonává pravomoc zaměstnavatele. V jedné osobě jedná navenek jménem školy, i když škola vykonává činnost několika škol nebo školských zařízení. Ředitel je zaměstnancem dané právnické osoby (školy), a tedy vztah mezi zřizovatelem školy a ředitelem není vztahem pracovněprávním, upraveným zákoníkem práce. V souladu se školským zákonem je řediteli školy dána dvojitá rozhodovací pravomoc. Jednak je jeho rozhodnutí projevem řídicí pravomoci, kdy jeho rozhodnutí je projevem řízení organizace.<sup>57</sup> Ředitel mimo jiné v těchto případech rozhoduje o všech záležitostech, které se týkají poskytování vzdělávání, o podmínkách provozu školy a o jejím hospodaření. A dále je pak vedle výše uvedené rozhodovací pravomoci v rámci fungování organizace ředitel školy ze zákona oprávněn rozhodovat o právech a povinnostech subjektů v oblasti státní správy, a to v taxativně daných případech.<sup>58</sup> Jde mimo jiné zejména o rozhodování o přijetí dětí, žáků a studentů ke vzdělávání, rozhodování ve věci povinné školní docházky aj. Rozhodování na základě výkonu státní správy a rozhodování v pracovněprávních vztazích se zaměstnanci školy<sup>59</sup> je zcela v kompetenci ředitele a zřizovatel do nich nemůže žádným způsobem zasahovat. Z výše uvedených skutečností vyplývá, že ředitel jako statutární orgán právnické osoby nese plnou zodpovědnost nejen za řízení a chod celé organizace, kdy zodpovídá za hospodaření, nakládání s majetkem, řízení lidských zdrojů, řízení financí, ale zodpovídá také za směřování a strategický rozvoj školy. Lze ho pohledem terminologie podnikového managementu považovat za manažera, který vykonává manažerské funkce, typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník účelně a účinně vykonávat k úspěchu své manažerské práce. Účelností se pak především rozumí smysluplnost, umění „dělat správné věci“ odpovídající potřebám, cílům a sociálně-kulturním (etickým) hodnotám organizace, kde manažer pracuje. Účinností se rozumí hospodárnost provádění vykonávaných činností.<sup>60</sup>

Jedna z nejrozšířenějších klasifikací manažerských funkcí podle Koontze a Weihricha, které uvádějí Vodáček a Vodáčková (2006) je:

---

<sup>56</sup> právní úkony právnické osoby mohou konat ti, kteří jsou k tomu oprávněni (Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník § 161 a násl. v souladu s § 11 odst. 1 zákoníku práce)

<sup>57</sup> § 164, § 165 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>58</sup> § 165 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>59</sup> § 7 - § 11 zákona č. 262/2006, zákoník práce

<sup>60</sup> VODÁČEK Leo, OLGA VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*, str. 65



- plánování;
- organizování;
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění;
- vedení lidí;
- kontrola.

Uvedené manažerské funkce autoři <sup>61</sup> dále zpřesňují označením na tzv. „sekvenční manažerské funkce“, protože se realizují postupně, tj. v logické návaznosti ("sekvenci") a zavádějí i pojem „paralelní manažerské funkce“, označované též „průběžné“ manažerské funkce a jde o:

- analyzování řešených problémů;
- rozhodování;
- implementaci.

Aby ředitel mohl vykonávat výše uvedené manažerské funkce, musí mít určité schopnosti, neboli kompetence, které představují soubor předpokladů nutných k úspěšnému plnění činností v organizaci, jinak řečeno, musí být kompetentní. Autoři, Lhotková (et al.) <sup>62</sup> uvádějí, že slovo kompetence se v manažerské praxi používá ve dvojitě smyslu – jednak jako: rozsah pravomocí, ty označují jako „kompetence od jiného“, a jedná se o kompetence ve smyslu příslušnosti, pravomoci a odpovědnosti, a jednak jako způsobilost k úloze, ty označují jako „kompetence od sebe“, tj. způsobilosti, schopnosti a dovednosti. Výčet kompetencí dále autoři doplňují o teorii Hroníka, který rozšiřuje rozměr chápání pojmu kompetence o sebe, a to o teorii motivace. Všechny zmíněné kompetence pak tvoří „kompetentního pracovníka“, který je vybaven kompetencí, kterou „může“ v daném prostředí použít, tj. je oprávněn k úkonu určitým předpisem nebo normou, „umí“ ji použít svými schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi a je motivovaný, tzv. „chce“ ji použít. Lhotková (et al., tamtéž) cituje Hroníka, který definuje, že jednotlivé kompetence lze vybrat a uspořádat podle nějakého klíče a vznikají tak v praxi označované tzv. „kompetenční modely“. Tyto modely patří mezi moderní nástroje pro efektivní řízení lidských zdrojů. Fungující kompetenční model ředitele školy přináší řadu výhod pro využití zřizovatelem. Je nejen účinným nástrojem při výběrovém řízení na funkci ředitele školy, ale přináší i řadu výhod v oblasti jeho hodnocení, řízení pracovního výkonu a jeho profesního rozvoje.

---

<sup>61</sup> VODÁČEK Leo, Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi, str. 68

<sup>62</sup> LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, str. 22 - 24

S pojmem kompetenční model se však v pedagogických vědách nesetkáváme, ale objevuje se zde slovo „standard“, o jehož vytvoření se snaží různé instituce v rámci projektů a grantů, <sup>63</sup> dosud však není znám žádný oficiální výsledek. <sup>64</sup> Co je to profesní standard objasňuje Vašutová, <sup>65</sup> která říká, že „*profesní standard definuje nezbytné kompetence, které mohou být chápány jako způsobilost učitele pro konkrétní činnosti*“. Dále upozorňuje, že profesní standard nemůže být suplován zákonem o pedagogických pracovnících, který stanovuje oprávnění vykonávat profesi na základě požadovaného vzdělání, ani katalogem prací, <sup>66</sup> který vytváří kvalifikační stupně učitelů pro účely odměňování a dále poukazuje za významnou složku standardu, za kterou je považována prokazatelnost požadovaných kompetencí. Navrhované oblasti profesního standardu ředitele podle Rýdla <sup>67</sup> jsou kompetence v oblastech:

- řízení strategie školy - schopnost zabezpečit její proměnu a vytvořit podmínky pro práci týmu. Jde o to, do jaké míry je ředitel schopen formulovat svoji vizi o škole a hlavně přesvědčit své spolupracovníky, aby ji naplňovali;
- řízení vzdělávacího procesu - zajištění školního vzdělávacího programu, to znamená, že má zajistit nejen systém zpětných vazeb pro autoevaluaci, ale také že má ve škole vytvářet pozitivní klima;
- řízení lidí – do této oblasti spadá definování pracovních podmínek, plánování rozvoje pracovníků na základě ŠVP;
- řízení zdrojů - výběr a rozvoj pracovníků, plán dalšího vzdělávání a hodnocení pracovníků;
- řízení informací – sledování efektivního způsobu předávání informací.

---

<sup>63</sup> v současnosti je připravován v rámci ESF projektu národní projekt „Karierní systém“, jehož cílem je návrh legislativních změn týkajících se profesního rozvoje pedagogických pracovníků, dále definovat karierní stupně v návaznosti na víceúrovňový standard učitele a definovat víceúrovňový standard pro ředitele. MŠMT, *Projektový záměr IPn „Karierní systém* [cit. 4. 1. 2014]. Dostupné na: [msmt.cz/file/16422\\_1\\_1/download/](http://msmt.cz/file/16422_1_1/download/), více o výstupech tohoto projektu dostupné na: <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/>

pozn: ze šetření ČŠI (viz poznámka pod čarou č. 53 – Kompetence III), mimo jiné vyplynulo, že s velkou podporou se setkal návrh na vytvoření tohoto systému. Že tento systém pomůže zlepšit systém hodnocení učitelů a jejich motivaci, je přesvědčena velká většina pedagogické veřejnosti i zástupců zřizovatelů.

<sup>64</sup> LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, str. 34 - 36

<sup>65</sup> VAŠUTOVÁ, Jaroslava. *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu.*, str. 100

<sup>66</sup> Nařízení vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách

<sup>67</sup> JAK HODNOTIT ŘEDITELE, Učitelské noviny č. 11/2007, [cit. 4. 1. 2014]. Dostupné na: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=274>

Lhotková (et al.)<sup>68</sup> konstatuje, že ředitel školy každý den v rámci své funkce plní určité „role“ a uvádí definici Plamínka, který označuje tyto role za roli: lídra, manažera a vykonavatele. Ředitel roli manažera naplňuje prostřednictvím manažerských funkcí, které jsou uvedeny výše, role vykonavatele je chápána tak, že ředitel školy vystupuje jednak jako statutární orgán školy jako právnické osoby, který řídí organizaci a jednak jako pedagogický pracovník, který má zároveň povinnost plnit přímou vyučovací povinnost.<sup>69</sup> Role lídra je pak vyjádřena celou řadou nepřímo vyjádřených kompetencí, např. schopnost sebereflexe, schopnost efektivně komunikovat s učiteli, studenty, rodiči, zřizovatelem, ostatními partnery školy a širokou veřejností. Ředitel školy by tedy měl být osobností „s neautorativním jednáním, ale s autoritou demokratického lídra“.<sup>70</sup>

V předchozích kapitolách byly objasněny jednotlivé pojmy jako je základní škola a právní subjektivita školy, z části se práce dotkla tématu, jak škola hospodaří. Byl vysvětlen termín zřizovatel a bylo uvedeno, kdo může v ČR zřizovat základní školy. Byla představena statistika věnovaná počtu základních škol ČR podle typu zřizovatele, včetně počtu žáků a tříd. Dále byla pozornost věnována jednomu typu zřizovatele, kterým je obec (svazek obcí) a kraj, kde bylo zmíněno o některých aspektech vztahu mezi zřizovatelem a základní školou, jako příspěvkovou organizací, které mohou formovat vztah mezi ředitelem a zřizovatelem. V neposlední řadě bylo charakterizováno, kdo je ředitel základní školy a byly objasněny jeho role a kompetence. Pojem kompetence, který je v textu objasněn, je důležitý pro účel zpracování práce, neboť je vztahován i na příslušné kompetence zřizovatele školy.

## **1.8 Právní i (jiné) aspekty vztahu zřizovatelů a ředitelů základních škol**

Na vzájemný vztah zřizovatele a ředitele základní školy lze pohlížet ze dvou hledisek. Jedním z aspektů vztahu mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací jsou povinnosti ředitelů, jako nejvyšších vedoucích pracovníků řídicí organizaci, vůči zřizovateli.<sup>71</sup> Tyto jsou z části objasněny v předchozích kapitolách. Druhým aspektem vztahu je přímý vztah k osobě ředitele

---

<sup>68</sup> LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, str. 42

<sup>69</sup> Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

<sup>70</sup> MŠMT, *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha*, str. 42

<sup>71</sup> V §102 zákona č. 128/2000 Sb. o obcích, je stanoven vztah zřizovatele k právnické osobě, kde zřizovatel má řadu pravomocí, avšak tento nelze aplikovat na vztah zřizovatel – ředitel školy.

školy, který však není vztahem pracovněprávním.<sup>72</sup> Pokud má zřizovatel zákonem dané pravomoci k osobě ředitele, pak to musí být dáno konkrétní právní normou a tomuto tématu jsou věnovány následující kapitoly.

## **1.9 Pojem právní vztah a právní aspekty vztahu**

Právní vztah je vždy v určité míře individualizovaný vztah mezi právními subjekty založený zásadně na právních skutečnostech stanovených právními normami, v němž tyto právní subjekty vystupují jako nositelé subjektivních práv a povinností a jejich zachovávání je zabezpečováno donucující silou státu.<sup>73</sup> Obsahem právního vztahu jsou konkrétní a vzájemně podmíněná práva a povinnosti vyplývající z právních norem k naplnění právního vztahu. Právní povinnosti rozumíme nutnost povinného subjektu právního vztahu chovat se tak, jak je tomu právní normou závázán. Je to nezbytnost chovat se určitým způsobem. V případě, že nositel povinnosti svou povinnost neplní, může se oprávněný subjekt obrátit na stát, který už ho donutí.<sup>74</sup> Pokud chceme charakterizovat pojem právní aspekt vztahu zřizovatele a ředitele, dal by se tento termín označit jako pohled na právní problematiku vztahu, jakožto pohled na úkony zřizovatele vůči osobě ředitele základní školy, které jsou dány právními normami.

## **1.10 Příprava na vznik vztahu**

### **1.10.1 Konkurzní řízení, kritéria výběru a výběr ředitelů základních škol**

Mezi základní kompetence zřizovatelů základních škol patří jmenování ředitele.<sup>75</sup> Ředitele základních škol, jako příspěvkových organizací, zřizovaných krajem, obcí nebo svazkem obcí jmenuje do funkce příslušný orgán zřizovatele na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení na období 6 let.<sup>76</sup> Podmínky konkurzního řízení upravuje vyhláška,<sup>77</sup> která blíže mj. specifikuje, kdo je oprávněn sestavovat konkurzní komisi, jaké je složení a činnost komise a dále pak náležitosti pro vyhlášení konkurzu aj. Úkolem konkurzních komisí je především posoudit odpovídající kvalifikaci uchazeče o dané místo a doporučit zřizovateli ke jmenování

---

<sup>72</sup> povinnost zřizovatele plnit funkci orgánu nadřízeného zaměstnavateli (tj. řediteli) v oblasti pracovněprávních vztahů bylo novelou školského zákona č. 472/2011 Sb. ze dne 20. prosince 2011, kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, zrušeno.

<sup>73</sup> KUBŮ, Lubomír, Pavel HUNGR a Petr OSINA. *Teorie práva*, str. 93

<sup>74</sup> JANKŮ, Martin. *Základy práva pro posluchače neprávnických fakult*, str. 19, 112

<sup>75</sup> § 166 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon; § 102 odst. 2 písm. b) zákona č. 128/2000 Sb. o obcích; § 59 odst. 1 písm. i) zákona č. 129/2000 Sb. o krajích; § 33 zákona č. 262/2006, zákoník práce

<sup>76</sup> § 166 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>77</sup> Vyhláška MŠMT č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích

vhodné kandidáty v pořadí.<sup>78</sup> Výsledné pořadí konkurzního řízení projedná zřizovatel v radě obce (pokud je zřízena) nebo radě kraje, která rozhodne o konečném vítězi. A právě rozpor mezi výsledkem rozhodnutí výběrové komise a v konečném rozhodnutí zřizovatele, se stal předmětem častých polemik a diskuzí, kdy byla veřejností označována snaha zřizovatele prosadit svého předem domluveného kandidáta. Zpráva, kterou ČŠI vypracovala,<sup>79</sup> uvádí nejednotný postup zřizovatelů a velké rozdíly mezi regiony, konstatuje, že „*případy, kdy při jmenování ředitele nebrali zřizovatelé v úvahu doporučení odborné komise (přibližně 4 % konkurzů), ukazují na potřebu úprav příslušné vyhlášky ve smyslu posílení autority konsenzuálního hodnocení a doporučení konkurzní komise*“. Úkolem zřizovatelů při činnosti konkurzních komisí je vybrat pokud možno kvalitního uchazeče. Prášilová<sup>80</sup> poukazuje na skutečnost, že v České republice neexistuje standard pro pozici ředitele školy (blíže viz kapitola Ředitel základní školy, jeho role a kompetence), o který by se mohli opírat členové konkurzních komisí. Jaké jsou předpoklady pro výkon funkce ředitele základní školy, upravuje zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících.<sup>81</sup> Vzhledem k tomu, že ředitel je sám pedagogickým pracovníkem, musí podle toho zákona splňovat požadavky pro výkon této funkce.<sup>82</sup> Dalším předpokladem je získání praxe výkonem přímé pedagogické činnosti, činnosti stejného nebo obdobného zaměření, v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce čtyř let. Pro řízení školy je zákonem požadovaný předpoklad získání znalostí v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol a školských zařízení v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (pokud ředitel nezískal znalosti v oblasti řízení školství vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství), a to nejpozději do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat funkci ředitele.<sup>83</sup>

---

<sup>78</sup> § 5 odst. 6 Vyhlášky MŠMT č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích

<sup>79</sup> ČŠI, *Souhrnné poznatky České školní inspekce z průběhu a výsledků konkurzů na ředitele ve školním roce 2011/201*, str. 5

<sup>80</sup> PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, str. 27

<sup>81</sup> § 5 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících

<sup>82</sup> § 3 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících

<sup>83</sup> § 5 odst. 2 a 3 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících v návaznosti s § 7 prováděcí vyhlášky MŠMT č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků

Na nutnost existence konkrétních kritérií, než jen těch, která jsou stanovena zákonem, poukazuje i Zpráva McKinsey&Company,<sup>84</sup> která mimo jiné doporučuje „*jasně definovat standardy, které mají ředitelé splňovat, aby tak došlo k dosažení lepší rovnováhy mezi jednotlivými aspekty ředitelské práce ve prospěch zlepšování kvality výuky*“.

### **Kritéria výběru**

Jak uvádí Kociánová<sup>85</sup> úkolem výběru vhodného uchazeče je porovnání kompetencí uchazeče s nároky práce a role na daném místě a posouzení jeho vhodnosti. K tomu je nezbytné stanovit kritéria úspěšnosti práce, ukazatele úspěšného výkonu a metody, které budou ke zjišťování úspěšnosti výkonu použity. Cituje mimo jiné Armstronga, který představuje pětistupňový Munro-Frazerův model. Tento model specifikuje požadavky na pracovníky a poskytují rámec pro výběrový rozhovor. Jsou to:

- vliv na ostatní (tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby);
- získanou kvalifikaci (vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti);
- vrozené schopnosti (přirozená rychlost chápání a schopnost se učit);
- motivaci (osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování);
- emocionální ustrojení (citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi).

A právě kompetenční model (nebo v pedagogické praxi používaný pojem standard) v sobě zahrnuje všechny výše zmíněné aspekty, které zřizovatel může v první řadě využívat k výběru správného uchazeče o funkci ředitele školy, dále k pravidelnému hodnocení, případně ještě v řešení situacích, kdy se něco mimořádného stane a zřizovatel uvažuje o tom, zdali současný ředitel je ten pravý a zvládne krizovou situaci na jeho škole.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> MCKINSEY & COMPANY. *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*, Praha, 2010,[cit. 4. 1. 2014]. Dostupné na:

[http://www.mckinsey.cz/images/documents/McKinsey\\_pro\\_bono\\_skolstvi.pdf](http://www.mckinsey.cz/images/documents/McKinsey_pro_bono_skolstvi.pdf), str. 35

<sup>85</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.*, str. 96

<sup>86</sup> LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, str. 60

## 1.11 Vznik (zánik) vztahu

### 1.11.1 Jmenování, odvolání a vzdání se pracovního místa ředitele základní školy

U škol zřízených obcí nebo krajem jmenuje a odvolává ředitele základní školy, jakož to příspěvkové organizace, rada obce nebo rada kraje a stanovuje mu plat. Kde není rada obce, plat určuje řediteli školy starosta obce. U škol zřizovaných svazkem obcí jmenuje ředitele orgán vymezený ve stanovách svazku. Jmenováním se zakládá pracovní poměr řediteli základní školy, popř. dalším vedoucím zaměstnancům, kteří řídí organizační útvar příspěvkové organizace.<sup>87</sup> Jedná se o jednostranný právní úkon zaměstnavatele, který však nelze provést bez součinnosti a souhlasu zaměstnance, který tak činí svým podpisem. Z povahy dokumentu vyplývá, že má být v písemné podobě a musí být zaměstnanci doručeno. Měl by v něm být uveden den jmenování na pracovní místo, protože tento den vzniká pracovní poměr. Lze jmenovat na dobu určitou (viz dále). V souvislosti se jmenováním lze sjednat i zkušební dobu a další skutečnosti, které však již nebudou součástí jmenování, ale další dohody.<sup>88</sup> Zákoník práce připouští i jinou právní úpravu trvání pracovního poměru na dobu určitou, než je stanovena v § 39 zákoníku práce. U ředitelů škol je jmenováním založen pracovní poměr termínovaný, a jde tedy o výjimku z úpravy obsažené v zákoníku práce, kde se stanoví, že doba trvání termínovaného pracovního poměru nesmí přesáhnout tři roky. Jmenování na dobu kratší lze připustit jen výjimečně v případech, kdy z objektivních důvodů nelze postupovat jinak – např. pokud stávající ředitel školy dočasně nemůže vykonávat svoji funkci, nepověřil žádného ze zaměstnanců zastupováním v plném rozsahu a je pravděpodobné, že tento stav bude trvat po dobu v řádu měsíců.<sup>89</sup>

Ještě je nutno poukázat na jednu skutečnost, která může ve vztahu ředitel a zřizovatel způsobovat problémy, a to nepochopením práv, které zřizovatel ve vztahu k řediteli má. Pracovní poměr vzniká jmenováním do funkce zřizovatelem, a jak bylo popsáno výše, tímto se ředitel stává současně osobou jednajícím jménem právnické osoby, tj. je zaměstnavatel, ale současně je i zaměstnancem školy. Zároveň zákoník práce umožňuje, aby ředitel, jakožto statutární orgán organizace, uzavřel sám se sebou, jako fyzickou osobou, pracovní poměr,

---

<sup>87</sup> § 33 zákona č. 262/2006, zákoník práce

<sup>88</sup> HROMKOVA, Marta. *Pracovní právo pro ředitele škol a školských zařízení*, studijní texty k výuce modulu Právo, Praha, 2011, Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Centrum školského managementu, str. 9

<sup>89</sup> MŠMT, Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona (části 5. a 6.), *Potvrzení o pokračování ředitele ve funkci*, č.j. Č. j. MSMT-2119/2012-20, ze dne 27. 1. 2012, [cit. 2. 1. 2014]. Dostupné na: <http://www.msmt.cz/dokumenty/novela-skolskeho-zakona-vyklady-a-informace>

když je druh práce podle pracovní smlouvy odlišný od druhu práce určeného jmenováním.<sup>90</sup> Jinými slovy lze označit, že tento akt, je projevem kompetence statutárního orgánu organizace, nikoliv zřizovatele a nemůže do něj zřizovatel jakýmkoliv způsobem zasahovat. Z toho plyne, že ředitel sám sobě mimo jiné rozvrhuje pracovní dobu, určuje dobu čerpání dovolené, vysílá na pracovní cestu, omlouvá nepřítomnost v práci apod. A právě na nepochopení těchto kompetencí ředitele poukazuje Mikáč,<sup>91</sup> který uvádí, že v některých případech se zřizovatelé snaží přimět ředitele, aby podávali žádosti o povolení svých pracovních cest. Odvolávají se přitom na zákon o obcích, kde je uvedeno, že radě obce (je-li zřízena) je vyhrazeno plnit vůči právnickým osobám úkoly zřizovatele. Autor poukazuje na to, že je často zaměňován pojem zřizovatel a zaměstnavatel. Vysílání na pracovní cestu, ale i další úkony, jako je např. nařizování termínů dovolených, náhradního volna a samostudia, posuzovat, co je u ředitele přesčasová práce, to jsou úkony, které vůči řediteli zřizovatel vykonávat nemůže.

