

**Univerzita Karlova v Praze**

**Pedagogická fakulta**

**Výkon manažerských funkcí ze strany obcí vůči  
zřizovaným školám**

**2013**

**Danuše Bednářová**

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Danuše Bednářová

**Výkon manažerských funkcí ze strany obcí vůči zřizovaným školám**  
**Performance of municipalities managerial functions towards established**  
**school**

Diplomová práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. et Bc. Jiří Trunda

2013

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Výkon manažerských funkcí ze strany obcí vůči zřizovaným školám* vypracovala pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že 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 Praze, 20.04.2013

.....  
podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. et. Bc. Jiřímu Trundovi za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé diplomové práce.

.....

podpis

NÁZEV:

Výkon manažerských funkcí ze strany obcí vůči zřizovaným školám

AUTOR:

Danuše Bednářová

KATEDRA

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

Mgr. et. Bc. Jiří Trunda

ABSTRAKT:

Řízení škol ze strany zřizovatelů je jedním z důležitých vlivů na zvyšování kvality vzdělávání. Právní rámec pro řízení škol je pro všechny obce stejný, avšak jeho využití je rozdílné. Cílem této diplomové práce je zjištění, jak obce jako zřizovatelé přistupují k řízení zřizovaných škol, jak jsou ředitelé škol spokojeni s řízením ze strany zřizovatelů, nakolik má na spokojenost ředitelů vliv velikost obce a odborné zajištění školství ze strany obce.

V teoretické části práce je zpracován právní rámec pro řízení škol a nastíněn koncept manažerských funkcí obce vůči školám. V experimentální části jsou ověřeny hypotézy týkající se řízení škol ze strany obcí a vlivu velikosti obce a jejich odborného zajištění školství na spokojenost ředitelů. Pro ověření hypotéz byly zvoleny jako výzkumné nástroje analýza dokumentů, předvýzkum, dotazník a škálový dotazník. Jako výzkumný vzorek byly vybrány stratifikovaným výběrem obce I., II. a III. typu, které zřizují minimálně jednu základní školu, mateřskou školu, školní družinu a školní jídelnu.

Výsledkem této práce je zjištění, že velikost obce nemá jednoznačný vliv na výkon manažerských funkcí, ale má vliv na spokojenost ředitelů škol s řízením ze strany zřizovatelů. Dalším zjištěním je, že existence odborného útvaru školství není zárukou spokojenosti ředitelů škol s řízením ze strany obcí.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Zřizovatel, řízení škol, právní rámec, manažerské funkce

**TITLE:**

Performance of municipalities managerial functions towards established schools

**AUTHOR:**

Danuše Bednářová

**DEPARTMENT:**

The School Management Center

**SUPERVISOR:**

Mgr. et. Bc. Jiří Trunda

**ABSTRACT:**

Managing schools by establishers is one of important influences how to improve quality of education. Legislation for school management is equal to all municipalities, yet they use it differently. The purpose of this thesis is to find out how municipalities in the role of establishers approach establishing schools, how are headmasters satisfied with management by establishers, and how much principals satisfaction is influenced by the size of municipality.

Theoretical part of thesis covers legislation for school establishment as well as concept of managerial roles of municipality towards schools. Experimental part verifies hypothesis regarding school management by municipalities and influence of size of municipality and its professional attitude towards principals satisfaction. For hypothesis verification were chosen research tools such as documents analysis, pre-research, questionnaire and scale questionnaire. As a representative sample were chosen by stratified selection municipalities I., II. and III. Type that establish at least 1 primary school, nursery school, after-school care and school canteen.

Result of this thesis proves size of municipality does not have a definite influence on performance of managerial roles, but it does have an influence on principals satisfaction with management by establishers. Another finding was that existence of professional school department does not guarantee headmasters satisfaction with management by municipalities.

**KEYWORDS:**

Establisher, school management, legislation, managerial roles

## Obsah

Úvod .....	1
1 Základní právní rámec pro řízení škol ze strany obcí .....	3
1.1 Zákon o obcích .....	3
1.2 Rozpočtová pravidla územních rozpočtů .....	4
1.2.1 Majetek .....	4
1.2.2 Finanční hospodaření příspěvkových organizací .....	5
1.2.3 Základní principy zřízení příspěvkové organizace .....	6
1.2.4 Povinnosti zřizovatele dle zákona č. 250/2000 Sb. ....	10
1.3 Kontrola .....	10
1.4 Školský zákon .....	11
1.4.1 Role obce ve vztahu k řediteli školy dle školského zákona .....	12
1.4.2 Povinnosti zřizovatele v oblasti zápisu do školského rejstříku .....	15
2 Řízení škol ze strany obce jako zřizovatele .....	17
2.1 Jak školy vnímat .....	17
2.1.1 Škola jako příspěvková organizace .....	17
2.1.2 Škola jako instituce poskytující vzdělání .....	18
2.2 Jak školy řídit .....	21
2.2.1 Subjekty podílející se na řízení škol ze strany zřizovatele .....	22
2.2.2 Specifikum řízení škol ze strany zřizovatele .....	23
3 Koncept manažerských funkcí obce vůči školám .....	25
3.1 Plánování .....	26
3.1.1 Mise .....	27
3.1.2 Vize .....	28
3.1.3 Strategická koncepce .....	28

3.2	Organizování .....	29
3.2.1	Institucionální uspořádání .....	30
3.2.2	Financování .....	31
3.3	Personální řízení .....	33
3.3.1	Zabezpečení pracovních zdrojů.....	35
3.3.2	Řízení pracovního výkonu a hodnocení ředitelů.....	36
3.3.3	Rozvoj ředitelů .....	37
3.3.4	Odměňování ředitelů .....	38
3.3.5	Pracovní vztahy .....	39
3.3.6	Správa.....	40
3.4	Vedení lidí .....	40
3.4.1	Styly vedení lidí .....	41
3.4.2	Motivace.....	42
3.4.3	Komunikace .....	43
3.5	Kontrola .....	45
3.5.1	Veřejnosprávní kontrola ze strany zřizovatele .....	45
3.5.2	Kontrola ze strany zřizovatele jako součást evaluace školy.....	46
3.6	Analýza.....	47
3.7	Rozhodování.....	48
4	Empirická část.....	51
4.1	Cíl výzkumu .....	51
4.2	Formulace výzkumného problému .....	51
4.3	Formulace hypotéz .....	51
4.4	Výzkumné metody.....	51
4.5	Výzkumný vzorek.....	52
4.6	Analýza dokumentů.....	55



4.7	Vliv velikosti obce na kvalitu výkonu manažerských funkcí vůči zřizovaným školám	56
4.7.1	Výsledky šetření .....	56
4.7.2	Interpretace výsledků .....	70
4.8	Vliv velikosti obce na spokojenost ředitelů se zohledňováním individuálních potřeb škol ze strany zřizovatele.....	72
4.8.1	Výsledky šetření .....	73
4.8.2	Interpretace výsledků .....	88
4.9	Vliv existence samostatného útvaru školství na míru spokojenosti ředitelů s řízením škol ze strany zřizovatele.....	90
4.9.1	Výsledky šetření .....	90
4.9.2	Interpretace výsledků .....	109
	Závěr.....	112
	Bibliografie.....	115
	Přílohy .....	I
	Příloha č. 1.....	II
	Příloha č. 2.....	VIII
	Příloha č. 3.....	XI
	Příloha č. 4.....	XII

## Úvod

Výsledky zprávy McKinsey&Company (2010) hovoří o klesajících výsledcích studentů českých základních a středních škol. Čeští studenti dosahují v porovnání se zeměmi OECD průměrných výsledků. Přičemž tato zpráva zároveň nastiňuje i řešení. Konstatuje, že „*hlavní prioritou je zlepšit kvalitu výuky změnou postupů pro profesní rozvoj a řízení učitelů a ředitelů, včetně úpravy standardů a hodnocení výsledků studentů. Tato priorita by měla být podpořena cílenými úpravami organizace a financování českého výchovně-vzdělávacího systému. Jak uvádí zpráva McKinsey & Company z r. 2007, řada populárních reforem (např. nižší počet žáků ve třídách, větší autonomie škol, navýšení financování) zlepšení výsledků nepřináší. Za výsledky nejlepších výchovně-vzdělávacích systémů stojí cílenější důraz na kvalitu výuky ve třídách a toto zjištění platí také pro Českou republiku.*“ A právě organizace a financování školství jsou oblasti, které může ovlivnit primárně zřizovatel. Pokud mají být ředitelé schopni zaměřit se více na kvalitu výuky, bude nutné zaměřit se na snížení jejich administrativní a provozní zátěže.

Lze se však domnívat, že zřizovatelé nedoceňují svůj možný vliv na výsledky a kvalitu vzdělávání. Na druhou stranu se lze domnívat, že ředitelé škol vnímají podporu ze strany zřizovatele jako pomoc při plnění jejich hlavního úkolu a poslání, a to zajišťovat kvalitní vzdělávání.

Školy mají od roku 2003 ekonomickou autonomii, (byť se jedná o autonomii spíše formální, neboť ředitelé nejsou ve svém rozhodování o použití finančních prostředků plně svobodni; zřizovatel nastavuje pravidla pro čerpání poskytnutých poskytnutého příspěvku a nezřídka podmiňuje nakládání s majetkem svým předchozím souhlasem) a od roku 2005 autonomii pedagogickou, takže jak za výsledky v oblasti hospodaření, tak i za výsledky v oblasti vzdělávání odpovídají školy a potažmo ředitelé. Na to, aby se však ředitelé mohli v maximální míře soustředit na zvyšování kvality výuky, potřebují mít kvalitní zázemí. A tady vidím jednu z hlavních úloh zřizovatele. Role zřizovatele by tedy neměla být rolí podružnou a mnohdy i zcela podceňovanou.

V čem je tedy dle mého názoru možné spatřovat hlavní úlohu zřizovatele: podílet se na kvalitě vzdělávání tím, že nastaví optimální organizaci a financování školství. Že bude dostatečně personálně zajištěn úředníky, kteří rozumí problematice školství i hospodaření příspěvkových organizací. Že bude disponovat kvalitním odborným útvarem, který poskytne

takovou metodickou pomoc ředitelům, jež jim částečně uvolní ruce právě ve prospěch vyšší kvality výuky. Že zřizovatelé budou mít zájem na rozvoji školství v obci, že budou mít zpracovanou koncepci rozvoje školství.

Základním cílem diplomové práce je zjistit, jak obce jako zřizovatelé přistupují k řízení škol jimi zřizovaných. Diplomová práce pojmenuje manažerské funkce zřizovatele ve vztahu k řízení škol a zjistí, nakolik tyto funkce plní. Dále bude diplomová práce zjišťovat, nakolik jsou ředitelé škol spokojeni s řízením ze strany zřizovatelů.

Diplomová práce se zabývá jedním typem zřizovatele, a tím jsou obce (bez rozdílu, zda se jedná o obec, městys, město nebo statutární město), hovoří o jejich úřadech jako o obecních úřadech (bez rozdílu, jestli se jedná o úřad obecní, městský nebo magistrát) a o školách jako o příspěvkových organizacích.

## 1 Základní právní rámec pro řízení škol ze strany obcí

Dle zákona č. 128/200 Sb., o obcích (dále také jen „zákon o obcích“), **obec pečuje** o všestranný rozvoj svého území a o **potřeby svých občanů**. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, **výchovy a vzdělávání**, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku. Obec může pro výkon samostatné působnosti **zřizovat právnické osoby**. Znamená to mj. zřizování **příspěvkových organizací**, které zpravidla ve své činnosti nevytvářejí zisk<sup>1</sup>.

§ 8 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním a vyšším odborném vzdělávání (dále také jen „školský zákon“), dále praví, že, *„Kraj, obec a dobrovolný svazek obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu.“*

Tato ustanovení zákona o obcích a školského zákona tvoří právní rámec pro to, aby obce pro uspokojování vzdělávacích potřeb svých občanů zřizovaly školy<sup>2</sup>.

### 1.1 Zákon o obcích

Mezi **pravomoci zastupitelstva obce** ve vztahu ke zřizovaným právnickým osobám náleží zřizování a rušení příspěvkových organizací, schvalování jejich zřizovací listiny a schvalování rozpočtu. Tyto pravomoci může vykonávat pouze zastupitelstvo, nemůže je svěřit jinému orgánu obce. Při realizaci těchto pravomocí zastupitelstvo postupuje v souladu s § 23 – 37 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (dále také rozpočtová pravidla územních rozpočtů), podrobněji o nich pojednává kapitola 1.2.

**Radě obce** je vyhrazeno plnit vůči zřizovaným příspěvkovým organizacím úkoly zřizovatele podle zvláštních předpisů (jako jsou např. rozpočtová pravidla územních rozpočtů), podrobněji jsou opět uvedeny v kapitole 1.2. Dle Koudelky (2007) může rada obce vůči školským zařízením jmenovat jejich ředitele na základě konkursu za podmínek daných § 131 a 166 školského zákona. Rada města zřizuje a zrušuje dle potřeby **komise rady města**,

---

<sup>1</sup> Ačkoli zákon o obcích hovoří o příspěvkových organizacích poměrně neurčitě a volně, přesnější ustanovení lze samozřejmě nalézt. A to především v zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

<sup>2</sup> Obce mohou školy tedy zřizovat jako příspěvkové organizace či jako školské právnické osoby, avšak tato práce pracuje pouze s právní formou „příspěvková organizace“.

a to jako své poradní a iniciativní orgány. Komise nemají rozhodovací pravomoci, ale předkládají svá stanoviska a náměty radě obce. Ve vztahu ke školství se povětšinou jedná o komisi pro výchovu a vzdělávání.

Dalším z orgánů obce, který má povinnosti vůči školám, je **obecní úřad**. Obecní úřad v samostatné působnosti plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo obce nebo rada obce. Rada obce může zřídit pro jednotlivé úseky činnosti obecního úřadu odbory a oddělení, v nichž jsou začleněni zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. Pro oblast školství jsou to obvykle útvary, jako např. odbor školství (ať už samostatný či v kombinaci např. s kulturou, tělovýchovou apod.), oddělení školství či samostatný úsek v rámci jiného organizačního útvaru. Je věcí rady obce, které odbory či oddělení obecního úřadu zřídí a v jakém počtu. Rozhodující jsou místní podmínky a potřeby obce.

## **1.2 Rozpočtová pravidla územních rozpočtů**

Dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, obec zřizuje příspěvkové organizace pro takové činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Jelikož školy obvykle ze své činnosti nevytvářejí finanční zisk, je zřejmé, že obec rozhodnutím o zřízení školy jako příspěvkové organizace též rozhoduje o poskytování příspěvku z rozpočtu obce. Příspěvek na provoz školy je určen k tomu, aby byl dorovnán rozdíl mezi vyšší nákladů, které jsou s poskytováním služeb spojeny, a mezi výnosy z přikázaných činností.

Obec rozhodnutím o zřízení školy rozhoduje jak o použití finančních prostředků z rozpočtu obce, tak o užití majetku obce k zabezpečení jejích služeb. Dle Morávka (2011) je **příspěvková organizace** jednoznačně ve svém konání a rozhodování **podřízena vůli zřizovatele**. „Svoboda“ jejího samostatného rozhodování je omezena zřizovatelem i proto, že zřizovatel je sám ve svém rozhodování limitován zákonem.

### **1.2.1 Majetek**

Majetek pořízený či nabytý školou jako příspěvkovou organizací v průběhu její existence je nabýván do vlastnictví zřizovatele, škola je zmocněna pouze k hospodaření s tímto majetkem.

## 1.2.2 Finanční hospodaření příspěvkových organizací

Škola jako příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele, s dotací ze státního rozpočtu<sup>3</sup>, s peněžními prostředky získanými vlastní a doplňkovou činností, s prostředky svých fondů, s peněžitými dary od fyzických a právnických osob a dále s peněžními prostředky poskytnutými z národního fondu a ze zahraničí, s dotací na úhradu provozních výdajů, které jsou kryty z rozpočtu EU či s dotací na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv.

Zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz školy zpravidla v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejích potřeb. Během rozpočtového období může docházet ke změnám ve finančním plánu školy, které ale musí být schváleny zřizovatelem. Na konci rozpočtového období zřizovatel provede finanční vypořádání. Pokud příspěvková organizace ve své doplňkové činnosti vytváří zisk, může jej použít jen ve prospěch své hlavní činnosti (pokud zřizovatel nepovolí jinak).

Příspěvková organizace tvoří své peněžní fondy: rezervní fond, investiční fond, fond odměn, FKSP. Zůstatky peněžních fondů se po skončení roku převádějí do roku následujícího.

**Rezervní fond** se tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace na základě schválení jeho výše zřizovatelem, sníženého o případné odvody do fondu odměn. Rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření do rezervního fondu a fondu odměn schvaluje zřizovatel.

**Investiční fond** vytváří příspěvková organizace k financování svých investičních potřeb, k úhradě investičních úvěrů nebo půjček, k odvodu do rozpočtu zřizovatele, k posílení zdrojů určených na financování opravy a údržby majetku.

---

<sup>3</sup> Finančními prostředky na přímé výdaje ze státního rozpočtu se podle školského zákona rozumí výdaje na platy, náhrady platů nebo mzdy a náhrady mezd, na odměny a odstupné, na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, výdaje na učební pomůcky, školní potřeby a na učebnice, pokud jsou poskytovány bezplatně, a další výdaje vyplývající ze zákona.

**Fond odměn** je dle Pekové (2004) motivačním fondem. Je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace, a to do výše jeho 80%, nejvýše však do 80% stanoveného objemu prostředků na platy.

**FKSP** je tvořen základním přidělem z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy, resp. na mzdy. FKSP je tvořen k zabezpečení kulturních, sociálních a dalších potřeb, je určen především zaměstnancům v pracovním poměru k příspěvkové organizaci.

Jak příhodně uvádí Peková (2004), ačkoli má škola jako příspěvková organizace právní subjektivitu, některé úkony může učinit **pouze se souhlasem svého zřizovatele**, a to:

- využít investičních úvěrů a půjček,
- ručit za závazky svého zřizovatele,
- pořizovat věci na splátky,
- přijímat jako protihodnotu za své pohledávky cenné papíry.

