

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Školská rada a její podíl na řízení školy

School Board and its participation in School Management

Mgr. David Kubiček

Vedoucí práce: PhDr. Václav Trojan, PhD.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Školská rada a její podíl na řízení školy vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 20. duben 2017

.....

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce PhDr. Václavu Trojanovi, PhD. za odborné i věcné připomínky k této práci. Poděkování patří také ředitelům škol, kteří věnovali čas vyplnění dotazníku a společným rozhovorům, čímž se významně podíleli na výsledcích předkládané práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou zřizování školských rad na základních školách. Respondenty empirického výzkumu byli ředitelé úplných základních škol v Královéhradeckém kraji.

Výsledky šetření mohou být využity zejména k hledání možností spolupráce mezi ředitelem školy a školskou radou tak, aby její činnost napomohla k celkovému rozvoji výchovně vzdělávacího procesu v dané škole. Jako podklad k zamyšlení může sloužit všem zúčastněným stranám, tj. vedení školy, pedagogickým pracovníkům, zřizovateli a v neposlední řadě i rodičům.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, do jaké míry a v jakých oblastech školská rada ovlivňuje řídicí práci ředitele školy. Dílčím cílem bylo specifikovat problematické oblasti vzájemného vztahu z pohledu ředitele školy a navrhnout, jak jejich účinky zmírnit nebo odstranit.

KLÍČOVÁ SLOVA

školská rada, pracovní výkon, školský zákon, kompetence, Česká školní inspekce

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the issue of setting up school councils in elementary schools. Respondents of empirical research were directors of complete primary schools in the Hradec Králové Region.

In particular, the results of the survey can be used to find possibilities for cooperation between the principal and the school council, so that its activities can help to the overall development of the educational process in the given school. As a basis for reflection, it can serve all stakeholders, i.e. school management, pedagogical staff, founders, and last but not least parents.

The aim of the bachelor thesis was to find out to what extent and in what areas the school council influences the management of the principal. The partial aim was to specify the problematic areas of the relationship from the point of view of the principal and to suggest how to mitigate or eliminate their effects.

KEYWORDS

School board, work performance, headmaster, school law, competence, Czech school inspection.

Obsah	strana
Úvod	6
1. Historický a legislativní rámec vzniku školských rad v České republice	9
1.1 Historie správy a řízení škol	9
1.2 Zřizování školské rady - legislativní rámec v ČR	10
1.2.1 Povinnost zřízení školské rady	11
2. Úloha školských rad	12
2.1 Vztahy mezi zřizovatelem a školou	12
2.1.1 Kritéria hodnocení školy z pohledu ČŠI	13
2.2 Ustanovení školské rady podle zákona č. 561/2004 Sb.	14
2.3 Náplň činnosti školské rady	15
2.4 Jednání školské rady	16
2.5 Novely školského zákona	17
2.6 Spolupráce zákonných zástupců žáků a školy	18
2.7 Kompetence ředitele školy	19
2.8 Školský management	20
3. Praktická činnost školských rad – výzkumné šetření	21
3.1 Cíl šetření	21
3.1.1 Ověřovaná tvrzení	22
3.2 Metodika šetření	22
3.3 Výzkumný soubor	22
3.4 Vyhodnocení výzkumného šetření	23
3.4.1 Interpretace dat získaných formou rozhovorů	23
3.4.2 Interpretace dat získaných formou dotazníkového šetření	29
4. Závěr	35
Seznam použitých informačních zdrojů	37
Seznam příloh	40

Úvod

Bakalářská práce se zabývá problematikou školských rad zřizovaných při základních školách v České republice. Vlastní nastavení, funkčnost a přínos zavedené povinnosti zřizování rad je však otázkou pojetí a vlastní spolupráce mezi zúčastněnými stranami.

Cílem práce je analyzovat současný stav činnosti školských rad na školách a posoudit jejich vliv na rozvoj a rozhodovací procesy ve škole. Dílčím cílem je specifikovat problematické oblasti vzájemného vztahu, pokud takové existují.

Podklady pro bakalářskou práci byly čerpány zejména z české odborné literatury týkající se školských rad, školského managementu, řízení školy ve znalostní společnosti a vzdělávání obecně. Mezi důležité zdroje patřil školský zákon, pokyny Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, články v Učitelských novinách a jiných odborných časopisech. Spojitost řešeného tématu byla nalezena i v dokumentech České školní inspekce. Nedílnou část práce tvoří výzkumné šetření provedené prostřednictvím výzkumných nástrojů dotazníku a polostrukturovaného rozhovoru. Následná interpretace dat a vyhodnocení výzkumných údajů získaných kvantitativním výzkumným šetřením přispěly ke zjištění, ve kterých oblastech je činnost školské rady nejvíce propojena se systémem řízení školy. Bakalářská práce je tedy rozdělena do dvou kapitol teoretické části a jedné kapitoly empirické (výzkumné) části.

První kapitola teoretické části se zabývá historickým a legislativním rámcem správy škol a vzniku školských rad na území České republiky. Z pohledu správy a zřizování škol zachycuje pouze výrazné mezníky, které byly příčinou citelných změn. V další části této kapitoly jsou popsány prvotní příčiny i následný vývoj vzniku školských rad (rad škol) od roku 1990 do vstupu platnosti zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

Druhá kapitola je věnována vztahům školy s okolím a v neposlední řadě také úvahám o možnostech hodnocení kvality škol, s čímž je spojeno stanovování cílů. Další podkapitoly se pak věnují současnému legislativnímu zakotvení školských rad, náplním jejich činnosti a jejich kompetencím. Závěr kapitoly je pak věnován potřebným znalostem školského managementu ze strany vedení škol. Pod heslem školský management se nachází v Pedagogickém slovníku (Průcha; Walterová; Mareš, 2003) následující definice: Obecně je školský management 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, tzn. subjekty (ředitel školy, zástupce ředitele aj.), které školu řídí.

Stěžejní podkapitolou empirické části je interpretace dat a vyhodnocení výsledků výzkumného šetření. Empirická část se opírá o tři tvrzení, která korespondují s cílem bakalářské práce. Interpretace dat a vyhodnocení výsledků výzkumných šetření měly potvrdit nebo vyvrátit formulovaná tvrzení.

1. Historický a legislativní rámec vzniku školských rad v České republice

1.1 Historie správy a řízení škol

První školy na počátku existence českého státu v 10. století byly církevní. Ve 13. století začaly přibývat školy měštské, které zřizovala a financovala města. Zásadní změna českého školství přichází ve druhé polovině 18. století. Jedná se o tzv. tereziánskou reformu, která přináší dva nové aspekty. Školských věcí se ujímá stát a je zavedena všeobecná vzdělávací povinnost pro děti poddaných. Reforma Marie Terezie a Josefa II. položila základy všeobecnému lidovému vzdělání. Školství je organizováno státem za účasti církve a měst. Postupně se rozvíjejí různé druhy škol. V roce 1869 Hasnerův školský zákon zavádí školu obecnou a měšťanskou. V této vývojové etapě je prosazována povinná školní docházka s decentrálním systémem řízení. Po roce 1918 se všeobecné vzdělání dostává pod vliv státní a samosprávné administrativy. Byl omezen vliv církve na školy. K dalšímu omezení církevního vlivu ve školství došlo na přelomu 20. a 30. let, kdy byly postátněny církevní střední školy. Stát tehdy přebíral do své péče ty církevní střední školy, které církev nechtěla, popřípadě z finančních důvodů nemohla udržovat ve své režii. V řadě případů stát přebíral pouze část finančních závazků, postátnění tak bylo jen částečné.

Řízení školství se stalo převážně státní záležitostí, přičemž okresní školní výbory byly první instancí státní správy, zatímco místní školní rady byly nejvyšším samosprávným orgánem a svým postavením eliminovaly osobní vlivy funkcionářů obce. V její kompetenci bylo sestavování školního rozpočtu, pořizování soupisu všech dětí školou povinných, rozhodovala o přijímání žáků z jiné obce, dohlížela na školní docházku, starala se o stav školní budovy a školní pozemky, posuzovala způsobilost dětí ke školní docházce. V místní školní radě zasedali, vedle zástupců příslušné obce také zástupci učitelů. Všichni členové místní školní rady měli volný vstup do vyučování, nesměli však do něho žádným způsobem zasahovat. Členství v radě bylo čestné a bezplatné. Bezprostředně zasahovat do výuky a hodnotit učitele mohli okresní a zemští školní inspektoři. Zemští školní inspektoři byli jmenováni prezidentem republiky, okresní inspektoři ministrem školství. Byli ustanovováni i speciální ministerští inspektoři pro inspekci některých specializovaných škol a oborů. Mimořádný význam inspektorů pro

každého učitele spočíval v tom, že jeho „kvalifikovaný popis“ byl základním podkladem pro pravidelné hodnocení v tzv. kvalifikačních tabulkách, které se o všech učitelích vedly. Celkové posouzení učitele kvalifikační komisí pak mělo přímý vliv na jeho služební i platový postup. Význam hodnocení byl i v tom, že veškerá učitelská místa se obsazovala konkurzy a při nich se pečlivě zvažovala právě kvalifikovanost jednotlivých kandidátů. K dalšímu posunu dochází po roce 1948, kdy jsou podniky zakládána odborně zaměřená učiliště. Rok 1989 sebou přináší politické a ekonomické změny ve společnosti. Jejich dopad se promítl do koncepce školství a do celého systému vzdělávání.