Ředitelé škol mají pracovní poměr na dobu určitou, což pro ředitele, jemuž skončí „funkční období“ znamená ukončení jeho pracovního poměru. To nastane jen v případě, že zřizovatel vypíše konkurz na místo ředitele. Stávající ředitel se může do konkurzu přihlásit, avšak pokud neuspěje, jeho pracovní poměr končí. Nedojde-li v zákonem stanovené lhůtě k vyhlášení konkurzu, umožňuje se prodloužení „funkčního období“ o dalších 6 let. Zřizovatel vyhláší konkurz na základě vlastního uvážení, ale nově také vždy na návrh ČŠI nebo školské rady.<sup>92</sup>

V souvislosti s novelou školského zákona účinnou od ledna 2012, která řešila, tak často diskutovanou úpravu trvání pracovního poměru ředitelů, se objevil nový termín, a to tzv. „funkční období ředitele“. I když s tímto termínem žádná norma ve školských právních předpisech nepracuje,<sup>93</sup> toto označení se velmi často objevuje právě v souvislosti s pracovním poměrem ředitelů veřejných škol. Důvod zavedení funkčního období ředitele s omezením na šest let objasňuje MŠMT ve své důvodové zprávě k prováděcímu zákonu,<sup>94</sup> kde uvádí, že

---

<sup>90</sup> § 34 a násl. zákona č. 262/2006, zákoník práce

<sup>91</sup> MIKÁČ, Jan, *Metodické materiály KARTOTĚKA pro řízení škol*, kap. Úkony zřizovatele vůči osobě ředitele školy, str. 15 - 17

<sup>92</sup> § 166 odst. 3 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>93</sup> V ČR jsou například funkční období pro výkon ústavní funkce stanovena ústavou či ústavními zákony (pro prezidenta republiky - 5 let, senátora - 6 let, poslance Parlamentu ČR - 4 roky), pro další funkce poslance krajského, městského nebo obecního zastupitelstva - 4 roky. Portál Wikipedie [cit. 2. 1. 2014]. Dostupné na: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Funk%C4%8Dn%C3%AD\\_obdob%C3%AD](http://cs.wikipedia.org/wiki/Funk%C4%8Dn%C3%AD_obdob%C3%AD)

<sup>94</sup> Důvodová zpráva volebního období (2011-2013) - č. 340/0 VLÁDNÍ NÁVRH na vydání zákona, kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., obecná část, bod 3.3, str. 17



„navržené změny umožní zřizovateli lépe reagovat na potřebu změny ředitele školy nebo ředitele školského zařízení a odvolat v odůvodněných případech ředitele školy i v situacích, kdy to doposud bylo neschůdné.“ MŠMT tak změnou reagovalo na podněty zřizovatelů, kteří poukazovali na případy, kdy ředitel ve funkci z hlediska zákona nepochybil, ale rozvoj školy stagnuje. „Největší překážkou efektivní spolupráce ředitelů a zřizovatelů jsou považováni lidé, kteří se nazývají „spokojenými teroristy. Jsou to osoby, které boří, negují, nemají pozitivní program, ale nechtějí svoji nespokojenost řešit, a to ani odchodem, ani podílem na změně.“<sup>95</sup>

Názory na zavedené termínované funkční období ředitelů škol se různí a jsou předmětem mnoha diskuzí a polemik. Zřizovatelé změnu vítají, protože v minulosti bylo z právního hlediska odvolání ředitele zřizovatelem velmi obtížné a bylo předmětem mnoha soudních sporů. Naopak ředitelé se obávají, že se stanou lokaji komunálních politiků a školy pouze nástrojem pro nabubřelá hesla v předvolebních kampaních.<sup>96</sup> Někteří konstatují, že nevidí problém ve funkčním období, jako v nastavení pravidelnosti možných rekonkurzů, ale hlavní problém vidí v nešťastném spojení funkčního období s pracovním poměrem na dobu určitou. Asi právě proto si zákonodárci uvědomili, jaké problémy vznikly zavedením tohoto „institutu“ a navrhuji,<sup>97</sup> že zákon sice zachová šestiletá funkční období, ale upraví jej v rámci pracovního poměru ředitele, na dobu neurčitou.<sup>98</sup> Je navrhováno, že jmenováním vznikne řediteli pracovní poměr ke škole na dobu neurčitou a zároveň započne první šestileté období výkonu práce na pracovním místě ředitele. A právě zda je šest let mnoho, či málo k prokázání kompetencí k řízení školy, bylo také předmětem častých diskuzí. Objevovaly se i názory, že možná právě častější obhajoba pozice ředitele bude jedním z motivů ke zvýšení kvality a řízení škol.

---

<sup>95</sup> Jiří Kuhn, ředitel Gymnázia Nymburk, předseda Asociace ředitelů gymnázií ČR a spolupracovník Výzkumného ústavu pedagogického v Praze cituje výrok někdejšího předsedy Rady vysokých škol Františka Ježka, na evropské konferenci ke kvalitnímu a efektivnímu vedení škol ve 21. století, která proběhla v Praze, Portál MŠMT, [cit. 2. 1. 2014]. Dostupné na: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/reditele-skol-se-pripravuji-na-vyzvy-noveho-tisicileti>

<sup>96</sup> HLAVNÍ RIZIKO FUNKČNÍHO OBDOBÍ – NEPOHODLNÉHO ŘEDITELE SE SNADNO ZBAVÍME, Školství č. 09/2011, [cit. 4. 1. 2014]. Dostupné na: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/data/files/uvod-1749.pdf>

<sup>97</sup> při zpracování bakalářské práce jsem vycházela z novely zákona, která byla zveřejněna v květnu roku 2013, vlivem nestabilní politické situace v ČR a z důvodu polických změn tato novela nebyla dosud schválena a její další osud je v rukou nově vzniklé vlády. Oblast tématu „funkčního období“ a pracovního poměru ředitelů škol jsem zpracovávala podle platných právních předpisů a jsem si vědoma toho, že vlivem schválení navrhované novely může dojít ke změně.

<sup>98</sup> DŮVODOVÁ ZPRÁVA, obecní část, k novele zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, Portál Hospodářské komory ČR, [cit. 3. 1. 2014]. Dostupné na: <http://www.komora.cz/pro-podnikani/legislativa-a-normy/pripominkovani-legislativy/nove-materialy-k-pripominkam/62-13-novela-skolskeho-zakona-t-9-5-2013.aspx>, str. 52

Odvolání z pracovního místa vedoucího zaměstnance lze z jakéhokoliv důvodu a provádí ho ten, který ho do funkce ustanovil,<sup>99</sup> avšak ředitele základní školy lze odvolat jen z důvodů vymezených ve školském zákoně.<sup>100</sup> Tento zákon vymezuje případy, kdy zřizovatel ředitele odvolat může a případy, kdy musí. Případy kdy odvolat „musí“:

- při pozbytí některého z některého z předpokladů pro výkon činností ředitele školy podle zákona o pedagogických pracovnících;
- při nesplnění podmínky zahájení a úspěšného ukončení studia k získání odborné kvalifikace;
- při nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství nebo
- z důvodu organizačních změn, jejichž důsledkem je zánik vedoucího pracovního místa ředitele.

Zřizovatel školy „může“ ředitele odvolat z důvodu:

- závažného porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z jeho činností, úkolů a pravomocí na vedoucím pracovním místě ředitele, které bylo zjištěno zejména inspekční činností ČŠI nebo zřizovatelem;
- na návrh školské rady nebo ČŠI.

Zda se jedná o porušení právních norem, bývá obvykle popsáno v protokolech nebo jiném záznamu o kontrole. Ten, kdo je kontrolou pověřen, nemůže jen konstatovat, že jde o nedostatek či chybu, ale musí uvést konkrétně, která právní norma byla porušena.<sup>101</sup>

Ředitel školy se může také vzdát svého pracovního místa,<sup>102</sup> a to bez udání důvodu. V této situaci je důležitá komunikace a spolupráce se zřizovatelem s ohledem na chod školy. Při takových případech zřizovatel pověřuje řízením vybraného pracovníka, většinou se jedná o zaměstnance školy. Pověření řízením lze provést se souhlasem pověřovaného zaměstnance a je třeba je považovat za jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance na dobu určitou.

---

<sup>99</sup> § 33 a § 73 zákona č. 262/2006, zákoník práce

<sup>100</sup> § 166 odst. 4 a 5 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>101</sup> Od 1. 1. 2012 může kdykoliv školská rada podat návrh na odvolání ředitele. Právní norma však postrádá povinnost zdůvodnění, proč vlastně návrh na odvolání ředitele školská rada podává, jaká je míra zavinění a zanedbání povinností ředitele školy vůči školské radě. Pokud by byl ředitel přesvědčen, že žádné povinnosti ve vztahu ke školské radě zanedbal, přesto by byl podán návrh na jeho odvolání a zřizovatel by následně ředitele odvolal, mohl by ředitel považovat svoje odvolání za protiprávní a domáhat se práva soudí cestou.

<sup>102</sup> § 73 zákona č. 262/2006, zákoník práce

Odvoláním nebo vzdáním se pracovního místa vedoucího zaměstnance musí být provedeno písemně, avšak tímto jeho pracovní poměr nekončí.<sup>103</sup> Jeho další setrvání v organizaci neřeší zřizovatel, ale nový ředitel nebo osoba pověřená vedením (viz výše). Tento je povinen nabídnout bývalému řediteli pracovní místo odpovídající jeho kvalifikaci a zdravotnímu stavu, pokud takové místo má. V případě, že takové pracovní místo nemá nebo ho zaměstnanec odmítne, je zde výpovědní důvod podle § 52 písm. c). Odstupné<sup>104</sup> v tomto případě nenáleží, ale až do skončení pracovního poměru se bude jednat o překážku v práci na straně zaměstnavatele a zaměstnanci, který nebude vykonávat práci, náleží náhrada platu ve výši průměrného výdělku.

## **1.12 Průběh vztahu a jeho právní (i jiné) aspekty**

### **1.12.1 Stanovení platu a odměňování ředitele základní školy**

Ve veřejném školství je odměňování určeno platem a řídí se ustanovením zákoníku práce. Plat řediteli školy určuje orgán, který ho na místo ředitele školy jmenoval<sup>105</sup> a jeho výše je stanovena v platovém výměru. Platový výměr, jehož obsah definuje zákoník práce,<sup>106</sup> je zřizovatel povinen řediteli vydat při nástupu do funkce. Určení platu předpokládá zařazení do platové třídy a platového stupně. U ředitele základní školy je podle nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě určena 12. a 13. platová třída. Zřizovatel zařadí ředitele do platové třídy podle nejnáročnější práce, kterou vykonává a do platového stupně,<sup>107</sup> a to podle započitatelné praxe.<sup>108</sup> Kromě platového tarifu, tj. určení platové třídy a platového stupně, jsou poskytovány řediteli tzv. nadtarifní složky platu. Jsou to příplatky poskytované nad rámec příslušného platového tarifu a jsou rozdělovány na nárokové a nenárokové složky platu. Mezi nárokové složky patří mimo jiné příplatek za vedení, příplatek za noční práci, příplatek za přesčasovou práci aj. Mezi nenárokové pak osobní příplatek a odměna. Přiznání příplatku za vedení je závislé na organizační struktuře školy,

---

<sup>103</sup> § 73a odst. 2 zákona č. 262/2006, zákoník práce

<sup>104</sup> § 67, § 68 zákona č. 262/2006, zákoník práce – jedná se o finanční prostředky poskytované při rozvázání pracovního poměru

<sup>105</sup> § 122 odst. 3 zákona č. 262/2006, zákoník práce

<sup>106</sup> § 136 zákona č. 262/2006, zákoník práce

<sup>107</sup> § 123 odst. 2 a 4 zákona č. 262/2006, zákoník práce

<sup>108</sup> blíže konkretizuje Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

kteřá by měla vyplývat z organizačního řádu.<sup>109</sup> Zřizovatel není oprávněn vydávat organizační řád příspěvkové organizace, jakožto interní předpis této organizace, ani do něj nikterak zasahovat. Stanovení organizační struktury a vydání předpisu patří do výhradních kompetencí ředitele školy, který ji předkládá zřizovateli pouze na vědomí. Ostatní příplatky, jako je například příplatek za přesčasovou práci (je tím míněn pouze příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah, poskytování jiného příplatku za práci přesčas nenáleží, neboť v platu vedoucího zaměstnance, který je statutárním orgánem, je vždy přihlédnuto k veškeré práci přesčas) aj. zřizovatel nemůže ovlivnit, nejsou součástí platového výměru a jsou řediteli vypláceny podle měsíční evidence pracovní doby ve stanoveném výplatním termínu. Zřizovatel může sjednat s ředitelem, který je zařazen do 13. a vyšší platové třídy, také smluvní plat.<sup>110</sup> Tento plat je však sjednán pevnou měsíční částkou a nelze k němu poskytovat žádné jiné složky platu mimo odměny nebo cílové odměny. Jak uvádí Šikýř (et al.)<sup>111</sup> smluvní plat se sjednává smlouvou o smluvním vztahu a zatímco u platového výměru se jedná o jednostranný akt zřizovatele, tak v případě smluvního platu bude při každé změně nezbytná dohoda zřizovatele a ředitele.

Na rozdíl od osobního příplatku, který je poskytován pravidelně, je odměna poskytována jen za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu.<sup>112</sup> Šikýř (et al.)<sup>113</sup> k tomu uvádí, že právě obecnost zákonných kritérií pro poskytování odměny, ale i osobního příplatku vede k doporučení, aby si zaměstnavatelé – ředitelé škol měli blíže upravit postup při navrhování a schvalování těchto složek platu jako i určování finančních limitů na tyto složky ve vnitřním platovém předpise. Jak už bylo uvedeno, zřizovatel není zaměstnavatelem ředitele, ale přiznává mu plat včetně složek jeho platu, je tedy vhodné, aby měl schválená pravidla pro stanovení platu ředitelů škol, zvláště pak kritéria přidělování nenárokových složek platu (dále viz kapitola Vzájemný vztah mezi zřizovatelem a základní školou).

---

<sup>109</sup> § 124 odst. 2 a 4 zákona č. 262/2006, zákoník práce

Organizační řád je základní normou školy a podrobněji stanoví zásady a pravidla řízení, působnost a odpovědnost jednotlivých stupňů řízení, členění a vzájemné vztahy jednotlivých složek v organizaci

<sup>110</sup> § 122 zákona č. 262/2006, zákoník práce

<sup>111</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*, str. 133

<sup>112</sup> § 134 zákona č. 262/2006, zákoník práce

<sup>113</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*, str. 139

Vzhledem k tomu, že finanční prostředky na přímé výdaje (mzdové prostředky) jsou přidělovány škole ze státního rozpočtu (viz kapitola Hospodaření základních škol), odvíjí se výše nenárokových složek platu ředitele od limitu těchto prostředků přidělených škole ze státního rozpočtu. Z tohoto důvodu je nutná spolupráce a komunikace zřizovatele s ředitelem, kdy by se zřizovatel měl zajímat, o to, zda škola má dostatečné krytí rozpočtem, aby nedocházelo k situacím, kdy navržená odměna zřizovatelem nemůže být ve stanovené výši vyplacena. Ředitel v těchto situacích má možnost využít fond odměn.<sup>114</sup>

Údaj o konkrétní výši platu ředitele školy je osobním údajem ředitele, požívající zákonné ochrany a nelze údaj o konkrétní výši částky zveřejnit. Podle Mikáče<sup>115</sup> by měl být tento údaj před zveřejněním anonymizován. Dále autor uvádí, že zřizovatel poskytne informace o odměňování ředitelů jen v souladu s právními předpisy, zejména se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, a musí před podáním informace zvážit, zda se v daném případě nejedná o zásah do soukromí, který by znamenal porušení zákona.

Odměňování ředitelů škol, zvláště pak přiznávání jejich odměn, existence nebo neexistence kritérií jejich stanovení, je předmětem častých diskuzí.<sup>116</sup> Je poukazováno na absenci kritérií hodnocení ředitelů škol, zvláště pak zaměňování pojmů hodnocení výkonu ředitele školy s hodnocením školy jako organizace.

### 1.12.2 Hodnocení ředitelů

Personální řízení zřizovatelů vůči ředitelům škol má svá specifika.<sup>117</sup> Mělo by být v zájmu zřizovatele, aby školu, kterou zřizuje, řídil kompetentní pracovník (blíže k pojmu kompetence viz kapitola Ředitel základní školy, jeho role a kompetence). Jakým způsobem bude uskutečňovat a sledovat všechny aspekty personálního řízení, jako je řízení pracovního

---

<sup>114</sup> ze své praxe na rozpočtech přímých nákladů mohou konstatovat, že problémy nedostatečné výše rozpočtu způsobené špatně vedenou personální politikou ředitelů, často vedou ke sporům právě mezi zmiňovanými řediteli a zřizovateli těchto škol. Tento problém se ve velkém množství objevil s novelou školského zákona od 1. 1. 2012, kdy došlo k masivnímu zvýšení počtu konkurzů na ředitele škol a školských zařízení vyhlášených tzv. veřejnými zřizovateli. Nejen, že byl rozpočet školy zatížen o náklady na souběh ředitelů – náhrada mzdy ve výši průměrného výdělků, a to až do skončení pracovního poměru bývalého ředitele, ale mnohdy i o náklady na vyplácení odměn navrhovaných odcházejícím ředitelem. Noví ředitelé se tak dostali do problémů a obraceli se na své zřizovatele s žádostí o pomoc v řešení vzniklé situace, kdy zůstatek rozpočtu na mzdy nedokázal zabezpečit financování oblasti nárokových složek platů zaměstnanců školy.

<sup>115</sup> MIKÁČ, Jan, *Metodické materiály KARTOTĚKA pro řízení škol*

<sup>116</sup> JAK JE TO S MOŽNOSTMI HODNOCENÍ ŘEDITELŮ ŠKOL, Učitelství listy, 2012, Výstup z Kulatého stolu konaného na 8. 11. 2012 na CŠM, Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze [cit. 5. 1. 2014]. Dostupné na: <http://www.ucitelske-listy.cz/2012/11/jana-hruba-jak-je-to-s-moznostmi.html>

<sup>117</sup> Pro hodnocení práce ředitele školy v minulosti existoval pokyn, a to Metodický pokyn MŠMT k periodickému hodnocení práce ředitelů, který však byl již zrušen

výkonu, sledování rozvoje ředitelů, vzdělávání ředitelů, kritéria jejich hodnocení a odměňování, je zcela na jeho uvážení.

Co je hlavním úkolem personálního řízení uvádí Prášilová,<sup>118</sup> která cituje Armstronga, který uvádí, že hlavním úkolem je:

- usilovat o zařazení správného člověka na správné místo;
- optimálně využívat pracovních sil;
- formovat týmy, volit efektivní styl vedení lidí;
- pečovat o personální a sociální rozvoj pracovníků;
- dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Co je cílem hodnocení pracovníků z hlediska organizace a nadřízeného uvádí Kociánová,<sup>119</sup> která objasňuje pojem hodnocení pracovníků. Uvádí, že hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. Mnohé systémy hodnocení pracovníků (zaměřené zejména na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry), jsou účinným motivačním nástrojem.

Cílem hodnocení pracovníků z hlediska organizace a nadřízeného je:

- zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a možnosti dalšího využití v organizaci;
- zlepšit pracovní výkon, zvýšit efektivnost práce a její kvalitu;
- zlepšit motivaci pracovníků a jejich stabilizaci;
- zlepšit kvalitu řídicí práce;
- zlepšit vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, komunikaci a atmosféru v organizaci;
- využití výsledků hodnocení k plánování osobního rozvoje, k identifikaci potřeb a plánování vzdělávání, k diferenciaci odměňování, k rozmísťování pracovníků, k řízení kariéry pracovníků.

Cílem hodnocení z hlediska pracovníka, pak autorka uvádí, že je:

- získat informace o hodnocení své práce (zpětnou vazbu), informace o nárocích práce;
- získat informace o své perspektivě v organizaci (o pracovních možnostech, o možnostech postupu);
- získat informace o možnostech svého osobního rozvoje;

---

<sup>118</sup> PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, str. 106

<sup>119</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, str. 145, 147 - 148

- možnost sdělit své představy o svém působení na daném pracovním místě a v organizaci a o svém osobním rozvoji.

Na důležitost existence objektivních kritérií hodnocení poukazuje i Šikýř (et al.),<sup>120</sup> který uvádí, že tyto odstraňují subjektivitu a směřují k objektivnímu hodnocení bez ohledu na hodnotitele.

Společnost McKinsey&Company, která prováděla monitorování českého školství, ve své zprávě, vydané v roce 2010<sup>121</sup> poukázala na problémy v oblasti hodnocení ředitelů škol. Mimo jiné uvádí, že ředitelé jsou hodnoceni pouze zřídka, pokud je prováděno, tak zpětná vazba se netýká nejdůležitějších součástí jejich role (vysvětlení, jaké jsou role ředitele, viz kapitola Ředitel základní školy, jeho role a kompetence), a že se hodnocení zaměřuje spíše na naplňování právních norem a ne na jejich profesní rozvoj. Zpráva doporučuje zavést systém řízení výkonnosti ředitelů, vyhodnocovat nejen naplňování plánu rozvoje školy, ale také naplňování osobního plánu profesního rozvoje ředitele školy. Tyto závěry se promítly do tvorby strategického dokumentu MŠMT,<sup>122</sup> a proto jedním z cílů pro nadcházející období, bylo „navrhnout systém výběru vhodných kandidátů na pozici ředitele a zavést hodnocení ředitele v souvislosti s funkčním obdobím ředitelů“.

### 1.12.3 Hodnocení základní školy zřizovatelem

Evaluace škol je součástí celkové pedagogické evaluace a jak uvádí Prášilová,<sup>123</sup> spočívá v hodnocení výsledků a fungování jednotlivých škol na základě přesných ukazatelů a procedur monitorování. Externí evaluaci provádí ČŠI, která podle školského zákona hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání<sup>124</sup> a také zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní.<sup>125</sup> Pokud má být škola hodnocena komplexně, musí hodnocení zasahovat do všech aspektů činností školy. Škola by měla být hodnocena nejen v oblasti vzdělávání, v oblasti personálního zabezpečení, v oblasti materiálního zabezpečení, ale také v oblasti řízení školy,

---

<sup>120</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*, str. 120

<sup>121</sup> MCKINSEY & COMPANY. *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*, str. 22 a str. 36

<sup>122</sup> MŠMT ČR, *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2011 – 2015*, str. 12. Dlouhodobý záměr ČR představuje z hlediska MŠMT významný nástroj fungování vzdělávací soustavy regionálního školství.