Škola jako příspěvková organizace **nemůže**:

- poskytovat dary (s výjimkou z FKSP),
- nakupovat akcie a jiné cenné papíry,
- zřizovat ani zakládat právnické osoby, mít majetkovou účast v právnické osobě zřízené nebo založené za účelem podnikání

### **1.2.3 Základní principy zřízení příspěvkové organizace**

Příspěvková organizace je právnickou osobou, vzniká a zaniká rozhodnutím zřizovatele.

#### **Zřízení příspěvkové organizace**

Rozhodnutí o zřízení příspěvkové organizace a schválení zřizovací listiny je výhradní pravomocí zastupitelstva obce. Radě obce je vyhrazeno plnit vůči příspěvkovým organizacím úkoly zřizovatele, nejsou-li vyhrazeny zastupitelstvu obce. Dle Morávka (2011) stojí za připomenutí, že ve vztahu k příspěvkovým organizacím obecní úřad pouze vykonává ty úkoly, které mu uloží zastupitelstvo nebo rada obce. Lze tedy dovodit, že např. pro kontrolní činnost obce nad hospodařením příspěvkové organizace, kterou bude vykonávat obecní úřad, bude užitečné stanovit předem dostatečně **podrobná a jasná pravidla**<sup>4</sup>. Příspěvková organizace je totiž samostatnou právnickou osobou zřízenou rozhodnutím volených orgánů

---

<sup>4</sup> V praxi bývá tento princip opomíjen.

obce, kterým je též odpovědna. Obecní úřad však nemá právní subjektivitu při zajištění samostatné působnosti obce, a není tudíž nadán vlastní rozhodovací pravomocí. Je jisté, že obecní úřad je radě i zastupitelstvu odpovědný za řádný průběh hospodaření, a to včetně kontroly hospodaření příspěvkové organizace. Avšak je zapotřebí respektovat zmocnění statutárního orgánu příspěvkové organizace k odpovědnosti nejen za činnost a hospodaření s majetkem obce.

### **Zřizovací listina**

Zřizovací listina je schvalována rozhodnutím zastupitelstva, přičemž struktura obsahu zřizovací listiny je dána zákonem (§ 27 rozpočtových pravidel územních rozpočtů) a obsah vůlí zřizovatele – obce. Obec může obsah zřizovací listiny měnit rozhodnutím zastupitelstva.

Zákonem vymezený obsah zřizovací listiny je nutné považovat jako zákonem stanovené minimum možností pro rozhodnutí zřizovatele o povinnostech a právech, které vloží na zřízenou příspěvkovou organizaci. Zřizovací listinou přenáší obec na příspěvkovou organizaci část svých práv a povinností ke svému majetku.

### **Náležitosti zřizovací listiny**

- **název obce**, včetně jejího zařazení do okresu,
- **název, sídlo příspěvkové organizace** a její IČO, název musí vylučovat možnost záměny s jinou příspěvkovou organizací; s ohledem na skutečnost, že příspěvkové organizace se zapisují do obchodního rejstříku, lze doporučit, aby název příspěvkové organizace obsahoval i označení „příspěvková organizace“<sup>5</sup>,
- vymezení **hlavního účelu** a tomu odpovídajícího předmětu činnosti, pokud obec zřizuje školu a zároveň bude po této příspěvkové organizaci požadovat i zajištění dalších služeb, měla by tyto činnosti uvést v předmětu činnosti zřizované příspěvkové organizace<sup>6</sup>,

---

<sup>5</sup> Při změně názvu organizace nelze opomenout tyto povinnosti: oznámit změnu názvu obchodnímu rejstříku, zveřejnit ji v Ústředním věstníku a oznámit ji správci rejstříku škol a školských zařízení, správci daně, SSSZ, zdravotním pojišťovně apod. Je nutné zajistit změnu názvu i na razítkách a dokumentech dané příspěvkové organizace.

<sup>6</sup>Např. v případě školní jídelny i stravování zaměstnanců.



- označení **statutárních orgánů** a způsob, jakým vystupují jménem organizace, statutárním orgánem je v případě školy ředitel školy; ředitel školy musí splňovat předpoklady stanovené zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících; při konkursním řízení a jmenování ředitele školy do funkce obec postupuje dle vyhlášky č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích; jmenováním se dotčený člověk stává statutárním orgánem právnické osoby, z čehož pak vyplývají jeho další povinnosti, které ukládá každé statutární osobě zákon<sup>7</sup>,
- **vymezení majetku** ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci **předává k hospodaření**, příspěvková organizace není vlastníkem majetku, se kterým hospodaří, a nemá právo nakládat s majetkem jako vlastník; veškeré nakládání s majetkem je podřízeno předchozímu písemnému souhlasu zřizovatele<sup>8</sup>; je-li majetek obce svěřen k hospodaření příspěvkové organizaci, nestává se tato organizace vlastníkem dotčeného majetku, je pouze povinna o něm účtovat a odepisovat ho; není tím však dotčena povinnost obce vést tento majetek ve své evidenci; před přijetím daru je příspěvková organizace povinna vyžádat si písemný souhlas zřizovatele<sup>9</sup>,
- **vymezení takových majetkových práv**, která škole umožní, aby se svěřeným majetkem mohla plnit hlavní účel, k němuž byla zřízena, jedná se o práva a povinnosti spojené s plným efektivním a ekonomicky účelným využitím majetku, s péčí o jeho ochranu, rozvoj, podmínky pro jeho případnou další investiční výstavbu, práva a povinnosti spojené s případným pronajímáním svěřeného

---

<sup>7</sup> Ředitel odpovídá za činnost a hospodaření organizace, odpovídá za vedení účetnictví, vydává vnitřní předpisy a je zaměstnavatelem ve smyslu zákoníku práce, odpovídá za stanovení platu zaměstnancům příspěvkové organizace atd.

<sup>8</sup> Mnohdy dochází k praxi, že obec poskytne příspěvkové organizaci majetek formou nájemní smlouvy či smlouvy o výpůjčce. Tento postup je však zpochybnitelný. Zákon jednoznačně hovoří o předání k hospodaření. Dle Morávka (2011) lze pochybovat i o tom, zda ředitel příspěvkové organizace může dostatečně svobodně projevit vůli odmítnout podepsat příslušnou smlouvu, je-li druhou smluvní stranou orgán obce, který ředitele z funkce odvolává.

<sup>9</sup> Zřizovatel musí rozhodnout o tom, zda přijímaný dar je pro něj natolik přínosný, že případné doprovodné náklady s ním související (na provoz, odpisy, údržbu či likvidaci) ho zatíží méně než jeho přínos.

majetku jiným subjektům apod.; záleží jen na zřizovateli, nakolik daná ustanovení zákona rozvine,

- okruhy **doplňkové činnosti**,

okruhy doplňkové činnosti musí navazovat na hlavní účel příspěvkové organizace (tj. především poskytování výchovy a vzdělávání), kterou jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců; tato činnost nesmí narušovat plnění hlavních účelů organizace a sleduje se odděleně; doplňkové činnosti by měly být formulovány podle obsahové náplně jednotlivých živností,

- **vymezení doby**, na kterou byla škola zřízena,

příspěvková organizace může být zřízena na dobu určitou, tj. může být stanoveno konkrétním datum ukončení činnosti organizace, nebo může být zřízena na dobu neurčitou.

### **Zveřejnění v ústředním věstníku**

Obec je povinna zveřejnit informaci o zřízení školy jako příspěvkové organizace a znění zřizovací listiny v Ústředním věstníku ČR, stejně jako informaci o zrušení příspěvkové organizace nebo o sloučení zřizovaných příspěvkových organizací. Oznámení je zřizovatel povinen podat do 15 dnů ode dne, kdy k uvedené skutečnosti došlo.

### **Zápis do obchodního rejstříku**

Příspěvková organizace jako právnická osoba vzniká dnem uvedeným v rozhodnutí zastupitelstva a ve schválené zřizovací listině, ale obec je povinna podat návrh na zápis příspěvkové organizace do obchodního rejstříku. K tomuto návrhu je nutné dále doložit rozhodnutí o zřízení příspěvkové organizace, zřizovací listinu příspěvkové organizace, oprávnění k doplňkové činnosti, osvědčení o právním důvodu užívání místností, v nichž je umístěno sídlo příspěvkové organizace, doklad o přidělení IČO.

### **Zrušení příspěvkové organizace**

Je-li škola jako příspěvková organizace zřízena na dobu určitou, končí její existence datem uvedeným v rozhodnutí zastupitelstva a ve zřizovací listině. Je-li příspěvková organizace zřízena na dobu neurčitou a zřizovatel se rozhodne k jejímu zrušení, pak zastupitelstvo obce tento záměr projedná a rozhodne o termínu ukončení existence

příspěvkové organizace. V každém případě je nutné veškeré kroky vedoucí k ukončení existence školy provádět s dostatečným předstihem. Je nutné vzít v potaz lhůty vyplývající ze zákoníku práce, z doby, po kterou bude trvat inventarizace, ukončení účetnictví apod.<sup>10</sup>. Zřizovatel dále rozhodne o dalším užití svého majetku, se kterým rušená příspěvková organizace hospodařila, a převezme ke dni ukončení existence školy její práva a závazky.

#### **1.2.4 Povinnosti zřizovatele dle zákona č. 250/2000 Sb.**

Zřizovatel je povinen příspěvkové organizaci především

- poskytnout příspěvek na provoz, a to zpravidla v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejích potřeb,
- schvalovat výši rezervního fondu,
- schvalovat odpisový plán příspěvkové organizace.

**Vzájemný vztah** mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací, jakož i rozsah povinností obou stran, je dle Morávka (2011) ovlivněn zejména tím, že:

- příspěvková organizace je samostatnou právnickou osobou a účetní jednotkou,
- příspěvkové organizaci je svěřen majetek ve vlastnictví zřizovatele – včetně majetku získaného vlastní činností příspěvkové organizace,
- o svěřeném majetku příspěvková organizace účtuje a je povinna provádět účetní odpisy; odpisový plán schvaluje zřizovatel; účtování o majetku však nezakládá změnu vlastníka majetku,
- příspěvková organizace hospodaří podle svého rozpočtu, ale v závislosti na podmínkách stanovených zákonem a podle pokynů zřizovatele.

### **1.3 Kontrola**

Obec je vlastníkem majetku, který předává škole k hospodaření, včetně majetku pořízeného její vlastní činností a finančních prostředků, které jí svěřuje formou příspěvku. Obec má nad činností a hospodařením školy zákonem předepsanou **povinnost kontroly**, která je dána malými rozpočtovými pravidly a zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě (dále jen zákon o finanční kontrole). Dle Matrasové a Šlaufa (2003) je obec povinna vytvořit systém finanční kontroly za účelem zajištění kontroly jak svého hospodaření,

---

<sup>10</sup> Dle Morávka (2011) je dobré, aby byl obecní úřad pověřen dohledem nad pracemi vedoucími k ukončení činnosti příspěvkové organizace.

tak i hospodaření příspěvkových organizací ve své působnosti. Základním cílem je zabezpečit vytvoření funkčního kontrolního systému, jehož úkolem je **ověřovat**, zda veřejné prostředky jsou využívány v souladu s právními předpisy, **zda je s majetkem nakládáno hospodárně, účelně a efektivně**. Dále má za úkol zajistit prověřování účinnosti a přiměřenosti tohoto systému a nejméně jednou ročně provádět jeho hodnocení.

Kritéria hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti jsou určujícími kritérii pro hodnocení a kontrolu veřejných výdajů, čili i výdajů zřizovaných škol. V těchto kritériích je vyjádřena potřeba ekonomicky racionálního nakládání s veřejnými zdroji s ohledem na jejich vzácnost a stanovené výdajové cíle. Podrobněji se těmito kritérii zabývá Ochrana (2010).

**Hospodárností** se rozumí takové použití veřejných prostředků, kdy stanovených cílů a úkolů dosahujeme s co nejnižším vynaložením zdrojů. Podmínkou minimalizace zdrojů je, že tyto cíle a úkoly jsou splněny za předpokladu dodržení odpovídající kvality<sup>11</sup>.

Při vynakládání veřejných nákladů je dalším z kritérií **kritérium efektivnosti**. Efektivnost lze sledovat ve dvou základních formách, a to

- **nákladová efektivnost**, jejíž podstatou je zjišťování toho, jaké náklady byly vynaloženy na jednu naturální jednotku výstupu,
- **produktivita veřejných výdajů**, kterou se rozumí takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.

Další sledovaným kritériem je **kritérium účelnosti**. Tím se rozumí takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. Nejčastějším ukazatelem je procentní naplnění stanovených cílů.

#### 1.4 Školský zákon

**Povinnosti zřizovatele** ve vztahu k výchově a vzdělávání upravuje i zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním a vyšším odborném vzdělávání (dále

---

<sup>11</sup> Dle Ochrany (2010) v praxi dochází k manažerskému selhání při použití kritéria hospodárnosti, kdy je sice zvolená varianta výdajového programu realizována s minimálními výdaji, avšak je při tom opomenuto hledisko kvality stanoveného cíle či stanoveného standardu. Tuto povinnost však ukládá přímo zákon o finanční kontrole, který stanovuje, že při použití kritéria hospodárnosti musí být dodržena odpovídající kvalita.

také jen „školský zákon“). Školský zákon dle Polákové (2004) stanovuje v §§ 170 – 180 obci **odpovědnost za konkrétní oblasti vzdělávání**, např. pokud jde o vytváření podmínek pro plnění povinné školní docházky, zřizování škol a podmínek jejich financování.

Při zajišťování vzdělávání a školských služeb, zejména při zřizování a zrušování škol a školských zařízení, dbá obec dle § 177 o

- **soulad** rozvoje vzdělávání a školských služeb **se zájmy občanů obce**, s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem svého území,
- **dostupnost vzdělávání** a školských služeb podle místních podmínek.

Obec je povinna zajistit podmínky pro **plnění povinné školní docházky** dětí s místem trvalého pobytu na jejím území a dětí umístěných na jejím území ve školských zařízeních pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy. Za tímto účelem obce zřizují **základní školu**.

Obec dále zřizuje a zrušuje

- **mateřské školy**,
- mateřské a základní školy s vyučovacím jazykem národností menšiny,
- **zařízení školního stravování** sloužící dětem a žákům škol, které zřizuje.

Obec je dle § 179 povinna zajistit **podmínky pro předškolní vzdělávání** v posledním roce před zahájením povinné školní docházky pro děti s místem trvalého pobytu na jejím území.

Obec dále může zřizovat

- základní umělecké školy,
- školská zařízení pro zájmové vzdělávání,
- školská účelová zařízení a
- školy nebo školská zařízení, které jinak zřizuje kraj nebo ministerstvo (pokud prokáže potřebné finanční, materiální a personální zabezpečení jejich činnosti).

Vztah zřizovatele a školy školský zákon upevňuje i §12 odst. 5. **Zřizovatel** dle něj **může školu hodnotit**, a to dle předem zveřejněných kritérií.

#### **1.4.1 Role obce ve vztahu k řediteli školy dle školského zákona**

Následující odstavce se poněkud šířeji zabývá postavením ředitele školy. Byť by se mohlo na první pohled zdát, že to nemá příliš společného s rolí zřizovatele, opak je

pravdou. Jasně vymezení kompetencí a odpovědností ředitele školy na druhou stranu určuje ty oblasti, do kterých zřizovatel není oprávněn přímo zasahovat.

Základní a zásadní **kompetence ředitele** pedagogického a odborného charakteru stanovují §§ 164 a 165 školského zákona. Ředitel školy

- rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se školským zákonem a vzdělávacími programy,
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.

V tomto ustanovení je předně vyjádřena jedna velmi důležitá zásada, kterou je nezbytné používat při aplikaci školského zákona a jeho prováděcích právních předpisů, a sice ta, že **ředitel školy** a školského zařízení **je oprávněn a zároveň povinen rozhodovat ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb** podle školského zákona, pokud zákon nestanoví jinak<sup>12</sup>. Jiné orgány nebo subjekty (především **zřizovatel školy**, školská rada či pedagogická rada) **mají** v oblasti poskytování vzdělávání a školských služeb podle školského zákona **pouze ty kompetence a oprávnění, která jim jsou výslovně svěřena zákonem** (ať již školským či jiným).

Obdobně **ředitel školy odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb**. Tato odpovědnost se promítá především do výběru zaměstnanců právnické osoby vykonávající činnost školy<sup>13</sup>. To znamená, že také uzavírá pracovněprávní

---

<sup>12</sup> Jako příklad lze uvést například stanovení počtu tříd nebo studijních skupin v rámci školy, konkrétní naplněnost tříd či studijních skupin ve škole (samozřejmě při respektování pravidel stanovených právními předpisy), časové uspořádání vyučování ve škole, zřízení jednotlivé třídy, oddělení či studijní skupiny pro děti, žáky a studenty se zdravotním postižením v rámci „běžné“ školy podle § 16 odst. 8 školského zákona, stanovení kritérií pro přijetí ke vzdělávání v mateřské škole nebo základní škole (opět při respektování pravidel stanovených právními předpisy) či další organizační opatření.

<sup>13</sup> Je možné se setkat s praxí, kdy zřizovatel má tendence ovlivňovat výběr zaměstnanců a převážně vedoucích zaměstnanců škol. K tomuto jednání však nemá žádnou pravomoc.

vztahy se zaměstnanci a odpovídá za to, že tito zaměstnanci splňují podmínky pro výkon své práce stanovené v právních předpisech<sup>14</sup>.

Ředitel školy dále

- stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených v souladu s účelem, na který byly přiděleny.

Jedná se o kompetence spojené výlučně s postavením ředitele školy nebo školského zařízení jako statutárního orgánu právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení.