RÝDL, Karel. *K vývoji správy a řízení školství v českých zemích I*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-322-5.

1.2 Zřizování školské rady - legislativní rámec v ČR

Zákon o státní správě a samosprávě ve školství č. 564 /1990 Sb. stanovil tři samostatné linie řízení školství. Byly tvořeny Českou školní inspekcí, státní správou a samosprávou. Dle tohoto zákona se na úrovni každého školského úřadu volily školské rady, které byly tvořeny zástupci obce, pedagogickými pracovníky a zákonnými zástupci žáků. Školská rada projednávala se školským úřadem stav a koncepci rozvoje škol, personální a sociální podmínky pracovníků, výsledky výchovně vzdělávacího procesu. Školská komise se vyjadřovala ke jmenování a odvolání ředitelů škol, dále samotného školského úřadu i k rozpisu rozpočtových prostředků pro školy. Převládal ale zřejmě pocit, že tento systém řízení je příliš vzdálen od samotných škol, proto v roce 1993 byl vydán pokyn ministra k ustanovení experimentální Rady školy při základních a středních školách. Samotné doporučení MŠMT pro spolupráci s rodiči žáků, obcemi, budoucími zaměstnavateli a dalšími partnery bylo přijato rozporuplně. Vzhledem k tomu, že se nejednalo o povinnost, rady vznikaly spíše sporadicky.

V říjnu 1994 deklaruje ministerstvo v programu rozvoje vzdělávací soustavy České republiky „Kvalita a odpovědnost“ podporu opatření ke zvýšení účasti rodičů a ostatních partnerů na činnosti školy prostřednictvím rad škol. Novela školského zákona 564/1990 Sb. číslo 139/1995 Sb., s účinností od 27. 7. 1995, pevně zakotvuje radu školy v legislativě. Jejich zřizování je však dále dobrovolné. Rady mohou nově vznikat na základě písemné žádosti zletilých žáků a zákonných zástupců nezletilých žáků nebo pracovníků školy, popřípadě na základě rozhodnutí zřizovatele. Ani přes tuto legislativní úpravu a následné doporučení Ministerstva školství v dubnu roku 1996 nedošlo k

výraznému nárůstu počtu škol, kde byla rada školy zřízena. Za spontánním vznikem rad škol byla často nespokojenost rodičů, kteří žádali změnu. Pokud jí vedení školy nebylo nakloněno a zřizovatel se postavil na stranu nespokojených, byl to impuls. Samozřejmě nastaly i případy, kdy pedagogové v čele s ředitelem usoudili, že rada by byla pro život školy prospěšná a nasměrovali zřizovatele k jejímu ustavení. Ať už rady škol vznikly jakkoli, za pár let zdaleka všechny nefungovaly tak, jak by měly. S pominutím důvodu nespokojenosti se stala činnost rady pouhou formalitou. Do roku 1999 byla rada školy zřízena zhruba na 4 až 5% škol. Avšak vzhledem k tomu, že vznik rad škol nebyl podpořen legislativně, docházelo k tomu, že vznikly jen tam, kde podnět k jejich zřízení dal ředitel školy nebo zřizovatel. Pokud zájem chyběl, zřízení rady školy se neuskutečnilo i přesto, že činnost těchto experimentálních rad škol zřízených při základních a středních školách byla efektivnější a pružnější než těch, které fungovaly při školských úradech. Jejich schopnost řešit aktuální problémy konkrétních škol byla totiž velmi omezena, protože jejich činnost byla tehdy zaměřena pouze na školské úřady.

Český vzdělávací systém tak prošel v tomto období opětovným posunem k decentralizaci řízení, které se projevilo v posílení administrativní, ekonomické a pedagogické autonomie škol. Na rozvoji vzdělávacího systému se podílejí různí zřizovatelé. Ministerstvo školství mládeže a sportu, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo zemědělství, jsou zakládány nové typy škol – školy soukromé a církevní. Až zákon 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), stanovil při základních, středních a vyšších odborných školách povinně zřídit školskou radu k datu 1. ledna 2006.

1.2.1 Povinnost zřízení školské rady

Velká změna nastala schválením školského zákona v roce 2004. Oproti možnosti zřídit Radu školy uvedenou v dosud platném zákoně č. 139/1995 Sb., školský zákon ukládal Povinnost zřídit na všech základních, středních a vyšších odborných školách školskou radu. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon) řeší v § 167 problematiku zřizování školských rad. Školská rada je orgán školy, umožňující zákonným zástupcům nezletilých žáků, zletilým žákům a studentům, pedagogickým pracovníkům školy, zřizovateli a dalším osobám podílet se na správě školy. Pokud je součástí právnické osoby více těchto škol, je

možné zřídit jednu školskou radu. Při vyšší odborné škole se školská rada zřizuje vždy samostatně. Školskou radu zřizuje zřizovatel školy, který zároveň stanoví počet jejích členů a vydává její volební řád.

2. Úloha školských rad

2.1 Vztahy mezi zřizovatelem a školou

Podle listiny základních práv a svobod, ve znění zákona 162/1998 Sb., je vzdělávání veřejným statkem, který přísluší všem občanům. Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích, ve znění pozdějších předpisů, uvádí, obec v samostatné působnosti ve svém územním obvodu pečuje v souladu s místními předpoklady a místními zvyklostmi o vytváření podmínek výchovy a vzdělávání. Podle zákona 129/2000 Sb. o krajích, kraj pečuje o všestranný rozvoj svého území a potřeby svých občanů. Kraj v samostatné působnosti ve svém územním obvodu pečuje v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o komplexní územní rozvoj, zejména o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů, především o uspokojování potřeb ochrany a rozvoje zdravých životních podmínek, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku. Rozsah kompetencí v tomto smyslu stanoví školský zákon v § 177:

(1) Územní samosprávu ve školství vykonávají

a) obec

b) kraj.

(2) Při zajišťování vzdělávání a školských služeb, zejména při zřizování

a rušení škol a školských zařízení dbá obec a kraj zejména o

a) soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů, kraje a s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem svého území,

b) dostupnost vzdělávání a školských služeb podle místních podmínek.

Vztah školy a zřizovatele, respektive vedení školy a zřizovatele, by měl být korektní. Škola a veřejnost by měla být ve stabilním vztahu, ze kterého jsou patrné společné cíle. V článku Marketingové řízení školy SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy, *Řízení školy*, 2007, č. 10. ISSN 1214-8679 uvádí, že efektivní školou rozumíme takovou vzdělávací

instituci, ve které jednoznačně dochází k většímu osobnímu rozvoji žáků a studentů, než by se dalo očekávat vzhledem k jejich úrovni na vstupu, přičemž k tomuto rozvoji dochází v příznivém edukativním prostředí, v souladu se zájmy a potřebami společnosti, a to ekonomicky efektivním způsobem.

Za hlavní atributy je možné považovat:

- existenci vize, dlouhodobých cílů a jasnou strategií jejich dosažení
- kreativitu, citlivost vůči pracovníkům i žákům či studentům
- sdílení vize a akceptování cílů školy spolupracovníky
- vhodné edukativní prostředí školy pro práci žáků
- evaluaci kvality práce školy se zpětnou vazbou z vnitřního i vnějšího prostředí školy

2.1.1 Kritéria hodnocení školy z pohledu ČŠI

Kritéria hodnocení podmínek průběhu a výsledků vzdělávání jsou v posledních letech často modifikována ze strany České školní inspekce. Naposledy tomu tak bylo v červenci roku 2016. Ministryně školství, mládeže a tělovýchovy Kateřina Valachová schválila po projednání v 28. poradě vedení MŠMT Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, podle nichž bude Česká školní inspekce postupovat.

Schválená kritéria jsou formulována pro potřeby vnějšího hodnocení instituce a vytvářejí logický rámec, který umožňuje hodnotit podmínky, průběh a výsledky vzdělávání a školských služeb na úrovni školy, vzdělávacího programu a vedení pedagogického procesu. Tento rámec umožňuje sledovat dosahování cílů vzdělávání podle školních vzdělávacích programů a vyhodnotit pokrok škol v čase. Agregované údaje jsou podkladem pro hodnocení efektivity vzdělávací soustavy a jejich částí. Schválená kritéria vycházejí z vytvořeného modelu tzv. kvalitní školy, který byl výsledkem činnosti expertní skupiny složené ze zástupců České školní inspekce i externích odborníků. Kritéria jsou tak výsledkem konsenzu všech stěžejních skupin aktérů v rámci počátečního vzdělávání, kteří s předkládanou podobou kritérií vyslovili souhlas. Všeobecně projednaná, odsouhlasená a akceptovaná kritéria jsou zárukou neměnnosti a stability národního rámce pro hodnocení, což byl dlouhodobý požadavek nejen národních odborníků na vzdělávání, ale také mezinárodních institucí (obsaženo např. ve Zprávě OECD o hodnocení vzdělávání v ČR za rok 2012). Kritéria jsou zpracována v modifikacích pro mateřské školy, základní školy, střední školy – gymnázia, střední

odborné školy, vyšší odborné školy, základní umělecké školy, školní družiny a školní kluby, domovy mládeže, domovy mládeže se školou a internáty, střediska volného času, diagnostické ústavy, výchovné ústavy, dětské domovy se školou a střediska výchovné péče a pro školská poradenská zařízení. Sestavena jsou takovým způsobem, aby mohla být postupně využívána také v rámci vlastního hodnocení přímo jednotlivými školami a školskými zařízeními a také pro hodnocení prováděné ze strany zřizovatelů.