<sup>123</sup> PRAŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, str. 162

<sup>124</sup> § 174 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>125</sup> § 12, odst. 5 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

tedy jakým způsobem a jak kvalitě je škola vedena. Zřizovatel by neměl přímo hodnotit proces vzdělávání, to přísluší, a v této oblasti je kompetentní, pouze ČŠI. Kvalitu pedagogického procesu však může posuzovat z jejich výstupních zpráv. Pokud s těmito výstupy zřizovatel dále pracuje, může na jejich základě hodnotit i manažerskou práci ředitele. Stanovení obsahu a rozsahu hodnocení činnosti školy je věcí zřizovatele a jakým způsobem bude k tomuto hodnocení přistupovat, bude také záležet na jeho personálních a odborných kompetencích.<sup>126</sup>

Aby se předešlo případným problémům a nejasnostem v hodnocení škol vydalo MŠMT sdělení,<sup>127</sup> ve kterém říká, které údaje může zřizovatel od školy požadovat a trvá na tom, aby požadavky zřizovatelů nevybočovaly z citovaného ustanovení. V rámci národního projektu MŠMT financovaného z ESF a ze státního rozpočtu ČR vzniklo v roce 2011 „Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol“, jehož cílem bylo vytvořit podpůrný nástroj v oblasti hodnocení škol, který obsahuje přesné stanovení kritérií a parametrů hodnocení, výběr odpovídajících nástrojů a zdrojů informací k hodnocení školy.<sup>128</sup> Z „Doporučení“ vyplývá, jaké oblasti činnosti školy by měly být hodnoceny, jsou to: podmínky ke vzdělávání, průběh a výsledky vzdělávání, klima ve škole, spolupráce s rodiči a s dalšími subjekty, vedení a řízení školy, výsledky práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům. Nutno podotknout, že tento dokument je pouze „doporučením“, tj. nemá žádnou právní váhu a zřizovatelé se jím tedy nemusí řídit.

Další aspekty vztahu, které úzce souvisí s kvalitou vztahu ředitel – zřizovatel, jsou ty aspekty, které vzájemně formují zdravý pracovní vztah. Patří mezi ně mimo jiné také motivace, komunikace a zpětná vazba.

#### **1.12.4 Pracovní vztahy mezi ředitelem a zřizovatelem**

Vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Může jít o běžné neformální vztahy příležitostné povahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků, ale

---

<sup>126</sup> Pokud mají zřizovatelé kompetence hodnotit – umí to? Dokáží na malé obci posoudit kvalitu své školy? Není potřebné posílit roli státu? - Výstup z Kulatého stolu konaného na 8. 11. 2012 na ČŠM, Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, viz pozn. pod čarou č. 115

<sup>127</sup> *Hodnocení školy a školského zařízení prováděné zřizovatelem podle ust. § 12 odst. 5 školského zákona*, Sdělení MŠMT, [cit. 5. 1. 2014]. Dostupné na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/hodnoceni-skoly-a-skolskeho-zarizeni-provadene-zrizovatelem>

<sup>128</sup> Projekt Cesta ke kvalitě, s plným názvem „*AUTOEVALUACE – Vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení*“. [cit. 5. 1. 2014]. Dostupné na: <http://www.nuov.cz/ae/doporučení-pro-zřizovatele-k-hodnocení-skol>



i o vztahy formální, upravené nejrůznějšími pravidly. Tyto vztahy mohou mít širokou škálu kvality, může jít od vyloženě pozitivní až po vyloženě negativní vztahy.<sup>129</sup> Hlavním faktorem úspěchu je kvalita pracovních vztahů, která nejen ovlivňuje dosahování cílů organizace, ale má i pozitivní vliv na výkony jednotlivců. Pro vytváření zdravých pracovních vztahů mezi zřizovatelem a ředitelem se uplatňují zejména tyto zásady (upraveno podle Koubka):

- striktní dodržování zákonů, smluv či dohod a pravidel slušnosti a respektování lidských práv na obou stranách;
- respektování ředitele (zřizovatele) jako rovnoprávného partnera ve všech oblastech, které se dotýkají zájmů obou stran;
- formulování a realizace jasné, slušné a spravedlivé politiky získávání, výběru, hodnocení, odměňování ředitelů;
- vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek;
- intenzivní informování o všech záležitostech týkajících se zájmů obou stran, intenzivní komunikace a vytváření příznivých podmínek pro komunikaci.

#### **1.12.4.1 Motivace**

Motivace je jedním z nejdůležitějších aspektů vztahu, neboť vhodná motivace zvyšuje a stabilizuje kvalitu práce ředitele školy a tím významným způsobem pozitivně ovlivňuje fungování celé organizace. Podle Kociánové<sup>130</sup> lze výkon člověka obecně charakterizovat jako výsledek jeho činnosti, což vyjadřuje součin motivace, schopností a podmínek či možností. Autorka uvádí, že pro vztah člověka a práce má rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníka, které jsou vyjádřeny v jeho způsobilosti, kvalifikaci nebo kompetencích. Součástí těchto předpokladů jsou jak schopnosti, tak i motivace. Jaké jsou prostředky ovlivňující motivaci a výkonnost pracovníků uvádějí autoři Provazník a Komárková.<sup>131</sup> Řazeno podle závažnosti z psychologického hlediska:

- hmotná odměna (mzda či plat, prémie, odměny za výkony aj.);

---

<sup>129</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.*, str. 325, 327 - 328

<sup>130</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, str. 37

<sup>131</sup> PROVAZNÍK, V, KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1996 in KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, str. 38

- obsah práce (soulad mezi pracovní činností na jedné straně a osobnostními charakteristikami a preferencemi pracovníka na druhé straně, míra kreativity, prestiž profese, možnost seberozvoje, míra jistot a perspektivy dané činností aj.);
- povzbuzování – neformální hodnocení (poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného, uznání, oceňování úspěšného výkonu a tím ovlivňování pocitu významu pracovníka a jeho činnosti pro organizaci apod.);
- atmosféra pracovní skupiny (kvalitní vztah mezi nad řízeným a podřízenými, vliv nadřízeného na skupinovou atmosféru, podpora soudržnosti a důvěry ve skupině apod.);
- pracovní podmínky a režim práce (zájem organizace o lepší pracovní podmínky);
- identifikace s prací, profesí a organizací (postoj člověka k práci, profesi a organizaci);
- externí stimulační faktory (image a prestiž organizace apod.).

Ztráta motivace pracovníků obecně vede k rychlému poklesu kvality práce a vede zpravidla i k jejich destabilizaci a k případnému odchodu z organizace. Prášilová<sup>132</sup> uvádí, že se v každé organizaci vyskytují tzv. demotivátory, které bývají často skryté a opomíjené. Poukazuje na to, že nemusí jít vyloženě o chyby nebo závady, ale o kontraproduktivní praktiky. Mezi klíčové demotivátory, negativně ovlivňující ředitele školy ze strany zřizovatele (upraveno podle Prášilové) patří:

- politika, politikaření – soutěžení o moc, zdroje, postup, vliv;
- rozporná očekávání (vysílání zmatených signálů);
- neproduktivní porady (nuda, vyčerpanost);
- pokrytectví (vznešená slova, krásné sliby, ale pak zcela jiné chování ze strany zřizovatele);
- utajování, zadržování informací;
- neustálé, neúčelné změny a změny na poslední chvíli jsou výsledkem nekvalifikovanosti zřizovatele a jeho chabého plánování.

Průzkum,<sup>133</sup> který se zabýval zjišťováním motivačních i demotivačních faktorů pro vstup do funkce ředitele školy a setrvání v ní, označil právě zřizovatele, jako jednoho z demotivátorů, který negativně ovlivňuje ředitele škol, zvláště pak ředitele škol v menších městech a obcích.

---

<sup>132</sup> PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, str. 150

<sup>133</sup> LHOTKOVÁ Irena, *Motivace ředitelů mateřských a základních škol pro výkon*, Sborník příspěvků, 1. ročník mezinárodní konference školského managementu, konaného ve dnech 7. – 8. 6. 2012, Centrum školského

Zřizovatelé by měli dobře znát své ředitele, aby tak mohli nacházet správné způsoby motivování, neboť motivace bude s největší pravděpodobností efektivně fungovat, bude-li založena na řádném poznání a pochopení rolí ředitele.

#### **1.12.4.2 Komunikace**

Vytváření příznivých podmínek ke komunikaci je jedním z předpokladů fungování zdravého pracovního vztahu (viz kapitola Pracovní vztahy mezi ředitelem a zřizovatelem). Fungující systém komunikace je podle Koubka<sup>134</sup> také jedním z neefektivnějších nástrojů prevence konfliktů. Při komunikaci jde na jedné straně o to, aby jak ředitelé, tak zřizovatelé byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká a na druhé straně by oba měli mít možnost vyjadřovat se k záležitostem týkajících se jejich zájmů, tedy k rozvoji školy a obce (blíže viz kap. Vzájemný vztah mezi zřizovatelem a základní školou). Úspěšnost jednání a kvalitu vztahů ovlivňují jednak psychologické faktory a kvality osobnosti, ale také techniky, které jsou v komunikaci používány. Součástí umění manažerské práce ředitele je efektivní a kvalitní komunikace nejen se spolupracovníky, ale také s ostatními partnery školy. Cílem efektivní komunikace je ve správný čas a na správná místa sdělit potřebné informace, zajistit zpětnou vazbu a vytvořit podmínky pro redukci případných dezinformací. Komunikace je zároveň předpokladem pro koordinované jednání zúčastněných řídicích i výkonných pracovníků.<sup>135</sup>

#### **1.12.4.3 Zpětná vazba**

Zpětná vazba je informace týkající se průběhu a výsledků nějaké činnosti, poskytnutá nějakou osobou nebo obsažená přímo v dané činnosti. Zpětná vazba podněcuje k pokračování v dobré práci, případně k podniknutí kroků potřebných ke zlepšení práce. Neinformuje pracovníka jen o tom, co dělal dobře nebo špatně, ale musí v ní být obsažena cesta k dalšímu zlepšování a rozvoji.<sup>136</sup> Podle Koubka<sup>137</sup> musí být založena na konkrétních faktech, na důkazech týkajících se výsledků práce a musí být poskytována způsobem, který umožňuje pracovníkovi pochopit a uznat realitu toho, čeho se zpětná vazba týká. Tyto aspekty zpětné vazby se

---

managementu Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, [cit. 19. 1. 2014]. Dostupné na: [http://www.csm-praha.cz/userfiles/Dokumenty/Sbornik\\_CM.pdf#page=59](http://www.csm-praha.cz/userfiles/Dokumenty/Sbornik_CM.pdf#page=59), str. 63

<sup>134</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.*, str. 338 - 339

<sup>135</sup> VODÁČEK, Leo, Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi.*, str. 40

<sup>136</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu.*, str. 114 - 115

<sup>137</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu.*, str. 116

uplatňují zejména v systému formálního hodnocení pracovníků a řízení jejich pracovních výkonů. Systému bez účinné zpětné vazby hrozí, že bude pracovat neadekvátně nebo se vymkne zcela kontrole.<sup>138</sup> Zpětná vazba je také nástrojem používaným v běžné komunikaci. Slouží jako odezva na chování a jednání, umožňuje vyjádřit svůj názor a přináší užitečné informace, jak chování a vztah upravit či vylepšit. Zpětná vazba jako informace pro ředitele a zřizovatele, poukazující na slabé a silné stránky vzájemného vztahu, přinášející informace o tom, co obě strany trápí, na co se případně pro zlepšení vztahu zaměřit, může být vhodným nástrojem pro zkvalitnění vzájemné spolupráce a vztahu.

### **1.12.5 Aktéři vstupující do vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem základní školy**

#### **1.12.5.1 Politik**

Komunální političtí aktéři hrají často klíčovou úlohu ve formulování konkrétních veřejných problémů, avšak jak uvádí Průcha,<sup>139</sup> jsou politici ve své drtivé většině pragmaticky zaměřeni pouze na jedno volební období a před nadcházejícími volbami činí populistická gesta, která mají s potřebným komplexním pojetím vzdělávací politiky pramálo společného. Politici málokdy navrhnou vlastní nové politické alternativy. Od školské administrativy (úředníků) očekávají, že sama navrhne a formuje program. Jejich úloha je důležitá až v závěrečné fázi ovlivňování rozhodování, kdy mohou ovlivnit, která z navržených alternativ bude přijata jako oficiální politika, avšak jejich primární snaha vychází z toho, jak získat politický prospěch měřený voličskou podporou a jak se vyhnout pro ně škodlivým reakcím veřejnosti nebo dotčených zájmových skupin.

#### **1.12.5.2 Úředník**

Druhým aktérem, který vstupuje do vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem školy, a který je zodpovědný za fungování školství v regionu, je úředník. Je to zaměstnanec územního samosprávného celku, který je zařazen do úřadu. Úřad obce (kraje) funguje jako struktura určená primárně k tomu, aby plnila vůli obce (kraje). Ta si jej zřizuje z důvodu výkonu rozhodnutí místních orgánů veřejné moci. *„Aparát v tomto vztahu vystupuje jako podřízený, kdy laik – politik je nadřazen odborníkovi – nařizuje úředníkovi. Úředník je tedy osobou sloužící, měl by být též studnicí kvalifikovaných informací a vykonavatelem zadání mocenských orgánům. Byrokratická dimenze mu přisuzuje roli prostředku k realizaci*

---

<sup>138</sup> PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*, str. 314

<sup>139</sup> PRŮCHA, Jan. *Pedagogická encyklopedie*, str. 338 - 339

*politických rozhodnutí“.* <sup>140</sup> Povinnosti a způsobilosti k výkonu práce jsou pro úředníka samostatně upraveny zákonem. <sup>141</sup> Úředník své odborné znalosti a dovednosti (kompetence) nezbytné pro výkon své práce prokazuje dle zákona zkouškou. Požadavky na chování úředníka vymezuje Etický kodex, který pokud je vydán vnitřním předpisem zaměstnavatele (úřadu) jako pracovní řád, je úředník povinen dodržovat a jednat v souladu s ním. Nedodržování daných etických zásad je chápáno jako porušení základních pracovních povinností úředníka (zaměstnance) a je možným důvodem k rozvázání pracovního poměru. Požadavky na kompetence úředníka jsou vysoké, neboť ten svým jednáním a působením na klienty vytváří celkový obraz celého úřadu. Tato práce vyžaduje jedince schopné, odolné a dobře připravené, neboť v některých případech může docházet ke snaze politiků zasahovat do výkonu státní správy, ke snaze ovlivnit zákonem dané normy. V těchto případech jsou důležité určité kompetence úředníka, který dokáže tyto situace zvládat a chování a jednání politiků ustát.

Do vzájemného vztahu ředitele školy a zřizovatele tedy vstupuje na straně zřizovatele nejen úředník, který ve většině případů řeší s ředitelem agendu související s běžným chodem školy, ale též politik, který svým rozhodnutím práci tohoto úředníka mnohdy významně ovlivňuje. Z tohoto důvodu je relace mezi zřizovatelem a ředitelem školy mnohem složitější, než by se na první pohled zdálo.

### **1.12.5.3 Školská rada**

Další důležitým článkem ve vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem školy je školská rada. Školská rada je povinným orgánem samosprávy základních, středních a vyšších odborných škol. Jejím účelem je umožnit zletilým žákům, pedagogickým pracovníkům, zákonným zástupcům nezletilých žáků a zřizovateli podílet se na správě školy a ovlivňovat dění ve škole. Podle Pola <sup>142</sup> je správa školy konceptem, který se vztahuje ke specifickému spojení škol s jejich širším prostředím především na místní úrovni a znamená otevření základního směřování školy k diskuzi. Postavení školské rady, úlohu a kompetence definují příslušná ustanovení školského zákona. <sup>143</sup> Školskou radu zřizuje zřizovatel, který stanoví počet jejích členů, vydá volební řád, avšak ředitel školy nemůže být podle zákona jejím členem. Jednání

---

<sup>140</sup> VALEŠ, Lukáš. *Politologické aspekty veřejné správy*, str. 14, str. 151

<sup>141</sup> § 16 zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků

<sup>142</sup> POL, Milan. *Škola v proměnách*, str. 36

<sup>143</sup> § 167 - § 168 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

školské rady se účastní jen v případech, je-li pozván, nebo pokud požadavek na přítomnost ředitele stanoví jednací řád, který schvaluje školská rada na svém prvním zasedání. Z výkonu své funkce však ředitel není školské radě odpovědný, je pouze partnerem, který vytváří podmínky<sup>144</sup> pro řádnou a kvalitní práci školské rady. Ředitel je povinen poskytnout školské radě potřebné informace a dokumenty, s výjimkou osobních dat.<sup>145</sup> Mimo kompetence vyjadřovat se k návrhům školních vzdělávacích programů, schvalovat výroční zprávu o činnosti školy, schvalovat školní řád, podílet se na zpracování koncepčních záměrů aj., získala od 1. 1. 2012 školská rada novelou školského zákona zvláštní pravomoci spojené s osobou ředitele školy. Nově ji přiznala právo navrhnout odvolání ředitele školy, tedy nový důvod, pro který může dojít k ukončení jeho funkčního období i před uplynutím doby, na kterou byl jmenován. Nutno konstatovat, že školský zákon nehovoří o odpovědnosti školské rady, ani o povinnosti zodpovídat se ze svých rozhodnutí, kterou by, vzhledem ke svým silným kompetencím, měla mít. Z hlediska postavení ředitele školy a zřizovatele platí, že zřizovatel může do činnosti školy zasahovat pouze v případech, které jsou mu dány zákonnou normou, avšak prostřednictvím svých členů ve školské radě může prosazovat svoje zájmy a z části ovlivňovat chod školy. Naopak ředitel škol zase může využívat školskou radu k tlaku na zřizovatele, když ho například chce přesvědčit o nutnosti rekonstrukce školního hřiště, nebo že potřebuje lepší vybavení apod. Zde bude záležet na osobních kompetencích ředitele, zejména na schopnosti jednat s lidmi, umění komunikovat, vysvětlovat, přesvědčovat členy školské rady o svých záměrech. Školská rada může být také silným oponentem v procesu optimalizace, kdy hrozí škole zánik nebo sloučení a zřizovatel tak musí být dobře připraven svůj záměr před školskou radou dostatečně obhájit. Vyhodnocování součinnosti a úrovně spolupráce ředitele se školskou radou může být i jedním z kritérií pro hodnocení ředitele zřizovatelem.

Teoretická část bakalářské práce si kladla za cíl objasnit pojmy související s tématem práce, tedy pojmy popisující vztah zřizovatele a ředitele základní školy a poukázat na některá možná problémová místa v tomto vztahu. Tímto byl jeden z dílčích cílů této práce splněn.

---

<sup>144</sup> § 164 odst. e) zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>145</sup> respektování zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů

## 2 Praktická část práce

### 2.1 Výzkumný problém

Výzkumným problémem je vztah mezi zřizovatelem a ředitelem základní školy, přičemž pohled zřizovatele na vzájemný vztah může být odlišný od pohledu ředitele.

### 2.2 Formulace cíle výzkumu a ověřovaná tvrzení

Cílem praktické části je nalézt ty aspekty vztahu, které jsou v současné době nejproblematictější, jak se tyto aspekty liší v závislosti na typu zřizovatele a dále zjistit jak se tyto aspekty liší z pohledu obou partnerů vztahu.

Ověřovaná tvrzení:

1. tvrzení: vztah mezi zřizovatelem a ředitelem základní školy není bez problémových míst;
2. tvrzení: nejvýznamnější problémová místa (aspekty) ve vztahu se mohou lišit v závislosti na typu zřizovatele;
3. tvrzení: nejvýznamnější problémová místa (aspekty) mohou být z pohledu ředitelů jiná než z pohledu zřizovatelů.

### 2.3 Výzkumná metoda

Základní metodou, která byla použita při zpracování a následné vyhodnocení zvolené problematiky, byla metoda kvantitativního výzkumu. Vzhledem k tomu, že záměrem bylo oslovit velké množství respondentů, byla zvolena tato metoda. Podstatou kvantitativní metody výzkumu je podle Švagříčka<sup>146</sup> výběr jasně definovaných proměnných, sledování jejich rozložení v populaci a měření vztahů mezi nimi. Podle zmíněného autora je na počátku existující teoretické tvrzení (předpoklad), které je na základě precizní operacionalizace převedeno do hypotéz a následně ověřováno. Výsledkem výzkumu je ověření určité hypotézy či teorie a takto provedený výzkum umožňuje zobecnění získaných výsledků a formulování obecně platných pravidel.

### 2.4 Výzkumný nástroj

Jako nástroj kvantitativního výzkumu byl použit dotazník, který je ve výzkumu považován za nejfrekventovanější metodu zjišťování údajů a je určen především pro hromadné získání

---

<sup>146</sup> ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, str. 22

údajů. Podle Gavory <sup>147</sup> se dotazník považuje za ekonomický výzkumný nástroj, kdy jím můžeme získat velké množství informací při malé investici času. Osoba, která vyplňuje dotazník, se nazývá respondent, jednotlivé prvky dotazníku se nazývají otázky nebo se někdy označují jako položky.

Dotazník pro účely výzkumu byl vytvořen pomocí aplikace vhodnou na tvorbu online dotazníků – Google Dokumenty. Formuláře Google jsou skvělým nástrojem pro on-line dotazníky, jejich vytvoření není náročné a poskytují přehlednou analýzu získaných dat. Je pomocníkem pro sbírání odpovědí, ať už v malém měřítku mezi kolegy nebo pro tisíce respondentů v rámci internetového výzkumu. Data lze následně analyzovat přímo ve formuláři, ve vytvořené tabulce v Dokumentech Google nebo prostřednictvím exportovaného souboru CSV. Kromě toho však aplikace obsahuje i grafické vyhodnocení zadaných otázek. Nabízí se tedy velmi široké uplatnění. <sup>148</sup> Při plánu oslovit, co největší množství respondentů se tento jevil jako jeden z nejlepších. Pro účely výzkumu byly zpracovány dvě varianty dotazníku, jedna pro ředitele a druhá varianta pro zřizovatele. Obě varianty se lišily pouze v několika otázkách a byly přizpůsobeny tak, aby obsah dotazu zůstal stejný, jen byl přizpůsoben příslušné skupině respondentů. Otázky byly zaměřené na zjišťování aspektů vztahu, jako jsou hodnocení ředitele, hodnocení školy, stanovení platu a odměňování ředitele, vzájemná podpora, motivace k práci, komunikace, funkčnost školské rady, omezování ředitelských pravomocí v rámci právní subjektivity. Plné znění obou variant dotazníku je uvedeno v přílohách č. 4 a č. 5.

## **2.5 Strukturování dotazníku, tvorba položek a škálování**

Gavora <sup>149</sup> doporučuje strukturování dotazníku do tří částí. Úvodní část by měla obsahovat motivační prvky, které by vedly respondenta k pečlivému vyplňování, dále pak termín k jeho vrácení, případné další pokyny, jak dotazník vyplňovat. Druhá část by měla obsahovat vlastní otázky a závěrečná část pak poděkování respondentovi za spolupráci. Tento postup byl při strukturování dotazníků dodržen. Do vlastního dotazníku byly zvoleny uzavřené otázky, které byly připraveny na základě studia odpovídajících literárních i právních pramenů, a které byly doplněny o poznání v rámci předvýzkumu. Za účelem zjištění informací jsem navštívila jednoho zástupce pověřené obce III. typu v místě svého bydliště, jednoho ředitele velké školy

---

<sup>147</sup> GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*, str. 99

<sup>148</sup> Blíže k nástroji na [www: http://google-cz.blogspot.cz/](http://google-cz.blogspot.cz/).