**Ředitel školy rozhoduje** o právech a povinnostech **v oblasti státní správy** (např. o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, přijetí k základnímu vzdělávání, povolení individuálního vzdělávání apod.). **Úkoly nadřízeného správního orgánu** ředitelů škol **plní vždy krajský úřad.**

**Ředitele školy jmenuje** do funkce **zřizovatel** na základě jím vyhlášeného konkursního řízení, a to na období 6 let<sup>15</sup>. To znamená, že se jako zákonná podmínka pro jmenování ředitele školy nebo školského zařízení do funkce stanoví fakt, že na tuto funkci bylo zřizovatelem vyhlášeno konkursní řízení a toto konkursní řízení v praxi proběhlo. Podstatné je, že **výsledky konkursního řízení** mají pro zřizovatele vždy **pouze doporučující povahu** (zřizovatel tudíž nemusí jmenovat ředitele školy nebo školského zařízení do funkce na základě „výsledků“ konkursního řízení). Zřizovatel tak není doporučením konkursní komise vázán a může do funkce jmenovat kohokoliv, kdo se jím vyhlášeného konkursního řízení účastnil (pokud samozřejmě splňuje zákonné předpoklady pro výkon dané funkce).

---

<sup>14</sup> Zřizovatelé nemají na základě školského zákona zákonné oprávnění kontrolovat dodržování pracovněprávních předpisů u škol. Uvedené je nezbytné mít na paměti i v souvislosti s šetřením stížností v této oblasti.

<sup>15</sup> V průběhu posledních 6 měsíců pracovního poměru ředitele školy nebo školského zařízení na dobu určitou, nejpozději však 3 měsíce před jeho skončením, může zřizovatel vyhlásit konkurs na ředitele školy nebo ředitele školského zařízení pro další období. Zřizovatel vyhlásí konkurs vždy, navrhne-li to nejpozději 6 měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou Česká školní inspekce nebo školská rada. Nedojde-li k vyhlášení konkursu, prodlužuje se doba trvání pracovního poměru na dobu určitou ředitele školy nebo školského zařízení o dalších 6 let

**Náležitosti konkursního řízení**, složení konkursních komisí, pravidla pro sestavování, činnost a rozhodování konkursních komisí jsou stanovena **vyhláškou MŠMT č. 54/2005 Sb.**

**Ředitelem** školy může být jmenován pouze ten, kdo **splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy** stanovené zvláštním právním předpisem, tj. zákonem o pedagogických pracovnících<sup>16</sup>.

**Ředitele** školy **zřizovatel odvolá** z vedoucího pracovního místa v případě

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

**Ředitele** školy **může zřizovatel** v průběhu doby trvání pracovního poměru na dobu určitou **odvolat** z vedoucího pracovního místa z důvodů

- závažného porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z jeho činností, úkolů a pravomocí na vedoucím pracovním místě ředitele, které bylo zjištěno zejména inspekční činností České školní inspekce nebo zřizovatelem<sup>17</sup>,
- na návrh školské rady nebo České školní inspekce.

#### **1.4.2 Povinnosti zřizovatele v oblasti zápisu do školského rejstříku**

Školský zákon stanovuje povinnosti zřizovateli i v oblasti **zápisu do školského rejstříku**. Dle Valenty (2010) je zápis do rejstříku aktem uznání ze strany orgánu veřejné správy, že daná škola nebo školské zařízení splňuje všechny zákonem stanovené podmínky

---

<sup>16</sup> V této souvislosti je nutné zdůraznit, že ředitel školy je vždy pedagogickým pracovníkem, a vykonává tak přímou vyučovací činnost a zároveň je vždy zaměstnancem právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení.

<sup>17</sup> Je nezbytné zdůraznit, že se v této věci jedná pouze o právní povinnosti ředitele, tedy povinnosti, které s výkonem funkce ředitele spojují právní předpisy, a to ať již z oblasti školství, tak z jiných oblastí (pracovněprávní předpisy, finanční a účetní předpisy apod.). Za právní povinnosti naopak **nelze považovat úkoly, které** řediteli nad rámec jeho povinností vyplývajících z právních předpisů **uloží například zřizovatel**.



poskytnout vzdělávání a školské služby podle zákona. Zřizovatel musí k zápisu do školského rejstříku mj. uvést a doložit:

- druh a typ školy,
- název, sídlo a právní formu,
- identifikační údaje o statutárním orgánu školy,
- personální a materiální zajištění a financování činnosti školy,
- doklad osvědčující vlastnické nebo užívací právo k prostorám, kde bude uskutečňováno vzdělávání,
- stanovisko orgánu veřejné ochrany zdraví a stavebního úřadu k těmto prostorám<sup>18</sup>,
- doklad o zřízení školy,
- navrhovanou kapacitu.

---

<sup>18</sup> Tento aspekt je mnohdy ze strany zřizovatelů podceňován. Zřizovatel (s dobrým úmyslem) rozhodne o rozšíření kapacity školy, nevezme ale v potaz nové předpisy např. v oblasti hygieny a požární ochrany. Stává se tak, že přístavba je bez dostatečného počtu WC či bez požárního schodiště. Zápis do rejstříku škol je tak bohužel ohrožen, či v lepším případě krátkodobě odložen.

## 2 Řízení škol ze strany obce jako zřizovatele

### 2.1 Jak školy vnímat

Jak ke školám vlastně přistupovat, jak na ně nahlížet, to je problém, který se liší dle jednotlivých aktérů podílejících se na řízení škol. Dle Pola (Kalous, 2006) lze na školy jako na instituce nahlížet ze tří různých pohledů, a to jako na:

- běžné organizace,
- specifické organizace,
- pospolitosti<sup>19</sup>.

#### 2.1.1 Škola jako příspěvková organizace

Jak uvádí Pol (Kalous, 2006), dle tohoto pojetí se **školy** v zásadě **neliší od jiných organizací** a v důsledku toho lze ve školách uplatňovat obecné přístupy managementu. Školy tak nevyžadují žádné zvláštní ohledy. Tento přístup dle Pola ztrácí postupně mezi odbornou veřejností vliv. Stále častěji se poukazuje na neblahé důsledky, které s sebou nese přístup nezohledňující specifika škol a jejich řízení. Podle kritiků tradiční pohled svádí k přílišnému důrazu na racionalitu, k jisté necitlivosti, mechaničnosti řízení, příliš zdůrazňuje vnější kontrolu a vnější motivaci, vede k separaci lidí ve škole a k individualismu na úkor cílů školy jako celku.

Obce zřizují školy jako samostatné právnické osoby. Co **právní subjektivita** ve stručnosti představuje (dle Prášilové, 2006):

- samostatné vystupování v právních vztazích, tj. vlastním jménem a na vlastní odpovědnost,
- autonomie ředitele při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech (v mezích stanovených zákonnými normami a požadavky zřizovatele),
- odpovědné hospodaření ředitele s majetkem v rozsahu, který mu určí zřizovatel ve zřizovací listině,

---

<sup>19</sup>Tento aspekt bude v této práci pominut. Pol (2006) tento pohled uvádí jako alternativní. Vztahy lidí v pospolitosti jsou kvalitativně jiné než ty, které tkví v základu organizací – spíše se blíží tomu, co probíhá v rodině, obci, spolku apod. (tedy v institucích, které jsou obvykle chápány jako základ občanské společnosti). Pospolitosť s potenciálem pro školský rozvoj může ve školách nahradit řadu formálních systémů a schémat řízení a správy školy (např. supervizi, evaluaci, kariérní růst učitelů apod.), tvrdí zastánci tohoto přístupu. Argumenty pro koncept školy jako pospolitosti ale zatím postrádají výraznější empiricko-výzkumnou podporu.

- samostatné rozhodování ředitele v pracovně-právních vztazích,
- samostatnou účetní jednotku.

Mezi **pozitiva** tohoto přístupu patří:

- jednoznačné určení pravidel, kompetencí a principů,
- vytvoření podmínek pro udržení pořádku a stability fungování systému,
- jednodušší kontrola ze strany nadřízených orgánů.

Za **negativa** jsou považovány ty situace, kdy opatření, původně míněná jako účinný nástroj řízení, začínají působit jako dysfunkční vlivy<sup>20</sup>.

### 2.1.2 Škola jako instituce poskytující vzdělání

Pedagogický slovník (2003) definuje školu jako společenskou instituci, jejíž tradiční funkcí je poskytovat vzdělání žákům příslušných věkových skupin v organizovaných formách podle určitých vzdělávacích programů. Pojetí a funkce školy se mění se změnami společenských potřeb. Stala se místem socializace žáků, podporujícím jejich osobnostní a sociální rozvoj a připravujícím je na život osobní, pracovní a občanský.

Pedagogická encyklopedie (2009) uvádí hlavní úkol školy, kterým je vychovávat a vzdělávat děti a mládež, podporovat zachování generační kontinuity, posilovat stabilitu, soudržnost a udržitelný rozvoj společnosti a umožňovat začlenění nastupujících generací do života občanského a pracovního. Škola se podílí na kultivaci osobností žáků, formování jejich hodnot, postojů a chování ve specificky organizovaném a vybaveném prostředí, ve vymezeném prostoru a čase. Funkce školy lze dle Pedagogické encyklopedie chápat jako naplňování potřeb společnosti. Žádoucími funkcemi školy v současné společnosti jsou:

1. etická funkce – zdůrazňuje, jak škola existuje jako systém hodnot, jak interpretuje současný svět, jakým způsobem předkládá otázky světa žákům,
2. ochranná funkce – škola má vytvářet pocit bezpečí, vzájemné důvěry, v níž jsou formulovány mechanismy obrany proti škodlivým vlivům a násilí,

---

<sup>20</sup> Jedná se např. o

- stále větší množství delegování úkolů zřizovatele na školy, bez odpovídajícího personálního a finančního zabezpečení; původní nadšení z širší pravomocí tak postupně střídá nejistota a rozčarování,
- narůstající výkaznictví a s tím spojená větší administrativa a byrokracie, opět bez odpovídajícího personálního zajištění.

3. metodologicko-koordinační funkce – součástí této funkce je řízení procesů učení, systematizace poznatků a včleňování sociální zkušenosti do procesu učení. Škola má podstatný význam pro utváření základů celoživotního učení,
4. socializační a personalizační funkce – její podstata tkví v předávání vzorců chování a občanského jednání,
5. kvalifikační funkce – souvisí s rozvojem pracovních návyků, znalostí a dovedností potřebných pro pracovní činnosti a uplatnění na trhu práce,
6. integrační funkce – zdůrazňuje potřebu udržení soudržné společnosti, směřuje k utváření postojů a dovedností umožňujících sociální interakce a komunikaci v rozmanité společnosti,
7. selektivní funkce – přístup podporující včleňování do společnosti umožňuje všem snadnější integraci do běžných škol a přípravu na začlenění do společnosti,
8. diagnostická funkce – škola by měla rozpoznávat žákovy zvláštnosti, schopnosti, tvořivost, motivace, zájmy a způsoby prožívání,
9. kulturační funkce – pro zachování národní identity, kultury a rozvoj národní vzdělanosti je významné seznamování s národní kulturou, ochrana a udržování kulturního dědictví,
10. ekologická funkce – škola je institucí, která vytváří prostředí, v němž děti žijí, vyrůstají, realizují zájmové a tvůrčí činnosti, je místem, kde děti nalézají příjemné prostředí k životu a vstřícnou atmosféru,
11. ekonomická funkce – společnost do školy vkládá prostředky a očekává výsledky,
12. politická funkce – škola je odpovědná za realizaci principů vzdělávací politiky státu, zajišťuje plnění práva a přístup ke vzdělávání bez rozdílů sociálních, etnických, jazykových, kulturních a zdravotních, odpovídá za dodržování norem stanovených státem.

To, že škola nemá jen funkci výchovnou a vzdělávací, si ve zvýšené míře uvědomují především malé obce<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup>Jak uvádí Vokřínková (2007) ve své práci, do venkovského prostředí neodmyslitelně patří málotřídní školy. Jsou významnou součástí školského systému pro své úkoly, které plní při vzdělávání venkovských dětí i pro stabilizaci sociálních a kulturních poměrů na vesnici. Již sám fakt, že obec udržuje vlastní školu, přispívá k identitě jejich obyvatel. Podle Havlínové (1998) škola „... slouží nejenom vlastním žákům, ale i ostatním dětem, mládeži, dospělým obyvatelům obce, rodičům i občanům třetího věku, a to pro účely jejich dalšího

Běžná organizace se při vytyčování svých úkolů a dlouhodobých cílů zaměřuje především na vytvoření zisku, **cílem školy** však dle Prášilové (2006) není finanční zisk, ale poskytnout kvalitní službu za co nejefektivnějšího využití poskytnutých prostředků.

Od ostatních organizací se tedy škola liší a tyto rozdíly je třeba je respektovat.

Prášilová (2006) při komplexním výčtu **specifických odlišností školy** od běžných organizací cituje Bacíka:

- podstatu činností tvoří **vztahy lidé – lidé**,
- **stanovení cílů je obtížné**, jelikož cíle vzdělávání mají komplexní povahu a jejich vymezení je nesnadné; situaci komplikuje i absence národního plánu vzdělávání,
- pedagogičtí **pracovníci mají srovnatelné vzdělání** (většinou vysokoškolské); jsou samostatní, kreativní, umí se rozhodovat nést odpovědnost; v rámci své profese jsou zvyklí se autonomně rozhodovat, nejsou tedy nakloněni plnit pokyny bez vysvětlení širších souvislostí,
- ve školství **neexistuje systém personálního řízení** (není kariérní řád; neexistují standardy, není stanoveno řízení výkonu); za personální práci odpovídají ředitelé, avšak při přemíře úkolů jsou nároky na personální práci zvládnuty s různou kvalitou<sup>22</sup>,
- **kontrola a evaluace škol je obtížná** s ohledem na nejasnost a těžkou uchopitelnost cílů; některé jevy lze hodnotit až po uplynutí určitého časového úseku) postoje, vlastnosti, návyky apod.) a často až v mimoškolním prostředí (uplatnění a orientace žáka v dalším životě, profesi).

Pol (2006) dále upozorňuje na to, že **škola nemá jasně dané hranice s vnějším světem**. Není třeba jasné, kdo je vlastně členem či klientem školy. Nejasnost hranice školy podporuje např. i dvojznačnost postavení ředitele ve škole. Na jedné straně vede skupinu lidí ve škole působících, je tedy v určitém smyslu „jedním z nich a prvním z nich“, na straně druhé bývá ustavován do funkce zvenčí a považován za „prodlouženou ruku“ centra školského systému, resp. státu, tedy za úředníka. I to někdy vyvolává napětí a konflikty.

---

vzdělávání, sebevzdělávání a samostatného studia, a v nejširším rámci i jejich společným i individuálním kulturním a tělovýchovným aktivitám jako pozitivním formám trávení volného času“. Tím, že se škola otevře, stane se známým prostředím, kde může dojít k daleko lepšímu poznávání vzájemných potřeb a posunout tím pozitivně i celkový vztah ke škole.

<sup>22</sup> Nutno podotknout, že se jedná o české specifikum. V zahraničí již situace pokročila.

Jak tedy k řízení škol přistupovat?

## 2.2 Jak školy řídit

Řízení škol ze strany obcí není osamocenou činností, vytrženou z kontextu ostatního dění. Řízení škol ze strany obcí je (či mělo by být) uskutečňováno v návaznosti na dění ve společnosti, v obci, v souladu s potřebami obce a jejích občanů. Řízení škol jakožto činnost tvoří součást vzdělávací politiky.

Jak uvádí Strategie vzdělávání 2020, klíčovým problémem českého školství je absence kvalitního a strategického řízení, jakož i do značné míry absence pravidelného a systematického vyhodnocování již přijatých opatření. Slabinou řízení vzdělávání je i nejasné a neúplné vymezení rolí, pravomocí a zodpovědnosti mezi jednotlivými aktéry, tj. mezi školami, obcemi, kraji a MŠMT. Decentralizace řízení provedená v regionálním školství po roce 2000 poskytla školám řadu pravomocí, ale i zodpovědností, které nejsou vždy kompenzovány účinnou podporou ze strany centra a zřizovatelů.

Dle Potůčka (2005) je **vzdělávací politika** ve smyslu řízení vzdělávací soustavy značně roztržštěná. Komplikujícím momentem je mj. to, že rozhodovací procesy o cílech (i cestách k naplnění těchto cílů) probíhají na mnoha stupních či úrovních. Vzdělávací politika tak není tvořena a realizována pouze na úrovni státu, ale i na dalších úrovních. S rostoucím důrazem na princip subsidiarity a decentralizace **se projevuje** stále větší tendence převádět **více odpovědnosti na samosprávné celky, tj. obce**. Dle Průchy (2000) však může docházet ke konfliktům tehdy, když se neshoduje politická orientace místního zastupitelstva s politickou orientací nejvyšší úrovně<sup>23</sup>.

Dle Prášilové (2006) by vzdělávací politika měla být do té míry nadstranická, aby při výměně politického vedení nedocházelo ke zvrátům a nebyla tak narušována potřebná kontinuita vývoje.

**Řízení školství** podle Bacíka, Kalouse a Svobody (Průcha, 2000) zahrnuje plánování a financování školství, organizování lidských zdrojů v systému školství a administrativně kontrolní činnost vztahující se ke školství. Součástí řízení školství je objasňování

---

<sup>23</sup> Např. když obec trvá na udržení školy v místě, ačkoli centrální vzdělávací politika prosazuje redukci školské sítě.

rozhodovacích procesů, které probíhají na různých úrovních. K tomu se vážou základní otázky:

1. Kdo vlastně školství řídí a vykonává v něm rozhodovací procesy?
2. Co je obsahem rozhodování na jednotlivých úrovních řízení školství?

### **2.2.1 Subjekty podílející se na řízení škol ze strany zřizovatele**

Pokud jde o subjekty vykonávající řízení škol ze strany zřizovatele, existují dvě skupiny subjektů:

- subjekty politické,
- subjekty administrativní.