I přes existenci těchto kritérií zůstává varovné konstatování, že do škol vstupují politické tlaky. Stát přesouvá na obce jako zřizovatele stále více kompetencí, ale neposkytuje jim odpovídající finanční zázemí, odtud plyne naprostá většina neshod. Příkladem z poslední doby je tak povinnost vytvářet školské obvody bez koncepčního řízení. Sebelépe fungující školská rada není schopna koordinovat názorový tok směrem k vedení školy, zřizovateli, potažmo celému zastupitelstvu.

2.2 Ustanovení školské rady podle zákona č. 561/2004 Sb.

Jak již bylo uvedeno, zákon č. 561/2004 Sb. (dále jen školský zákon) řeší problematiku ustanovení školské rady v § 167. Třetinu členů školské rady jmenuje zřizovatel, třetinu volí zákonní zástupci nezletilých žáků a zletilí žáci a studenti a třetinu volí pedagogičtí pracovníci dané školy. Členem školské rady nemůže být ředitel školy. Ve školách, které nejsou zřízeny státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, plní úkoly zřizovatele ředitel školy. Týž člen školské rady nemůže být současně jmenován zřizovatelem, zvolen zákonnými zástupci nezletilých žáků a zletilými žáky a studenty nebo zvolen pedagogickými pracovníky školy. Ředitel školy zajistí v souladu s volebním řádem řádné uskutečnění voleb do školské rady. Ne zvolí-li zákonní zástupci nezletilých žáků nebo zletilí žáci a studenti stanovený počet členů školské rady ani na základě opakované výzvy, jmenuje zbývající členy školské rady ředitel školy. Funkční období členů školské rady je tříleté. Školská rada zasedá nejméně dvakrát ročně. První zasedání školské rady svolává ředitel školy, následná zasedání svolává její předseda. Ředitel školy nebo jím pověřený zástupce je povinen zúčastnit se zasedání školské rady na vyzvání jejího předsedy. Školská rada na svém prvním zasedání stanoví svůj jednací řád a zvolí svého předsedu. K přijetí jednacího řádu se vyžaduje schválení nadpoloviční většinou všech členů školské rady. Předčasné volby do funkce voleného člena školské rady lze konat, požádá-li o to ředitele školy alespoň většina oprávněných voličů. Doplnující volby do

školské rady se v souladu s volebním řádem konají, přestane-li být člen školské rady jejím členem před skončením funkčního období. Funkční období člena školské rady zvoleného v předčasných nebo doplňovacích volbách končí shodně s funkčním obdobím členů školské rady zvolených v řádných volbách.

Funkce člena školské rady skončí před uplynutím funkčního období:

- a) vzdáním se funkce písemným prohlášením do rukou předsedy školské rady,
- b) dnem doručení písemného odvolání jmenovaného člena školské rady zřizovatelem do rukou předsedy školské rady,
- c) vznikem neslučitelnosti funkce,
- d) v případě neomluvené neúčasti na zasedání školské rady, pokud tak stanoví volební řád, nebo
- e) dnem, kdy byl do funkce člena školské rady zvolen nový člen v předčasných volbách.

2.3 Náplň činnosti školské rady

Ve chvíli, kdy se školská rada fakticky stane partnerem školy, je v zájmu ředitele s ní spolupracovat a pokud možno nacházet vzájemnou shodu při projednávání a schvalování všech důležitých dokumentů. V § 168 školského zákona je stanovena náplň činnosti školské rady.

Školská rada má tyto kompetence:

- a) vyjadřuje se k návrhům školních vzdělávacích programů a k jejich uskutečňování,
- b) schvaluje výroční zprávu o činnosti školy
- c) schvaluje školní řád, ve středních a vyšších odborných školách stipendijní řád, a navrhuje jejich změny,
- d) schvaluje pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách,
- e) podílí se na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy,
- f) projednává návrh rozpočtu právnické osoby na další rok, vyjadřuje se k rozboru hospodaření a navrhuje opatření ke zlepšení hospodaření,
- g) projednává inspekční zprávy České školní inspekce,
- h) podává podněty a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy. Školský zákon zakotvuje právo školské rady na přístup k informacím o škole, zejména k dokumentaci školy, které jim

poskytne ředitel školy v souladu se zákonem č.101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Na otázku „Nejsou kompetence školských rad přehnané?“ odpověděl zástupce MŠMT Ing. Vladimír Kavan v článku uveřejněném v Učitelských novinách č. 08/2006: „Nijak výrazně se nezměnily od období, kdy školská rada nebyla povinná. Jistě, schvaluje některé důležité školské dokumenty, což je dobře, že se na jejich tvorbě mohou podílet i rodiče nebo zástupci zřizovatele. Pokud je ale odmítne schválit, existují mechanismy, jak postupovat, aby činnost školy nebyla ochromena. Poslední slovo v takovém extrémním případě má zřizovatel.“

Za zmínku stojí také odpověď na další položenou otázku: „Jakou má školská rada odpovědnost a komu se ze svých rozhodnutí zodpovídá?“ Odpověď: „Školský zákon o odpovědnosti školské rady nemluví. Podle mého je to odpovědnost zejména v morální rovině, kromě toho by měla o své činnosti určitě informovat shromáždění rodičů například při třídních schůzkách.“

2.4 Jednání školské rady

Na prvním zasedání školská rada projedná a schvaluje svůj jednací řád a volí ze svých řad předsedu. Jednací řád zpravidla obsahuje úvodní ustanovení, v němž je vypsán obsah §167 a § 168 školského zákona., podle nichž se činnost školské rady řídí. Zde je uveden počet členů školské rady konkrétní školy. Dalším bodem jednacího řádu bývá příprava jednání, kde se uvádí četnost zasedání školské rady, nejméně však dvakrát ročně; způsob svolání zasedání školské rady a kdo ji svolává. Zasedání školské rady bývají neveřejná. Na vyzvání předsedy se zasedání účastní ředitel školy nebo jím pověřený zástupce, případně další přizvané osoby. Program jednání navrhuje předseda školské rady. Vychází z povinností uložených školské radě školským zákonem a z podnětů a návrhů členů školské rady. Zasedání školské rady řídí předseda nebo jím pověřený člen. Dalším bodem jednacího řádu jsou pravidla jednání a rozhodování školské rady, mezi které patří například pořízení prezenční listiny a zápis. Předsedajícimu školské rady náleží garance usnášení schopnosti (tj. tehdy, kdy se účastní zasedání nadpoloviční většina členů školské rady). Při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy školské rady. Předsedající předkládá školské radě návrh programu zasedání, který může být na základě návrhů a připomínek členů školské rady upraven. Řada dalších pravidel je vesměs shodná s obdobnými zasedáními. Hlasování členů rady může být o návrhu jako celku nebo odděleně dle

jednotlivých bodů. Pokud byly v diskusi podány protinávhrhy nebo pozměňovací návrhy, hlasuje se nejdříve o nich v pořadí, v jakém byly podány a potom o ostatních částech návrhu. Zápis ze zasedání školské rady vyhotovuje pověřený člen školské rady a rozesílá jej ostatním členům školské rady. Usnesení školské rady podepisuje předseda a další pověřený člen školské rady. V závěrečném ustanovení jednacího řádu školské rady by měla být zakotvena povinnost informovat nejméně jednou ročně zákonné zástupce nezletilých žáků, zletilé žáky, pedagogické pracovníky školy a zřizovatele o výsledcích své činnosti za uplynulé období. Změny jednacího řádu jsou možné pouze se souhlasem školské rady. Školská rada vydává zprávu o své činnosti, s níž seznamuje zákonné zástupce nezletilých žáků, zletilé žáky, pedagogické pracovníky školy a zřizovatele o výsledcích své činnosti za uplynulé období.

2.5 Novely školského zákona

K 1. lednu 2012 vstoupil v platnost zákon č. 472/2011 Sb., kterým se měnil školský zákon z roku 2004. Schválení novely předcházela diskuse mimo jiné i k problematice školských rad. Účastní diskuse byli jak zástupci pedagogické a odborné veřejnosti, zřizovatelů, tak i MŠMT. V Učitelských novinách č. 46/2010 a č. 33/2011 věnují tématu z pohledu vzniklých komplikovaných situací u řady škol. Zřizovatelé zřizující více škol se dostávali do problémů, kým pozice ve školských radách obsadit. V řadě případů se také vyskytli pouze formální činnosti školských rad, a to z různých důvodů, např. nízká aktivita členů, neúčast na jednáních, nekomunikace mezi členy rady a ředitelem školy.