<sup>149</sup> GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*, str. 99-101



a telefonicky jsem se pak vedla rozhovor s ředitelem malé školy, která je jedinou školou v obci. Hodnotící škály, které byly v dotazníku použity, byly tzv. Likertovy škály. Gavora<sup>150</sup> uvádí, že tento typ škálování, což je podle téhož autora nástroj, který umožňuje zjišťovat míru vlastnosti jevu nebo jeho intenzitu, se poměrně lehce vyhodnocují. Škály, které byly použity v dotazníku, umožňují vyjádření od plného souhlasu až po vyjádření naprostého nesouhlasu, tedy jasně se přiklonit k určitému názoru, bez možnosti neutrálního stanoviska. U některých typů otázek byla dána možnost se nevyjádřit a to proto, aby nebyly zkresleny výsledky vynucenou odpovědí, pokud byl respondent bez názoru na danou problematiku. Výhodou uzavřených otázek s možností nastavené volby odpovědí je snadné pro jejich vyplňování, avšak pro autora náročné pro jejich kvalitní formulování.

## 2.6 Výzkumný vzorek (respondenti)

Výzkumné šetření bylo prováděno tam, kde zřizovatelem příspěvkové organizace (školy) byl územní samosprávný celek (obec a kraj). Aby bylo jasné, na koho se výsledky výzkumu vztahují, byly vymezeny dva základní soubory:

1. soubor zřizovatelů;
2. soubor základních škol.

Základní soubor zřizovatelů byl vytvořen podle kritérií:

1. Dle typu zřizovatele, a to:
  - obec I. typu;
  - obec s pověřeným obecním úřadem (obec II. typu);
  - obec s rozšířenou působností (obec III. typu);
  - kraj.
2. Zda zřizuje minimálně 1 školu se zařazením oboru vzdělávání poskytující základní vzdělání (dále jen základní škola).

Rozlišují se tři typy obcí podle toho, jak velký rozsah výkonu státní správy jim byl svěřen:

- obce s minimálním rozsahem státní správy, tzv. obce I. typu (dále jen obec I. typu);
- obce s pověřenými obecními úřady, tzv. obce II. typu (dále jen obec II. typu);
- obce s rozšířenou působností, tzv. obce III. typu (dále jen obec III. typu).

Obec I. typu - je nejmenší základní územní jednotkou ČR a má základní rozsah přenesené působnosti, pokud zřizují školu, je většinou jedinou v obci, a je převážně malotřídního typu.

---

<sup>150</sup> GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*, str. 92

Obec s pověřeným obecním úřadem (obec II. typu) – je typ obce, která vykonává v rozsahu jí svěřeném zvláštními zákony přenesenou působnost ve správním obvodu určeném prováděcím právním předpisem.

Obce s pověřeným obecním úřadem stanoví zvláštní zákon, a to Příloha č. 1 k zákonu č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, § 64 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích. Obce II. typu vždy spadají pod určitou obec III. typu. Pokud zřizují školy, tak jejich počet se většinou pohybuje od jedné do tří škol.

Obec s rozšířenou působností (obec III. typu) – je typ obce, která vykonává v rozsahu jí svěřeném zvláštními zákony přenesenou působnost ve správním obvodu určeném prováděcím právním předpisem. Obce s rozšířenou působností stanoví zvláštní zákon, a to Příloha č. 2 k zákonu č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, § 66 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích. Výkon státní správy v oblasti školství vykonává tento typ obce na základě školského zákona. Mimo jiné zpracovává pro školy a školská zařízení zřizovaných obcí nebo svazkem obcí návrhy rozpisů rozpočtů finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s krajskými normativy a předává je krajskému úřadu,<sup>151</sup> dále shromažďuje a zpracovává data z dokumentace a evidencí za školy a školská zařízení zřizované v obvodu jeho působnosti v termínech stanovených ministerstvem a předává je krajskému úřadu a MŠMT, popřípadě jím pověřené organizaci.<sup>152</sup> Vzhledem k tomu, že to jsou většinou velká města nebo městské části velkých měst, tak počet zřizovaných škol tímto typem obcí je podstatně vyšší než u obcí I. a II. typu.

Základní soubor základních škol byl vytvořen podle kritérií:

1. zařazení oboru vzdělání poskytující základní vzdělání;
2. podle typu zřizovatele.

Obce s danou charakteristikou, kraje a základní školy byly včetně kontaktů na dané subjekty zjištěny:

- na veřejné databázi Českého statistického úřadu (výběr obcí, které zřizují alespoň jednu základní školu);<sup>153</sup>
- na seznamu orgánů veřejné moci – rozdělení podle typu orgánu veřejné moci – obce I., II. a III. typu a kraje;<sup>154</sup>

---

<sup>151</sup> § 161 odst. 7 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>152</sup> § 28 odst. 5 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

<sup>153</sup> veřejně dostupný na: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola\\_id=700&](http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=700&)

<sup>154</sup> veřejně dostupný na: <http://portal.gov.cz/portal/rejstriky/ogd/x-sovm.html>

- na seznamu statistiky ve školství;<sup>155</sup>
- na webových stránkách jednotlivých krajských úřadů, odborů školství, které vedou evidenci škol a školských zařízení zřizovaných krajem, obcí i svazkem obcí ve své působnosti.<sup>156</sup>

Do výzkumného vzorku nebylo zahrnuto hlavní město Praha a její městské části, a to z důvodu specifického postavení Statutárního města Prahy.

## 2.7 Stratifikovaný výběr a tvorba výběrového souboru

Základní soubor zřizovatelů a základních škol byl stratifikovaným výběrem rozložen. Podle Gavory<sup>157</sup> se tato metoda používá tehdy, když není vhodné nebo možné sestavit náhodný výběr ze základního souboru. Proto se základní soubor rozloží podle některého podstatného znaku na jednotlivé kategorie a z každé z těchto kategorií potom výzkumník vybírá náhodným způsobem subjekty, které budou zahrnuty do výzkumu. V našem případě byl takovým to znakem pro rozdělení do kategorie, typ zřizovatele. Tento znak byl pro účely kvantitativního výzkumu označován jako proměnná. Jednotlivé základní soubory se tedy rozložily na 8 souborů a z každého z nich byl proveden náhodný výběr podle daného znaku (proměnné), a to podle typu zřizovatele (obec I., II. a III. typu a kraj). K náhodnému výběru byl použit generátor náhodných čísel.<sup>158</sup>

## 2.8 Rozsah výběrového souboru

Podle Gavory<sup>159</sup> rozsah výběrového souboru určuje jeho kvalitu. Má-li se na základě výzkumu vyslovit důležité rozhodnutí, je zapotřebí větší výběrový soubor, aby se zamezilo případnému kolísání údajů. Všeobecně platí, že čím je rozsah výběrového souboru větší, tím je vyšší pravděpodobnost, že bude dobře reprezentovat základní soubor. Autor dále uvádí, že při dotazníkových výzkumech obvykle stačí rozsah 100 respondentů. Je-li však skupina

---

<sup>155</sup> veřejně dostupný na: <http://sberdat.uiv.cz/rozcestnik/>

<sup>156</sup> pomocníkem při tvorbě základních souborů mi také byly modelové výpočty MŠMT k návrhu reformy financování RgŠ. V těchto modelových výpočtech byly uvedeny všechny školy v ČR a to v řazení podle kraje, území školy (okres), IZA, RED IZA a názvu zřizovatele. *PODKLADY K DISKUZI O ZMĚNĚ FINANCOVÁNÍ REGIONÁLNÍHO ŠKOLSTVÍ 2013 / 18. 03. 2013*, Učitel'ské noviny, Nástěnka, Dostupné na: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?nastenka&rocnik=2013>

<sup>157</sup> GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*, str. 62 - 63

<sup>158</sup> veřejně dostupný na: <http://www.generatorcisel.zaridi.to>

<sup>159</sup> GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*, str. 66 - 67

nehomogenní, tj. skládá-li se z více podskupin, potom musí být každá z nich zastoupena alespoň padesáti respondenty.

Byl tedy proveden náhodný výběr 50 respondentů z každé skupiny, blíže viz tabulka č. 3

	Základní soubor zřizovatelů	Výzkumný vzorek zřizovatelů	Základní soubor základních škol	Výzkumný vzorek základních škol
Obec I. typu	2 152	50	2 212	50
Obec II. typu	188	50	243	50
Obec III. typu	266	50	999	50
Kraj	13	13 <sup>160</sup>	255	50
<b>Celkem</b>	<b>2 619</b>	<b>163</b>	<b>3 709</b>	<b>200</b>

Tabulka č. 3

V rámci výzkumu bylo osloveno 163 zástupců zřizovatelů, kteří zřizují alespoň jednu základní školu (mimo města Prahy a jejích městských částí) a 200 ředitelů základních škol.

Z toho se jednalo o:

- 50 obcí I. typu a 50 základních škol zřizovaných tímto typem zřizovatele;
- 50 obcí II. typu a 50 základních škol zřizovaných tímto typem zřizovatele;
- 50 obcí III. typu a 50 základních škol zřizovaných tímto typem zřizovatele;
- 13 krajů a 50 základních škol zřizovaných tímto typem zřizovatele.

## 2.9 Pilotní ověření dotazníků

Dotazníky pro obě skupiny respondentů byly pilotně ověřeny u dvou zástupců zřizovatelů a dvou zástupců ředitelů základních škol. Cílem bylo zjistit, zda výzkumný nástroj funguje po technické stránce, při vyplňování online, zda je srozumitelný a počtem otázek akceptovatelný. Na základě připomínek v rámci tohoto pilotního ověření byly dotazníky upraveny na finální podobu určenou k odeslání.

## 2.10 Metoda sběru dat

Realizace sběru dat se uskutečnila v období od 1. prosince do 20. prosince 2013. Dotazníky byly připraveny formou elektronického formuláře (viz kapitola Výzkumný nástroj) a respondenti byli osloveni e-mailem. Zpráva pro respondenty byla rozdělena podle typu zřizovatele (obec I., II. a III. typu a kraj), a to do 8 částí, kde v předmětu bylo označení příslušného typu zřizovatele [„Předmět - Prosba k ředitelům základních škol (Obce I. typu) - otázky k bakalářské práci“, Předmět - Prosba ke zřizovatelům (Obec II. typu) - otázky k bakalářské práci“, apod.]. Toto rozdělení bylo specifikováno za účelem lepší orientace

<sup>160</sup> maximální počet je dán počtem krajů v ČR (mimo města Prahy)

v označení příslušného typu zřizovatele. Byl předpoklad, že školy s největší pravděpodobností tuto informaci nebudou znát, zatímco obce ano. Elektronickou cestou byl odeslán zástupcům zřizovatelů a ředitelů odkaz na příslušnou online webovou stránku, kde byl umístěn dotazník příslušné skupiny respondentů spolu s motivačním dopisem a s prosbou o pomoc při výzkumu (viz příloha č. 2 a č. 3). Před stanoveným termínem ukončení sběru odpovědí byla žádost s prosbou o vyplnění odeslána znova všem dříve osloveným respondentům, viz příloha tamtéž.

## 2.11 Návratnost dotazníků

Podle Gavory<sup>161</sup> vlivem nejrůznějších činitelů návratnost zasílaných dotazníků nikdy není 100 %. Za požadovanou minimální návratnost takového typu výzkumu se považuje 75 %. Dosáhnout takové návratnosti je však velmi těžké, a proto se někdy připouští nižší. V mém případě bylo k termínu odevzdání celkem doručeno odpovědi 59,83 % od zřizovatelů a 57 % od ředitelů. Motivačním dopisem s prosbou o opětovné vyplnění se návratnost nepatrně zvýšila a konečná návratnost byla v počtu:

- 105 dotazníků od zřizovatelů, což představuje 64,4 % návratnosti
- 122 dotazníků od ředitelů, což představuje 61 % návratnosti

Tím, že byl dotazník vytvořen v elektronickém systému, který umožňuje ošetření povinnosti zodpovězení všech otázek, bez kterých nelze dotazník odeslat zpět, byly možné všechny doručené dotazníky zahrnout do výzkumu.

Podrobný přehled návratnosti dotazníků v členění podle skupin respondentů a typů zřizovatele, které byly zahrnuty do zpracování, blíže viz tabulka č. 4

	Zřizovatelé			Ředitelé		
	Osloveno	Návratnost (počet)	Návratnost (v %)	Osloveno	Návratnost (počet)	Návratnost (v %)
Obec I. typu	50	19	38	50	42	84
Obec II. typu	50	32	64	50	26	52
Obec III. typu	50	46	92	50	28	56
Kraj	13	8	61,5	50	26	52
<b>Celkem</b>	<b>163</b>	<b>105</b>	<b>64,4</b>	<b>200</b>	<b>122</b>	<b>61</b>

Tabulka č. 4

<sup>161</sup> GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*, str. 170

## 2.12 Zpracování dotazníků

Respondenti odpovídali na otázku s výběrem z možností, avšak odpovědi byly pevně dané. Záznam o jejich odpovědích se v Dokumentech Google online kumulovala do databáze, která byla převoditelná do programu Excell řady Microsoft Office, který byl následně použit pro zpracování dat z výstupů. Tato aplikace je vhodná pro analýzu dat včetně tabulkového i grafického vyjádření. Pro účely zpracování a ověřování výzkumných předpokladů bylo použito, u obou skupin respondentů, členění podle typu zřizovatele. Jednotlivé otázky jsou vyhodnocovány procentuální měrou z celkového počtu odpovědí, a to u každé otázky samostatně, podle typu zřizovatele u obou skupin respondentů a jsou vyjádřeny v grafickém znázornění. V tabulkovém znázornění, v absolutních hodnotách, jsou uvedeny v přílohách č. 6 a č. 7. Pomůckou pro interpretaci dat u otázek s hodnotící škálou ano, spíše ano, spíše ne, ne bylo sečtení hodnot u položek ano a spíše ano a sečtení hodnot u položek ne, spíše ne, a to proto, aby vynikla polarita odpovědi, tedy souhlas nebo nesouhlas. V tabulkovém i grafickém znázornění je blíže uvedeno v příloze č. 9.

Pro vyhodnocení otázky č. 25 byla použita metoda vícekriteriálního hodnocení variant (resp. metoda volby vah – metoda pořadí), a to proto, že sami respondenti zde uváděli preferenci (důležitost) jednotlivých aspektů formou pořadí (výběr tří z osmi vybraných aspektů vztahu podle pořadí významnosti). U této otázky zde byla navíc nabídnuta možnost volby, že žádný z vybraných aspektů vztahu není v současné době pro respondenty významně problémový.

### Metoda volby vah – metoda pořadí<sup>162</sup>

Tato metoda spočívá ve stanovení důležitosti jednotlivých kritérií volbou jejich váhy. Čím je důležitost kritérií vyšší, tím je vyšší i jejich váha. Jednou ze základních metod volby vah je tzv. metoda pořadí. U této metody potřebujeme znát pořadí, v němž preferujeme jednotlivá kritéria. K jednotlivým kritériím přiřadíme body, a to sestupně podle pořadí, přičemž nejdůležitější kritérium má tolik bodů, kolik máme kritérií, druhé nejdůležitější o bod méně, atd. Ve výsledku nejméně preferované kritérium má jeden bod. Na závěr sečteme přidělené body a tímto součtem všechny přidělené body vydělíme, čímž získáme váhy jednotlivých kritérií. Součet takto definovaných vah bude roven 1. Jednotlivé vypočtené váhy budou použity pro stanovení preference aspektů, a to jejich násobením počtem odpovědí u obou skupin respondentů, a to i podle typu zřizovatele. Použití této metody a zpracování otázky č. 25 je uvedeno v příloze č. 8.

---

<sup>162</sup> KLICNÁROVÁ, Jana, *Vícekriteriální hodnocení variant (metody)*, 2010, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra aplikované matematiky a informatiky [cit. 7. 2. 2014]. Dostupné na: [http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa\\_zsf/VHV\\_II.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa_zsf/VHV_II.pdf)

## 2.13 Výsledky šetření

### Otázka č. 1

#### *Cíl šetření*

Zjistit, jak často je prováděno hodnocení práce ředitele školy.

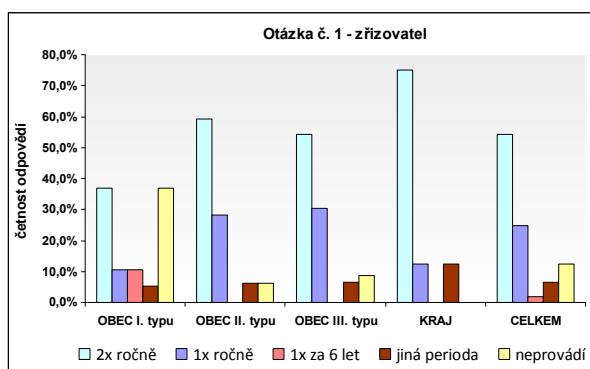
#### *Otázka pro zřizovatele*

Jak často provádíte hodnocení práce ředitele školy?

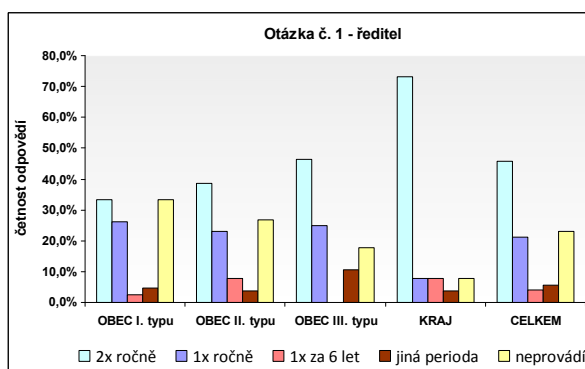
#### *Otázka pro ředitele*

Jak často provádí zřizovatel hodnocení Vaší práce (hodnocení pracovního výkonu)?

*Výběr z možností:* 2x ročně; 1x ročně; 1x za 6 let; jiná perioda; neprovádí.



Graf č. 1a



Graf č. 1b

#### *Popis výsledků šetření*

Z výsledků šetření vyplynulo, že hodnocení je ve velké většině případů pravidelně prováděno. Největší četnost má hodnocení prováděné „2 x ročně“ a „1 x ročně“. V odpovědích „neprovádí“ se shodují zejména obce I. typu, kde je také četnost této odpovědi nejvyšší. Naopak u obcí II. typu byl zaznamenán největší rozdíl ve výskytu této odpovědi mezi oběma skupinami, tento rozdíl se promítl i v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele).

## **Otázka č. 2**

### ***Cíl šetření***

Zjistit, zda výsledky hodnocení jsou s ředitelem školy projednávány.

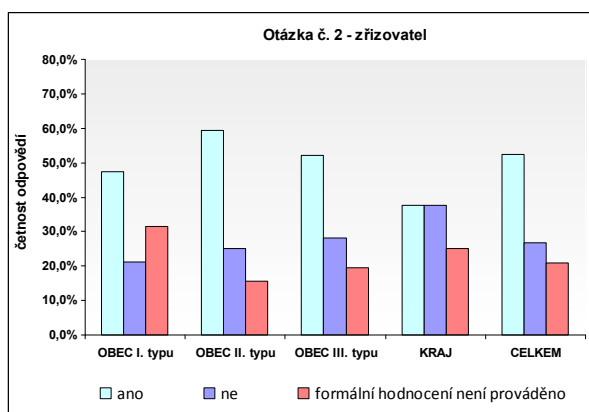
### ***Otázka pro zřizovatele***

Projednáváte s ředitelem výsledky hodnocení?

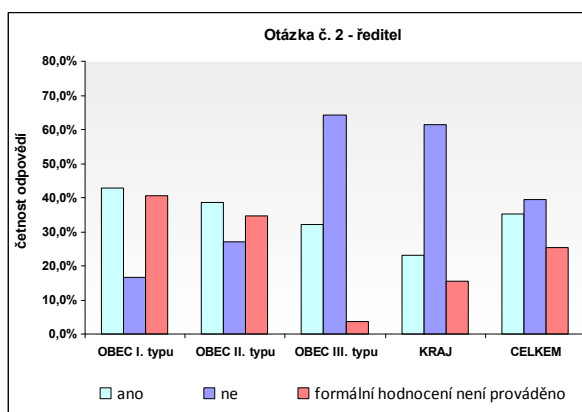
### ***Otázka pro ředitele***

Jsou výsledky hodnocení s Vámi projednány?

**Výběr z možností:** ano; ne; formální hodnocení není prováděno.



Graf č. 2a



Graf č. 2b

### ***Popis výsledků šetření***

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že na straně zřizovatelů je hodnocení ředitele ve většině případů s ředitelem projednáno, avšak odpovědi ředitelů toto konstatování nepotvrzují. Tento rozdíl je největší u škol zřizovaných obcemi III typu a krajem.



### Otázka č. 3

#### *Cíl šetření*

Zjistit, zda ředitel školy je seznámen s kritérii, podle kterých bude jeho práce hodnocena.

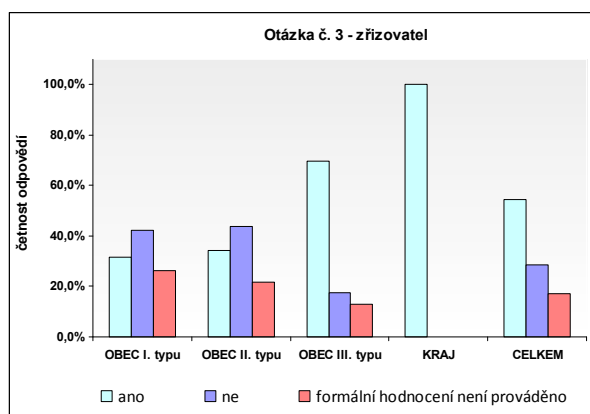
#### *Otázka pro zřizovatele*

Seznamujete předem ředitele s kritérii, podle kterých budete jeho práci hodnotit?

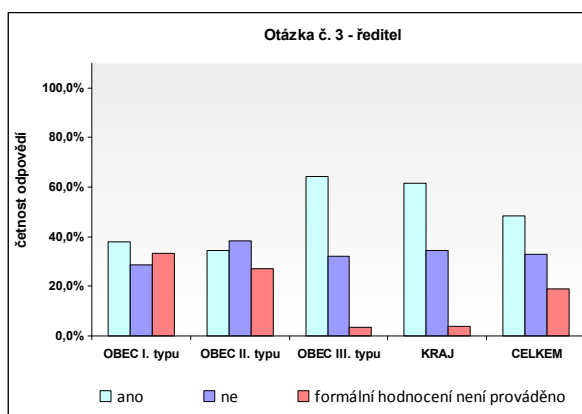
#### *Otázka pro ředitele*

Znáte předem kritéria, podle kterých Vás bude zřizovatel hodnotit?

*Výběr z možností:* ano; ne; formální hodnocení není prováděno.



Graf č. 3a



Graf č. 3b

#### *Popis výsledků šetření*

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že ředitelé škol jsou ve většině případů seznámeni s kritérii hodnocení. V tom se shodují odpovědi zřizovatelů s odpověďmi ředitelů v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele).

V případě škol zřizovaných obcemi I. a II. typu je shoda odpovědí zřizovatelů a ředitelů velmi dobrá, naopak u škol zřizovaných obcemi III. typu a zejména krajem je rozdíl odpovědí zásadní.

## **Otázka č. 4**

### ***Cíl šetření***

Zjistit, zda stanovení odměny řediteli školy se odvíjí od výsledků hodnocení.