Na **úrovni obce** politický subjekt představují **volení zástupci občanů**, tj. zastupitelstvo obce a rada obce. Jak uvádí Kalous (1997), zvolení politici obvykle vyjadřují podporu stávajícímu vzdělávacímu systému. Obvykle očekávají od školské administrativy, že nějaké specifické návrhy připraví. Jsou však citliví na veřejné mínění, mohou postihnout hlavní problém a tlačít na administrativu, aby formulovala program na jeho řešení. Zvolený politik může působit rovněž jako zprostředkovatel osobních či skupinových zájmů a přenášet tyto požadavky administrativě. Úloha zvolených politiků je však velmi důležitá v závěrečné fázi ovlivňování rozhodování, která z navržených alternativ bude přijata jako oficiální politika. Zde spočívá jejich hlavní zodpovědnost. Jakmile je nějaká koncepce navržena, je na politikovi, aby ji potvrdil. Může ovšem též použít svého práva veta v případě návrhu, který přichází od školské administrativy a jemu se zdá politicky nevhodný. Politik se dívá na návrhy očima svého voličstva a zkoumá, které skupiny budou návrhem nějak zasaženy. Jeho primární úvaha vychází z toho, jak získat politický zisk, měřený voličskou podporou a jak se vyhnout pro něj škodlivým reakcím veřejnosti anebo dotčených zájmových skupin.

Druhá skupina subjektů, které řídí školy, nemá pravomoci politického rozhodování, nýbrž zodpovídá za **fungování školství**. Jedná se o obecní úřad s příslušnými úředníky. Tyto úředníky pak bude hlavně zajímat běžný chod škol, rozpočet či naplnění a využití kapacit. Jak uvádí Kalous (1997), jejich hlavní funkcí je sledovat stav vzdělávací soustavy, odhalovat problémy, navrhopvat a realizovat změny. Školská administrativa je podřízena zvoleným politikům. Jako skupina bývají školští úředníci méně kritičtí ke vzdělávací soustavě než například představitelé zájmových skupin či odborníků stojících mimo oficiální rozhodovací struktury.

Potůček (2005) cituje Thomase Woodrowa Wilsona: „I když politika stanoví úkoly pro správu, nemělo by se jí dovolit, aby manipulovala s jejím výkonem.“ V ideálním případě by tak tedy mělo platit:

- správní úředníci mají jasně vymezené povinnosti a odpovědnost: informují politické vedení o vývoji a kontrolují a implementují politiku; prostřednictvím úřední hierarchie jsou osobně odpovědní vůči voleným zástupcům občanů,
- politické otázky, za které nesou formální odpovědnost politice, mají být striktně odděleny od otázek správy, která se ponechává úřednictvu,
- správa je politicky neutrální a nestranná ve smyslu stranické politiky, a je tedy schopna sloužit stejným způsobem kterémukoli politickému vedení.

### 2.2.2 Specifikum řízení škol ze strany zřizovatele

Byť jsou školy samostatné právní subjekty, zřizovatel školy „řídít“ musí. Přesněji řečeno je ovlivňuje. Vytváří jim mantinely a prostředí, a to tak, že jim mj. určuje zásady jejich chování, stanovuje jim podmínky chodu, zabezpečuje jejich zdroje. Ať už se jedná o zdroje finanční (příspěvek na provoz), personální (jmenuje ředitele), materiální (majetek svěřený k hospodaření) či informační. K tomu je vhodné, aby obec nepřistupovala k řízení nahodile a podle momentálních potřeb a náhlých popudů, ale přistupovala k řízení systematicky. Jako řádný manažer<sup>24</sup>.

Jak uvádí Grospič (Wokoun, 2006), veřejný management má své specifické rysy a vlastnosti, které nejsou prostou aplikací ekonomického a podnikového managementu. Veřejný a soukromý sektor slouží odlišným druhům sociálních zájmů a odlišným druhům dovedností a hodnot. Pokud však jde o **dílčí manažerské funkce a úkoly** v jednotlivých organizacích, tyto **rozdíly mizí**. Odtud pak vyplývá, že **zkušenosti** a poznatky **obou sektorů jsou přenosné**.

Zákonnost ve veřejné správě v zásadě nebrání uplatňování manažerských metod. Jde však o to, aby právo označené v zákonech poskytovalo orgánům veřejné správy, včetně manažerů

---

<sup>24</sup> Nicméně je nutné zmínit, že nahodilé řízení, dle momentálních potřeb a popudů, se neděje jen na úrovni řízení ze strany obcí. Tento přístup lze vysledovat i na makroúrovni, kdy za zdroj problémů je označována právě neexistence strategického řízení a neustálé koncepční změny.



veřejné správy dostatek pravomocí, umožňujících flexibilitu řídicích správních činností.

Je však nutné připomenout některé strukturální problémy veřejné správy:

- problémy spojené s uplatňováním demokratických principů, z nichž vyplývá, že **rozhodování** důležitých kompetencí je vyhrazeno **kolegiálním orgánům**, které vycházejí ze zastupitelské demokracie,
- dalším problémem je **průnik státní správy a samosprávy**<sup>25</sup>, což může být zdrojem permanentního napětí.

---

<sup>25</sup>Avšak tento aspekt je v této diplomové práci záměrně pominut.

### 3 Koncept manažerských funkcí obce vůči školám

Vodáček a Vodáčková (2006) chápou pod pojmem **manažerské funkce** typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník účelně a účinně vykonávat k úspěchu své manažerské práce. O těchto manažerských funkcích platí základní poučka, že při výkonu je nutný jejich vzájemný soulad a vyváženost.

V literatuře se vyskytují různé koncepty pojetí manažerských funkcí. Ať už je to klasifikace dle zakladatele koncepce manažerských funkcí H. Fayola, klasika P. Druckera a dalších. Pro potřeby této práce je využita klasifikace dle klasické učebnice managementu Koontze a Weihricha (1998) s použitím koncepce sekvenčních a paralelních manažerských funkcí dle Vodáčka a Vodáčkové (2006).

**Sekvenční manažerské funkce** se člení na

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění pracovníků, tj. personální zajištění,
- vedení lidí,
- kontrolu.

Tyto funkce se realizují postupně, v logické návaznosti. Neznamená to však, že se nemohou překrývat či postupně zpřesňovat funkce již vykonané.

**Paralelní manažerské funkce**, čili funkce průběžné se člení na

- analýzu řešených problémů,
- rozhodování,
- implementaci.

Pro názornost je uvedena Tabulka č.1 Maticové zobrazení manažerských funkcí obce a jejích orgánů ve vztahu ke školám

, ve které je vztah jednotlivých funkcí zobrazen. Zároveň je zde již nastíněno možné rozdělení kompetencí obce vůči školám v jednotlivých oblastech a při rozhodování.

Tabulka č.1 Maticové zobrazení manažerských funkcí obce a jejích orgánů ve vztahu ke školám<sup>26</sup>

	analýza	rozhodování	implementace
plánování	obecní úřad, komise rady města	Obec (starosta, rada obce, zastupitelstvo obce)	obecní úřad
organizování			
personální řízení			
vedení lidí			
kontrola			

Celé spektrum manažerských funkcí pak prolíná funkce neméně důležitá, a tou je **komunikace**.

### 3.1 Plánování

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2006) je plánování informačním procesem stanovení cílů a předpokládaných postupů jejich dosažení. Vychází ze zajištění a využití informací k

- identifikaci a diagnóze výchozí situace,
- odhadu a ocenění možností plánovaného rozvoje v prostoru a čase,
- stanovení cílů, jejich prostorovému, hierarchickému i časovému uspořádání a vzájemných vazeb cílů,
- vypracování návrhů a hodnotících rozborů přípustných postupů pro dosažení cílů,
- výběru scénáře plánu, a to včetně ocenění efektivního použití zdrojů a vyrovnání se s omezujícími podmínkami realizace,
- stanovení postupu realizace zvoleného plánu a případné adaptace na měnící se podmínky.

**Plánem** se rozumí záměr

- na dosažení účelu činnosti škol,
- ve stanoveném čase,
- na požadované úrovni.

<sup>26</sup> Modifikováno dle Vodáčka a Vodáčkové(2006)

Dle Prášilové (2006) lze pro **plánování** využít jednoho ze **dvou postupů** vyjádřených následujícími otázkami:

1. postup v případě, že **budoucnost vychází ze současného stavu** (tzv. **extrapolace**):
  - kde jsme nyní,
  - kde bychom chtěli být, kam směřujeme,
  - jak se tam dostaneme,
  - jak zjistíme, že se tam dostaneme,
  - jak poznáme, že jsme se tam dostali.
  
2. Postup pro případ, kdy **předvídáme**, že **budoucnost bude odlišná od současnosti** (tzv. **anticipace**)
  - kde bychom chtěli být, kam směřujeme,
  - kde jsme nyní,
  - jak se tam dostaneme,
  - jak zjistíme, že se tam dostaneme,
  - jak poznáme, že jsme se tam dostali.

„Kde jsme nyní“ znamená současný stav.

„Kde bychom chtěli být“ se týká vize.

„Jak se tam dostaneme“ a „Jak zjistíme, že se tam dostaneme“ představuje stanovení konkrétních postupů a hodnotících indikátorů.

„Jak poznáme, že jsme se tam dostali“ se týká hodnocení a kontroly.

Co si pod tím vším představit, když se hovoří o zřizovateli a jeho vztahu ke školám?

**Zřizovatel** by měl mít stanovené **poslání**, tj. měl by znát dnešek; měl by mít jasnou **vizi**, tzn. konkrétní představu o budoucím stavu, měl by vědět, čeho chce v oblasti školství dosáhnout. Na základě vize by pak měl mít rozpracovanou **strategickou koncepci rozvoje** s již stanovenými konkrétními cíli, termíny a garanty úkolů.

Jak se k tomu dobrat?

### 3.1.1 Mise

Dle Prášilové (2006) každá organizace, tj. i škola, byla zřizována a existuje proto, aby naplňovala určité poslání. Mise je poslání, účel a smysl existence každé organizace. Toto

poslání – mise – koresponduje se základní vizí zřizovatele o tom, co bude předmětem organizace, jací budou její zákazníci a jakými službami budou potřeby zákazníků uspokojovány. Jak uvádí Drucker (1994), v okamžiku, kdy organizace ztratí poslání ze zřetele, začne mrhat zdroji. Mise bývá rozpracována do formy principů, resp. zásad. Prášilová (2006) pro formulaci poslání předkládá hlavní zásady dle Světlíka:

- informace, kdo jsou zákazníci školy,
- sdělení, co je hlavní aktivitou školy a jejím hlavním cílem,
- kde škola působí,
- základní hodnoty a priority.

### **3.1.2 Vize**

Prášilová (2006) při charakteristice vize cituje Bělohávkou: vize je relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu, o značné emocionální síle, která motivuje své nositele k mimořádným výkonům a jejich úsilí usměrňuje. Obec by měla mít na základě analýzy definovaný realistický a věrohodný obraz toho, čeho chce v oblasti školství dosáhnout. Prášilová (2006) pro práci s vizí uvádí následující podpůrné argumenty:

1. bezcílné řízení nemá smysl; základem dobrého řízení škol je řízení ke konkrétnímu rozvojovému cíli,
2. pokud je vize přesně nadefinovaná a termínovaná, pomáhá obci dostat se z výchozího bodu do bodu cílového, protože
  - a. neustále připomíná, čeho chce dosáhnout, určuje směr a slouží jako korektor,
  - b. podílejí-li se ředitelé škol na formulaci vize, pak je jejich potenciál zaměřen na dosažení kýženého stavu,
3. dobře a přesně definovaná vize umožňuje kontrolu; zpřesňuje zřizovateli i školám, kde už jsou, co umí a co je ještě zapotřebí udělat.

### **3.1.3 Strategická koncepce**

Pod strategickou koncepcí se skrývá rozpracování vize do konkrétních cílů, které se promítají do specifických úkolů, s danými termíny a garanty plnění. Jak uvádějí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997), mezi úkoly manažerského plánování patří určování priorit a termínování cílů. Priority cílů

- označují, že v daný čas je dosažení některého cíle důležitější než dosažení cílů ostatních, nebo
- odrážejí relativní důležitost některých základních cílů bez ohledu na čas.

Časový rámec dosažení úkolů vyžaduje, aby byly v určité době realizovány určité činnosti. Z těchto důvodů je možné identifikovat krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. Mezi prioritou a časovým rámcem cílů existuje těsný vztah.

Zřizovatelé rovněž musí určovat kritéria a indikátory pro hodnocení dosahovaných výsledků. Pro stanovení cílů je často využívána metoda SMART. Ta představuje rozpracování cílů dle následujících charakteristik: cíle musí být specifické (konkrétní, jasně definované), měřitelné, dosažitelné (v rámci možností), uskutečnitelné (reálné) a to vše v reálném čase. Cíle musí být akceptovatelné a pochopitelné pro všechny, kteří se budou na jejich dosažení podílet. Měřitelné, specifické cíle přispívají ke zvyšování výkonnosti celého systému.

Strategická koncepce v oblasti školství by měla být zásadním strategickým dokumentem, který by podléhal každoročnímu vyhodnocení, aktualizaci a následnému schválení orgány obce. Na základě strategické koncepce by měl být schvalován rozpočet. Na tvorbě strategické koncepce by se měly podílet všechny zainteresované strany, tedy nejen zřizovatelé, ale i ředitelé škol. Strategická koncepce by měla zahrnovat rozvojové cíle v oblasti výchovy a vzdělávání a jejich materiální, finanční a personální zajištění<sup>27</sup>.

### 3.2 Organizování

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2006) je **posláním organizování** účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb.

---

<sup>27</sup> Mým zatím nedostižným snem je nastavit plánování při řízení škol na takové úrovni, na jaké je komunitní plánování v oblasti sociální. Na procesu komunitního plánování se podílejí pracovní skupiny ze všech oblastí, které se v sociální oblasti pohybují. Spolupracují spolu municipality, zřizovatelé organizací poskytujících sociální péči, samy zřizované organizace a zároveň i občanská sdružení. Komunitní plán je schvalován zastupitelstvy měst a obcí, je strategickým dokumentem v oblasti sociální péče. Každoročně se vyhodnocuje, provádí se jeho autoevaluace a na základě analýzy se komunitní plán aktualizuje. Jako přijatý strategický dokument je závazný při tvorbě rozpočtu měst.

Tak nemůže dojít k situaci, ke které došlo v oblasti školství v jednom městě: práce na strategické koncepci školství byly ukončeny ještě v průběhu analýzy, neboť město nemohlo (a nechtělo) garantovat, že dostojí svým závazkům a zafinancuje rozvojové úkoly, které si samo schválí.

Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů jsou **organizační struktury**. Mají odpovídat potřebě koordinovat činnosti dílčích kolektivů a zároveň mají vytvářet příznivé podmínky pro spokojenost a motivaci k dosahování dobrých výsledků společné práce.

Na proces organizování jsou kladeny následující **požadavky**:

- cíle – dosažení vytyčených cílů organizace,
- specializace – která vznikla dělbou práce,
- koordinace – optimální spolupráce vede k synergickému efektu,
- pravomoc – příkazování a řízení,
- zodpovědnost – jednoznačná odpovědnost za přidělené úkoly.

Za základní **charakteristiky** klasifikace organizačních struktur se považují:

- a) sdružování činností,
- b) uplatňování rozhodovací pravomoci mezi strukturními jednotkami,
- c) míra delegace pravomocí a zodpovědnosti strukturních jednotek,
- d) členitost, resp. počet podřízených jednotek (jde o ploché a špičaté struktury).

Výkon manažerské funkce „organizování“ ze strany obce vůči školám představují především následující činnosti: institucionální uspořádání a financování.

### **3.2.1 Institucionální uspořádání**

Zřizovatelé rozhodují o základním institucionálním uspořádání škol. Obce, jak již bylo řečeno, zřizují školy (převážně) jako příspěvkové organizace. Záleží však jen na uvážení zřizovatele, jakou **organizační strukturu** systému zvolí. Možnosti jsou různé. Při zvažování organizační struktury zřizovatelé uplatňují převážně hledisko **sdružování činností** a volby **počtu podřízených jednotek**. Tzn., že příspěvkové organizace mohou zřizovat např.

- z hlediska co nejužší specializace, takže školy zřizují jako samostatné základní školy, samostatné mateřské školy, samostatné školní jídelny apod.<sup>28</sup>,
- z hlediska příbuzné specializace, tzn. např. jako MŠ a ŠJ dohromady, jako ZŠ, ŠD a ŠJ dohromady<sup>29</sup>,

---

<sup>28</sup> výhody: ředitel rozumí problematice celé „své“ školy, jak po stránce pedagogické, tak po stránce provozní  
nevýhody: vysoká finanční náročnost (především v oblasti mzdových nákladů či nákladů na služby v oblasti zpracování účetnictví a mezd)

- z hlediska co nejširšího, tj. zřizování organizací jako MŠ, ZŠ, ŠD a ŠJ do jedné organizace dohromady<sup>30</sup>.

Zároveň zřizovatelé mohou přistupovat v různé šíři k **míře delegování pravomocí** a zodpovědnosti jednotlivých škol. V případě správy majetku mohou být školám svěřovány úkoly týkající se pouhých drobných oprav a údržby až po investice<sup>31</sup>.

Zde je na místě podotknout, že zřizovatelé by měli mít neustále na zřeteli hlavní cíl školy, kterým je výchova a vzdělávání dětí, a hlavní úkol ředitelů – zvyšování kvality vzdělávání. V případě zvyšování míry delegace pravomocí a zodpovědnosti by měli zřizovatelé zvyšovat i zdroje nutné k zabezpečení těchto nových úkolů, tak aby ředitelé mohli zajistit plnění hlavních úkolů školy. Jak uvádí O. Andrys (2013), současný stav podporuje úplnou autonomii škol a řada ekonomických a administrativních úkolů velmi omezuje prostor ředitele školy pro řízení hlavního, tj. pedagogického procesu. Je tedy nutné zvážit přerozdělení úkolů ředitele a zřizovatele tak, aby byly lépe zajištěny podmínky zvyšování kvality a úrovně požadovaných výstupů v pedagogických procesech.