Opačný názor později vyjádřila v Učitelských novinách č. 19/2012 doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA, v té době poslankyně Parlamentu ČR a předsedkyně sněmovního výboru pro vědu, vzdělání, kulturu, mládež a tělovýchovu: „Co považuji za důležitou podporu práce ředitelů, je dobře zvolená školská rada. Byla jsem proti jejímu zrušení. Jsem přesvědčená, že by naopak měly být jasně definovány její pravomoci. Ukazuje se, že když školská rada dobře pracuje, má pro školu velký význam.“

Původní kompetence školské rady zůstaly v téměř nezměněné podobě, avšak přibyla další. Školská rada může podat návrh na vyhlášení konkurzu na ředitele školy.

Obecně tedy zvítězil předpoklad, že školská rada fungovat bude. V případě, že školská rada z jakýchkoliv důvodů fungovat nebude a zřizovatel nebude hledat cesty k nápravě, může to vést k závěru, že škola neplní povinnosti ze zákona. Pokud by taková situace

trvala delší dobu a ohrozila by tak fungování školy fungování školy, pak může v krajním případě dojít až k výmazu školy ze školského rejstříku.

Novela školského zákona zákonem č. 178/2016 Sb. se ustanovením týkajících se školské rady významně nevěnuje. Je zaměřena na změny v předškolním vzdělávání a okolnostem plnění povinné školní docházky.

2.6 Spolupráce zákonných zástupců a školy

Spolupráce zákonných zástupců a učitelů je považována ve vyspělých zemích za samozřejmost. Dobrá komunikace s rodiči je bezpodmínečnou součástí práce učitele. Na některých školách přetrvávají dřívější formy spolupráce. Jedná se o různé varianty sdružení rodičů a přátel školy, kde jsou zastoupeni zástupci zákonných zástupců z každé třídy. Školský zákon definuje práva a povinnosti obou stran, avšak skutečnost ukazuje, že pokud jsou dvě strany při svých jednáních nuceny opírat se o ustanovení zákona, jedná se mnohdy o komunikaci problémovou. Vztahem školy a rodiny se zabýval výzkum uskutečněný týmem doc. Rabušicové z Ústavu sociálních věd FF MU Brno v roce 2003 a charakterizoval jej v několika kategoriích:

- rodiče jako problém – projevují nezájem o výchovu dětí, pochybují o kvalitě učitelů,
- špatní rodiče – selhávají ve výchově, komunikují pouze v případě vzniku problému,
- „snaživí“ rodiče – přehnaně dítěti pomáhají, neumožňují přirozený rozvoj, komunikují se školou o každé maličkosti,
- rodiče jako zákazníci – mají právo volby školy, právo na informace, kladou důraz na „škola jako služba“, vytrácí se partnerství,
- občané – škola jako veřejná instituce má být maximálně otevřená, možnost zasahovat, záleží na úrovni občanské společnosti,
- rodiče jako partneři výchovní i sociální – ideální spolupráce.

Cílem vedení školy i samotného rodiče by měla být varianta rodič jako partner. Základním předpokladem je vzájemná komunikace a informovanost, znalost cílů a vizí školy. Od rodičů mohou přicházet nové inspirace, podněty, návrhy, připomínky. V neposlední řadě i materiální a organizační pomoc při zajišťování akcí.

2.7 Kompetence ředitele školy

Činnost školských rad musí být v souladu a návaznosti na kompetence ředitelů škol. Pokud si školská rada definované kompetence ředitelů neuvědomuje, jejich vzájemný vztah může v případě i banálních situací přejít do opozice. Avšak spolupráce a nalezení společných cílů zúčastněných stran je zcela zásadní.

Kompetence ředitelů škol a školských zařízení definuje ustanovení § 164 školského zákona.

Ředitel školy a školského zařízení:

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávacích a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 (zákonní zástupci dětí a nezletilých žáků, rodiče zletilých žáků, popř. osoby, které mají vůči zletilým žákům a studentům vyživovací povinnost) byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

Jako svůj poradní orgán zřizuje ředitel školy pedagogickou radu. Projednává s ní všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady může přihlídnout. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy. Ustanovení § 165 školského zákona vymezuje další specifické kompetence ředitelů škol a školských zařízení. Ředitel školy stanovuje podmínky provozu školy a školského zařízení, odpovídá

za použití přidělených finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny a předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem. Dále tento paragraf vymezuje kompetence, které vyplývají ze skutečnosti, že ředitelé veřejných škol a školských zařízení mají postavení statutárního orgánu a o skutečnostech vymezených v tomto ustanovení rozhodují ve správním řízení. V rámci tohoto rozhodování vystupuje ředitel veřejné školy nebo školského zařízení jako osoba pověřená výkonem státní správy. Obsah § 166 školského zákona upravuje postavení ředitele veřejné školy a školského zařízení. Pro jmenování do funkce ředitele se vyžaduje splnění předpokladů stanovených zákonem o pedagogických pracovnících (bezúhonnost, zdravotní způsobilost, stanovené vzdělání, pedagogická praxe a do 2 let získat znalosti v oblasti řízení školství) a splnění podmínek konkurzního řízení. Důvody pro odvolání ředitele školy jsou vymezeny tak, aby umožňovaly ředitele odvolat, pokud pozbude některý z předpokladů výkonu funkce, nesplnění podmínky získání znalostí v oblasti řízení školství studiem, v případě organizačních změn, jejichž důsledkem je zrušení vykonávané funkce, dále pokud nebude plnit povinnosti z dané funkce vyplývající.

2.8 Školský management

Prostředkem dosažení stanovených cílů je znalost školského managementu.

Jednou z důležitých oblastí jsou manažerské funkce. Jedná se o pět činností (funkcí) ředitele školy:

- plánování
- organizování
- personální činnosti
- vedení lidí
- kontrolování

Kromě těchto funkcí rozlišujeme manažerské funkce paralelní. Probíhají průběžně a časově neohrazeně. Jedná se o:

- analýzu
- rozhodování
- implementaci

Někdy jsou tyto tři funkce považovány za fáze funkce jediné – rozhodování.

Z toho, co bylo uvedeno, je zřejmé, že manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává, aby zajistil úspěch své manažerské práce. Samy o sobě tyto funkce stanovených cílů nedosáhnou. Je nutné dodržovat dvě základní pravidla:

1. Manažerské funkce musejí být ve vzájemném souladu.

To znamená, že způsob, jakým manažer plánuje, musí být v souladu s organizací školy, způsobem kontroly atd. Jakkoliv se toto pravidlo jeví jako samozřejmé, bývá často porušováno.

2. Struktura manažerských funkcí musí být vyvážená.

Pokud by byl manažer pouhým vykonavatelem pouček, ztrácí jeho organizace smysl.

Toto pravidlo říká, že přes osobní zaměření a osobnostní nastavení manažera školy by měly být v jeho práci v dlouhodobé perspektivě všechny manažerské funkce zastoupeny rovnoměrně. Toho lze dosáhnout stanovením funkční organizační struktury školy. Podle této struktury se pak může se tak stát, že zástupce ředitele pro první stupeň je v jedné škole členem strategického managementu školy a v jiné škole je v pozici managementu taktického. Strategickou úroveň managementu ve školách a školských zařízeních představují jednoznačně jejich ředitelé (TRUNDA, J.; BŘÍZA, K. *Řízení školy ve znalostní společnosti* 2012. ISBN 978-80-7290-541-6).

3. Praktická činnost školských rad – výzkumné šetření

3.1 Výzkumné cíle

Cílem výzkumu bylo přispět k poznání, jak školská rada, přesněji její činnost, ovlivňuje řízení školy a o jaké se zejména jedná oblasti. Dále pak ověření, zda existují faktory s negativním dopadem na vztah mezi školskou radou a řídicí prací ředitele školy.

Hlavní stanovený cíl:

Zjistit v jakých oblastech školská rada ovlivňuje řídicí práci ředitele školy.

Dílčí stanovený cíl:

Specifikovat problematické oblasti vzájemného vztahu z pohledu ředitele školy a navrhnout, jak jejich účinky zmírnit nebo odstranit.

3.1.1 Ověřovaná tvrzení

Tvrzení č. 1

Školská rada je funkční institucí, která pozitivně ovlivňuje řídicí práci ředitele školy a celkový rozvoj školy.

Tvrzení č. 2

Ve vzájemném vztahu mezi ředitelem a školskou radou existují problematické oblasti, které komplikují a stěžují jeho práci.

Tvrzení č. 3

Přínos školské rady spočívá zejména v zajištění legislativou daného komunikačního kanálu sdružujícího pedagogické pracovníky, zákonné zástupce a zřizovatele.

3.2 Metodika šetření

Ke sběru dat kvantitativního výzkumného šetření byla použita metoda dotazníkového šetření. Kvantitativní výzkum pracuje s číselnými údaji. Zjišťuje množství, rozsah nebo frekvenci výskytu jevů, resp. jejich míru.