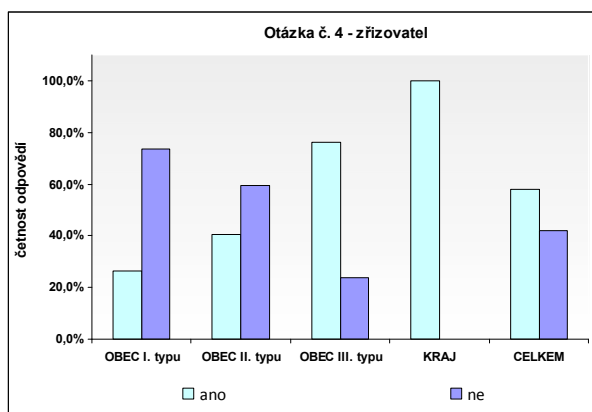
### ***Otázka pro zřizovatele***

Stanovujete řediteli odměnu podle výsledků hodnocení pracovního výkonu podle předem daných kritérií?

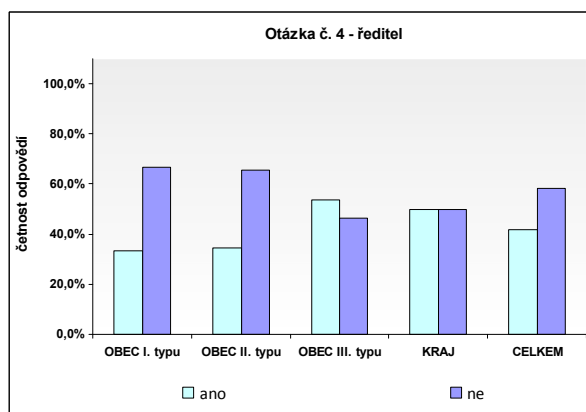
### ***Otázka pro ředitele***

Je Vaše odměna stanovena na základě splnění předem daných kritérií?

***Výběr z možností:*** ano; ne.



Graf č. 4a



Graf č. 4b

### ***Popis výsledků šetření***

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) se odpovědi obou skupin liší, přičemž na straně zřizovatelů převažují kladné odpovědi na rozdíl od odpovědí ředitelů.

Tento rozdíl však plyne zejména ze zásadních rozdílů na úrovni škol zřizovaných obcemi III. typu a zejména krajem.

## **Otázka č. 5**

### ***Cíl šetření***

Zjistit názor, zda stanovení profesního standardu ředitele školy by řešilo problematiku hodnocení a výběru ředitele školy.

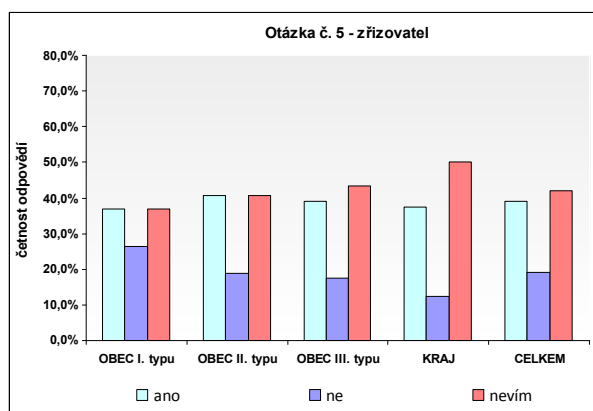
### ***Otázka pro zřizovatele***

Řešilo by pro Vás problematiku hodnocení (příp. výběru) ředitele školy zřizovatelem formulování profesního standardu pro ředitele?

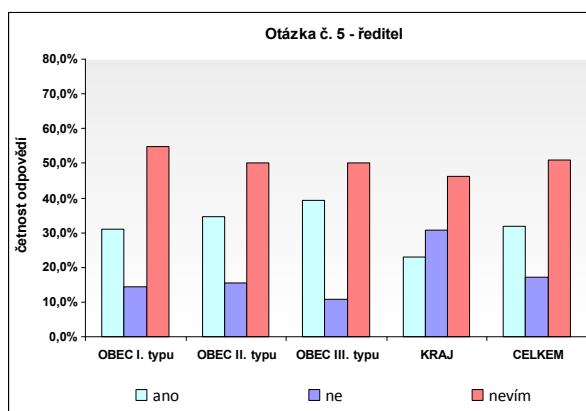
### ***Otázka pro ředitele***

Řešilo by dle Vašeho názoru problematiku hodnocení (příp. výběru) ředitele školy zřizovatelem formulování profesního standardu pro ředitele?

***Výběr z možností:*** ano; ne; nevím.



Graf č. 5a



Graf č. 5b

### ***Popis výsledků šetření***

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) se u obou skupin respondentů vyskytuje velké procento odpovědí bez názoru na tuto otázku. U ostatních odpovědí převažují kladné odpovědi. Jejich procento je vyšší u zřizovatelů, než u ředitelů.

K největším rozdílů v odpovědích dochází na úrovni škol zřizovaných krajem. Zde v případě ředitelů převažují odpovědi záporné.

## **Otázka č. 6**

### ***Cíl šetření***

Zjistit, zda je sledován profesní rozvoj ředitele školy.

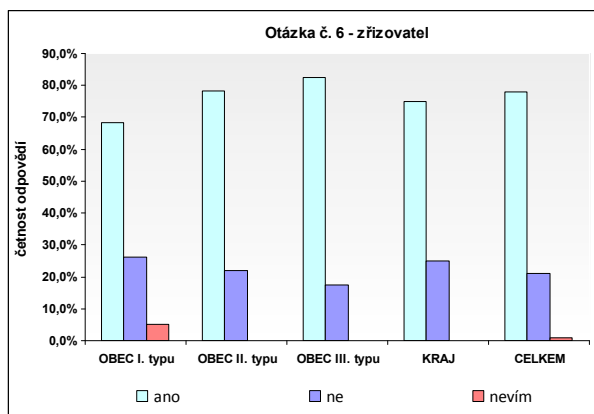
### ***Otázka pro zřizovatele***

Sledujete profesní rozvoj ředitele (např. jeho vzdělávání)?

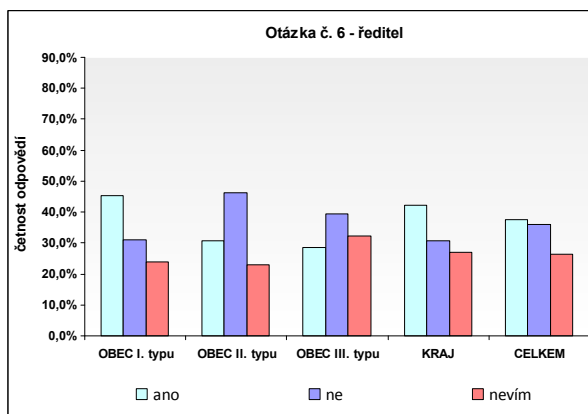
### ***Otázka pro ředitele***

Sleduje zřizovatel Váš profesní rozvoj (např. vzdělávání)?

***Výběr z možností:*** ano; ne; nevím



Graf č. 6a



Graf č. 6b

### ***Popis výsledků šetření***

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že u všech sledovaných skupin dochází k zásadním rozdílům v odpovědích zřizovatelů a ředitelů. Hlavní je posun od odpovědi „ano“ u zřizovatelů k odpovědím „nevím“ u ředitelů.

V této otázce se projevila velmi dobrá shoda uvnitř obou skupin respondentů bez ohledu na typ zřizovatele.

Je překvapující výskyt odpovědi „nevím“ u zřizovatelů (obce I. typu).

## Otázka č. 7

### *Cíl šetření*

Zjistit názor na délku funkčního období.

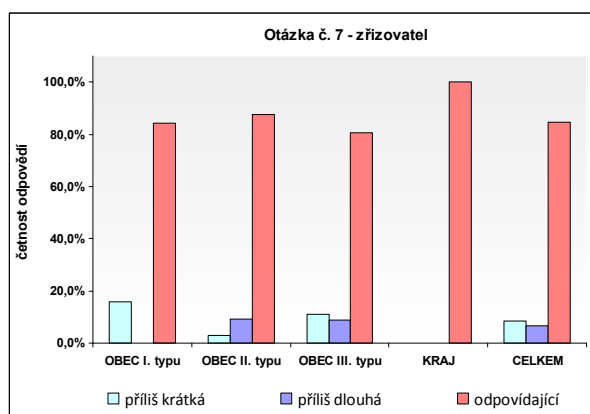
### *Otázka pro zřizovatele*

Aby ředitel prokázal svoje manažerské kompetence pro řízení školy, je doba zavedeného šestiletého funkčního období

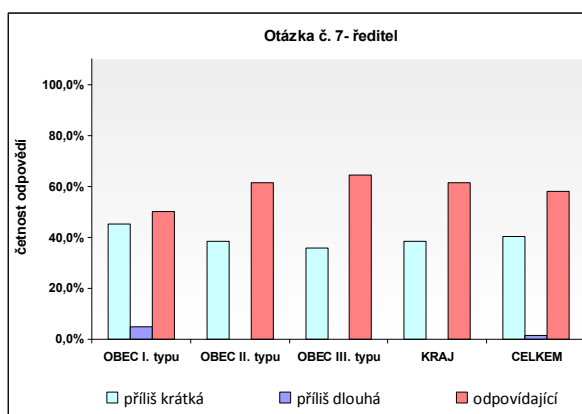
### *Otázka pro ředitele*

Abyste prokázal svoje manažerské kompetence pro řízení školy, je doba zavedeného šestiletého funkčního období

**Výběr z možností:** příliš krátká; příliš dlouhá; odpovídající.



Graf č. 7a



Graf č. 7b

### *Popis výsledků šetření*

U obou skupin respondentů se názor, že funkční období je příliš dlouhé objevuje jen ve velmi malém procentu odpovědí. Na straně zřizovatelů jednoznačně (ve více než 80 %) převažuje názor, že délka funkčního období je odpovídající. Na straně ředitelů je sice tento názor také převládající, ale je zde významné procento (kolem 40 %) respondentů, zastávajících názor, že funkční období je příliš krátké.

I v této otázce se projevila velmi dobrá shoda uvnitř obou skupin respondentů bez ohledu na typ zřizovatele.

## **Otázka č. 8**

### ***Cíl šetření***

Zjistit názor na hodnocení školy, jako možného nástroje setrvání ředitele ve funkci pro další období.

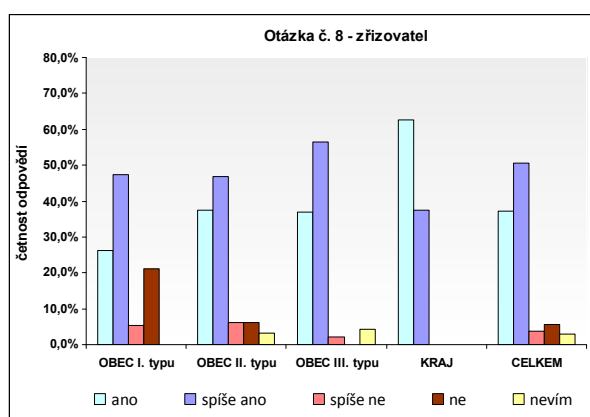
### ***Otázka pro zřizovatele***

Jsou podle Vás výsledky hodnocení školy zřizovatelem jedním z možných kritérií setrvání ředitele ve funkci pro další období?

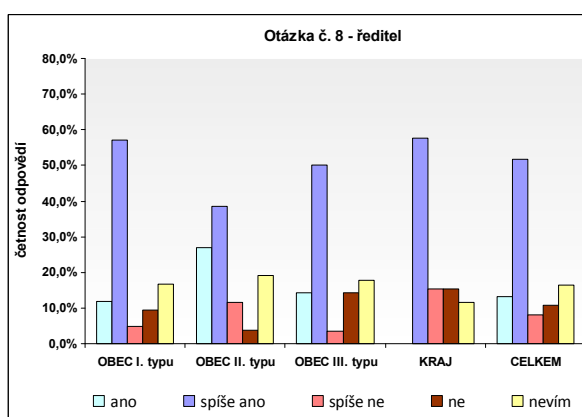
### ***Otázka pro ředitele***

Je podle Vás hodnocení školy zřizovatelem nástrojem pro obhajobu Vašeho setrvání ve funkci?

**Výběr z možností:** ano; spíše ano; spíše ne; ne; nevím.



Graf č. 8a



Graf č. 8b

### ***Popis výsledků šetření***

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že v celkovém shrnutí se obě skupiny shodují v celkově kladném názoru.

Přičemž na straně zřizovatelů převažují kladné odpovědi „spíše ano“ a vyskytuje se i velké procento odpovědí „ano“. Na straně ředitelů mají odpovědi „spíše ano“ podobnou četnost jako u zřizovatelů, ale výskyt jednoznačně kladných odpovědí „ano“ je mnohem menší než u zřizovatelů. Celkově lze konstatovat u ředitelů značný posun k odpovědím negativním „spíše ne“ a „ne“ a také nárůst výskytu odpovědí „nevím“. Celkově lze také této otázce konstatovat dobrou shodu uvnitř obou skupin respondentů bez ohledu na typ zřizovatele.

## Otázka č. 9

### *Cíl šetření*

Zjistit, zda zřizovatel disponuje odbornou kapacitou k tomu, aby se mohl hodnocením školy zabývat.

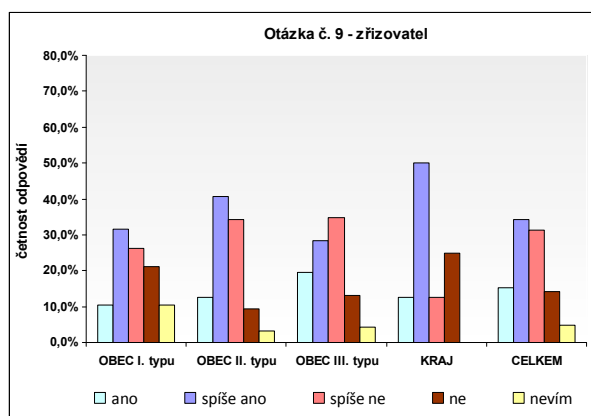
### *Otázka pro zřizovatele*

Máte dostatečnou odbornou kapacitu k tomu, abyste se mohl kvalitou školy zabývat ve všech jejích aspektech?

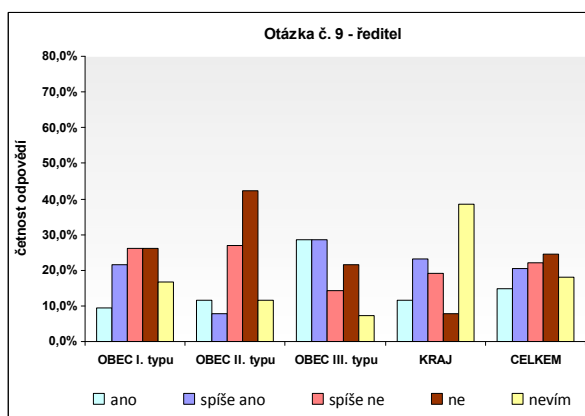
### *Otázka pro ředitele*

Má podle Vás Váš zřizovatel někoho (osobu nebo útvar), který by se hodnocením školy ve všech jejích aspektech mohl dostatečně zabývat?

**Výběr z možností:** ano; spíše ano; spíše ne; ne; nevím.



Graf č. 9a



Graf č. 9b

### *Popis výsledků šetření*

U této otázky se kladné i záporné odpovědi obou skupin respondentů vyskytují se srovnatelnou četností, i když na straně zřizovatelů mírně převažuje kladný názor, na rozdíl od ředitelů, kde mírně převažuje názor záporný. Na straně ředitelů se také ve vyšším procentu vyskytuje odpověď „nevím“. Nejčastěji se záporná odpověď vyskytuje u ředitelů škol zřizovaných obcemi I. a II. typu.

## **Otázka č. 10**

### ***Cíl šetření***

Zjistit, zda zřizovatel má vnitřní předpis, na základě kterého by určoval plat řediteli školy.

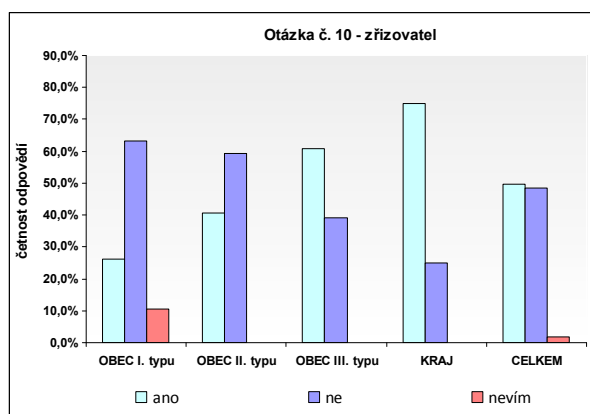
### ***Otázka pro zřizovatele***

Máte vnitřní předpis, na základě kterého stanovujete řediteli plat?

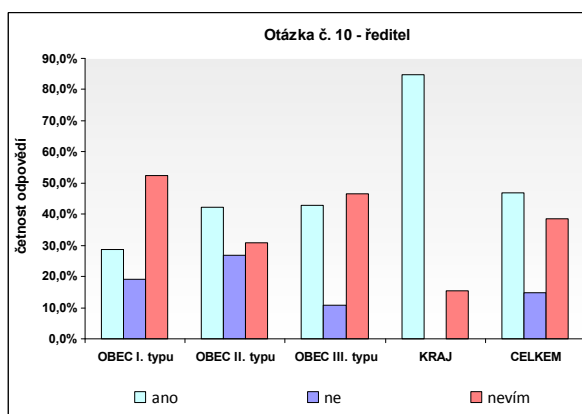
### ***Otázka pro ředitele***

Má zřizovatel vnitřní předpis, na základě kterého by určoval Váš plat?

***Výběr z možností:*** ano; ne; nevím.



graf č. 10a



graf č. 10b

### ***Popis výsledků šetření***

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) se u obou skupin respondentů vyskytuje velké procento kladných odpovědí.

Zásadní rozdíl mezi oběma skupinami se projevuje značným nárůstem odpovědí „nevím“ u ředitelů na úkor odpovědí „ne“.

V obou skupinách se shodně projevuje nárůst záporných odpovědí u obcí I. a II. typu ve srovnání s obcemi III. typu a kraji.

I zde je překvapující výskyt odpovědi „nevím“ u zřizovatelů (obce I. typu).



## **Otázka č. 11**

### ***Cíl šetření***

Zjištění, zda zřizovatel při stanovení odměny přihlíží k možnostem rozpočtu školy pro daný rok.

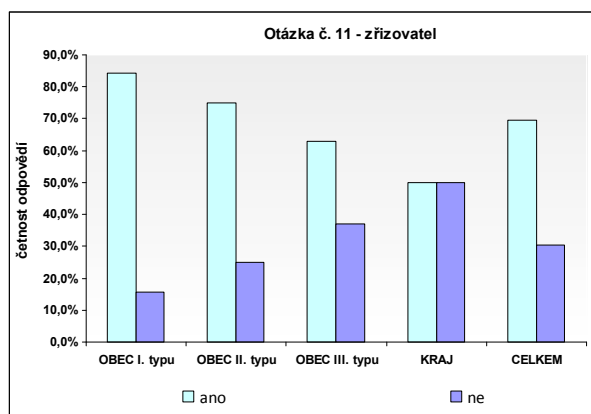
### ***Otázka pro zřizovatele***

Přihlížíte při stanovení odměny řediteli k možnostem rozpočtu školy pro daný rok?

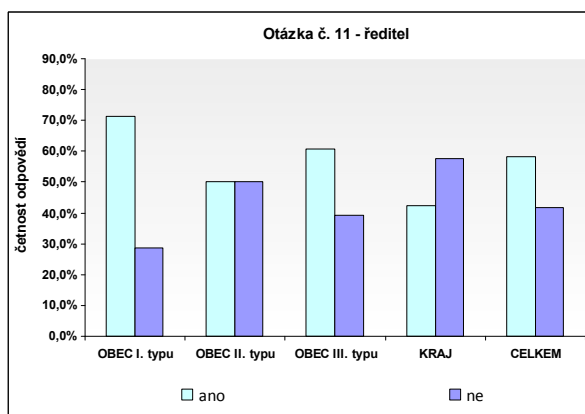
### ***Otázka pro ředitele***

Přihlíží zřizovatel při stanovení odměny k možnostem rozpočtu školy pro daný rok?

***Výběr z možností:*** ano; ne.



Graf č. 11a



Graf č. 11b

### ***Popis výsledků šetření***

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) u obou skupin respondentů převažují kladné odpovědi. Na straně ředitelů je však četnost kladných odpovědí nižší než u zřizovatelů.

V rámci zřizovatelů je výrazný nárůst záporných odpovědí směrem od obcí I. typu k obcím III. typu a krajům.

## Otázka č. 12

### *Cíl šetření*

Klima vzájemného vztahu - zjištění aspektů motivace.

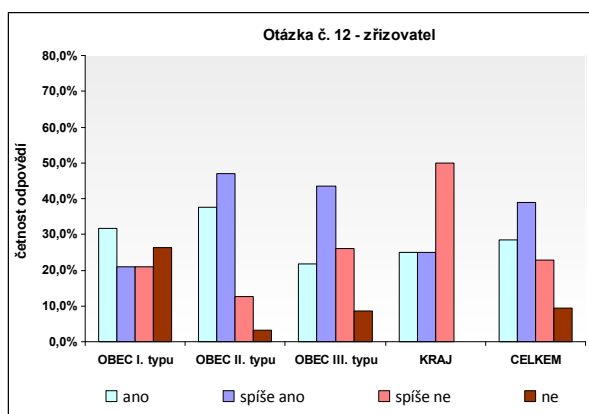
### *Otázka pro zřizovatele*

Zjišťujte u ředitelů jejich názory na silné a slabé stránky vzájemného vztahu?

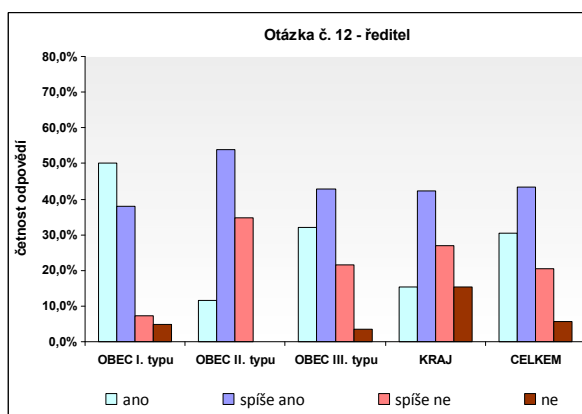
### *Otázka pro ředitele*

Je vztah a chování zřizovatele ke škole pro Vás motivující?

*Výběr z možností:* ano; spíše ano; spíše ne; ne.



Graf č. 12a



Graf č. 12b

### *Popis výsledků šetření*

Tato otázka nebyla formulována stejně pro obě skupiny. Proto nelze odpovědi komparovat.

V odpovědích zřizovatelů převládají kladné varianty „ano“ a „spíše ano“, přičemž v případě obcí I. typu a kraje je četnost kladných a záporných odpovědí srovnatelná.

V odpovědích ředitelů jasně převládají kladné odpovědi, Nejvíce u obcí I. typu a nejméně u krajů.

## **Otázka č. 13**

### ***Cíl šetření***

Zjistit, zda zřizovatel zná, případně se zajímá o plány směřování školy.