### 3.2.2 Financování

Přístup zřizovatelů k financování škol může být různý. Zákonem stanovené povinnosti jsou zřejmé. Zřizovatel zajišťuje provoz. Znamená to, že příspěvkem na provoz kryje náklady především na materiál, energie, služby, opravy a údržby. Zřizovatel však rovněž může

---

<sup>29</sup>výhody: jsou vytvořeny funkční celky, jejichž jednotlivé činnosti na sebe navazují a které zahrnují např. celistvý komplex budov

<sup>30</sup> Zřizovatelé k tomuto uspořádání přistupují z důvodu zdánlivě jednoduššího řízení ze své strany. Proti sobě totiž místo několika partnerů mají jen jednoho, se kterým se z pozice moci vyjednává snáze. Dovolím si upozornit zřizovatele na možné riziko tohoto uspořádání: vždy záleží na osobnosti ředitele, nakolik k takto poslučovanému zařízení bude přistupovat jako k celku, či nakolik bude preferovat „svoji“ organizační jednotku, ve které bude působit i jako pedagog. Může se totiž stát, a zprávy ČŠI jsou toho důkazem, že výsledky základní školy mohou být excelentní, ale mateřským školám bude hrozit uzavření, jelikož se nikdo dostatečně nevěnuje jejich rozvoji.

<sup>31</sup> Opět je nutné poznamenat, že zřizovatelé mnohdy „nabalují“ na školy maximum úkolů, ale již je nezajímá personální (a potažmo i finanční) zajištění nutné pro jejich plnění. A v obsazení vedení školy ředitel – zástupce – ekonom hledat odborníka na veřejné zakázky je téměř nadlidský úkol. Zřizovatel tento problém často v potaz vůbec nebere.



příspěvat na ty výdaje, které ze zákona hradí stát. Může tedy přispívat i na platy a výdaje s nimi související či na učebnice a učební pomůcky. Záleží jen na finančních možnostech a dobré vůli obce<sup>32</sup>.

Přístup zřizovatelů ke stanovení příspěvku může být rozličný. Zřizovatel může hradit provozní náklady

- normativně, tj. že má určenu částku na jednoho žáka,
- podle skutečných nákladů předchozích období,
- kombinovaně<sup>33</sup>.

V souvislosti s organizováním nelze nezmínit jeden fenomén, a tím je **optimalizace**. Jako červená nit se line českým školstvím, týká se různých časových období, různých druhů a typů škol. V nedávné minulosti se optimalizace týkala převážně redukce mateřských škol. Rušila se zařízení, prodávaly se budovy, nebral se v potaz demografický vývoj. V jaké situaci jsme dnes, je veřejně známo. Narychlo se přebudovávají volné třídy základních škol na třídy škol mateřských, aby za několik let mohly být přestavěny nazpátek, protože děti ze školek přejdou do škol základních. V rámci optimalizace dochází i ke slučování škol. Důvody slučování bývají různé, mnohdy činěné s dobrým úmyslem, v tom nejlepším případě podloženým kvalitní analýzou – zkvalitnění výuky, efektivní využití pedagogů, úspora provozních nákladů, efektivní využití uvolněných prostor. Je nutné však mít na paměti, že slučování je krok zpravidla nevratný. Opětovnému rozdělení brání především nové hygienické, bezpečnostní, stavební a požární normy. Při stavbě nové budovy s tímto problémem nenastane. Avšak v případě využití stávající budovy pro nově vzniklou pro příspěvkovou organizaci by již k problémům dojít mohlo. Slučování je tedy nutné předem velmi důkladně zvážit a zjistit všechny klady a záporny tohoto kroku.

---

<sup>32</sup> V praxi je možné se setkat se situací, kdy zřizovatel financuje školy i nepřímo, a to tak, že např. přispívá na chod pedagogického centra, které zajišťuje další vzdělávání pedagogických pracovníků. Nižšími cenami služeb centra se tak uvolňují finanční prostředky školám na jiné potřeby. Případně zřizovatelé financují odborné semináře, které jsou určeny zaměstnancům škol. I tímto způsobem školy pak mohou ušetřené prostředky využít v dalších oblastech.

<sup>33</sup> Praxe obvyklá. Např. energie jsou hrazeny podle skutečných nákladů předchozího roku, oprava a údržba podle skutečného stavu, ale náklady na materiál a služby jsou stanoveny podle počtu žáků. Tato varianta nejlépe zohledňuje rozdílné výchozí podmínky škol (různé stáří a technický stav budov, rozdílná energetická náročnost budov, rozdílné podmínky vytápění apod.).

### 3.3 Personální řízení

Personální řízení obce vůči ředitelům škol vykazuje rovněž specifika. Jak již bylo několikrát zdůrazněno, ředitel je zaměstnancem školy, nikoliv obce. Ale systém je nastaven tak, že obec zřizuje školy, obec jmenuje a odvolává ředitele, je tedy v zájmu obce, aby ředitel řídil obecní školu dobře. Tzn., že musí být dosazen správný člověk ve správný čas na správné místo. Což charakterizuje personálního řízení.

Personální řízení dle Armstronga (1999) se považuje za nedílnou součást procesu řízení. Dle Armstronga mezi hlavní **úkoly personální práce** patří:

- 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.

Při řízení škol je však nutno tuto funkci modifikovat. Hlavní oblasti personální práce obec vůči školám realizuje především v následujících oblastech:

**Tabulka č.2 Hlavní oblasti personální práce obce ve vztahu ke školám<sup>34</sup>**

zabezpečení pracovních zdrojů	plánování, získávání a výběr ředitelů škol
řízení výkonu	měření a řízení výkonu ředitelů škol na základě předchozí dohody o kýžených cílech a požadovaných schopnostech, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu
rozvoj ředitelů	rozvoj a vzdělávání ředitelů v souladu s potřebami škol a obce
odměňování ředitelů	odměňování v souladu s platovými předpisy, odměňování dle výkonu (stanovení kritérií pro vyplácení odměn a osobních příplatků)
pracovní vztahy	tvorba funkčního informačního systému, zabezpečení oboustranné komunikace mezi řediteli a obcí, zabezpečení

<sup>34</sup> Modifikováno dle Armstronga, Prášilové a Koubka

	participace ředitelů na rozhodnutích obce
správa	zabezpečení pracovních podmínek, administrativní náležitosti

Než budou v textu tyto činnosti dále rozebrány, je nutné upozornit na jeden důležitý aspekt – zřizovatel má svoji úlohu v této manažerské funkci velmi ztíženou faktem, kterým je **neexistence standardů ředitele školy**.

### Standardy ředitele školy

Podle definice MŠMT (Rýdl, 2009) se jedná o nástroj pro dosahování, udržování a zvyšování kvality. Profesionální standard umožňuje rozpoznání kvality, a tedy i její ocenění. Smyslem standardů je specifikace kompetencí ředitelů škol a požadavků na jejich profesní růst.

Zřizovatel by měl mít možnost vytipovat si včas vhodné kandidáty na ředitele, měl by mít k dispozici konkrétnější **kritéria**, než jsou stanovena v zákoně o pedagogických pracovnících. Tato kritéria a požadavky by obsahovaly právě standardy ředitele školy. Díky tomuto standardu by měl zřizovatel možnost řídit pracovní výkon ředitelů, mohl by zavést pravidelné hodnocení a poskytovat relevantní zpětnou vazbu.

Základní funkce standardu by měly být následující

- ujasnění pojetí profese ředitele, vzdělávání ředitelů,
- sjednocující rámec pro vymezení profilu ředitele,
- nástroj pro oceňování kvality práce ředitele s vlivem na finanční ohodnocení,
- nástroj pro profesní rozvoj.

Navrhovanými oblastmi profesního standardu ředitele jsou

1. řízení strategie školy
2. řízení vzdělávacího procesu
3. řízení lidí
4. řízení zdrojů
5. řízení informací

Pro každou z nich je pak nutné jasně definovat potřebné dovednosti, znalosti a přístupy. Měly by být navrženy tak, aby sloužily jako základ pro plánování profesního rozvoje ředitelů<sup>35</sup>.

### 3.3.1 Zabezpečení pracovních zdrojů

Pod tímto pojmem se skrývá obsazení pozic ředitelů škol. Výchozím předpokladem je stanovení jejich potřeby a pak i jejich následné zajištění. Zřizovatel při obsazování pracovních míst ředitelů škol nemá zcela volnou ruku. Na **konkursní řízení** na pozice ředitelů škol se vztahuje vyhláška MŠMT č. 54/2005, která, jak již bylo uvedeno, stanovuje náležitosti konkursního řízení, složení konkursních komisí, pravidla pro sestavování, činnost a rozhodování konkursních komisí. Proces a harmonogram konkursního řízení je uveden v Příloze č. 3<sup>36</sup>.

Předpoklady a požadavky na činnost ředitele školy jsou dány legislativou. Nutno podotknout, že poměrně benevolentně. Zákon o pedagogických pracovnících stanovuje následující požadavky: ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady stanovené §3 zákona (pedagogické předpoklady) a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji, a to v délce dle jednotlivých druhů škol. Zároveň ředitel musí splnit podmínku získání znalostí v oblasti

---

<sup>35</sup>Východiskem pro vymezení profesního standardu by měly být **kompetence**. Nezvalová (2003) klasifikuje kompetence ředitelů školy následovně:

- kompetence řídicí – schopnost např. realizovat školskou politiku, řídit vzdělávání žáků, řídit lidské zdroje, řídit materiální zdroje, řídit informační zdroje
- kompetence sebeřídicí – schopnost rozvíjet sebe sama s cílem zvýšení kvality své práce, podílet se na týmové práci
- kompetence osobní – schopnost plánovat dosažení optimálních výsledků, vést ostatní k dosažení optimálních výsledků řídit sebe k dosahování optimálních výsledků, využívat intelektu k optimalizaci výsledků:

Trojan (2009) ve své práci uvádí, že kompetencemi vybavený ředitel může efektivně řídit tým pedagogických pracovníků a teprve tito mohou naplňovat stanovené cíle vyjádřené v jednotlivých školních vzdělávacích programech.

<sup>36</sup> Proces konkursního řízení, vzory dokumentace a doporučené postupy lze rovněž nalézt např. na <http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/krajsky-urad/skolstvi/vzdelavani/ke-stazeni/konkursni-rizeni-2093/>

řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol, a to nejpozději do 2 let od nástupu do funkce<sup>37</sup>. Do čela školy tedy může nastoupit člověk, který je třeba nadšeným i schopným pedagogem, ale v manažerské činnosti je naprostým laikem<sup>38</sup>.

Zpráva McKinsey&Company (2010) uvádí, že v systémech s nejlepšími výsledky ve vzdělávání uchazeči o funkci ředitele školy absolvují několik měsíců až let školení a přípravy a jejich výsledky jsou pravidelně vyhodnocovány. Sami ředitelé si uvědomují, že zákonem stanovená úroveň vzdělání předepsaná pro výkon činnosti ředitele školy nemůže stačit, sami si vyhledávají systematické vzdělávací programy. (Bohužel, tuto skutečnost si mnohdy neuvědomují zřizovatelé.)

Zpráva McKinsey&Company doporučuje, jak k výběru ředitele škol přistupovat: vybírat **kvalitní uchazeče**. Celkovým cílem by mělo být přilákat alespoň dvakrát více uchazečů, než je počet volných míst. K zajištění kvality při výběru kandidátů by měla existovat **konkrétnější kritéria** než ta, která jsou stanovena zákonem (např. minimální délka pedagogické praxe). Zde se přímo nabízí využití profesního standardu ředitele školy. Kromě toho by bylo možné zvážit vytvoření centralizované databáze kandidátů. Toto řešení by mohlo eliminovat problém nedostatku talentovaných kandidátů v dané lokalitě a usnadnit práci obcím.

Jak dále uvádí zpráva McKinsey&Company, v ideálním případě by proces konkursních řízení na nové ředitele měl být důkladný a měl by se zaměřovat se na posouzení potenciálu uchazečů v oblasti zvyšování kvality výuky a zavádění změn.

### **3.3.2 Řízení pracovního výkonu a hodnocení ředitelů**

Dle Koubka (2006) je řízení pracovního výkonu nepřetržitý a flexibilní proces, v němž manažeři a jejich přímí nadřízení fungují jako partneři v rámci, který stanovuje, jak by obě

---

<sup>37</sup> A tak se může stát, že konkursní řízení na činnost ředitele/ky mateřské školy vyhraje muž, který vystudoval v magisterském studiu vychovatelství pro speciální zařízení, tři roky působil jako lektor výukových programů v zoologické zahradě a rok jako vychovatel ve věznici. Zdá se to absurdní? Nikoli. Jedná se o skutečný případ. K zabránění takového případu by bylo zapotřebí právě standardu ředitele, který by specifikoval požadavky na kompetence ředitele školy. Standard, který by byl mj. i vodítkem pro zřizovatele.

<sup>38</sup> O platnosti již zavedeného úsloví, že výborný učitel může být průměrným ředitelem a naopak, průměrný učitel výborným ředitelem, se můžeme přesvědčit v každodenní praxi.

tyto strany měly co nejlépe spolupracovat k dosažení žádoucích výsledků. V rámci tohoto procesu by měly být dle Prášilové (2006)

- dohodnuty **individuální cíle**, kterých by měl ředitel ve stanoveném časovém úseku dosáhnout,
- stanoveny **podmínky**, které je nutno ze strany obce zapotřebí připravit tak, aby bylo cílů možno dosáhnout.

Je nutné opět poznamenat, že role zřizovatelů je v této fázi obtížná. Jak vyplynulo z listopadového kulatého stolu Centra školského managementu (Lhotková, 2013), na hodnocení ředitelů má negativní dopad absence kritérií pro hodnocení ředitelů škol (hodnotí se škola jako organizace, ale konkrétní hodnocení ředitelů škol lze z toho pouze dovozovat) a zvyšující se politické vlivy ve školství. Když zřizovatelé hodnocení provádějí, obvykle se zaměřují na ekonomiku, dodržování legislativy, při hodnocení převažuje subjektivní složka hodnocení, ale minimální pozornost se klade např. na vizi školy, kvalitu vzdělávání, kvalitu pracovníků či klima školy a její otevřenost.

### 3.3.3 Rozvoj ředitelů

Jak uvádí Šikýř (2012), v rámci rozvoje si ředitel osvojuje nové schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) nad rámec požadavků svého současného pracovního místa, aby zvýšil svoji uplatnitelnost v organizaci, případně mimo ni. Příkladem jsou programy zajišťující vzdělávání ředitelů škol.

Ředitelé by se měli dle doporučení zprávy McKinsey&Company (2010) připravovat především na **zlepšování kvality výuky**. Ať už by to bylo prostřednictvím speciálního kursu či sdílením nejlepší praxe. K tomu by měly být využity individuální kontakty v místě či např. profesní asociace. Jak tato zpráva dále konstatuje, většina školení se však zaměřuje na provoz a administrativu; přímo výuky se týká 17 – 35% formálního školení, přičemž řízení kvality se týká pouze část.

Zřizovatel by měl jednoznačně ředitele podporovat v dalším vzdělávání, jeho úloha je však komplikovaná.

Při neexistenci standardů obec nemá příliš mnoho možností, jak toto zajistit. Co zřizovatel tedy minimálně musí - sledovat, jak ředitelé dodržují ustanovení zákona o pedagogických pracovnících ve smyslu absolvování studia ředitelů v oblasti školského managementu, jelikož nesplnění této podmínky je důvodem k odvolání ředitele. Dále stojí za zvážení organizování

vlastních školení pro ředitele v těch oblastech, které obec považuje za důležité pro hladký chod školy jako příspěvkové organizace<sup>39</sup>. Odpovědnost za vzdělávání v oblasti zvyšování kvality vzdělávání leží jen na ředitelích škol.

### 3.3.4 Odměňování ředitelů

Smyslem odměňování je dle Šikýře (2012) spravedlivě ocenit skutečný výkon a efektivně ho stimulovat k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

V souladu se zákoníkem práce a zákonem o obcích odměnu řediteli stanovuje zřizovatel. Zřizovatel by měl mít na zřeteli všechny složky, které tvoří odměnu (Kociánová, 2010), a to:

- základní peněžní odměna (plat),
- zaměstnanecké výhody (např. mobilní telefony, úhrada telefonních výdajů apod.)
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění),
- procesy řízení pracovního výkonu (osobní rozvoj).

Řediteli náleží platový tarif podle určení platové třídy a platového stupně. Jak Šikýř (2012) poznamenává, určení platového tarifu bývá předmětem častých novelizací. Kromě platového tarifu konečnou výši platu ovlivňují tzv. nadtarifní složky platu, kterými se rozumí příplatky poskytované zřizovatelem řediteli k jeho platovému tarifu. Tyto je nutné dále členit na nárokové a nenárokové složky platu, mezi které mj. patří:

- nároková složka platu: příplatek za vedení, zvláštní příplatek, cílová odměna,
- nenároková složka platu: osobní příplatek, odměna.

Pro zřizovatele je vhodné mít schválena pravidla pro stanovení platu ředitelů škol, která budou obsahovat metody, postupy a kritéria pro stanovení platového tarifu a ostatních nárokových složek platu. Předejde se tak nedorozuměním a někdy i případným soudním sporům.

---

<sup>39</sup> V praxi se osvědčila hromadná školení ředitelů. Např. statutární město Děčín provádělo na základě požadavků ze strany ředitelů školení v oblasti zadávání veřejných zakázek (realizované zaměstnanci magistrátu), tomu přizpůsobilo i elektronický zadávací systém, na základě dotazníkové akce zorganizovalo školení v oblasti pracovně-právních předpisů ve školství, v oblasti veřejnosprávní kontroly či novely zákona o účetnictví. Zároveň pořádalo školení v oblasti měkkých dovedností, jako je manipulace, prevence syndromu vyhoření apod. Po každé této akci bylo provedeno její vyhodnocení, kdy ředitelé dávali zpětnou vazbu na uskutečněnou vzdělávací aktivitu. Na základě této zpětné vazby byli případně lektori zvaní opětovně.

Pro stanovení nenárokových složek je vhodné sestavit motivační program. Dle Šikýře (2012) je nutné mít na zřeteli, že osobní příplatek a odměna oceňují nadstandardní práci, tzn. práci nad rámec pracovních povinností určených pracovních náplní<sup>40</sup>. Osobní příplatky jsou za pravidelné činnosti, odměny za činnosti jednorázové. Je přímo nutné stanovit kritéria konkrétně, tak aby nedošlo k nepochopení.