Odkaz na dotazník (Příloha č. 1) vytvořený na stránkách www.surveio.com byl rozšířen s využitím oficiální emailových adres škol, které jsou dostupné v databázi škol a školských zařízení uveřejněné na stránkách Královéhradeckého kraje (www.kr-kralovehradecky.cz). E-mailové adresy ředitelů škol tvořících výzkumný vzorek byly vybrány zcela náhodně. Osloveni byli formou průvodního dopisu (Příloha č. 2).

3.3 Výzkumný soubor

Základní soubor pro kvantitativní výzkumné šetření tvořilo 60 ředitelů základních v Královéhradeckém kraji. Území tohoto kraje bylo vybráno s ohledem na osobní vztah daný mým trvalým bydlištěm. Názory a závěry šetření z jiného kraje považuji pro svoji osobu za méně relevantní. Šetření na jiných územích České republiky by mohlo být ovlivněno místními zvyklostmi danými širokým spektrem faktorů. Mezi tyto faktory patří například styl působení krajských úřadů, tradice, míra zaměstnanosti, povaha a zaměření vzdělání obyvatel apod.

Dotazník vyplnilo 33 ředitelů škol, celková úspěšnost tak činila 55 %. Důvod nevyplnění dotazníku nebyl zjišťován. Vzhledem k velkému počtu žádostí o vyplnění nejrůznějších dotazníků a celkovému vytížení ředitelů považuji míru návratnosti až za překvapující.

Výzkumný soubor pro výzkumné šetření formou polostrukturovaného rozhovoru tvořili tři respondenti, ředitelé základních škol, jejichž zřizovatelem bylo město Hradec Králové s 92891 obyvateli, dále nedaleké město s 6184 obyvateli a nejmenovaná obec s 2447 obyvateli (počet obyvatel k 1. 1. 2016). Jejich výběr byl záměrný. Vzhledem k osobnímu setkání v minulosti a částečné znalosti jejich povah jsem předpokládal rozdílné přístupy a úhly pohledu na sledovanou problematiku. Pro rozhovor bylo žádoucí získat ředitele, kteří mají zkušenost s řízením školy, ustálené názory i své posty. Ze strany ředitelů byl vznesen požadavek neuvádět do výsledků výzkumného šetření konkrétní název místa působení. Soubor otázek byl připraven tištěnou formou (Příloha č. 3). Ředitelé škol měli možnost se vyjádřit podle svého uvážení a objasnit tak svůj pohled na danou problematiku s ohledem vlastní zkušenost v oblasti řízení školy a na základě dosavadní spolupráce se školskou radou. Odpovědi byly zaznamenávány formou zvukového záznamu a následně zpracovány.

Šetření probíhalo v období měsíce února roku 2017 s ohledem na týdenní jarní prázdniny v regionu.

3.4 Vyhodnocení výzkumného šetření

3.4.1 Interpretace dat získaných formou rozhovorů

Respondent č. 1

Respondent je ředitel městské základní školy, kterou navštěvuje 381 žáků.

Okruh otázek zaměřených na okolnosti vlivu školské rady na práci ředitele školy.

a) Do jaké míry školská rada pozitivně ovlivňuje Vaši práci?

Odpověď

Školská rada bezprostředně moji práci neovlivňuje. Schází se 2 krát ročně a v meziobdobí žádnou činnost nevyvíjí.

b) V kterých oblastech řízení vnímáte ve Vašem případě pozitivní vliv školské rady nejvýraznější?

Odpověď

Oblast nedovedu nazvat, každopádně mi jsou členové školské rady schopny poskytnout zpětnou vazbu. Tím myslím sdělení vlastního názoru, případně zprostředkují názor svých známých. Z tohoto důvodu bývám také velmi často pozván, abych se k případným podnětům mohl ihned vyjádřit. Beru je tedy jako informační kanál. Pokud moje vyjádření

nezkreslí, je šance, že některé nevyřčené otázky rodičů, zastupitelů apod. budou zodpovězeny.

c) V jaké oblasti řízení by se měla nebo mohla více angažovat?

Odpověď

V tomto směru snad ani žádné přání nemám. Mohlo by se to příliš otočit a angažovanost členů rady by mohla působit kontraproduktivně. Nesmíme totiž zapomenout, že se v radě mohou vyskytovat osoby, které mají ke znalosti problematiky daleko. Paralelu vidím například u fanoušků např. hokeje. Kolik odborníků v restauracích hru hodnotí, přesto mnohdy na bruslích nikdy nestáli.

d) V čem spatřujete rezervy v činnosti školské rady ve vztahu k řízení školy?

Odpověď

Rezervy nespátřuji v činnosti, ale v celkovém pojetí. Do rady jsou často nominováni ti pedagogové, u kterých je předpoklad, že tuto zátěž navíc nejsnáze vstřebají. Z řad rodičů je poměrně velké riziko, že se na prázdnou kandidátku nominuje někdo, kdo nemá se školou společné cíle. Proto jako optimální variantu spatřuji přemluvení rozumných rodičů, u kterých je předpoklad určité spolupráce.

Okruh otázek zaměřených na vzájemný vztah školská rada – ředitel školy.

a) Existuje problematická oblast ve vzájemném vztahu školská rada – ředitel školy, která zásadně komplikuje nebo stěžuje Vaši práci?

Odpověď

a) Problematická oblast neexistuje, pokud tedy za ni nepovažujeme odpověď v poslední položené otázce.

b) Co podle Vás ovlivňuje charakter případné problematické oblasti?

Odpověď

Těch faktorů je velmi mnoho. Obecně lze říci, že důležitým faktorem je celková atmosféra ve třídách, škole i v řadách zřizovatele. Bavíme se tady o lidech, o jejich charakterech. V těchto případech není a ani nemůže být vše jistě stabilní. To by pak neexistovaly třeba manželské rozvody.

c) Jakým způsobem lze zmírnit nebo odstranit negativní účinky problematické oblasti na vzájemný vztah školská rada – ředitel školy v systému řízení školy?

Odpověď

Podle mého otevřenou komunikací. Absence úskoků a polopravd je předpokladem snížení pravděpodobnosti vzniku problematických oblastí.

d) Vnímáte školskou radu zejména jako kontrolní orgán práce ředitele školy?

Odpověď

Z určitého pohledu to tak vnímat lze. V určité nadsázce zde vidím paralelu s pivovarskou radou ve filmu Postřižiny.

e) V čem spatřujete přínos školské rady pro řízení školy a pro případné zkvalitnění řídicí práce ředitele školy?

Odpověď

Přínos pro řízení školy v tuto chvíli nespátřuji.

f) Čeho si nejvíce ceníte v oblasti spolupráce se stávající školskou radou?

Odpověď

Nejvíce si cením ochoty spolupracovat. Vstřícnost je ocenitelná i v případech chybějící aktivity.

Shrnutí odpovědí a celkového dojmu

Z odpovědí respondenta č. 1 jasně vyplývá, že školská rada v jeho případě řídicí práci ovlivňuje minimálně. Z rozhovoru vyplýval důraz na jednotnost. Pokud působí činnost rady stejným směrem jako činnost ředitele, mohou se vzájemně pozitivně ovlivňovat a dosáhnout tak daleko rychleji vytyčených cílů. Dle názoru respondenta jednoznačně definovatelná problematická oblast ve vztahu školská rada - ředitel školy neexistuje. Z výsledků šetření je zřejmé, že v případě této konkrétní školy školská rada funguje jako povinný orgán zřízený v souladu se zákonem, její fungování je spíše formální, v systému řízení školy bez výrazného vlivu. Byla však patrná ochota a otevřenost ke komunikaci včetně respektu. Pocit vedení školy, že jednou z výrazných úloh školské rady je kontrola, naznačuje určitou míru strachu.

Respondent č. 2

Respondent je ředitel základní školy v malé obci, kterou navštěvuje 157 žáků.

Okruh otázek zaměřených na okolnosti vlivu školské rady na práci ředitele školy.

a) Do jaké míry školská rada pozitivně ovlivňuje Vaši práci?

Odpověď

Školská rada pouze bere na vědomí mé podněty a záměry.

b) V kterých oblastech řízení vnímáte ve Vašem případě pozitivní vliv školské rady nejvýraznější?

Odpověď

Pozitivní vliv by mohl být v oblasti vztahu rodiče – škola, rodiče – učitel, rodiče – žák, zřizovatel + rodiče – škola. Škoda, že na jednání školské rady nejsem zván, protože zástupci ze strany zřizovatele jednání školské rady berou jako možnost získání kritických náhledů na práci školy. Případné připomínky rodičů k činnosti školy mohou tedy řešit až dodatečně.

c) V jaké oblasti řízení by se měla nebo mohla více angažovat?

Odpověď

Jsem skeptický k činnosti školské rady. Často se do školské rady dostanou rodiče, kteří jsou kritičtí vůči škole díky neúspěšnosti svých dětí nebo ti, kteří touží po jakémsi výsadním postavení, aniž by dané problematice rozuměli.

d) V čem spatřujete rezervy v činnosti školské rady ve vztahu k řízení školy?