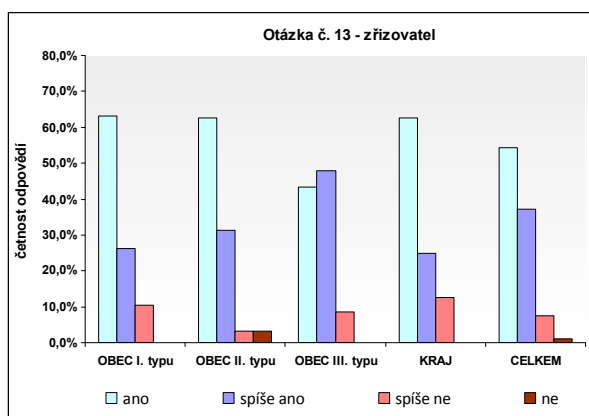
### ***Otázka pro zřizovatele***

Znáte plány a představy ředitele školy o směřování školy?

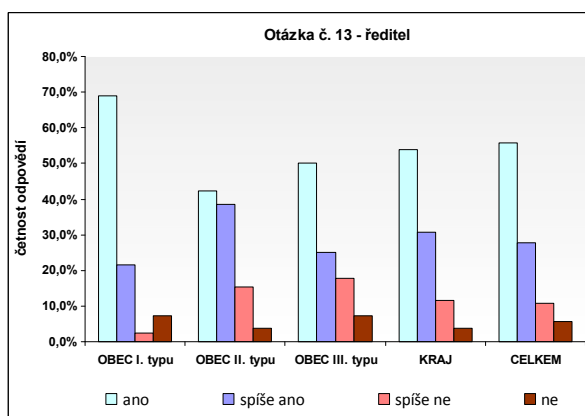
### ***Otázka pro ředitele***

Chce zřizovatel znát Vaši představu, plány, směřování Vaší školy?

***Výběr z možností:*** ano; spíše ano; spíše ne; ne.



Graf č. 13a



Graf č. 13b

### ***Popis výsledků šetření***

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že obě skupiny respondentů se shodují v kladné odpovědi a to jak v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) tak i v jednotlivých skupinách.

Tato shoda je velmi dobrá i uvnitř obou skupin.

## Otázka č. 14

### *Cíl šetření*

Zjištění aspektů administrativní zátěže.

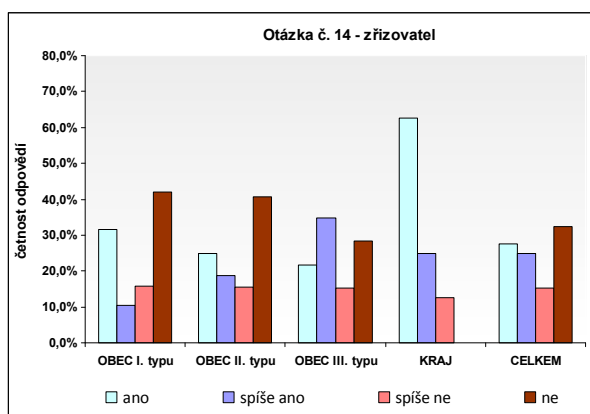
### *Otázka pro zřizovatele*

Máte zavedený systém sdílení dat, aby se zabránilo duplicitním požadavkům na školy (výkazy, tabulky, aj.)?

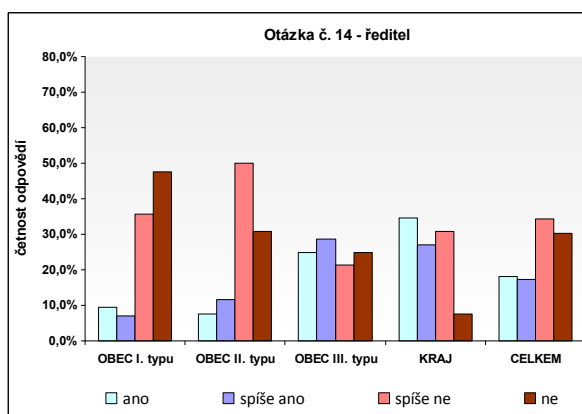
### *Otázka pro ředitele*

Dostáváte od zřizovatele duplicitní požadavky na administrativní činnosti (výkazy, tabulky, aj.)?

**Výběr z možností:** ano; spíše ano; spíše ne; ne.



Graf č. 14a



Graf č. 14b

### *Popis výsledků šetření*

Tato otázka nebyla formulována zcela stejně pro obě skupiny. Proto lze odpovědi komparovat pouze částečně.

V odpovědích zřizovatelů mírně převládají v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) kladné varianty „ano“ a „spíše ano“, přičemž nejvyšší procento kladných odpovědí je u krajů. Naopak u obcí I. a II. typu převládají odpovědi záporné.

V odpovědích ředitelů v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) převládají záporné odpovědi, nejvíce u obcí I. a II. typu.

Z odpovědí v případě krajů a krajských škol plyne disproporce, neboť zřizovatelé deklarují existenci systému sdílení dat a naopak ředitelé potvrzují přetrvávající duplicitu požadavků od zřizovatele.

## Otázka č. 15

### *Cíl šetření*

Zjistit, zda jsou ze strany zřizovatele respektovány kompetence ředitele školy vyplývající ze školského zákona.

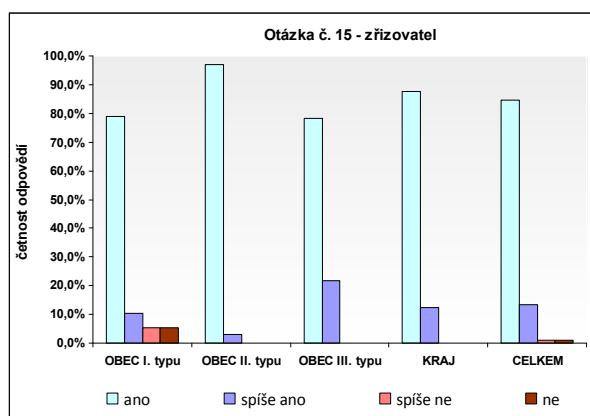
### *Otázka pro zřizovatele*

Respektujete plně kompetence ředitele školy vyplývající ze školského zákona?

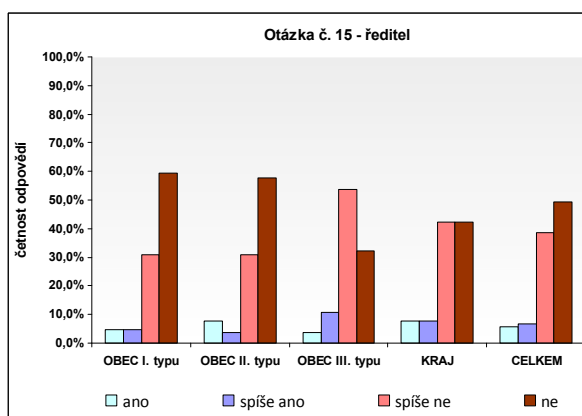
### *Otázka pro ředitele*

Zasahuje zřizovatel do Vašich kompetencí vyplývajících ze školského zákona (např. přijímání žáků, organizace, podmínky provozu, aj.)?

*Výběr z možností:* ano; spíše ano; spíše ne; ne.



Graf č. 15a



Graf č. 15b

### *Popis výsledků šetření*

Tato otázka byla položena oběma skupinám respondentům s opačnou polaritou, a proto je nutno k této skutečnosti přihlížet při vyhodnocení odpovědí.

Obě skupiny respondentů se shodují, že kompetence ředitele vyplývající ze školského zákona jsou zřizovatelem respektovány. A to jak v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) tak i v jednotlivých skupinách.

Tato shoda je velmi dobrá i uvnitř obou skupin.

Je však nutno v tomto případě brát v potaz skutečnost, že nezanedbatelné procento (více než 10 %) ředitelů škol všech typů zřizovatelů, zasahování do těchto kompetencí uvádí.

## **Otázka č. 16**

### ***Cíl šetření***

Akceptace právní subjektivity školy – zjištění omezování ředitelských pravomocí.

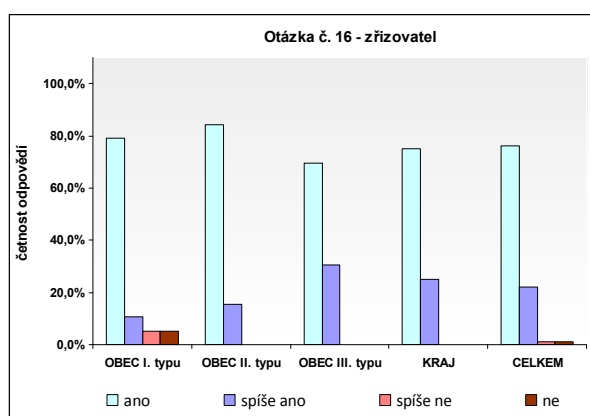
### ***Otázka pro zřizovatele***

Respektujete plně právní ředitelskou pravomoc v rámci právní subjektivity?

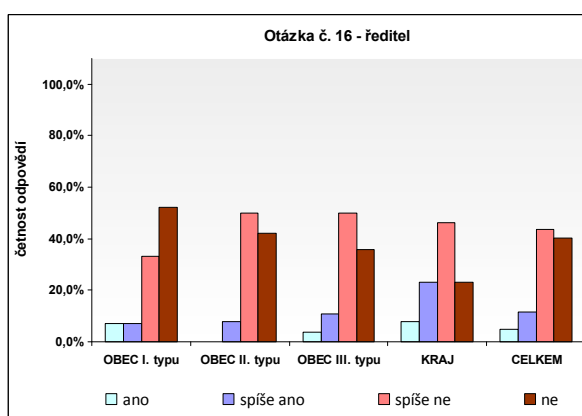
### ***Otázka pro ředitele***

Omezují pravidla zřizovatele Vaši ředitelskou pravomoc v rámci právní subjektivity?

**Výběr z možností:** ano; spíše ano; spíše ne; ne.



Graf č. 16a



Graf č. 16b

### ***Popis výsledků šetření***

Tato otázka byla položena oběma skupinám respondentům s opačnou polaritou, a proto je nutno k této skutečnosti přihlížet při vyhodnocení odpovědí.

Obě skupiny respondentů se shodují, že pravomoci ředitele vyplývající z právní subjektivity školy jsou zřizovatelem respektovány. A to jak v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) tak i v jednotlivých skupinách.

Tato shoda je velmi dobrá i uvnitř obou skupin.

Je však nutno v tomto případě brát v potaz skutečnost, že nezanedbatelné procento (více než 15 %) ředitelů škol všech typů zřizovatelů, zasahování do těchto kompetencí uvádí. Tato skutečnost se vyskytuje nejvíce u škol zřizovaných kraji.

## **Otázka č. 17**

### ***Cíl šetření***

Zjistit, zda pravidla zřizovatele pro řízení vztahu mezi zřizovatelem a školou, jako příspěvkovou organizací, pozitivně ovlivňují vzájemnou spolupráci.

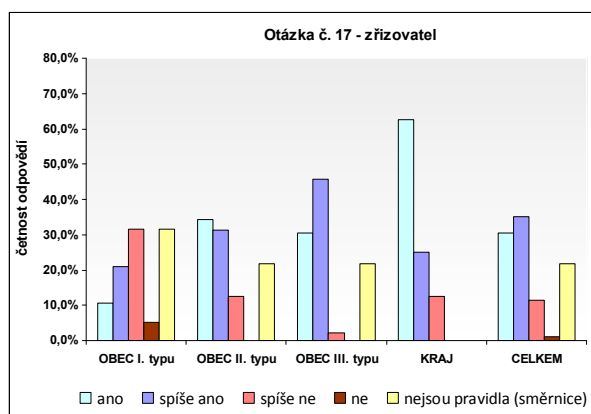
### ***Otázka pro zřizovatele***

Ovlivňují pravidla (příp. směrnice) pro řízení vztahu mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací pozitivně Vaši řídicí práci směrem ke škole?

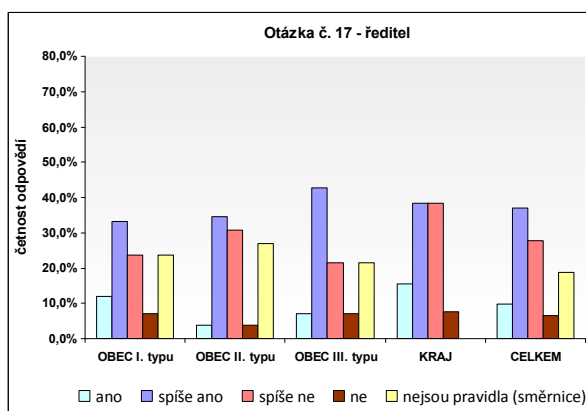
### ***Otázka pro ředitele***

Ovlivňují pravidla (příp. směrnice) pro řízení vztahu mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací pozitivně Vaši řídicí práci?

**Výběr z možností:** ano; spíše ano; spíše ne; ne; nejsou pravidla (směrnice).



Graf č. 17a



Graf č. 17b

### ***Popis výsledků šetření***

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) u obou skupin respondentů převažují kladné odpovědi. Na straně ředitelů je však četnost kladných odpovědí výrazně nižší než u zřizovatelů.

Zvláštní skutečnost nastává u zřizovatelů – obcí I. typu, kde převažují záporné odpovědi. Dochází zjevně ke stavu, kdy zřizovatel tvoří pravidla a přitom nepocítuje jejich pozitivní přínos.

## **Otázka č. 18**

### ***Cíl šetření***

Zjistit, zda existuje zpětná vazba.

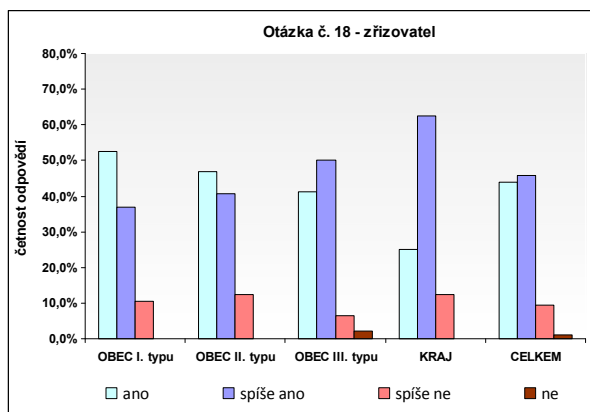
### ***Otázka pro zřizovatele***

Dostáváte od ředitele adekvátní zpětnou vazbu, která může mít vliv na úroveň vztahu?

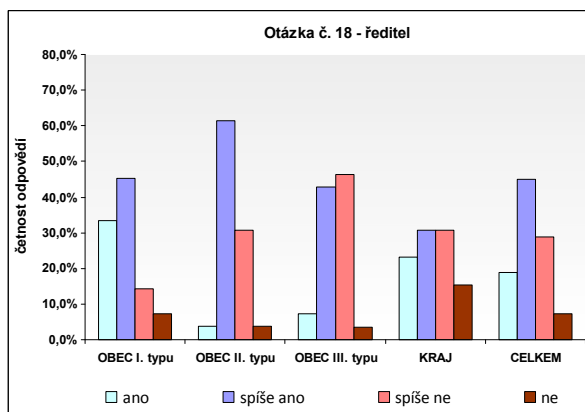
### ***Otázka pro ředitele***

Dostáváte od zřizovatele adekvátní zpětnou vazbu, která může mít vliv na úroveň vztahu?

**Výběr z možností:** ano; spíše ano; spíše ne; ne.



Graf č. 18a



Graf č. 18b

### ***Popis výsledků šetření***

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) u obou skupin respondentů převažují kladné odpovědi. Na straně ředitelů je však četnost kladných odpovědí výrazně nižší než u zřizovatelů.

Je tedy vidět, že zpětná vazba funguje spíše směrem ke zřizovateli než k řediteli. Tato skutečnost je nejvýznamnější v případě obcí III. typu a kraje.



## Otázka č. 19

### *Cíl šetření*

Zjistit, zda se zřizovatel zajímá, jaké dopady budou mít pro školu nově příchozí právní předpisy.

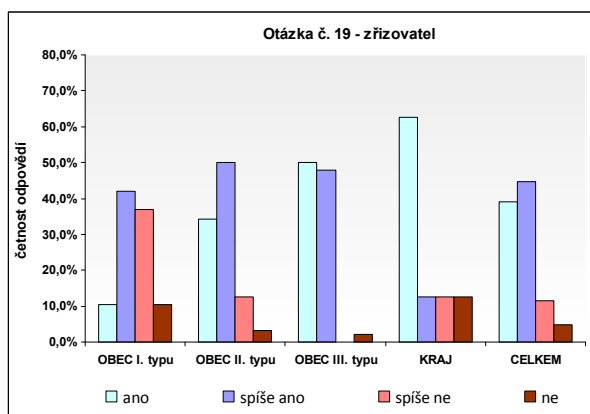
### *Otázka pro zřizovatele*

Zjišťujete, jaké dopady budou mít pro školu nově příchozí právní předpisy?

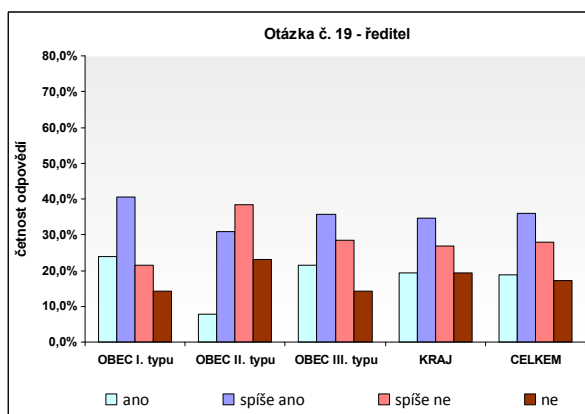
### *Otázka pro ředitele*

Zajímá se zřizovatel o to, jaký dopad pro školu budou mít nově příchozí právní předpisy?

**Výběr z možností:** ano; spíše ano; spíše ne; ne.



Graf č. 19a



Graf č. 19b

### *Popis výsledků šetření*

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) u obou skupin respondentů převažují kladné odpovědi. Na straně ředitelů je však četnost kladných odpovědí výrazně nižší než u zřizovatelů. Zejména pak u škol zřizovaných obcemi II. typu, kde převažují odpovědi záporné.

## Otázka č. 20

### *Cíl šetření*

Zjistit, zda se dostává řediteli školy ze strany zřizovatele podpory.

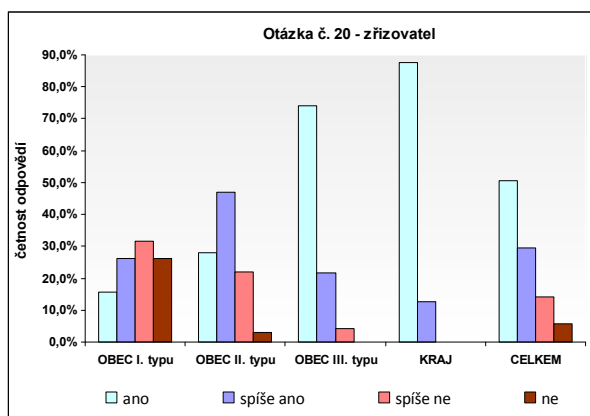
### *Otázka pro zřizovatele*

Poskytujete řediteli metodickou a odbornou pomoc, příp. konzultace?

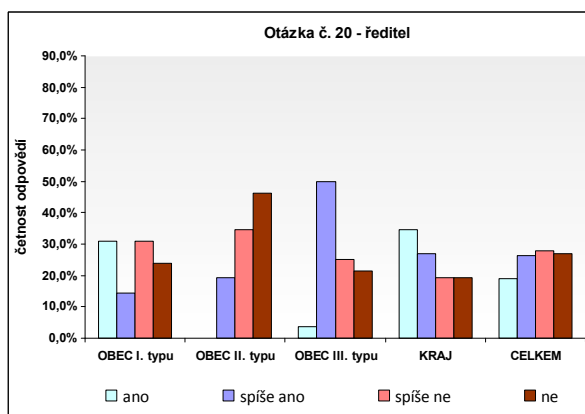
### *Otázka pro ředitele*

Usnadňuje Vám zřizovatel řídicí práci (např. formou metodické a odborné pomoci, konzultací aj.)?

**Výběr z možností:** ano; spíše ano; spíše ne ; ne.



Graf č. 20a



Graf č. 20b

### *Popis výsledků šetření*

U této otázky nedošlo ke shodě obou skupin respondentů. Výjimkou jsou školy zřizované obcemi I. typu – zde došlo ke shodě na straně zřizovatele a ředitele.

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že zřizovatelé jsou většinou přesvědčeni o své metodické a odborné pomoci směrem ke školám, zatímco ředitelé tuto pomoc nepotvrzují.

## **Otázka č. 21**

### ***Cíl šetření***

Zjistit, zda zřizovatel akceptuje návrh ředitele školy na rozdělení hospodářského výsledku do peněžních fondů školy.

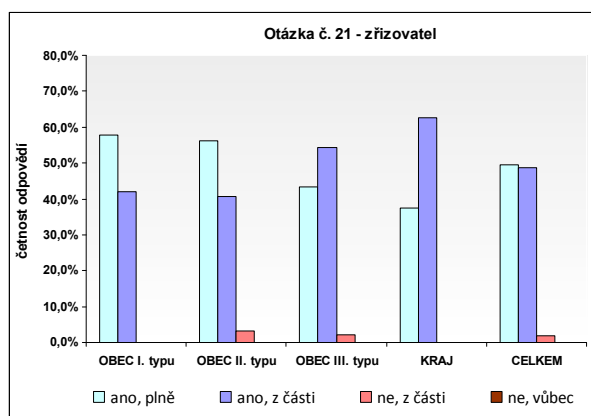
### ***Otázka pro zřizovatele***

Akceptujete návrh ředitele školy na rozdělení hospodářského výsledku do peněžních fondů školy?

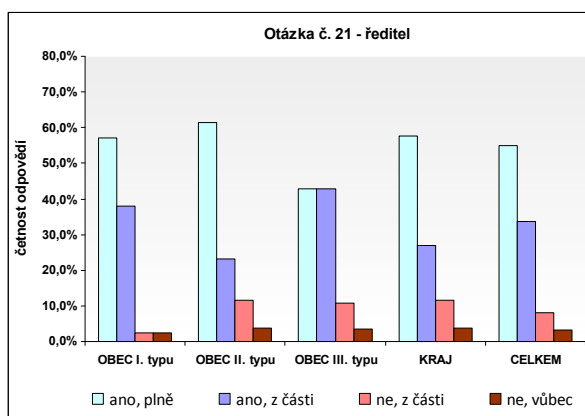
### ***Otázka pro ředitele***

Respektuje zřizovatel Váš návrh na rozdělení hospodářského výsledku do peněžních fondů školy?

**Výběr z možností:** ano, plně; ano, z části; ne, z části; ne, vůbec.



Graf č. 21a



Graf č. 21b

### ***Popis výsledků šetření***

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že obě skupiny respondentů se shodují v kladné odpovědi a to jak v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) tak i v jednotlivých skupinách.

Tato shoda je velmi dobrá i uvnitř obou skupin.