### 3.3.5 Pracovní vztahy

Odborná literatura uvádí pracovní (nebo také zaměstnanecké) vztahy jako jeden z prvků personálního řízení. Armstrong (2007) charakterizuje zaměstnanecké vztahy jako vzájemné spojení, které existuje mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jak již bylo řečeno, vztah mezi obcí a ředitelem není vztahem zaměstnaneckým. To ale neznamená, že by modifikace tohoto vztahu měla být pominuta.

Pracovní vztahy mezi obcí a řediteli mohou mít různé podoby. Formální podoba je dána jmenováním a dalšími pravidly (např. pravidla pro stanovení platu, hmotná zainteresovanost apod.). Neformální podoba je vyjádřena předpoklady a očekáváním toho, co mohou obě strany nabídnout a splnit.

Dimenze vztahu mezi obcí a řediteli tvoří tyto prvky (Armstrong, 2007):

- strany: ředitelé, představitelé obce,
- předmět: práce, odměna,
- struktura: formální pravidla (procedury), neformální (porozumění, očekávání),
- fungování: proces (komunikace, konzultování), styl řízení.

Kvalita pracovních vztahů ovlivňuje nejen dosahování cílů obce, ale má vliv i na individuální výkony ředitelů. Dle Koubka (2006) korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima a příznivě se odrážejí ve spokojenosti ředitelů. Při budování zdravých pracovních vztahů je vhodné dodržovat následující **zásady** (modifikováno dle Koubka, 2006):

- striktní dodržování zákonů, smluv, dohod a pravidel slušnosti a respektování na obou stranách,

---

<sup>40</sup> K tomu je však nutné podotknout, že pracovní náplň ředitelů obvykle při svém jmenování nedostávají, což pak vede k dohadům, co je vlastně náplní práce ředitele a co je už práce nad její rámec.



- respektování ředitele školy jako rovnocenného partnera obce, vytváření podmínek pro to, aby mohl participovat na rozhodování obce,
- formulace a realizace jasné, slušné a spravedlivé politiky výběru, jmenování, hodnocení a odměňování ředitelů,
- neustálé zlepšování stylu vedení lidí,
- intenzivní informování ředitelů o záležitostech obce a intenzivní komunikace s nimi, vytváření příznivých podmínek pro komunikaci.

### 3.3.6 Správa

Dalším sporným bodem v oblasti personálního řízení je vlastní **personální zajištění obce** pro oblast školství, ať už se jedná o politické vedení obce či zaměstnance obce zařazené do obecního úřadu. U voleného politického vedení obce nelze očekávat, že bude vždy disponovat zvolenými zástupci, kteří budou rozumět oblasti školství. Jako zvláště problematické se to jeví Kuchařovi (2012) u obcí I. stupně (tj. obce, které mají zřízenou převážně jen 1 ZŠ a MŠ), které obvykle nemají obsazený manažerský post vedoucího odboru školství. Manažerem řídícím školu ze strany obce je pak především starosta, přičemž náročnost na komunikaci s ředitelem je značně zvýšená.

U obcí, kde je zřízen samostatný útvar zabývající se školstvím, je situace odlišná. Tato obec disponuje odborným úřednickým aparátem, který problematice školství rozumí<sup>41</sup>. Hlavním úkolem tohoto útvaru je pak dle Kuchaře (2012) zajistit podmínky pro práci ředitelů škol a politikovi vytvořit takové zázemí, aby se mohl stát dobrým školským manažerem. A ačkoliv by měl být úředník apolitický, měl by být zároveň schopen analyzovat politické vize zvoleného politika se svěřenou kompetencí v oblasti školství a měl by umět do těchto vizí dostat reálné potřeby škol.

### 3.4 Vedení lidí

Dle Koontze a Weihricha (1998) je vedení lidí definováno jako vliv, tj. jako umění nebo proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů. Dle Vodáčka a Vodáčkové (2006) nejde jen o pouhé organizování a zadávání úkolů, ale

---

<sup>41</sup> Úředníci mají složený zákonem dané zkoušky odborné způsobilosti v oblasti školství a v oblasti hospodaření územních samosprávných celků.

o ovlivňování takovým způsobem, že lidé pracují horlivě, s nadšením, přičemž jsou svým vůdcem stále nově inspirováni.

Jak ale uchopit vedení ředitelů ze strany obcí? Je to vůbec možné? Vždyť ředitelé nejsou zřizovatelovými klasicky podřízenými. Jsou sice na zřizovateli závislí, zřizovatel je jmenuje, zřizovatel je může odvolat, zřizovatel určuje rozpočet „jejich“ školám, zřizovatel ředitelům určuje individuální úkoly. Ale zřizovatel není jejich nadřízeným.

Co si představit pod obsahovou náplní vedení? Odborná literatura se tímto pojmem zabývá velmi podrobně. Uvedme stručně, jaké aspekty jsou využitelné pro zřizovatele

### 3.4.1 Styly vedení lidí

Koontz a Weihrich (1998) rozlišují tři typy leaderů podle toho, do jaké míry využívají své pravomoci:

Zřizovatel stupně **autokratického leadra** dává ředitelům příkazy a očekává jejich splnění. Je dogmatický, rozhodný, vede ředitele na základě možnosti udělit, respektive odeprít odměnu a postih. Pro tento styl vedení je typické autoritativním ukládáním úkolů, důslednou kontrolou, snahou o hierarchické zachování autority vedoucího z titulu funkce.

Zřizovatel stupně **demokratického leadra** se radí s řediteli o navrhovaných aktivitách a rozhodnutích a podněcuje je ke spolupráci. Tento typ zahrnuje široké spektrum leaderů, počínaje těmi, kteří neudělají nic bez konzultace s řediteli, až po ty, kteří s řediteli pouze předběžně konzultují svá rozhodnutí.

Liberální zřizovatel stupně **leadera „laissez-faire“** využívá zřídka svoji moc a ředitelé jsou značně nezávislí při realizování svých aktivit<sup>42</sup>.

Používání jednotlivých stylů však závisí i na situaci<sup>43</sup>. I zřizovatel chovající se maximálně liberálně musí přejít do autokratického postoje, jde-li o zásadní pravidla. Poznat však míru pro

---

<sup>42</sup> Tento způsob se jeví pro ředitele maximálně osvobozující od zátěže ze strany zřizovatele. Nutno podotknout, že to je pocit krátkodobý. Při dlouhodobějším působení ředitelé sami uvádějí, že ano, mají volnost při svém rozhodování, ale zároveň necítí oporu ve svém zřizovateli, nemají krytá záda. Nemohou se spolehnout na zřizovatele v případě, kdy se stane jakýkoli problém.

<sup>43</sup> Např. zřizovatel může být autokratický ve vysoce naléhavých případech

rozumné a diferencované uplatňování metod vedení lidí v dynamice času a měnícím se prostoru - v tom je umění manažerské práce dobrého vedoucího.

### 3.4.2 Motivace

Zřizovatelé jsou při řízení škol odpovědni za vytváření takového prostředí, které přispívá k vyšší výkonnosti. Jsou odpovědni za to, že motivují ředitele, aby naplňovali strategické cíle a přiměli je vykonávat činnosti k tomu směřující aktivně a efektivně. Neexistuje však univerzální způsob, jak toho dosáhnout.

**Motivace** je obecný pojem, zahrnující dle Koontze a Weihricha (1998) celou řadu třídů snažení, tužeb, potřeb, přání. **Motiv** představuje dle Bedrnové a Nového (Prášilová, 2006) vnitřní psychickou sílu, pohnutku, popud. Motiv může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování. V psychice člověka však nepůsobí jen jeden motiv, ale je jich celý soubor. Což problematiku motivace komplikuje. **Stimul** je pak jakýkoli podnět, který vyvolá změny v motivaci člověka.

Základními **zdroji motivace** jsou:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace.

Je vhodné, aby zřizovatelé měli vypracován motivační program pro ředitele. Jedná se o soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž posláním je dosažení stanovených cílů a žádoucí pracovní motivace<sup>44</sup>. Takový program by dle Prášilové (2006) měl mít následující strukturu:

- stimulování k pracovnímu výkonu (řízení kvality, řízení pracovního výkonu),
- stimulování k tvořivosti (neformální pozitivní hodnocení, formalizované společenské uznání, hmotné odměny),
- stimulování k seberozvoji (hodnotící rozhovory, vytyčování osobních cílů a jejich společná kontrola),

---

<sup>44</sup>Zpravidla se tento motivační program nazývá **hmotná zainteresovanost**. V praxi se však mnohdy jedná jen o uplatnění některých aspektů motivace. Stanovují se např. úkoly na kalendářní rok v oblasti hospodaření a investic, které se posléze vyhodnocují a na základě jejich splnění se přidělují odměny.

- stimulování ke spolupráci a odpovědnosti (jasné a jednoznačné vymezení úkolů, pravomocí a odpovědnosti).

Prášilová (2006) uvádí i tzv. **demotivátory**, které často bývají skryté a zřizovateli opomíjené. Nemusí to být jen vyložené chyby, ale jsou to kontraproduktivní praktiky, které se staly součástí každodenní spolupráce zřizovatelů s řediteli.

Mezi klíčové demotivátory patří:

- politika a politikaření, soutěžení o moc, zdroje, vliv, přízeň nejvyššího vedení,
- rozporná očekávání (zřizovatelé vysílají zmatené signály, jako např. „snížíme byrokracii a administrativu“ x „vyplňte další tabulku“),
- neproduktivní porady (nuda, vyčerpanost),
- pokrytectví (vznešená slova, sliby, ale zcela jiné chování ze strany zřizovatele),
- utajování, zadržování informací,
- neustálé a neúčelné změny (neúčelné či nepochopené změny na poslední chvíli jsou výsledkem nekvalifikovanosti zřizovatele a chabého plánování).

Dobry zřizovatel by měl znát „své“ ředitele a měl by využít těchto znalostí k nalezení správných způsobů jejich stimulace.

### 3.4.3 Komunikace

Dle Koontze a Weihricha (1998) sice komunikace doprovází všechny oblasti řízení, ale zejména pro funkci vedení má neobyčejný význam. **Komunikace** znamená **přenos informací** od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. Komunikace umožňuje modifikovat chování, dosahovat efektivních změn, účelně využívat informací a dosahovat cílů.

Fungující systém komunikace je dle Koubka (2006) zároveň jedním z nejefektivnějších nástrojů pro vytváření zdravých pracovních vztahů. Jde při něm o to, aby zřizovatelé i ředitelé byli včas a přiměřeně informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo zajímat. Informace mohou proudit nejen shora-dolů nebo zdola-nahoru, ale také horizontálně nebo příčně. Komunikace může mít písemnou formu, nejvíce informací je však předáváno ústně.

Způsobů informování existuje řada – pracovní porady<sup>45</sup>, počítačová síť, návštěva vedení obce, společenské akce apod. Na druhé straně by ředitelé měli mít možnost vyjadřovat se k záležitostem řízení škol ze strany obce a měli by o to být dokonce žádáni. Ředitel může sdělovat své názory prostřednictvím příslušného odborného útvaru, pravidelných schůzek, hodnotících rozhovorů nebo osobně při návštěvách vedení obce. Je tedy nutné, aby vertikální komunikace existovala a byla otevřená jak v sestupné, tak vzestupné linii. Utajování některých informací může mít za následek šuškanou a fámy, které mají zpravidla velmi negativní dopad na vzájemné vztahy mezi zřizovatelem a řediteli, ale i mezi řediteli navzájem.

Ke zdravé komunikaci nestačí však zajistit pouze vertikální komunikaci mezi řediteli a zřizovatelem, ale je třeba věnovat pozornost i horizontální komunikaci mezi jednotlivými řediteli. Nejenže to přispívá ke vzájemné informovanosti o práci či k přebírání zkušeností, ale přispívá to i k zlepšení sociálních vztahů a k zvyšování pocitu sounáležitosti.

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2006) ke zvýšení rychlosti a pružnosti jednání významně přispívají inovace v komunikaci. Jde zejména o stále rostoucí možnosti využití komunikačních technologií. Umožňují prakticky okamžité souběžné sdílení informací a znalostí mezi zřizovatelem a ředitelem. Nesmí se však zapomínat, že každý údaj nemusí nutně představovat informaci, jak uvádí Koontz a Weihrich (1998), informace musí informovat.

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2006) však není snadné dokázat profesionálně dobře zvládnout hlavní způsoby a prostředky komunikace, které jsou pro manažerskou práci aktuální.

Jak uvádí Prášilová (2006), v rámci komunikace mohou vzniknout **chyby** při přijímání sdělení. Nejasnosti mohou vzniknout proto, že došlo k významové záměně u použitých slov, někdy může znevěrohodnit předkládané sdělení tón a odstín hlasu, mimika apod. Chyba může vzniknout i neúplným postřehnutím sdělení (rychlá nebo tichá mluva), někdy příjemce pouze není ochoten vzít sdělení na vědomí.

---

<sup>45</sup> Dle Prášilové (2006) dobře řízené porady přispívají k systematickému odstraňování překážek v práci, podporují přímou komunikaci, vytváření osobních kontaktů, vyjasnění nedorozumění a zmatků a přispívají k budování týmového ducha. V praxi se osvědčily porady a schůzky různého zaměření a významu. Např. dle druhů a typů škol (samostatné porady pro ředitele ZŠ, MŠ, ŠJ či ŠD), porady pro ekonomy škol (např. ve spolupráci s finančním odborem) či pro výchovné poradce (např. ve spolupráci s OSPOD).

Dle Pitry (Prášilová, 2006) je vhodné, aby příkazy a doporučení ze strany zřizovatele k ředitelům byly:

- formulovány jasně, srozumitelně a jednoznačně, významná sdělení mají být raději uváděna opakovaně,
- sdělovány silně neutrálně, bez emocí a psychologických podtextů,
- důrazně prosazovány.

### **3.5 Kontrola**

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2006) platí často opakovaná zásada, že „bez kontroly není vedení“. Posláním kontroly je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. Kontrola dle manažerského pojetí není chápána jen jako prověřování s případnými následnými represivními opatřeními, ale je zdůrazňován její rozborový charakter, který je nezbytný pro fáze rozhodování a implementace.

**Odchytky** zjištěné v průběhu kontroly mohou být

- pozitivní (např. dosažení lepších výsledků, než předpokládá plán), nebo
- negativní (v případě porušení zákonů, norem, pravidel, nařízení apod.).

Systémovým předpokladem účelné a účinné kontroly dle Vodáčka a Vodáčkové (2006) je, aby měla jasně stanovené cíle, záměry, postupy.

Tak jak se řediteli může zdát, že se na něj kontroly hrnou ze všech možných stran, ať už je to Česká školní inspekce, inspektorát práce, hygiena, PO a BOZP atd., že je v podstatě permanentně kontrolován až „překontrolován“, zřizovatel kontrolovat musí. Ze zákona je povinen kontrolu provádět.

#### **3.5.1 Veřejnosprávní kontrola ze strany zřizovatele**

Zřizovatel provádí tzv. **veřejnosprávní kontrolu** podle rozpočtových pravidel územních celků a podle zákona o finanční kontrole. Zřizovatel škole poskytuje příspěvek na provoz a je nejen oprávněn, ale přímo povinen kontrolovat jeho čerpání. Nakolik do hloubky je tato kontrola provedena, záleží jen na rozhodnutí a vůli zřizovatele. Zřizovatel v rámci veřejnosprávní kontroly provádí kontrolu hospodaření a kontrolu souladu s právními předpisy. Zřizovatel je rovněž oprávněn kontrolovat, nakolik jsou činnosti vykonávané školou prováděny hospodárně, efektivně a účelně.

Zřizovatel v rámci veřejnosprávní kontroly provádí kontrolu předběžnou, průběžnou a následnou. Průběžná kontrola spočívá v účelovém určení příspěvku na provoz<sup>46</sup>. Průběžná kontrola je prováděna v průběhu rozpočtového roku, kdy je možné zjištěné nedostatky v rámci účetnictví ještě napravit. Kontrola následná je prováděna po ukončení rozpočtového roku. Zřizovatel poté v rámci kontroly může po škole požadovat písemnou zprávu o odstranění nedostatků a zároveň může nařídit další následnou kontrolu na tyto nedostatky zaměřenou. Z kontroly je pořizován kontrolní protokol, který není veřejně přístupný. K závěrům z těchto kontrol pak zřizovatelé přistupují různě. Nutno podotknout, že zřizovatel může na základě zjištěných **závažných nedostatků** a závažného porušení právních předpisů přistoupit k **odvolání ředitele**.

Podrobnější popis procesu veřejnosprávní kontroly vykonávané zřizovatelem u příspěvkových organizací je stanoven v Příloze č. 4.

### 3.5.2 Kontrola ze strany zřizovatele jako součást evaluace školy

Kontrola je zároveň důležitým procesem školské evaluace<sup>47</sup>. Zřizovatel je oprávněn v souladu s § 12 odst. 5 školského zákona hodnotit školy, a to na základě předem zveřejněných kritérií. Hodnotit může to, co předem zkontroluje. Jaká však nastavit kontrolní, potažmo hodnotící kritéria?

---

<sup>46</sup> Praxe se obec od obce liší. V některých obcích je příspěvek na provoz poskytován jednou částkou, v některých obcích je poskytován účelově dle syntetických účtů. Závazná pravidla platná pro všechny stejně stanovena nejsou.

<sup>47</sup> Vašátková (2006) uvádí definice pojmů pojmy **evaluace** a **hodnocení**. Evaluace je považována za vědní disciplínu, vyjadřuje teoretický přístup, metodologii a praxi veškerého hodnocení vzdělávacích jevů. Evaluaci lze rozlišovat z hlediska těch, kteří ji provádějí, na **evaluaci externí** (vnější), která je uskutečňována orgány inspekce, zřizovateli, jinými agenturami na základě srovnávacích zkoušek, výzkumnými pracovišti, institucemi zaměřenými na evaluaci kurikula atd., a **evaluaci interní** (vnitřní), při níž škola evaluuje sebe samu. Mezi výhody externí evaluace lze zařadit objektivitu posuzování, ale má i svá omezení (malá možnost posuzovat jednotlivé jevy komplexně, s jejich časovými, lidskými i vztahovými dimenzemi).