Odpověď

Domnívám se, že mnohem účinnější pro spolupráci rodičů a školy je „Sdružení rodičů a přátel školy“, které je tvořeno zvolenými zástupci jednotlivých tříd. Je zde mnohem větší předpoklad získání pro spolupráci rodiče, kterým opravdu jde o řešení problémů třídního kolektivu a případně i školy. Z těchto jednání se zástupci jednotlivých tříd mám mnoho konkrétních podnětů, případně konkrétní a okamžitá řešení.

Okruh otázek zaměřených na vzájemný vztah školská rada – ředitel školy.

a) Existuje problematická oblast ve vzájemném vztahu školská rada – ředitel školy, která zásadně komplikuje nebo stěžuje Vaši práci?

Odpověď

Problém spatřuji pouze v tom, že zřizovatel má eminentní zájem delegovat do školské rady za rodiče „své lidi“, (např. rodič a zároveň zastupitel). Tím chce ředitele školy ještě více „usměrňovat“ k obrazu svému, který je velmi často v rozporu s platnou školskou legislativou. Získaná početní převaha v radě by mu to mohla umožnit.

b) Co podle Vás ovlivňuje charakter případné problematické oblasti?

Odpověď

Jde podle mě hlavně o to, že do práce školy může mluvit každý. Každý přece školu absolvoval, tak proč ne. Ale pozor na případ, když rodiči a ještě i zastupiteli vytknete něco ohledně jeho potomka. Na menší obci to může být impulsem k hledání záminky pro vyhlášení konkurzu.

c) Jakým způsobem lze zmírnit nebo odstranit negativní účinky problematické oblasti na vzájemný vztah školská rada – ředitel školy v systému řízení školy?

Odpověď

Napadá mě pouze jediná odpověď, a to školské rady zrušit. Společnost se stále zabývá problémem malé autority učitelů a potažmo i ředitelů, ale počet těch, kteří by to za učitele či ředitele zvládli lépe, neúměrně roste.

d) Vnímáte školskou radu zejména jako kontrolní orgán práce ředitele školy?

Odpověď

Tak to vnímá především zřizovatel. Kritika se hodí zvláště tehdy, když konkurz na místo ředitele je formální záležitost a ředitelem školy se stejně z rozhodnutí zřizovatele – starosty – stane jeho kamarád.

e) V čem spatřujete přínos školské rady pro řízení školy a pro případné zkvalitnění řídicí práce ředitele školy?

Odpověď

Bohužel pro mou práci školská rada žádný přínos zatím neměla.

f) Čeho si nejvíce ceníte v oblasti spolupráce se stávající školskou radou?

Odpověď

Cením si těch členů rady, kteří se snaží vysvětlovat, obhajovat a spolupracovat s vedením školy a ne na základě falešného kamarádství a na „objednávku“ nejčastěji zřizovatele škodit. Těžko těmto absolventům školy marně cokoliv vysvětlujete, když mají tak velké pravomoci, o kterých se jim ani nezdálo.

Shrnutí odpovědí a celkového dojmu

Oproti odpovědím respondenta č. 1, byl daleko více cítit pocit ohrožení strukturami ve vedení obce. Vzájemná nedůvěra, nekomunikace, podezírání a strach, prakticky neumožňuje podle mého názoru konstruktivní spolupráci. V rámci opozičního postavení je energie soustředěna na obranu a případné výpady, nikoli na rozvoj výchovně vzdělávacího procesu. Jsem toho názoru, že absence školské rady by v tomto případě

škole jednoznačně prospěla. Problémové oblasti ve vztazích jsou opět vázány pouze na charakterové rysy zúčastněných stran.

Respondent č. 3

Respondent je ředitel základní školy v malém městě, kterou navštěvuje 471 žáků.

Okruh otázek zaměřených na okolnosti vlivu školské rady na práci ředitele školy.

a) Do jaké míry školská rada pozitivně ovlivňuje Vaši práci?

Odpověď

Školská rada do mé práce nijak významně nezasahuje. Schůzky se konají 2x za školní rok.

b) V kterých oblastech řízení vnímáte ve Vašem případě pozitivní vliv školské rady nejvýraznější?

Odpověď

Školská rada mi zprostředkovává názory a připomínky rodičů, kteří mohou přes školskou radu podávat např. stížnosti na práci učitelů, řešili jsme i klima ve třídách (náznaky šikany, ...)

c) V jaké oblasti řízení by se měla nebo mohla více angažovat?

Odpověď

O větší angažovanosti školské rady bych neuvažoval. Nastavená pravidla spolupráce jsou vyhovující a dostatečná.

d) V čem spatřujete rezervy v činnosti školské rady ve vztahu k řízení školy?

Odpověď

Problémem bývá neodbornost a laické názory členů školské rady z řad rodičů, kteří mnohdy nemají dostatečné znalosti z oblasti školství.

Okruh otázek zaměřených na vzájemný vztah školská rada – ředitel školy.

a) Existuje problematická oblast ve vzájemném vztahu školská rada – ředitel školy, která zásadně komplikuje nebo stěžuje Vaši práci?

Odpověď

Problémem bývá nekompetentnost některých členů rady.

b) Co podle Vás ovlivňuje charakter případné problematické oblasti?

Odpověď

Osobností charakter konkrétního člověka, odbornost.

c) Jakým způsobem lze zmírnit nebo odstranit negativní účinky problematické oblasti na vzájemný vztah školská rada – ředitel školy v systému řízení školy?

Odpověď

Vše vidím v komunikaci, nalezení společné řeči a hlavně rozhodovat vždy jen v zájmu školy a oprostit se např. od osobních nebo politických zájmů.

d) Vnímáte školskou radu zejména jako kontrolní orgán práce ředitele školy?

Odpověď

Částečně by rada takto vnímána být mohla. Ale opravdu záleží na konkrétním složení. Pokud v radě zasedne člověk povoláním ekonom, asi se dá odhadnout, jaké oblasti bude chtít věnovat svoji pozornost.

e) V čem spatřujete přínos školské rady pro řízení školy a pro případné zkvalitnění řídicí práce ředitele školy?

Odpověď

Nemyslím si, že by přímo školská rada byla pro řízení školy nějakým zásadním přínosem.

f) Čeho si nejvíce ceníte v oblasti spolupráce se stávající školskou radou?

Odpověď

Pravděpodobně ochoty vůbec se školou spolupracovat.

Shrnutí odpovědí a celkového dojmu

Odpovědi respondentů č. 3 byly velmi stručné. U myšlenek v nich obsažených je ale patrná podobnost s odpověďmi respondentů č. 1. Rozdíl spatřuji pouze v tom, že vzhledem k výrazně delšímu funkčnímu období byl schopen vzpomínat na různá složení školských rad, a tudíž i na různé formy a úrovně spolupráce. Zřejmě z důvodu pocitu stability ani necítil nijak výrazně kontrolní funkci školské rady. Školskou radu bere jako legislativní fakt. Vlastní činnost a spolupráce se pak odvíjí od konkrétní situace a zájmu zvolených členů zastupujících zákonné zástupce a zájmů jmenovaných zástupců zřizovatele. Pedagogové sdílejí pojetí ředitele a nikterak nevybočují.

3.4.2 Interpretace dat získaných formou dotazníkového šetření

Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření je zpracováno do tabulek příslušným k jednotlivým otázkám v dotazníku.

Číselné údaje byly převedeny na procenta. Jako základ je považováno 33 respondentů, kteří dotazník **úspěšně** vyplnili.

Statistika odpovědí respondentů

46
Počet návštěv

33
Počet
dokončených

4
Počet
nedokončených

9
Pouze
zobrazení

71,8 %
Celková úspěšnost
vyplnění dotazníku

1. Jak dlouho působíte ve funkci ředitele školy?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● méně než 6 let	6	19 %
● 6 – 12 let	12	36 %
● více než 12	15	45 %

2. Kolik žáků, studentů má škola v současné době?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● méně než 100	4	12 %
● 100 – 300	19	58 %
● 300 a více	10	30 %

3. Kolik členů má školská rada Vaší školy?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● 3	1	3 %
● 6	30	91 %
● více	2	6 %

4. Jaký byl zájem z řad pedagogických pracovníků školy o členství ve školské radě?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● značný	0	0 %

● musel(a) jsem pedagogy přesvědčovat, aby se zúčastnily voleb do školské rady	18	55 %
● minimální, pedagogové jsou členy školské rady z nutnosti	15	45 %

5. Jaký byl zájem z řad zákonných zástupců o členství ve školské radě?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● značný	1	3 %
● počet kandidátů odpovídal počtu obsazovaných míst	7	21 %
● minimální, rodiče neměli o členství zájem	25	76 %

6. Domníváte se, že existence školských rad má smysl?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano, má je to dobrý prostředek	5	15 %
● ne, ze strany zúčastněných subjektů o to není dostatečný zájem	28	85 %

7. Školská rada by měla být?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● rozhodovací orgán	0	0 %
● spolurozhodovací orgán	5	15 %
● orgán poradní bez rozhodovacích kompetencí	24	73 %
● jiná možnost	4	12 %