Na straně ředitelů je však nezanedbatelně větší procento záporných odpovědí než na straně zřizovatelů. Výjimku tvoří obce I. typu, kde je procento záporných odpovědí ředitelů minimální.

## Otázka č. 22

### *Cíl šetření*

Zjištění kompetencí školské rady, zda její činnost pomáhá ke zkvalitnění práce školy.

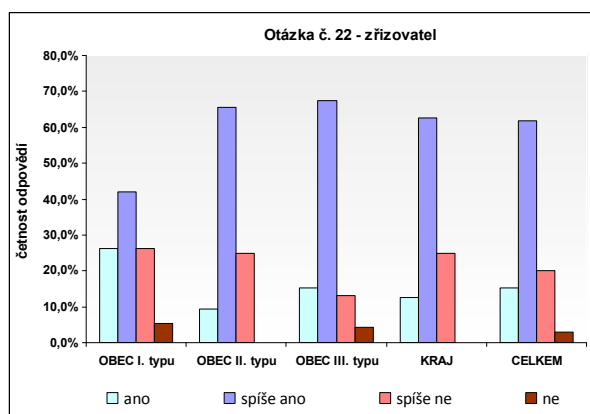
### *Otázka pro zřizovatele*

Znají Vaši zástupci jmenovaní do školské rady detailně problematiku školství?

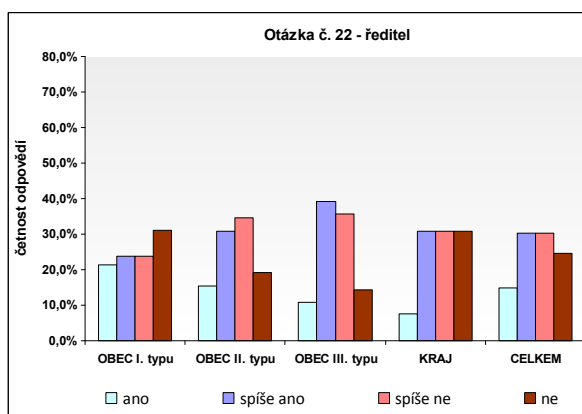
### *Otázka pro ředitele*

Pomáhá činnost školské rady ke zkvalitnění práce školy?

*Výběr z možností:* ano; spíše ano; spíše ne; ne.



Graf č. 22a



Graf č. 22b

### *Popis výsledků šetření*

Tato otázka nebyla formulována zcela stejně pro obě skupiny. Proto nelze odpovědi komparovat.

V odpovědích zřizovatelů mírně převládají jak v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele), tak i v jednotlivých skupinách kladné varianty „ano“ a „spíše ano“, přičemž nejvyšší procento kladných odpovědí je u obcí III. typu.

V odpovědích ředitelů v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) převládají záporné odpovědi, nejvíce u krajů. Tedy z pohledu ředitelů, činnost školské rady ve většině případů zkvalitnění činnosti školy nepomáhá.

## Otázka č. 23

### *Cíl šetření*

Zjistit, zda zřizovatel vyhodnocuje součinnost ředitele školy se školskou radou a zda školská rada nezasahuje do výhradních kompetencí ředitele školy.

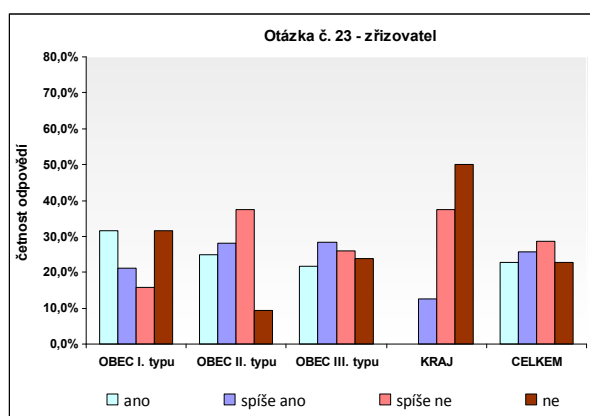
### *Otázka pro zřizovatele*

Je z Vaší strany vyhodnocována součinnost ředitele se školskou radou?

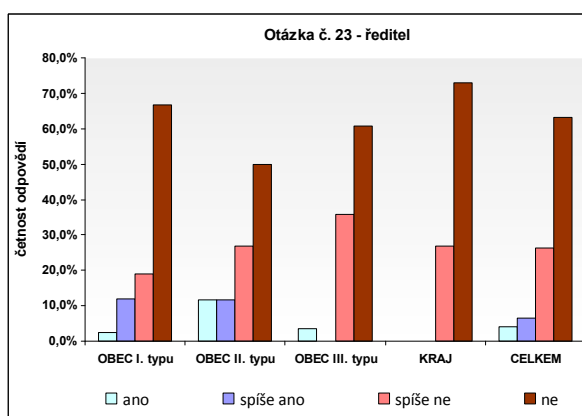
### *Otázka pro ředitele*

Snaží se školská rada ovlivňovat věci, které jsou jednoznačně ve Vaší kompetenci?

**Výběr z možností:** ano; spíše ano; spíše ne; ne.



Graf č. 23a



Graf č. 23b

### *Popis výsledků šetření*

Tato otázka nebyla formulována stejně pro obě skupiny. Proto nelze odpovědi komparovat.

V odpovědích zřizovatelů, s výjimkou krajů, je četnost kladných a záporných odpovědí srovnatelná.

V odpovědích ředitelů v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) převládají záporné odpovědi, což je pozitivním znakem vztahu.

## **Otázka č. 24**

### ***Cíl šetření***

Zjistit, zda je vzájemná komunikace dostatečná.

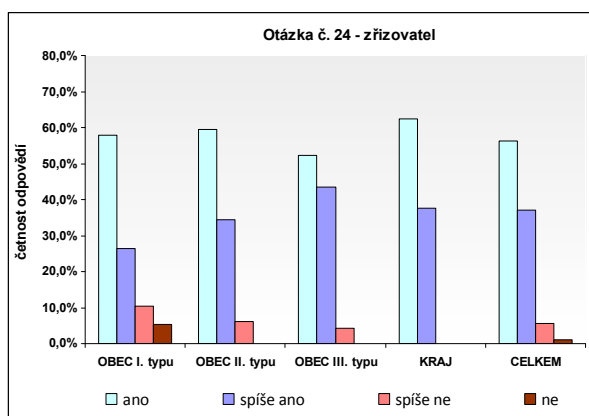
### ***Otázka pro zřizovatele***

Je komunikace ředitele (osobní i písemná) směrem k Vám dostatečná?

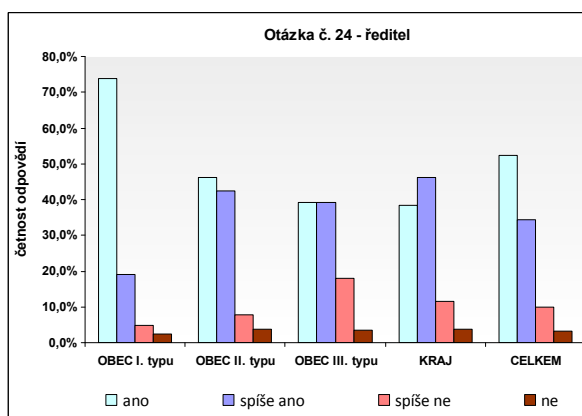
### ***Otázka pro ředitele***

Je komunikace zřizovatele (osobní i písemná) směrem k Vám dostatečná?

***Výběr z možností:*** ano; spíše ano; spíše ne; ne.



Graf č. 24a



Graf č. 24b

### ***Popis výsledků šetření***

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že obě skupiny respondentů se shodují v kladné odpovědi a to jak v celkovém shrnutí (bez ohledu na typ zřizovatele) tak i v jednotlivých skupinách.

Tato shoda je velmi dobrá i uvnitř obou skupin.

Na straně ředitelů je však nezanedbatelně větší procento záporných odpovědí než na straně zřizovatelů.

## **Otázka č. 25**

### ***Cíl šetření***

Zjištění tří nejproblematictějších aspektů vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem základní školy.

### ***Otázka pro zřizovatele a ředitele ve stejném znění***

*Ve kterých vybraných aspektech vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem vidíte nejvíce problematických míst? (vyberte 3). Z následujícího seznamu prosím vyberte ten aspekt, který je pro Vás v současné době nejvíce problematický, pak vyberte „druhý“ v pořadí a pak „třetí“.*

### ***Výběr z možností:***

stanovení platu a odměňování ředitele; hodnocení ředitele; hodnocení školy; míra vzájemné podpory; motivace k práci; komunikace; funkčnost školské rady; mezování ředitelských pravomocí v rámci právní subjektivity.

### ***Popis výsledků šetření:***

Otázka byla vyhodnocena metodou volby vah (blíže o metodě viz str. 47 a příloha č. 8). Tato otázka si kladla za cíl zjistit tři nejvíce problematické aspekty ve vztahu zřizovatele a ředitele základní školy. Primárně tedy bylo získat tuto informaci. Avšak z výsledků šetření (viz příloha č. 8) vyplynulo, že nejfrekventovanější odpovědí byla „žádný z vyjmenovaných“. Tato odpověď při hledání nejvíce problematických aspektů nebyla do celkového pořadí zahrnuta. Výskyt této alternativy může poukazovat na skutečnost, že vztah je v daných oblastech bez zásadních problémů nebo se problémy vyskytují v jiných aspektech vztahu, než v těch, které byly nabídnuty v otázce. Při podrobnější analýze jednotlivých odpovědí k vybraným aspektům vztahu však určité indicie problémů nalezeny byly.

Tři nejvíce problematické aspekty (včetně získaných bodů) podle pořadí významnosti v členění podle skupin respondentů a podle typu zřizovatele jsou uvedeny v následující tabulce.

Typ zřizovatele	respondent - ZŘIZOVATEL		
	1. pořadí	2. pořadí	3. pořadí
<b>OBEC I. typu</b>	2,33 Omezování ředitelských pravomocí v rámci právní subjektivity	2,17 Funkčnost školské rady	1,83 Hodnocení ředitele
<b>OBEC II. typu</b>	4,67 Funkčnost školské rady	4,33 Hodnocení školy	4,00 Hodnocení ředitele
<b>OBEC III. typu</b>	6,50 Funkčnost školské rady	5,83 Hodnocení školy	5,33 Hodnocení ředitele
<b>KRAJ</b>	1,33 Hodnocení školy	0,83 Míra vzájemné podpory	0,67 Funkčnost školské rady/ Omezování ředitelských pravomocí v rámci právní subjektivity
<b>CELKEM</b>	14,00 Funkčnost školské rady	12,50 Hodnocení školy	11,67 Hodnocení ředitele

Typ zřizovatele	respondent - ŘEDITEL		
	1. pořadí	2. pořadí	3. pořadí
<b>OBEC I. typu</b>	6,50 Stanovení platu a odměňování ředitele	5,50 Funkčnost školské rady	5,33 Hodnocení ředitele
<b>OBEC II. typu</b>	4,00 Stanovení platu a odměňování ředitele	2,83 Míra vzájemné podpory/ Funkčnost školské rady	
<b>OBEC III. typu</b>	3,17 Funkčnost školské rady	2,67 Hodnocení školy/ Komunikace	
<b>KRAJ</b>	4,33 Míra vzájemné podpory	3,00 Hodnocení ředitele	2,67 Hodnocení školy
<b>CELKEM</b>	15,17 Stanovení platu a odměňování ředitele	13,17 Funkčnost školské rady	12,00 Hodnocení ředitele



Typ zřizovatele	Celkem respondenti – ZŘIZOVATEL a ŘEDITEL (celkem počet získaných bodů)		
	1. pořadí	2. pořadí	3. pořadí
<b>OBEC I. typu</b>	8,00 Stanovení platu a odměňování ředitele	7,67 Funkčnost školské rady	7,17 Hodnocení ředitele
<b>OBEC II. typu</b>	7,50 Funkčnost školské rady	6,83 Stanovení platu a odměňování ředitele	6,50 Hodnocení školy
<b>OBEC III. typu</b>	9,67 Funkčnost školské rady	8,50 Hodnocení školy/	6,67 Hodnocení ředitele
<b>KRAJ</b>	5,17 Míra vzájemné podpory	4,00 Hodnocení školy	3,50 Hodnocení ředitele
<b>CELKEM</b>	27,17 Funkčnost školské rady	23,67 Stanovení platu a odměňování ředitele/ Hodnocení ředitele Hodnocení školy	

Tabulka č. 5

## 2.14 Vyhodnocení výsledků ve vztahu ke zkoumaným aspektům vztahu

Výsledky výzkumných otázek byly seřazeny do oblastí podle zkoumaných aspektů, jedná se o oblast: hodnocení ředitele, hodnocení školy, stanovení platu a odměňování ředitele, vzájemná podpora, motivace k práci, komunikace, funkčnost školské rady, omezování ředitelských pravomocí v rámci právní subjektivity.

### Hodnocení ředitele

Tento aspekt byl zkoumán pomocí otázek č. 1, 2, 3, 4, 6 a částečně pomocí otázky č. 5.

Pozitivním zjištěním z otázky č. 1, je skutečnost, že hodnocení je většinou prováděno s minimální periodou 1x ročně. Existuje však rozpor mezi odpověďmi ředitelů a zřizovatelů v odpovědi „neprovádí“, což může znamenat, že hodnocení je prováděno pouze formálně (tzv. „od stolu“) bez vědomí ředitele. Dalším negativním zjištěním je, že hodnocení ředitelů škol na malých obcích (obcí I. typu) ve většině případů není prováděno. Ředitelům tak může chybět zpětná vazba o kvalitě jejich práce, která sice může být zobrazena vyšší finanční odměny, avšak může postrádat jiné motivační prvky.

V odpovědích na otázku č. 2 se objevilo negativní zjištění, že značné procento zřizovatelů, pokud hodnocení provádí, výsledky s řediteli neprojednává. I zde se objevil rozpor mezi odpověďmi zřizovatelů a ředitelů, kdy většina ředitelů (u nichž je hodnocení prováděno) uvádí, že hodnocení není projednáno, zatímco většina zřizovatelů tvrdí, že ano.

U otázky č. 3 se obě skupiny respondentů shodly na pozitivním faktu, že ve většině případů je ředitel seznámen s kritérii, podle kterých bude hodnocen.

Otázka č. 4, týkající se vazby odměny ředitele na výsledky hodnocení, přinesla opět rozpor mezi názorem zřizovatelů a ředitelů. Většina zřizovatelů prohlašuje, že při stanovení odměn přihlíží k výsledkům hodnocení ředitele, avšak ředitelé mají opačný názor. Navíc u obcí I. a II. typu zřizovatelé ve většině případů přiznávají (shodně s řediteli), že nepřihlíží k výsledkům hodnocení při stanovení odměn ředitelům.

U otázky č. 6 zaměřené na fakt, zda zřizovatel sleduje profesní rozvoj ředitele školy, byl zaznamenán rozpor mezi odpověďmi zřizovatelů a ředitelů. Tento rozpor pravděpodobně vyplývá ze skutečnosti, že zřizovatelé profesní rozvoj ředitelů sledují, avšak ředitelé o tom nevědí.

Otázka č. 5 si kladla za cíl, zjistit názor, zda by problematika hodnocení (příp. výběru) ředitele byla řešena formulováním profesního standardu ředitele. Respondenti obou skupin se projeví nevyhraněným názorem, což může být způsobeno jejich malou informovaností o této problematice. I když se zřizovatelé k problému vyjádřili svým neutrálním stanoviskem, lze však konstatovat, že pro malé obce, kde školství řídí úředníci bez kompetencí v této oblasti, by se definovaný standard ředitele, třeba jen formou doporučení, jevil jako vhodný.

U tohoto aspektu se objevila řada rozporů a negativních zjištění mezi odpověďmi zřizovatelů a ředitelů, což se odrazilo u výsledků vyhodnocení otázky č. 25.

Ukazuje se, že tento aspekt stále patří mezi problémové, jak již bylo konstatováno ve zprávě společnosti McKinsey&Company z roku 2010 (viz str. 32).

### **Hodnocení školy**

Tento aspekt byl zkoumán pomocí otázek č. 8 a 9.

Otázka č. 8 přinesla velmi dobrou shodu v názorech zřizovatelů a ředitelů, kdy se oba shodují, že hodnocení školy je jeden z vhodných nástrojů posouzení setrvání ředitele ve funkci pro další období. Tím obě skupiny potvrdily důležitost tohoto aspektu.

Otázka č. 9 odhalila existenci problému v odborných kapacitách zřizovatelů pro hodnocení školy. Zřizovatelé nejsou o svých kapacitách zcela přesvědčeni (vyjma krajů), což je překvapující zvláště u obcí III. typu, kde lze tyto kapacity, vzhledem k existenci samostatných úseků zabývajících se školstvím, očekávat. O tomto problému jsou nejvíce přesvědčeni zejména ředitelé škol zřízených obcemi I. a II. typu.

Tento aspekt úzce souvisí s výše uvedeným aspektem (hodnocení ředitele) a i jeho význam se projevil ve výsledcích otázky č. 25. Na nedostatek odborných kapacit k hodnocení kvality školy poukázala i ČŠI ve své Zprávě o výsledcích šetření potřeb aktérů, str. 4 (blíže Zpráva viz str. 16, pozn. pod čarou č. 54).

### **Stanovení platu a odměňování ředitele**

Tento aspekt byl zkoumán pomocí otázek č. 4, č. 10 a č. 11.

Negativním zjištěním na základě otázky č. 10 je fakt, že velké procento ředitelů neví, zda zřizovatel má, či nemá vnitřní předpis pro určení platu ředitele. Dalším negativním zjištěním je, že přibližně v polovině případů tento předpis zřizovatelé skutečně nemají. Z otázky č. 11 vyplynulo negativní zjištění, že třetina zřizovatelů (podle ředitelů dokonce 40 %) při stanovení odměny řediteli nepřihlíží k finančním možnostem (rozpočtu) školy. Jak již bylo popsáno výše, v případě otázky č. 4, se objevil problém, kdy zřizovatelé nepřihlíží k výsledkům hodnocení při stanovení odměn ředitelům.

Zjištěné rozpory v odpovědích obou skupin na výše uvedené otázky svědčí o skutečnosti, že ředitelé si tohoto problému jsou mnohem více vědomi než zřizovatelé, což se projevilo i ve vyhodnocení otázky č. 25, kdy ředitelé tento aspekt kladou na první místo mezi problematickými aspekty vztahu. Na problémy v této oblasti bylo poukázáno i v teoretické části, str. 13, 14 a str. 30.

### **Vzájemná podpora**

Aspekt byl zkoumán pomocí otázek č. 19 a č. 20.

U obou těchto otázek se projevil značný rozpor mezi odpověďmi zřizovatelů a ředitelů, kdy zřizovatelé v převážné většině deklarují podporu řediteli školy, avšak z pohledu ředitelů tomu tak není. V obou těchto otázkách je tento rozpor největší zejména v případě zřizovatelů obcí III. typu a kraje. Dalším negativním zjištěním je fakt, že nezanedbatelné procento zřizovatelů (obce I. a II. typu) si je vědomo, že tuto podporu ředitelů neposkytují. Tato skutečnost koresponduje s výsledky u výše uvedené otázky č. 9, kdy zřizovatelé (zvláště malé obce) nemají dostatečnou kapacitu řešit problematiku školy ve všech jejích aspektech.

Problémy v tomto aspektu pociťují zejména ředitelé krajských škol, kdy tento aspekt hodnotili v otázce č. 25 jako nejvýznamnější a zřizovatelé těchto škol jako druhý nejvýznamnější. Že tento aspekt oba shodně dávají do popředí, může signalizovat jeden ze současných aktuálních problémů, kdy vliv nedostatku studentů nutí kraje restrukturalizovat a optimalizovat síť středního školství a oba tak od sebe očekávají v jednání o budoucnost existence studijních oborů vzájemnou podporu.

### **Motivace k práci**

Aspekt motivace byl zkoumán v otázkách č. 12, č. 13 a č. 17.

Otázka č. 12 přinesla pozitivní zjištění a to, že se zřizovatelé zajímají o názory ředitelů na vzájemný vztah a na druhé straně většina ředitelů vnímá chování zřizovatelů ke škole jako motivující pro svou další práci. Otázka č. 13 přinesla také pozitivní zjištění, kdy obě skupiny

respondentů deklarují, že zřizovatelé se zajímají o představy a plány ředitelů ve věci směřování školy.

Otázka č. 17 měla zjistit, zda pravidla (příp. směrnice), kterou zřizovatel může vydat pro řízení vztahu, pozitivně ovlivňuje vzájemnou spolupráci. V obou skupinách respondentů převažovaly kladné odpovědi, což je pozitivním zjištěním v tomto aspektu. Jen obce I. typu uvedly v jedné třetině, že pravidla pro řízení vztahu nemají a pokud ano, tak převážně nevidí v jejich existenci pozitivní přínos pro svoji práci, což je překvapující, vzhledem k tomu, že tyto směrnice sami tvoří.

Tato pozitivní zjištění byla potvrzena i na otázce č. 25, kdy tento aspekt žádná skupina neuvedla mezi problémovými. Je nutno si uvědomit, že tento aspekt je velmi těžko vyhodnotitelný, vzhledem k tomu, že každý může být motivován jinými faktory. Z tohoto důvodu se aspekt motivace může prolínat téměř ve všech předložených otázkách, a proto je pro konečné vyhodnocení tohoto aspektu nejdůležitější otázka č. 25.

### **Komunikace**

Tento aspekt byl primárně zkoumán v otázkách č. 14, č. 18 a č. 24. Tohoto aspektu se částečně dotýkají i výše vyhodnocené otázky č. 11, č. 12 a č. 13.

Otázka č. 14 měla zjistit míru administrativní zátěže ředitelů škol. Bylo zjišťováno, zda existuje na straně zřizovatelů systém omezující duplicitní požadavky na školy a na straně ředitelů účinnost tohoto systému. Větší zřizovatelé (obce III. typu a kraje) deklarují existenci systému, avšak ředitelé škol jimi zřizovaných se s duplicitou požadavků setkávají (54 % a 62 %).

V otázce zpětné vazby (č. 18) došlo k pozitivnímu zjištění, že tato je funkční v obou směrech, avšak ředitelé ji na rozdíl od zřizovatelů pocítují v menší míře. Tento fakt se projevuje zejména u škol zřízených většími zřizovateli.

Otázka č. 24 přinesla pozitivní zjištění jak na straně zřizovatelů, tak i ředitelů, kdy oba vyhodnotili míru komunikace jako dostatečnou.

Tento aspekt je opět komplexnější a prolíná se i jinými otázkami. Jako problémový jej pocítují zejména ředitelé škol zřizovaných obcí III. typu. Na důležitost tohoto aspektu i aspektu motivace je poukazováno i v teoretické části, na str. 34 a násl., v kap. Pracovní vztahy mezi ředitelem a zřizovatelem.

### **Funkčnost školské rady**

Problematika školské rady ve vztahu obou stran byla zkoumána na otázkách č. 22 a č. 23.

S ohledem na specifičnost dané problematiky byly obě otázky formulovány jinak pro zřizovatele a jinak pro ředitele.

V otázce č. 22 se zřizovatelé většinou shodli na tom, že jejich zástupci ve školské radě znají detailně problematiku školství, což je pozitivní fakt. Na druhou stranu ale převážná část ředitelů není přesvědčena, že činnost školské rady napomáhá ke zkvalitnění práce školy.