Při definici pojmu **hodnocení** Vašátková (2006) cituje Průchu, který pojem hodnocení užívá pro širší kontext běžné školní praxe. Hodnocení by se dalo chápat za přisuzování určité hodnoty věcem, jevům, procesům a lidem v daném okamžiku, avšak bez podrobnější analýzy předchozího a bez stanovení směrů vývoje budoucího. Rozlišování mezi pojmy evaluace a hodnocení se jeví žádoucí zejména na odborné úrovni.

Zřizovatelé při plnění tohoto úkolu nemají lehkou pozici. Jednotná pravidla, vzory, totiž neexistují. A tak je možné přistoupit k hodnocení škol např. dle projektu „Cesta ke kvalitě“, který zastřešoval NÚOV.

Hodnocení škol dle tohoto projektu není cílem, slouží k hledání cest a způsobů jak škole pomoci ke **zvýšení kvality její práce** a jak **z pozice zřizovatele zlepšit podmínky** pro její práci. Hodnocení školy **musí postihovat většinu činností školy** jak v oblasti vzdělávání, tak v oblasti personální, ekonomické, materiálně technické, v oblasti podmínek, v nichž škola pracuje, apod. Zřizovatel by neměl přímo hodnotit proces vzdělávání. Kvalitu pedagogického procesu však může posuzovat např. ze zpráv České školní inspekce, která dle školského zákona hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání.

Projekt uvádí základní kritéria pro těchto pět oblastí činnosti školy:

- 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.

### 3.6 Analýza

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2006) se **analyzováním** rozumí dílčí informační proces, při kterém vznikají informační podklady pro rozhodování a implementaci. Je nutné mít na paměti, že při nesprávné analýze, při nesprávné rozboru výchozích podmínek je možné dojít k nesprávnému rozhodnutí.

Pro zjištění stávající situace se nejčastěji používá **SWOT analýza**. Tato technika spočívá v identifikování vnitřních silných a slabých míst a ve zjištění vnějších příležitostí a hrozeb. Při SWOT analýze dle Prášilové (2006) se doporučuje používat informace i z nezávislých zdrojů, kterými mohou být

- inspekční zprávy,
- oficiální podklady o demografickém vývoji,
- výsledky dotazníků a anket ředitelů a rodičů,
- ekonomické ukazatele,
- výsledky testů,



- apod.

Pro analýzu vnějšího prostředí je vhodné použití např. **SLEPT analýzy**, při které se hodnotí oblast

- sociální,
- legislativní,
- ekonomická,
- politická,
- technologická.

Výstupem analýzy je pak závěr, na základě kterého je pak možné formulovat vizi. Tento závěr určuje, které silné stránky je třeba dále rozvíjet, a jak slabé stránky eliminovat.

### **3.7 Rozhodování**

Manažerská funkce rozhodování je paralelní funkcí, která dle Vodáčka a Vodáčkové (2006) na jedné straně prostupuje každou ze sekvenčních funkcí, na straně druhé je mostem mezi analýzou a implementací ve funkcích paralelních. Rozhodování je procesem výběru z více přípustných variant řešení uvažovaného problému. Předpokladem této významné činnosti je dostatek informací, které jsou základem pro racionální rozhodování. O rozhodování se hovoří pouze tehdy, existuje-li možnost volby nejméně ze dvou možných řešení a zároveň jsou dána kritéria rozhodování, podle nichž jsou rozhodnutí vybírána. Rozhodování není jednorázová záležitost, ale proces, který má následující fáze:

1. identifikace, jestli jde o rozhodovací záležitost,
2. formulace problému, stanovení cíle,
3. získání, zpracování informací o problému,
4. stanovení variant řešení a jejich posouzení,
5. formulace rozhodnutí a jeho realizace,
6. ověření správnosti rozhodnutí.

Zřizovatel svým rozhodováním velmi ovlivňuje chod školy a práci ředitele<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Např. když město rozhodlo o zrušení vzdáleného odloučeného pracoviště. Sestěhováním školy do jedné budovy ovlivnilo nejen organizaci školy, ale především pedagogickou a personální činnost ředitele. Odloučené pracoviště bylo zaměřené na práci s malými kolektivy dětí, které měly diagnostikovány specifické poruchy učení. Učitelé odmítli pracovat v novém prostředí, třídy se rozpadly, kolektivy dětí se nepřesunuly jako celky.

Tabulka č.3 Hlavní oblasti činností obce a jejích orgánů ve vztahu ke školám<sup>49</sup>

	<b>správní úroveň (obecní úřad)</b>	<b>politická úroveň (obec)</b>
<b>plánování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sběr informací</li> <li>- analytické dokumenty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utváření koncepce a strategie školství</li> <li>- řízení změn a inovací</li> </ul>
<b>organizování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- návrh zřizovací listiny, rozpočtu, organizačního uspořádání příspěvkových organizací, správy majetku obce, se kterým je příslušná hospodařit příspěvková organizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zřizování, financování, legislativa (obecně závazné vyhlášky, smlouvy apod.), správa majetku</li> </ul>
<b>personální řízení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konkursní řízení</li> <li>- personální zajištění odborného útvaru zabývajícího se školstvím</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výběr, jmenování, hodnocení, odměňování a odvolání ředitelů škol</li> <li>- odbornost politického vedení</li> </ul>
<b>vedení lidí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informační procesy, komunikace</li> <li>- koordinace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- motivace</li> <li>- komunikace</li> </ul>
<b>kontrola</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- monitorování</li> <li>- veřejnosprávní kontrola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hodnocení kvality škol</li> <li>- informační zpětná vazba</li> </ul>

Ředitel byl tak postaven do pozice, kdy musel najednou řešit četné stížnosti ze strany rodičů, provádět nábor nových zaměstnanců, řešit začlenění dětí s problémy s učením do stávajících tříd, řešit kapacity školní družiny i školní jídelny atd. atd. (Zřizovatel toto v potaz vůbec nebral, jediné, co udělal, bylo, že uskutečnil setkání primátora s občany, na kterém „předhodil“ rodičům ředitele.)

<sup>49</sup> Modifikováno dle Kalouse (Potůček, 2005)

Následující empirická část diplomové práce se zabývá na jedné straně zjištěním, jak zřizovatelé přistupují k řízení škol jimi zřizovaných, a na straně druhé zjišťuje spokojenost ředitelů s řízením škol ze strany zřizovatelů.

## 4 Empirická část

### 4.1 Cíl výzkumu

Právní rámec pro řízení škol je pro všechny obce shodný, avšak jeho využití ze strany obcí je již rozdílné. Výkon manažerských funkcí při řízení škol ze strany zřizovatelů je na různé úrovni.

**Cílem** diplomové práce je zjistit, **jak zřizovatelé**, tj. obce, které zřizují minimálně 1 ZŠ, 1 MŠ, 1 ŠD a 1 ŠJ, **přístupují k řízení škol jimi zřizovaných**.

### 4.2 Formulace výzkumného problému

Východiskem pro ověření hypotéz bylo stanovení problému výzkumu:

- Má velikost obce a existence samostatného odborného útvaru zabývajícího se školstvím vliv na kvalitu výkonu manažerských funkcí zřizovatele vůči školám?

### 4.3 Formulace hypotéz

Na základě cíle výzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

- H1: Kvalita výkonu manažerských funkcí ze strany obce vůči školám roste přímo úměrně s rostoucí velikostí obce.
- H2: S rostoucí velikostí obce klesá spokojenost ředitelů se zohledňováním individuálních potřeb škol ze strany zřizovatele.
- H3: Existence samostatného útvaru školství zvyšuje míru spokojenosti ředitelů s řízením škol ze strany zřizovatele.

### 4.4 Výzkumné metody

Při zjišťování, jak zřizovatelé přístupují k řízení škol a spokojenosti ředitelů s řízením škol ze strany zřizovatele, byly použity tyto nástroje:

- rozhovor v rámci předvýzkumu,  
v rámci předvýzkumu bylo osloveno 5 zástupců obcí a ředitelů obcemi zřizovaných škol. Během rozhovoru byla zjišťována srozumitelnost dotazníků,
- dotazníkové šetření,  
kvalita výkonu manažerských funkcí byla zjišťována zkoumáním přístupu obcí k naplňování jednotlivých manažerských funkcí, a to v souladu s klasifikací dle Koontze

a Weihricha. Dotazník byl zaměřen na výkon sekvenčních manažerských funkcí (plánování, organizování, personální řízení, vedení lidí, kontrola),

- analýza dokumentů

v rámci výzkumu byly analyzovány dokumenty dostupné na webových stránkách respondentů, a to organizační řády obcí a dokumenty týkající se oblasti školství.

#### 4.5 Výzkumný vzorek

Základním souborem pro výzkum byly:

a. obce I., II., a III. stupně s minimálním počtem zřizovaných škol 1 ZŠ, 1 MŠ, 1 ŠD a 1 ŠJ,

Obce I. stupně – jsou pro účely tohoto výzkumu všechny obce, ze kterých jsou vyčleněny obce II. a III. stupně.

Obce II. stupně – nebo také obce s pověřeným obecním úřadem. Pověřený obecní úřad je obecní úřad, který v rámci přenesené působnosti vykonává na svém území státní správu v rozsahu přiznaném obcím s pověřeným obecním úřadem. Obvykle tuto státní správu vykonává také pro ostatní obce v okolí. Typickými působnostmi specifickými pro pověřené obecní úřady jsou působnost matričního úřadu a působnost stavebního úřadu.

Obce III. stupně – nebo také obce s obecním úřadem s rozšířenou působností. Obecní úřady obcí s rozšířenou působností mají oproti ostatním obecním úřadům některé oblasti působnosti navíc (jako je např. výplata sociálních dávek, živnostenská oprávnění, vydávání cestovních a osobních dokladů apod.), a to nejen pro svůj vlastní, základní správní obvod, ale zpravidla i pro další obce v okolí. V oblasti školství výkon státní správy spočívá ve zpracování návrhů rozpočtů finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s krajskými normativy a jejich předání krajskému úřadu; ve zpracování a předložení krajskému úřadu rozborů hospodaření s finančními prostředky státního rozpočtu.

b. ředitelé škol těmito obcemi zřizovaných.

Obce s danou charakteristikou byly zjištěny s pomocí statistiky školství veřejně dostupné na <http://sberdat.uiv.cz/rozcestnik/>.

Celkem se jedná o 968 obcí, z toho

- obcí I. stupně 580,
- obcí II. stupně 183,
- obcí III. stupně 205.

Ze základního souboru byl proveden proporcionální stratifikovaný výběr podle jedné z proměnných, a to **podle stupně obcí** (obce I., II. a III. stupně). K náhodnému výběru byl použit generátor náhodných čísel dostupný na <http://www.generatorcisel.zaridi.to/>. Z výzkumného vzorku bylo vyloučeno hlavní město Praha a pražské městské části<sup>50</sup>.

V rámci výzkumu bylo osloveno 167 obcí a 167 ředitelů škol těmito obcemi zřizovaných, z toho se jednalo o:

- 100 obcí I. stupně,
- 32 obcí II. stupně,
- 35 obcí III. stupně.

Nepoměr mezi osloveným počtem obcí I., II. a III. stupně je dán nepoměrem mezi počtem obcí, které zřizují požadované minimum škol a školských zařízení.

	základní soubor	zvolené procento při stratifikovaném výběru	výzkumný vzorek
obce I. stupně	580	17%	100
obce II. stupně	183	17%	32
obce III. stupně	205	17%	35

Zástupci obcí a ředitelé škol obdrželi e-mail s průvodním dopisem a odkazem na dotazník v elektronické podobě. Výzkum v této podobě zaručoval anonymitu odpovědí. Návratnost byla v počtu

105 dotazníků zaslaných zřizovatelům, což představuje 63 % návratnost,

107 dotazníků zaslaných ředitelům, což představuje 64 % návratnost.

Navrácené dotazníky bylo možné rozdělit podle následujících kritérií:

- obce dle stupně,
- odborné zajištění oblasti školství v obci.

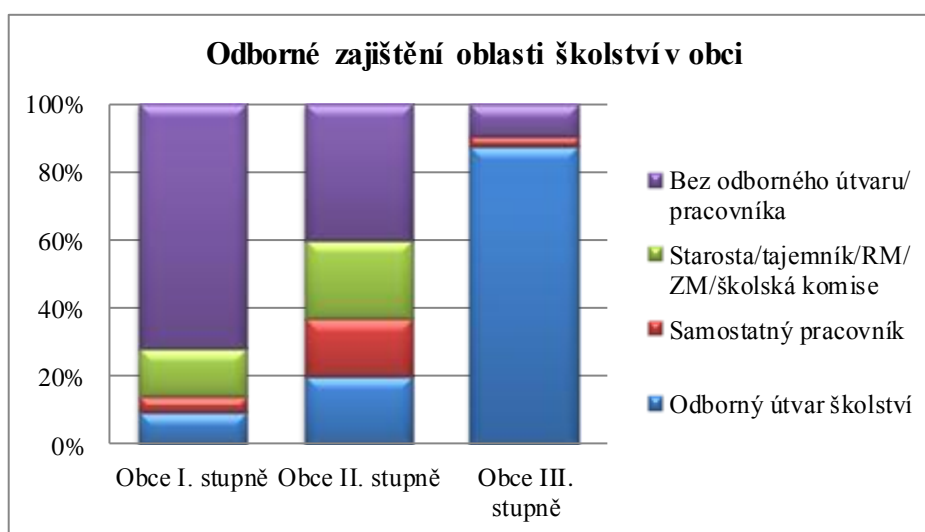
Četnost odpovědí v následujících kategoriích je obsažena v tabulkách č. 4 a 5.

---

<sup>50</sup> A to ze dvou důvodů: 1) z důvodu odlišné finanční situace těchto škol a 2) z důvodu méně detailní znalosti problematiky při zřizování a provozování těchto škol.

Tabulka č.4

	Odborný útvar školství	Samostatný pracovník	Starosta/tajemník/RM / ZM/školská komise	Bez odborného útvaru/ pracovníka	celkem
Obce I. stupně	4	2	6	31	<b>43</b>
Obce II. stupně	6	5	7	12	<b>30</b>
Obce III. stupně	28	1	0	3	<b>32</b>
<b>celkem</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>46</b>	<b>105</b>



Graf č.1

Tabulka č.5

	Odborný útvar školství	Samostatný pracovník	Starosta/tajemník/RM/ ZM/školská komise	Bez odborného útvaru/ pracovníka	celkem
Ředitelé škol obcí I. stupně	2	8	1	34	45
Ředitelé škol obcí II. stupně	8	0	1	20	29
Ředitelé škol obcí III. stupně	30	2	0	1	33
<b>celkem</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>55</b>	<b>107</b>

## 4.6 Analýza dokumentů

V rámci analýzy dokumentů bylo prozkoumáno 167 webových stránek, a to těch obcí, které byly zařazeny do výzkumu. Konkrétně

- 100 webových stránek obcí I. stupně,
- 32 webových stránek obcí II. stupně,
- 35 webových stránek obcí III. stupně.

Při analýze byly prozkoumány organizační řády obcí a zveřejněné dokumenty týkající se oblasti školství.

Z analýzy vyplynulo, že z 35 obcí III. stupně pouze 1/3 jejich úřadů disponuje samostatným odborem školství (případně spojeným s kulturou a tělovýchovou), 1/3 zajišťuje školství odborným útvarům školství, který je součástí jiného odboru (nejčastěji ekonomického, dále majetkového, správního, vnitřních věcí či sociálního). Poslední třetina je zastoupena samostatným odborným pracovníkem. Překvapujícím zjištěním bylo, že některé obce III. stupně na svých webových stránkách nevedly žádnou kontaktní osobu, která by zajišťovala oblast školství, což bylo potvrzeno i následným výzkumem – 3 obce III. typu uvedly, že oblast školství není odborně zajištěna vůbec. Je to poměrně překvapující zjištění, neboť obce III. typu vykonávají v oblasti školství státní správu. Jsou povinny zpracovávat návrhy rozpočtu škol v oblasti přímých výdajů pro školy v oblasti obce s rozšířenou působností, zpracovávat rozbory hospodaření a zajišťovat statistické výkaznictví. Toto vše znamená, že školstvím by se minimálně měl zabývat člověk, který má zkoušku odborné způsobilosti pro školství. Tato zkouška je ze zákona o úřednících pro zaměstnance, kteří vykonávají státní správu, povinná. Zpracovanou koncepci školství na svých webových stránkách zveřejnilo 10 obcí III. typu.

Z 32 obcí II. stupně dle analýzy organizačních řádů zřizuje odbor školství 10% obcí, dalších 10% zřizuje odborný útvar<sup>51</sup>. Vzhledem k velikosti obcí II. typu a velikosti jejich úřadů lze ocenit to, že více než polovina se snaží oblast školství odborně zajistit. O to

---

<sup>51</sup> Dotazníkové šetření následně prokázalo, že dalších 20% obcí má oblast školství zajištěnou samostatným odborným pracovníkem.



potěšující bylo zjištění, že dvě obce zveřejnily na svých webových stránkách strategickou koncepci školství<sup>52</sup>.

Ze 100 obcí I. stupně neuvedla žádná ve svých organizačních řádech zřízený útvar školství<sup>53</sup>. Ve dvou případech však byla uvedena zřízená školská komise<sup>54</sup>. Všeobecně se u obcí I. stupně nepředpokládalo výrazné odborné personální obsazení úřadu. Úřady těchto obcí obvykle disponují jedním uvolněným starostou a 2 zaměstnanci úřadu (ve výjimečných případech čítají tyto úřady zaměstnanců více). O to víc překvapující bylo, že tato oblast je i u obcí tohoto typu řešena<sup>55</sup>. Dokonce jedna obec má v řadách svých zaměstnanců správce budovy školy (tzn., že hradí jeho mzdové náklady).