8. Má školská rada dostatečnou odpovědnost za svoji činnost?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● rozhodně ano	1	3 %
● má pouze částečnou odpovědnost	2	6 %
● nemá prakticky žádnou odpovědnost	30	91 %

9. Jste spokojen/a s formou vzájemné komunikace a přenosu informací mezi školskou radou a ředitelem školy?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● rozhodně ano	2	6 %
● spíše ano	24	73 %
● spíše ne	6	18 %
● rozhodně ne	1	3 %

10. Zúčastňujete se zasedání školské rady?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● ano, na vyzvání jejího předsedy	29	88 %
● ano, po domluvě s předsedou školské rady na základě vlastní iniciativy	2	6 %
● ne, nikdy jsem nebyl vyzván	2	6 %

11. Jaký je stávající rozsah kompetencí školské rady?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● rozsáhlý	21	64 %
● optimální	12	36 %
● nedostatečný	0	0 %

12. Jak jako ředitel/ka spolupracujete se školskou radou na Vaší škole?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● velmi dobře, je založena na vzájemném respektu a pomoci	14	43 %
● dobře, každý si děláme své, existujeme vedle sebe	10	30 %
● školská rada existuje pouze formálně	9	27 %

13. Kdo z členů školské rady vystupuje nejaktivněji a má největší přínos pro rozvoj školy?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● zástupci pedagogických pracovníků	6	18 %
● zákonní zástupci žáků	16	49 %
● zástupci zřizovatele	11	33 %

14. Čemu je ze strany školské rady věnována největší pozornost?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● problémům rodičů ve vztahu ke škole	25	76 %
● problémům zřizovatele ve vztahu k vedení školy	6	18 %
● organizačním otázkám	2	6 %

15. Dle Vašeho názoru jsou školské rady

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● prospěšné pro spolupráci školy, zřizovatele a zákonných zástupců žáků	10	30 %
● prospěšné, avšak nechal(a) bych to na dobrovolnosti, tak jak to bylo upraveno zákonem č. 564/1990 Sb.	16	49 %
● zbytečné	7	21 %

16. Existuje problematická oblast vzájemného vztahu školská rada – ředitel školy, která zásadně komplikuje nebo stěžuje řídicí práci?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● rozhodně ano	0	0 %
● spíše ano	1	3 %
● spíše ne	26	79 %
● rozhodně ne	6	18 %

17. Lze zmírnit nebo odstranit negativní účinky případné problematické oblasti?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
<input type="radio"/> ano	1	3 %
<input type="radio"/> ne	0	0 %
<input type="radio"/> žádná problematická oblast není	32	97 %

18. Ve kterých oblastech řízení je pozitivní vliv školské rady nejvýraznější? Uveďte nejvíce 3 oblasti.

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
<input type="radio"/> plánování	23	69 %
<input type="radio"/> organizování	15	45 %
<input type="radio"/> personalistika	21	64 %
<input type="radio"/> vedení lidí	3	9 %
<input type="radio"/> kontrola	31	94 %

19. Která ze zákonem daných činností školské rady nejvíce ovlivnila Váš způsob řízení školy? Uveďte nejvíce 2 činnosti.

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
<input type="radio"/> vyjádření k návrhům školního vzdělávacího programu a jeho následného uskutečňování	32	97 %
<input type="radio"/> schválení Výroční zprávy o činnosti školy	33	100 %
<input type="radio"/> podíl na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy	5	15 %
<input type="radio"/> projednání návrhu rozpočtu právnické osoby na další rok a návrh opatření ke zlepšení hospodaření	4	12 %

Shrnutí

Dotazníkové šetření potvrdilo závěry získané z rozhovorů s řediteli. Výrazná většina ředitelů základních škol se vyjádřila k existenci problematické oblasti negativně. Problematická oblast ve vztahu školská rada - ředitel školy neexistuje, nebo je jen těžko

definovatelná. Vzniku problému jde účinně předcházet, avšak definitivně ho nelze vyloučit. Pokud má školská rada dostatek informací ke svému fungování, její členové znají problematiku školy, dokážou konstruktivně komunikovat s ředitelem školy, pak má činnost školské rady pozitivní vliv na rozvoj školy v různých oblastech. V takových případech jsou rady vítanou zpětnou vazbou pro ředitele školy. Jsou-li vztahy tendenční, či dokonce ovlivněné politikou, je to rozhodně špatně. Nejedná se pak o partnerskou záležitost. Politická nestabilita je patrná zejména na republikové úrovni. Při představě, že by školu od roku 2002 řídil již dvanáctý ředitel, nemá smysl řešit jakékoli koncepční a rozvojové záležitosti. Respondent č. 2 zmínil „odborníků na školství neustále přibývá“, přesto této zcela zásadní a doložitelné skutečnosti si nikdo nevšímá. Ovšem při hlubším zamyšlení nezbyvá konstatovat, že jednotlivec nemá šanci ničeho dosáhnout. Každý by měl začít u sebe, třeba i formou konstruktivní a smysluplné činnosti např. ve školské radě.

4. Závěr

Hlavním cílem práce bylo zjistit, do jaké míry a v jakých oblastech školská rada ovlivňuje řídicí práci ředitele školy.

Dílčím cílem pak bylo specifikovat problematické oblasti vzájemného vztahu z pohledu ředitele školy a navrhnout, jak jejich účinky zmírnit nebo odstranit.

Cíle práce byly splněny. Ověřením tvrzení „Školská rada je funkční institucí, která pozitivně ovlivňuje řídicí práci ředitele školy a celkový rozvoj školy.“ jsem došel k závěru, že je v možnostech školských rad pozitivně ovlivnit řídicí práci ředitele školy, a to prakticky v mnoha oblastech. Oblasti jsou pak dány situacemi, místními podmínkami a vlastní potřebou škol, zákonných zástupců a zřizovatelů. Může se jednat o oblasti plánování, hodnocení, kontroly, teoreticky i hospodaření. Vše je závislé na lidských faktorech, které určují ráz spolupráce.

Tvrzení „ve vzájemném vztahu mezi ředitelem a školskou radou existují problematické oblasti, které komplikují a stěžují jeho práci“ se nepotvrdilo. Žádné opakovaně vyskytující se problematické oblasti neexistují. Vždy se jedná o zcela konkrétní a individuální situace v kontextu sledovaného vztahu.

Třetí hypotéza tvrdící, že „přínos školské rady spočívá zejména v zajištění legislativou daného komunikačního kanálu sdružujícího pedagogické pracovníky, zákonné zástupce a zřizovatele“, zcela zapadá do celkového průřezu činnosti školských rad. Komunikace je

nástrojem nezbytným i pro legislativní povinnosti školské rady, čímž mám na mysli např. schvalování Výroční správy školy. Zda se jedná o tvůrčí, případně opoziční komunikaci, nebylo předmětem tvrzení. Na mnoha místech této práce je zmíněno, že pokud chce někdo něčeho společně s někým dosáhnout, musí být v partnerském vztahu, musí spolu komunikovat, racionálně argumentovat, vzájemně návrhy a očekávání. Avšak zároveň je nutné poskytovat druhé straně podporu a snahu porozumění. I v případě personálně nadřízeného vztahu (ředitel, učitel) nelze daleko dojít silou. Pokud vztahy nebudou mít výše uvedené znaky, jsou slepou cestou.

Podněcovat k činnosti stávající i potenciální členy školské rady je velmi těžký úkol jak pro zřizovatele školy, tak pro ředitele školy. Rodiče se většinou povinností vůči škole, pokud se netýkají přímo jejich dítěte, obecně vyhýbají.

Diskutabilní dále zůstává také skutečnost, že podle aktuálně platného školského zákona má školská rada velkou pravomoc, ale žádnou odpovědnost. Toho si jsou ředitelé vědomi a nepovažují to za rovnou startovací čáru vzájemné spolupráce.

V budoucnu však nelze očekávat výrazné výkyvy v problematice školských rad. Školství lze chápat jako velkou loď, která na ostré manévry nereaguje. Změny směru se projevují až s odtupem času. Pokud toto lidé pochopí, urputnost pak bude pouhou ztrátou energie. Tu mimochodem spatřuji v mnoha oblastech lidského působení. Očekával bych s rozvojem společnosti spíše zjednodušení a zdokonalení, které se podle mého názoru zatím nedostavuje. Proto vždy s obavami očekávám různé výklady novelizovaných paragrafů školského zákona odtržených od praxe.

Budoucnost výchovy a vzdělávání našich dětí je v našich rukou, což považuji za optimistické zjištění. Snad se jí podaří konečně správně uchopit.

Seznam použitých informačních zdrojů

ŠTEFFLOVÁ, J. *Pohled do zákulisí školské rady*. Moderní obec, 2005, č. 8. ISSN 1211-0507.

ŠTIKOVÁ, M. *První zkušenosti se školskými radami*. Učitelské listy, 2007, roč. XV., č. 5. ISSN 1210-6313.

RÝDL, Karel. *K vývoji správy a řízení školství v českých zemích I*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-322-5.

PRŮCHA J.; WALTEROVÁ E.; MAREŠ J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

SLAVÍKOVÁ, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha: Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7290-133-8.