Pozitivním zjištěním v otázce č. 23 je fakt, že naprostá většina ředitelů všech zřizovatelů uvádí, že školská rada se nesnaží zasahovat do jejich kompetencí. Na druhou stranu i existence malého procenta (11 %) opačných odpovědí je negativním zjištěním, neboť školská rada nemá právo do kompetencí ředitele zasahovat.

Dalším negativním zjištěním v této otázce je skutečnost, že zhruba polovina zřizovatelů nevyhodnocuje součinnost školské rady s ředitelem školy.

Důležitost tohoto aspektu se projevila hlavně v odpovědích na otázku č. 25, kdy zřizovatelé jej kladli na první místo a ředitelé na místo druhé. Problematika funkčnosti školské rady tak zůstává do budoucna výzvou pro další diskuzi, neboť její kompetence byla zásadně novelou školského zákona posílena (může podávat návrh zřizovateli na odvolání ředitele), avšak zda bude její činnost pro školu přínosem, bude velmi záležet na angažovanosti jejích členů.

### **Omezování ředitelských pravomocí v rámci právní subjektivity**

Aspekt byl zkoumán na otázkách č. 15, č. 16 a č. 21.

Pozitivní zjištění v otázce č. 15 je, že obě skupiny potvrdily nezasahování zřizovatele do kompetencí ředitele vyplývajících ze školského zákona. Na druhou stranu i existence malého procenta (12 %) opačných odpovědí ředitelů je negativním zjištěním, neboť k tomuto jevu docházet nesmí. Je zářející, že 11 % zřizovatelů (obcí I. typu) tento fakt i připouští.

Stejná zjištění (s podobnou četností) jako u otázky č. 15 se objevila i u otázky č. 16 zaměřené na respektování pravomoci ředitele v rámci právní subjektivity.

Otázka č. 21 zjišťovala, zda zřizovatel akceptuje návrhy ředitele na rozdělení hospodářského výsledku školy do peněžních fondů. I u této otázky se respondenti shodli na kladných odpovědích, což je pozitivní zjištění. Záporných odpovědí na straně ředitelů bylo 11 %, na straně zřizovatelů pouhé 2 %. Tyto záporné odpovědi ředitelů se mohou odrazit v motivačním aspektu.

Celkově byl tento aspekt shledán jako nejvíce problémovým u zřizovatelů obcí I. typu (viz otázka č. 25), kteří jej uvedli v hodnocení na první místo. Tato skutečnost je překvapující, a to vzhledem k výsledkům zjištěných u otázek č. 15 a 16, kde tito zřizovatelé připouštějí ze své strany omezování ředitelských pravomocí. Dochází tak, de facto k problémům, které sami způsobují.

I zřizovatelé krajských škol tento aspekt hodnotí jako problémový a spolu s aspektem funkčnosti školské rady ji řadí v hodnocení (u otázky č. 25) na třetí místo.

Otázka č. 7 byla postavena mimo výzkum aspektů vztahu, avšak zjišťovala názor na v současnosti často diskutovanou problematiku délky „funkčního období ředitele“ (pojem funkční období ředitelů viz str. 25 a násl.). Pozitivním zjištěním je skutečnost, že obě skupiny respondentů, jak zřizovatelé, tak ředitelé se v celku shodli na tom, že délka zavedeného šestiletého funkčního období ředitele je „odpovídající“, aby ředitel prokázal svoje manažerské kompetence pro řízení školy (vysvětlení pojmů manažerské kompetence jsou popsány blíže v kap. Ředitel základní školy, jeho role a kompetence, str. 17 a násl.). I když o adekvátní době funkčního období jsou přesvědčeni z velké části všichni zřizovatelé bez rozdílu podle typu, u 40 % ředitelů (zvláště pak u obcí I. typu) o této době pochybují a označují ji za „příliš krátkou“. Proces změn ve školství probíhá velmi pomalu, avšak neustále se měnící svět a rychle přicházející změny nutí školský systém reagovat pružně na tyto příchozí změny. Ředitel školy je klíčová osobnost při proměně školy, a proto je žádoucí, aby kvalita jeho manažerských funkcí se projevila, pokud možno, v co nejkratší době. Jeví se tak, že šest let na prokázání manažerských schopností jako dostačující. Zřizovatel může svým pravidelným hodnocením posoudit, zda je ředitel schopen vykonávat svou vedoucí práci i v dalším období (viz vyhodnocení aspektu Hodnocení školy, otázky č. 8).

## 2.15 Ověření výzkumných předpokladů naplnění cíle výzkumu

1. předpoklad – vztah mezi zřizovatelem a ředitelem základní školy není bez problémových míst;
2. předpoklad - nejvýznamnější problémová místa (aspekty) ve vztahu se mohou lišit v závislosti na typu zřizovatele;
3. předpoklad - nejvýznamnější problémová místa (aspekty) mohou být z pohledu ředitelů jiná než z pohledu zřizovatelů.

Předpoklady byly pověřovány na základě vyhodnocení komplexní otázky č. 25

1. Na základě vyhodnocení odpovědí se ukázalo, že největší četnost odpovědí na obou stranách respondentů byla „žádný z vyjmenovaných“. Toto zjištění může ukazovat na absenci zásadních problémů nebo na existenci problémů v otázce nenabídnutých. Ze zkoumaných aspektů vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem základní školy se jako nejvýznamnější ukázala „funkčnost školské rady“ a dále pak shodně „hodnocení ředitele“, „hodnocení školy“ a „stanovení platu a odměňování ředitele“ – **předpoklad byl potvrzen.**

2. Při vyhodnocení nejvýznamnějšího aspektu z pohledu obou stran v závislosti na typu zřizovatele se u obcí I. typu se jedná o „stanovení platu a odměňování ředitele“, obcí II. a III. typu shodně o „funkčnost školské rady“ a u krajů o „míru vzájemné podpory“ – **předpoklad byl potvrzen.**
3. Při vyhodnocení nejvýznamnějšího aspektu z pohledu ředitelů a zřizovatelů zřizovatelé na první místo kladli „funkčnost školské rady“ a na druhé místo „hodnocení školy“. Ředitelé jako nejvýznamnější ze svého pohledu uváděli „stanovení platu a odměňování ředitele“ a na druhém místě uváděli „funkčnost školské rady“, čímž se částečně shodli s názorem zřizovatelů - **předpoklad byl potvrzen pouze částečně.**

## Závěr

Tato bakalářská práce byla věnována problematice vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem základní školy. Měla za úkol zmapovat tento vztah a přinést aktuální zjištění o jeho aspektech. Jejím základním cílem bylo provést vymezení jednotlivých aspektů, které formují vztah mezi ředitelem školy a zřizovatelem a výzkumným šetřením prováděným technikou dotazování zjistit, jaká jsou současná problémová místa v tomto vztahu, zda zkoumané aspekty, které formují vzájemný vztah, jsou vnímány oběma stranami stejně, a jak se případně liší v závislosti na typu zřizovatele.

Teoretická část byla zaměřena na objasnění základních pojmů souvisejících s danou problematikou, byly představeny dva pohledy na vztah zřizovatel - ředitel. Tím prvním jsou povinnosti ředitele, jako nejvyššího vedoucího pracovníka řídicího organizaci, vůči zřizovateli. Tím druhým je přímý vztah zřizovatele k osobě ředitele školy. Mimo právních (i jinými) aspektů vztahu, které byly v práci popsány, byli představeni i aktéři, kteří do tohoto vztahu vstupují a kteří ho mohou z určitého pohledu ovlivňovat.

V praktické části byly vysloveny předpoklady, které byly dále zkoumány dotazníkem u dvou skupin respondentů a následně byly analyzovány odpovědi 105 zřizovatelů a 122 ředitelů základních škol. Na základě analýzy výsledků výzkumu byly představeny dva pohledy na stejnou problematiku vzájemného vztahu. Jednalo se o pohled na problematiku: hodnocení ředitele, hodnocení školy, stanovení platu a odměňování ředitele, vzájemné podpory, motivace k práci, komunikace, školské rady, omezování ředitelských pravomocí v rámci právní subjektivity. Tento seznam aspektů respondenti posuzovali i komplexně tím, že vyjadřovali své priority podle pořadí významnosti problému v daném aspektu. Největší četnost odpovědí na obou stranách respondentů byla „žádný z vyjmenovaných“. Toto zjištění může z pohledu respondentů ukazovat na absenci zásadních problémů v těchto aspektech, nebo že se problémy vyskytují v jiných aspektech vztahu, než v těch, které byly nabídnuty. Tato zjištěná skutečnost může být východiskem pro další výzkumná šetření.

Ze zkoumaných aspektů vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem základní školy se jako další nejvýznamnější problémový aspekt z pohledu obou skupin ukázala problematika „funkčnosti školské rady“ a dále pak shodně „hodnocení ředitele“, „hodnocení školy“ a „stanovení platu a odměňování ředitele“.

Výsledkem práce je porovnání pohledů dvou skupin, zřizovatelů a ředitelů, na stejnou problematiku vzájemného vztahu. Byly nalezeny ty aspekty vztahu, které jsou v současné



době nejproblematictější, bylo shledáno, že se tyto liší z pohledu obou stran a že se také liší v závislosti na typu zřizovatele. Základní cíl bakalářské práce, který byl stanoven v úvodu práce, byl tímto splněn.

### **Přínos práce a doporučení pro oblast školského managementu**

Problematika školské rady, jeden ze zkoumaných aspektů vztahu, který byl shledán jako nejvíce problémový, zůstává do budoucna výzvou pro další diskuzi. Kompetence školské rady, která byla zásadně novelou školského zákona posílena (může podávat návrh zřizovateli na odvolání ředitele), může do budoucna přinášet problémy. Z mého pohledu nejsou dostatečně legislativně ošetřeny důvody, na základě kterých školská rada může podat návrh na odvolání ředitele. Ačkoliv z hlediska pracovně právního, ani na základě výsledků kontrol České školní inspekce nebo zřizovatele, nemusí být shledáno porušení povinností, které ředitel má, může školská rada podat návrh na odvolání. Ředitelé se tak mohou na základě této silné kompetence, kterou školská rada nově má, cítit ohroženi, což může mít negativní vliv na klima vzájemného vztahu. Může se dostávat i do rozporu vztah členů školské rady z řad pedagogů školy a ředitele, který je nadřizený s vyššími pravomocemi. Lze doporučit, aby v právní normě byla ošetřena povinnost zdůvodnění předkládaného návrhu na odvolání ředitele školskou radou, aby tak byla dána jasná pravidla, na základě kterých může být ředitel odvolán. Je zapotřebí ošetřit, aby návrh školské rady na odvolání ředitele nebyl postaven na zcela subjektivních pocitech.

Přínos práce pro školský management lze spatřovat nejen v definování současných problémových míst mezi zřizovateli a řediteli základních škol, ale také ve zjištění skutečnosti, že oba aktéři, jak zřizovatelé, tak ředitelé se shodují na tom, že doba zavedeného šestiletého „funkčního období“ ředitele byla shledána jako adekvátní k prokázání kompetencí ředitele k řízení školy, a že hodnocení školy zřizovatelem lze považovat za vhodný nástroj pro obhajobu setrvání ředitele ve funkci pro další období. Avšak výzkum odhalil existenci problémů v odborných kapacitách zřizovatelů pro hodnocení školy. Zřizovatelé nejsou o svých kapacitách zcela přesvědčeni a ředitelé tuto skutečnost potvrzují. Zde se nabízí prostor pro vytvoření systematické metodické podpory pro zřizovatele v oblasti zvyšování kompetencí pro oblast hodnocení. Lze doporučit zaměřit se na zlepšení odborného přístupu zřizovatelů k hodnocení školy (ředitele), naučit je využívat nástroje a metody pro externí hodnocení. K tomu je možno využít například projekty spolufinancované z evropských fondů, popř. jiných dotačních programů. Výzkumem zjištěné nedostatky v kompetencích pro hodnocení jsou možnou výzvou pro vyhlášovatele těchto dotačních programů.

## Literatura a další použité zdroje

### LITERATURA

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Překlad Vladimír Jůva. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6.

HROMKOVA, Marta. *Pracovní právo pro ředitele škol a školských zařízení*, studijní texty k výuce modulu Právo, Praha, 2011, Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Centrum školského managementu, 42 s.

JANKŮ, Martin. *Základy práva pro posluchače právnických fakult*. 3., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, xxiv, 493 s. ISBN 978-80-7400-078-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

KUBŮ, Lubomír, HUNGR, Pavel, OSINA, Petr. *Teorie práva*. Praha: Linde, 2007, 335 s. Vysokoškolské právnické učebnice. ISBN 978-807-2016-372.

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3578-992.

MARKOVÁ, Jana. *Kompetence zřizovatelů škol a orgánů státní správy a samosprávy při jejich financování*, doplňující studijní materiály k výuce modulu Ekonomika, financování a účetnictví škol, Praha, 2012, Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Centrum školského managementu, 28 s.

MIKÁČ, Jan, *Metodické materiály KARTOTĚKA pro řízení škol*, 2012, PaedDr. Jan Mikáč Chládkova 2033/27c, 616 00 Brno

POLÁKOVÁ, Zdena. *Vztah ředitele školy a obce jako jejího zřizovatele*, bakalářská práce, 2012, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu

POL, Milan. *Škola v proměnách*. 1. Vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 212 s. Učebnice (Univerzita Palackého). ISBN 80-244-1415-5.

PRŮCHA, Jan. *Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Editor Jan Průcha. Praha: Portál, 2009, 935 s. ISBN 978-80-7367-546-2.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003, 322 s. ISBN 80-717-8772-8.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

VALENTA, Jiří. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení: základy práva pro školský management*. 2., upr. a dopl. vyd. Karviná: Paris, 2013, 356 s. ISBN 80-871-7323-6.

VALEŠ, Lukáš. *Politologické aspekty veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006, 246 s. ISBN 80-738-0010-1.

VAŠUTOVÁ, Jaroslava. *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu*. Brno: Paido, 2004, 190 s. ISBN 80-731-5082-4.

VODÁČEK, Leo, Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

## DALŠÍ ZDROJE

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha*. 1. Vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001, 98 s. ISBN 80-211-0372-8.

MCKINSEY & COMPANY. *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*, Praha, 2010, [online], Dostupné na: [http://www.mckinsey.cz/images/document/s/McKinsey\\_pro\\_bono\\_skolstvi.pdf](http://www.mckinsey.cz/images/document/s/McKinsey_pro_bono_skolstvi.pdf)

Česká školní inspekce. *Zpráva o výsledcích šetření potřeb aktérů, ČŠI*, [online]. Dostupné na: <http://www.csicr.cz/cz/O-nas/Mezinarodni-setreni/Posouzeni-systemu-evaluace-a-monitoringu-v-CR/Zprava-o-vysledcich-setreni-potreb-akteru>

Česká školní inspekce. *Zpráva o průběhu veřejné diskuse k doporučením OECD v oblasti monitoringu a evaluace*, . [online]. Dostupné na: <http://www.csicr.cz/cz/O-nas/Mezinarodni-setreni/Posouzeni-systemu-evaluace-a-monitoringu-v-CR/Zprava-o-prubehu-verejne-diskuse-k-doporucenim-OEC>

Česká školní inspekce. *Souhrnné poznatky České školní inspekce z průběhu a výsledků konkurzů na ředitele ve školním roce 2011/2012*. [online]. Dostupné na: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Tematicke-zpravy/Souhrnne-poznatky-CSI-z-prubehu-a-vysledku-konkurz>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2011 – 2015*, [online], Dostupné na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-1>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. *Hodnocení školy a školského zařízení prováděné zřizovatelem podle ust. § 12 odst. 5 školského zákona, Sdělení MŠMT*, [online]. Dostupné na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/hodnoceni-skoly-a-skolskeho-zarizeni-provadene-zrizovatelem>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, *Projektový záměr IPn „Kariérní systém“*, 2011, [online]. Dostupné na: [msmt.cz/file/16422\\_1\\_1/download/](http://msmt.cz/file/16422_1_1/download/)

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona (části 5. a 6.), *Potvrzení o pokračování ředitele ve funkci*, č.j. Č. j. MSMT-2119/2012-20, ze dne 27. 1. 2012, [online]. Dostupné na: <http://www.msmt.cz/dokumenty/novela-skolskeho-zakona-vyklady-a-informace>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, *Školy zřizované svazky obcí - Nové možnosti a možnost volby aneb Jak dělat správné věci správně*, 2012, [online]. Dostupné na: <http://www.ceskaskola.cz/2013/10/e-kniha-pro-vas-skoly-zrizovane-svazky.html>

Národní ústav pro vzdělávání. *Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol*, 2012, výstup Projektu Cesta ke kvalitě, s plným názvem „*AUTOEVALUACE – Vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení*“. [online]. Dostupné na: <http://www.nuov.cz/ae/doporuzeni-pro-zrizovatele-k-hodnoceni-skol>

SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ, 1. ROČNÍK MEZINÁRODNÍ KONFERENCE ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU, konaného ve dnech 7. – 8. 6. 2012, Centrum školského managementu Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, [online], Dostupné na: [http://www.csm-praha.cz/userfiles/Dokumenty/Sbornik\\_CM.pdf#page=59](http://www.csm-praha.cz/userfiles/Dokumenty/Sbornik_CM.pdf#page=59)

KLICNAROVÁ Jana, *Vícekritériální hodnocení variant (metody)*, 2010, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra aplikované matematiky a informatiky [online], Dostupné na: [http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa\\_zsf/VHV\\_II.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa_zsf/VHV_II.pdf)

SVAZKOVÉ ŠKOLSTVÍ - SPOLEČNÁ ŠKOLA PRO VÍCE OBCÍ ZŘIZOVANÁ SVAZKEM OBCÍ, Portál na podporu rozvoje obcí ČR [online]. Dostupné na: <http://www.rozvojobci.cz/news/svazkove-skolstvi-spolecna-skola-pro-vice-obci-zrizovana-svazkem-obci/>

Důvodová zpráva, obecní část, k novele zákona č. 561/2004 Sb., předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, Portál Hospodářské komory ČR, [cit. 3. 1. 2014]. Dostupné na: <http://www.komora.cz/pro-podnikani/legislativa-a-normy/pripominkovani-legislativy/nove-materialy-k-pripominkam/62-13-novela-skolskeho-zakona-t-9-5-2013.aspx>

Wikipedia: mezinárodní internetové encyklopedie, [online]. Dostupné na: <http://cs.wikipedia.org>

Portál veřejné správy. [online]. Dostupné na: <http://portal.gov.cz/portal/obcan/>

Český statistický úřad. [online]. Dostupné na <http://www.czso.cz/>

Statistika ve školství. [online]. Dostupné na: <http://sberdat.uiv.cz/rozcestnik/>

Generátor náhodných čísel. [online]. Dostupné na: <http://www.generatorcisel.zaridi.to>

## **Periodika**

ZBAVÍ SE ŠKOLY PŘEBUJELÉHO ADMINISTRATIVNÍHO ZNEČIŠTĚNÍ?, Učitel'ské noviny č. 1920, ročník 2010 [online]. Dostupné na: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=5294>.

PROVOZNÍ VÝDAJE ŠKOL PŘEDSTAVUJÍ PRO OBCE VELKOU ZÁTĚŽ, Učitel'ské noviny č. 33, ročník 2009, [online]. Dostupné na: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=2037>

JAK HODNOTIT ŘEDITELE, Učitel'ské noviny č. 11, ročník 2007, [online]. Dostupné na: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=274>

HLAVNÍ RIZIKO FUNKČNÍHO OBDOBÍ – NEPOHODLNÉHO ŘEDITELE SE SNADNO ZBAVÍME, Školství č. 09, ročník 2011, [online]. Dostupné na: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/data/files/uvod-1749.pdf>

HRUBÁ Jana. JAK JE TO S MOŽNOSTMI HODNOCENÍ ŘEDITELŮ ŠKOL. Učitel'ské listy, ročník 2012, Výstup z Kulatého stolu konaného na 8. 11. 2012 na ČŠM, Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze [online]. Dostupné na: <http://www.ucitelskelisty.cz/2012/11/jana-hruba-jak-je-to-s-moznostmi.html>

ŠKOLA A ZŘIZOVATEL NEMUSEJÍ BÝT RIVALOVÉ, Učitel'ské noviny č. 2, ročník 2008, [online]. Dostupné na: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=806>

## **Související právní předpisy v platném znění**

- **Zákony**

Zákon č. 561/2004 Sb. ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) , ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o

Usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb. ze dne 16. prosince 1992 o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Ústavní zákon České národní rady č. 1/1993 Sb. ze dne 16. prosince 1992, Ústava České republiky, ve znění Ústavních zákonů č. 347/1997 Sb., č. 300/2000 Sb., č. 448/2001 Sb., č. 395/2001 Sb., č. 515/2002 Sb., č. 319/2009 Sb., č. 71/2012 Sb. a č. 98/2013 Sb.. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Zákon č. 250/2000 Sb. ze dne 7. července 2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Zákon č. 128/2000 Sb. ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Zákon č. 129/2000 Sb. ze dne 12. dubna 2000 o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Zákon č. 563/2004 Sb. ze dne 24. září 2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Zákon č. 320/2001 Sb. ze dne 9. srpna 2001 o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Zákon č. 101/2000 Sb. ze dne 4. dubna 2000 o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Zákon č. 131/2000 Sb. ze dne 13. dubna 2000 o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Zákon č. 312/2002 Sb. ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

- **Vyhlášky**

Vyhláška Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 54/2005 Sb. ze dne 26. ledna 2005 o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Vyhláška Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 317/2005 Sb. ze dne 27. července 2005 o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Vyhláška Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 48/2005 Sb. ze dne 18. ledna 2005 o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky, ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Vyhláška Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 73/2005 Sb. ze dne 9. února 2005 o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných, ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

- **Nařízení vlády**

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb. ze dne 14. června 2010 o katalogu prací ve veřejných službách. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. ze dne 26. ledna 2005, o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

- **Jiné**

Důvodová zpráva volebního období (2011-2013) - č. 340/0 VLÁDNÍ NÁVRH na vydání zákona, kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

Obecně závazná vyhláška č. 55/2000 Sb. hl. m. Prahy, kterou se vydává Statut hlavního města Prahy, ve znění pozdějších obecně závazných vyhlášek hlavního města Prahy. In: CODEXIX ® [právní informační systém]. Atlas Consulting spol. s r. o.

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Použité zkratky	P/1
Příloha č. 2	Průvodní dopis k dotazníku pro zřizovatele	P/2
Příloha č. 3	Průvodní dopis k dotazníku pro ředitele	P/4
Příloha č. 4	Dotazník pro zřizovatele	P/6
Příloha č. 5	Dotazník pro ředitele	P/11
Příloha č. 6	Sběr dat k vyhodnocení z dotazníku pro zřizovatele	P/16
Příloha č. 7	Sběr dat k vyhodnocení z dotazníku pro ředitele	P/26
Příloha č. 8	Zpracování otázky č. 25 metodou volby vah	P/36
Příloha č. 9	Grafické vyjádření polarity odpovědí u otázek možností volby – ano, spíše ano, spíše ne, ne	P/42
Příloha č. 10	Seznam tabulek a grafů	P/51