POL, M. *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.

TRUNDA, J.; BŘÍZA, K. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2012. ISBN 978-80-7290-541-6.

PALEČKOVÁ, J.: PISA - *Mezinárodní srovnávací výzkum OECD*. In: *Poslední desetiletí v českém a zahraničním pedagogickém výzkumu*. Sborník. Hradec Kralove, ČAPV a VŠP 1999. ISBN 80-7290-133-8.

SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy, *Řízení školy*, 2007, č. 10. ISSN 1214-8679.

Pokyn ministra k ustavování experimentální rady školy při základních a středních školách. Učitelské noviny, 1993, roč. 96, č. 31, s. 2. ISSN 0139-5718.

Elektronické dokumenty

Učitelské noviny č. 08/2006: *Školská rada [online]*. Praha: GNOSIS, 2006 [cit. 2017-03-22]. Dostupné online z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=3165>

Učitel'ské noviny č. 46/2010: *První varianta novely školského zákona rada [online]*.

Praha: GNOSIS, 2010 [cit. 2017-03-17]. Dostupné online z:

<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&rocnik=2010&cislo=46>

Učitel'ské noviny č. 33/2011: *Poslanci o návrhu novely školského zákona [online]*. Praha:

GNOSIS, 2011 [cit. 2017-04-04]. Dostupné online z:

<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&rocnik=2011&cislo=33>

Učitel'ské noviny č. 33/2011: *Poslanci o návrhu novely školského zákona [online]*. Praha:

GNOSIS, 2011 [cit. 2017-04-10]. Dostupné online z:

<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&rocnik=2012&cislo=19>

Učitel'ské noviny č. 19/2012: *Školství v představách TOP 09 [online]*. Praha: GNOSIS, 2012 [cit. 2017-02-22].

Dostupné online z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=6660>

Úplné znění zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), jak vyplývá z pozdějších změn [online]. 2008 [cit. 2017-02-22].

Dostupné online z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>

Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona, č.j.: MSMT-900/2012-20 ze dne 10. ledna 2012 [online]. 2012 [cit. 2017-02-22].

Dostupné online z: < <http://www.msmt.cz/dokumenty> >

Zákon České národní rady č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství [online]. 1990 [cit. 2017-02-22].

Dostupné online z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=564&r=1990>

Zákon č. 139/1995 Sb., kterým se mění a doplňuje zákon České národní rady č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění zákona č. 190/1993 Sb. a zákona č. 256/1994 Sb. [online]. 1995 [cit. 2017-02-22].

Dostupné online z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=139&r=1995>

Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů [online]. 2011 [cit. 2017-03-22].

Dostupné online z: < <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-c-472-2011-sb-kterym-se-meni-skolsky-zakon>>

ŠTEFFLOVÁ, J. Ne vždy jsou vztahy mezi školou a obcí ideální, *Moderní obec* [online], 2008 – [cit. 2017-01-04]. Dostupné na <[http://www.ihned.cz/Index.php?p=000000_d&&article\[id\]=22697050&article\[area_id\]=10041240](http://www.ihned.cz/Index.php?p=000000_d&&article[id]=22697050&article[area_id]=10041240)>

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Podklad pro rozhovor

Příloha č. 3 – Průvodní dopis k rozesílaným dotazníkům

Příloha č. 1

Dotazník - Školská rada a její podíl na řízení školy

1. Jak dlouho působíte ve funkci ředitele školy?

- méně než 6 let
- 6 – 12 let
- více než 12

2. Kolik žáků, studentů má škola v současné době?

- méně než 100
- 100 – 300
- 300 a více

3. Kolik členů má školská rada Vaší školy?

- 3
- 6
- více

4. Jaký byl zájem z řad pedagogických pracovníků školy o členství ve školské radě?

- značný
- musel(a) jsem pedagogy přesvědčovat, aby se zúčastnily voleb do školské rady
- minimální, pedagogové jsou členy školské rady z nutnosti

5. Jaký byl zájem z řad zákonných zástupců o členství ve školské radě?

- značný
- počet kandidátů odpovídal počtu obsazovaných míst
- minimální, rodiče neměli o členství zájem

6. Domníváte se, že existence školských rad má smysl?

- ano, má je to dobrý prostředek
- ne, ze strany zúčastněných subjektů o to není dostatečný zájem

7. Školská rada by měla být?

- rozhodovací orgán
- spolurozhodovací orgán
- orgán poradní bez rozhodovacích kompetencí
- jiná možnost

8. Má školská rada dostatečnou odpovědnost za svoji činnost?

- rozhodně ano
- má pouze částečnou odpovědnost
- nemá prakticky žádnou odpovědnost

9. Jste spokojen/a s formou vzájemné komunikace a přenosu informací mezi školskou radou a ředitelem školy?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

10. Zúčastňujete se zasedání školské rady?

- ano, na vyzvání jejího předsedy
- ano, po domluvě s předsedou školské rady na základě vlastní iniciativy
- ne, nikdy jsem nebyl vyzván

11. Jaký je stávající rozsah kompetencí školské rady?

- rozsáhlý
- optimální
- nedostatečný

12. Jak jako ředitel/ka spolupracujete se školskou radou na Vaší škole?

- velmi dobře, je založena na vzájemném respektu a pomoci
- dobře, každý si děláme své, existujeme vedle sebe
- školská rada existuje pouze formálně

13. Kdo z členů školské rady vystupuje nejaktivněji a má největší přínos pro rozvoj školy?

- zástupci pedagogických pracovníků
- zákonní zástupci žáků
- zástupci zřizovatele

14. Čemu je ze strany školské rady věnována největší pozornost?

- problémům rodičů ve vztahu ke škole
- problémům zřizovatele ve vztahu k vedení školy
- organizačním otázkám

15. Dle Vašeho názoru jsou školské rady

- prospěšné pro spolupráci školy, zřizovatele a zákonných zástupců žáků
- prospěšné, avšak nechal(a) bych to na dobrovolnosti, tak jak to bylo upraveno zákonem č. 564/1990 Sb.
- zbytečné

16. Existuje problematická oblast vzájemného vztahu školská rada – ředitel školy, která zásadně komplikuje nebo stěžuje řídicí práci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

17. Lze zmírnit nebo odstranit negativní účinky případné problematické oblasti?

- ano
- ne
- žádná problematická oblast není

18. Ve kterých oblastech řízení je pozitivní vliv školské rady nejvýraznější? Uveďte nejvíce 3 oblasti.

- plánování
- organizování
- personalistika
- vedení lidí

kontrola

19. Která ze zákonem daných činností školské rady nejvíce ovlivnila Váš způsob řízení školy? Uveďte nejvíce 2 činnosti.

- vyjádření k návrhům školního vzdělávacího programu a jeho následného uskutečňování
- schválení Výroční zprávy o činnosti školy
- podíl na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy
- projednání návrhu rozpočtu právnické osoby na další rok a návrh opatření ke zlepšení hospodaření

Příloha č. 2

Podklad pro rozhovor

Okruh otázek zaměřených na okolnosti vlivu školské rady na práci ředitele školy.

- a) Do jaké míry školská rada pozitivně ovlivňuje Vaši práci?
- b) V kterých oblastech řízení vnímáte ve Vašem případě pozitivní vliv školské rady nejvýraznější?
- c) V jaké oblasti řízení by se měla nebo mohla více angažovat?
- d) Rozveďte, upřesněte, doplňte, jak a v čem školská rada ovlivňuje řídicí práci
- d) V čem spatřujete rezervy v činnosti školské rady ve vztahu k řízení školy?

Okruh otázek zaměřených na vzájemný vztah školská rada – ředitel školy.

- a) Existuje problematická oblast ve vzájemném vztahu školská rada – ředitel školy, která zásadně komplikuje nebo stěžuje Vaši práci?
- b) Co podle Vás ovlivňuje charakter případné problematické oblasti?
- c) Jakým způsobem lze zmírnit nebo odstranit negativní účinky problematické oblasti na vzájemný vztah školská rada – ředitel školy v systému řízení školy?
- d) Vnímáte školskou radu zejména jako kontrolní orgán práce ředitele školy?
- e) V čem spatřujete přínos školské rady pro řízení školy a pro případné zkvalitnění řídicí práce ředitele školy?
- f) Čeho si nejvíce ceníte v oblasti spolupráce se stávající školskou radou?

Příloha č. 3

Průvodní dopis k rozesílaným dotazníkům

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

jsem studentem 3. ročníku Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, kde se v rámci studijního programu Specializace v pedagogice věnuji oboru Školský management na katedře Centrum školského managementu.

Dovoluji si Vám požádat o vyplnění anonymního dotazníku. Údaje, které dotazník poskytne, budou podkladem pro zpracování bakalářské práce s názvem Školská rada a její podíl na řízení školy.

Dotazník se skládá z 20 otázek. Dotazník je možné vyplnit do 1. 3. 2017. V případě Vašeho zájmu o tuto problematiku Vám rád závěry bakalářské práce zprostředkuji.

Děkuji za spolupráci.

S pozdravem David Kubíček