#### **4.7 Vliv velikosti obce na kvalitu výkonu manažerských funkcí vůči zřizovaným školám**

Záměrem této části výzkumu bylo zjistit vliv velikosti obce na kvalitu výkonu manažerských funkcí vůči zřizovaným školám. Ke zjištění tohoto vlivu byl použit dotazník, ve kterém zástupci obcí doplňovali odpovědi dle nabídnutých možností, případně uvedli vlastní praxi.

Odpovědi byly rozděleny do 3 skupin, podle stupně obce:

- skupina A – obce 1. stupně,
- skupina B – obce 2. stupně,
- skupina C – obce 3. stupně.

##### **4.7.1 Výsledky šetření**

V tabulkách č. 6 - 22 jsou uvedeny odpovědi zřizovatelů škol na otázky v dotazníku. Odpovědi byly rozlišeny podle výše uvedených skupin obcí:

---

<sup>52</sup> Dotazníkovým šetřením pak bylo prokázáno, že tuto koncepci má zpracováno 15% obcí II. typu. Jedna z obcí II. typu je aktivní při hodnocení škol dle projektu Cesta ke kvalitě. I z dotazníkového šetření mezi řediteli bylo toto následně potvrzeno.

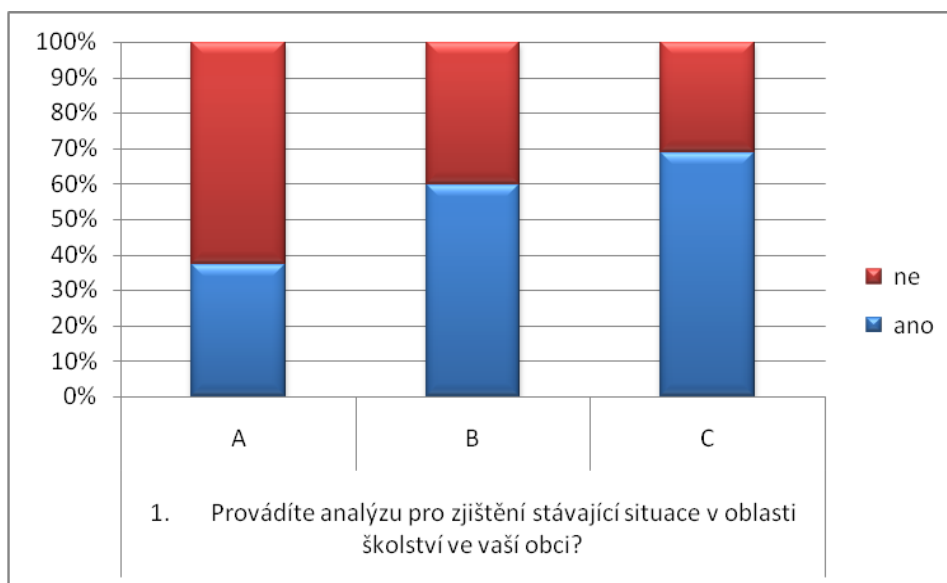
<sup>53</sup> Dotazníkovým šetřením bylo následně prokázáno, že 5% obcí I. stupně ho zřízený má.

<sup>54</sup> Dotazníkové šetření potvrdilo vysokou spokojenost ředitelů s přístupem zřizovatele ke škole.

<sup>55</sup> Jak vyplývá z následujících závěrů dotazníkových šetření, spokojenost ředitelů s přístupem zřizovatele ke školám je v těchto obcích z nejvyšších.

Tabulka č.6

1. Provádíte analýzu pro zjištění stávající situace v oblasti školství ve vaší obci?			
	A	B	C
<b>ano</b>	<b>37%</b>	<b>60%</b>	<b>69%</b>
<b>ne</b>	<b>63%</b>	<b>40%</b>	<b>31%</b>
a. Kdo se na této analýze podílí?	ředitelé škol, komise rady města, externí firma, Unie rodičů, RM, ZM, školská rada	útvár školství obecního úřadu, ředitelé škol, komise rady města, externí firma, Unie rodičů, RM, ZM, školská rada	útvár školství obecního úřadu, ředitelé škol, komise rady města
b. Jakých oblastí se tato analýza týká?	inspekční zprávy, demografický vývoj, naplněnost škol, provozně-ekonomické zabezpečení, názory veřejnosti	inspekční zprávy, demografický vývoj, naplněnost škol, provozně-ekonomické zabezpečení, kritéria hodnocení vydaná zřizovatelem	inspekční zprávy, demografický vývoj, naplněnost škol, provozně-ekonomické zabezpečení, aktivity nad rámec

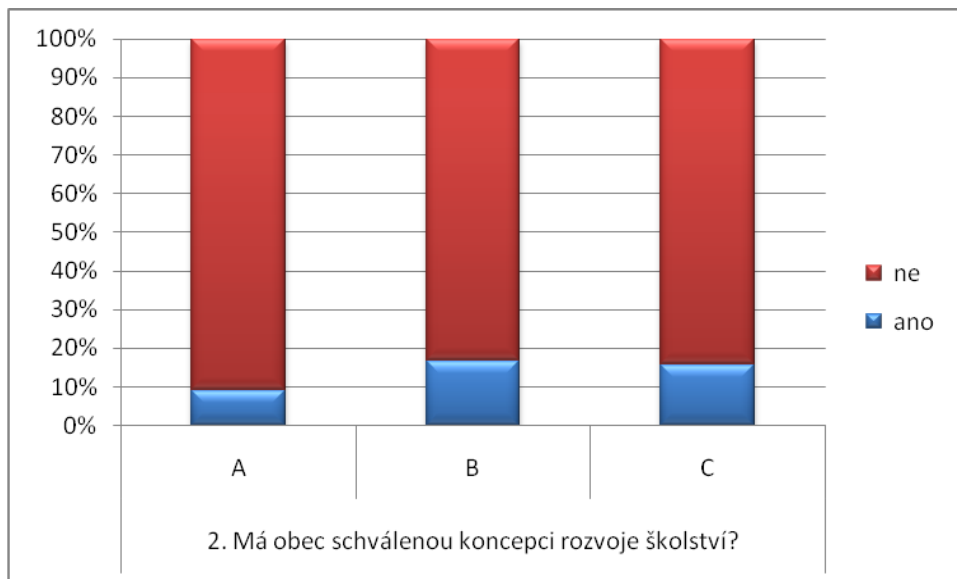


Graf č.2

Tabulka č.7

2. Má obec schválenou koncepci rozvoje školství?			
	A	B	C
<b>ano</b>	<b>9%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>
<b>ne</b>	<b>91%</b>	<b>83%</b>	<b>84%</b>

a. S kým je tato koncepce projednávána?	ředitelé, školská rada, ZM, RM	ředitelé, odbor školství, RM	ředitelé, komise RM, ZM, veřejná diskuse
b. Kým je koncepce schvalována?	RM, ZM	RM, ZM	RM, ZM
c. Jak často je koncepce vyhodnocována a aktualizována?	ročně	ročně	ročně, 1x za 10 let
d. Kterých oblastí se koncepce rozvoje týká?	ekonomických, stavebních, demografických, úroveň vzdělání, naplněnost, technický stav budov, nové učební metody, zájmová a volnočasová aktivita, mezinárodní spolupráce	využití kapacit, stavu objektů, potřeb rozvoje, demografického vývoje, výchovných a vzdělávacích, spolupráce se středními školami	provozní, naplněnost, demografický vývoj

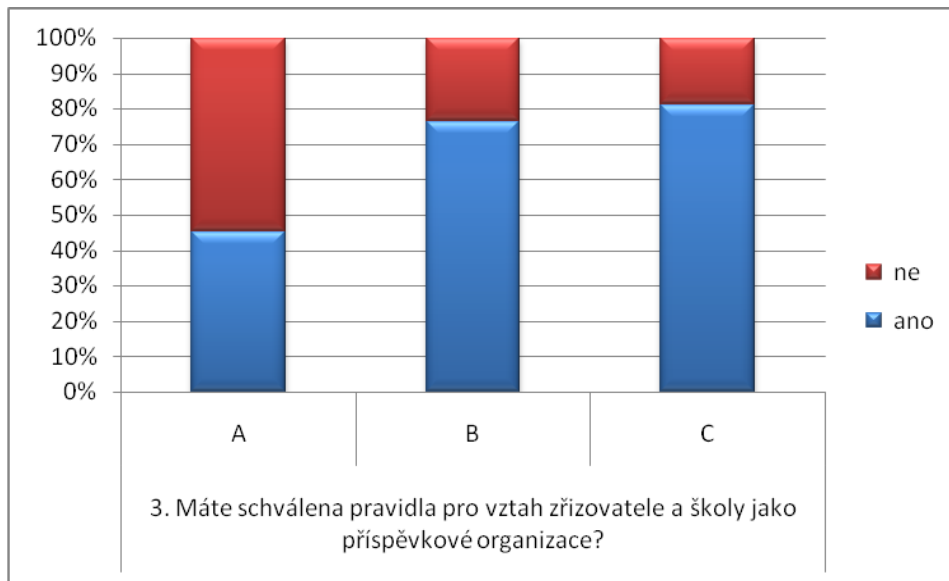


Graf č.3

Tabulka č.8

3. Máte schválena pravidla pro vztah zřizovatele a školy jako příspěvkové organizace?			
	A	B	C
<b>ano</b>	<b>45%</b>	<b>77%</b>	<b>81%</b>

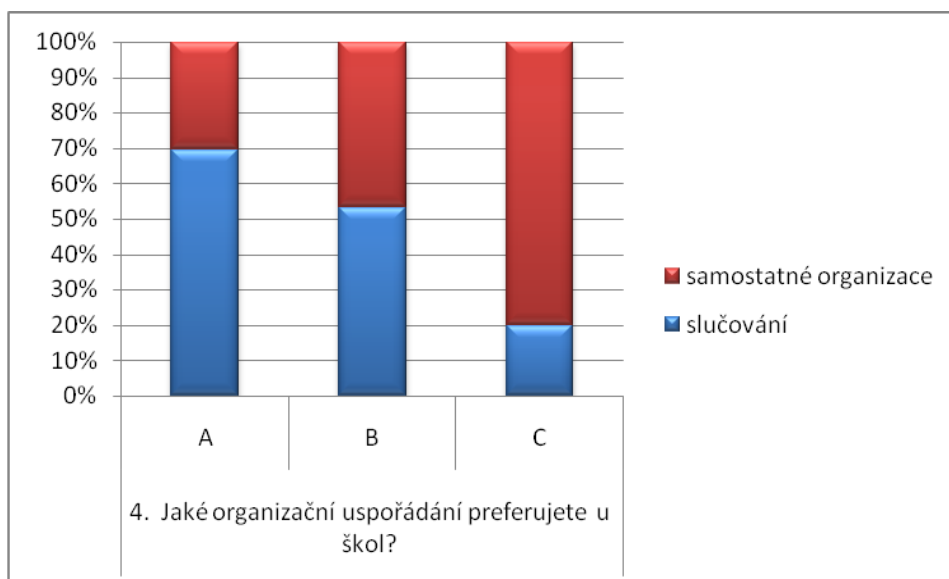
<b>ne</b>	<b>55%</b>	<b>23%</b>	<b>19%</b>
-----------	------------	------------	------------



Graf č.4

Tabulka č.9

<b>4. Jaké organizační uspořádání preferujete u škol?</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>slučování</b>	<b>70%</b>	<b>53%</b>	<b>20%</b>
<b>Samostatné organizace</b>	<b>30%</b>	<b>47%</b>	<b>80%</b>



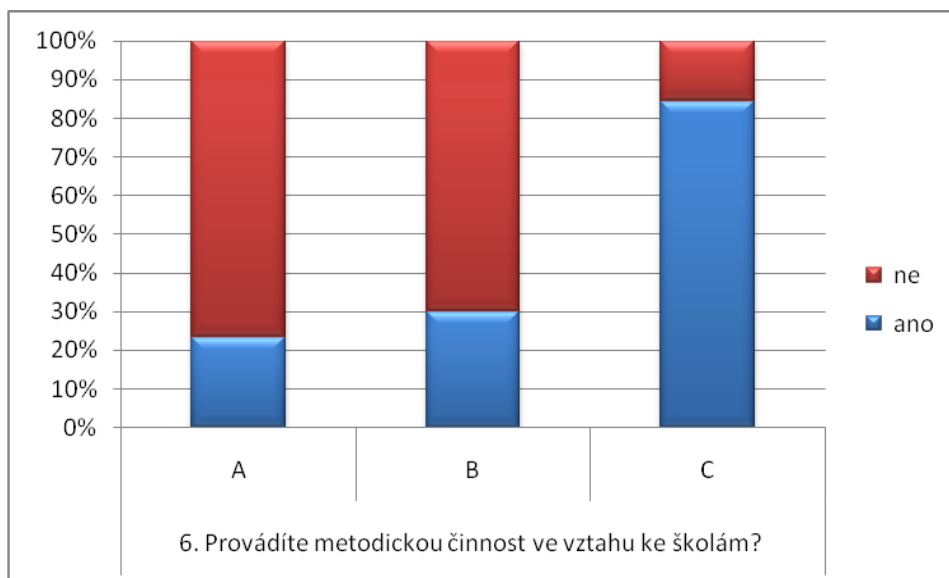
Graf č.5

Tabulka č.10

	<b>5. Můžete vysvětlit důvod tohoto uspořádání?</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>slučování</b>	malá obec, jednodušší účetnictví	financování - malé subjekty mají menší rozpočet; jednání pouze s jedním ředitelem, výpomoc při opravě, údržbě	jednoduché řízení, silnější ekonomický subjekt, snadnější reakce na nenaplněnost, odpadá boj o žáka
<b>samostatné organizace</b>	větší motivace ředitelů, nedochází k přelivu více preferované skupině žáků	lepší kvalita vzdělávání, větší celky nezajišťují dostatečnou kontrolu ze strany zřizovatele	přehlednější řízení, ředitel zná celé zařízení, setrvačnost, ekonomické důvody,

Tabulka č.11

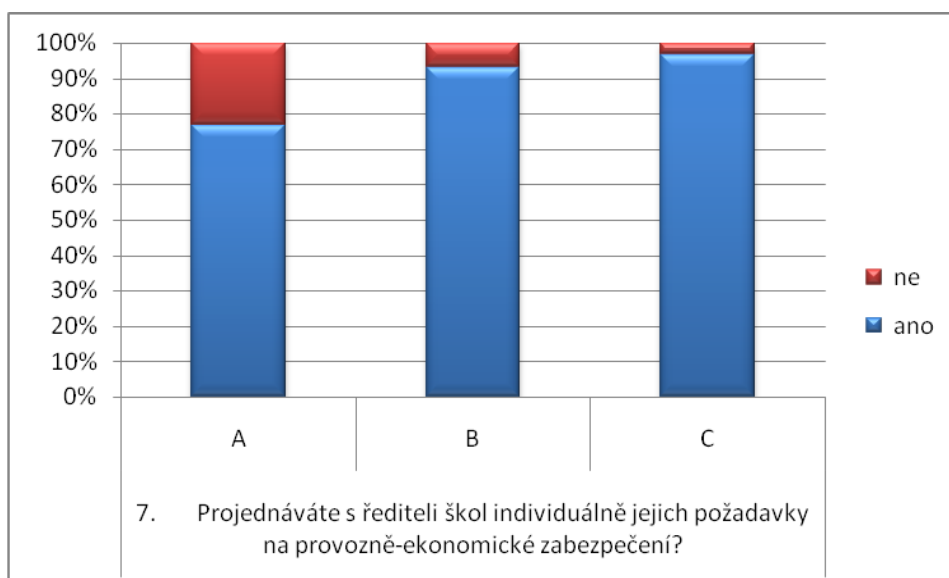
	<b>6. Provádíte metodickou činnost ve vztahu ke školám?</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>ano</b>	<b>23%</b>	<b>30%</b>	<b>84%</b>
<b>ne</b>	<b>77%</b>	<b>70%</b>	<b>16%</b>
a. V jakých oblastech? (Např. v oblasti personálního řízení, účetnictví, odepisování, veřejných zakázek apod.)	účetnictví, dotace, odepisování, veřejné zakázky,	účetnictví, dotace, odepisování, veřejné zakázky, personalistika, inventarizace,	účetnictví, dotace, odepisování, veřejné zakázky, personalistika, inventarizace, aplikace školských předpisů



Graf č.6

Tabulka č.12

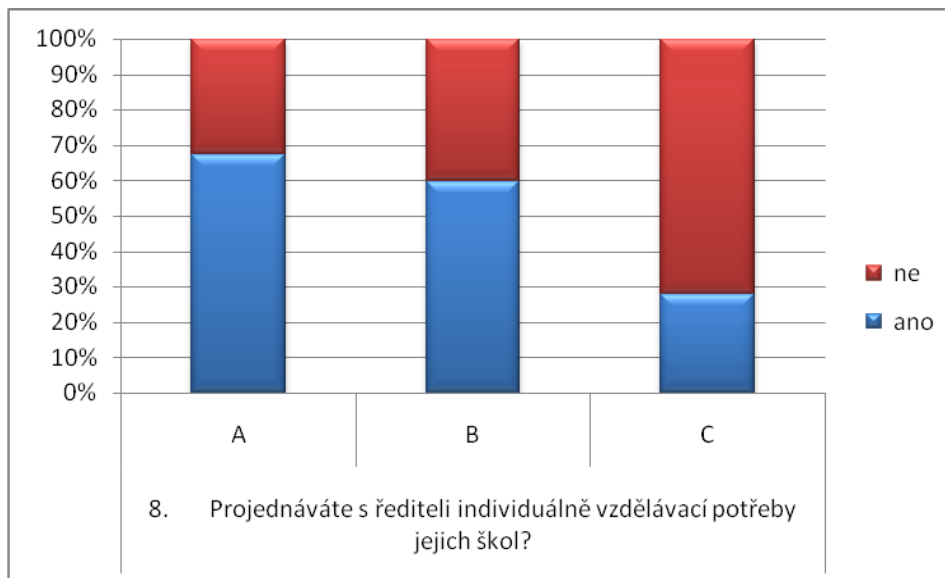
7. Projednáváte s řediteli škol individuálně jejich požadavky na provozně-ekonomické zabezpečení?			
	A	B	C
<b>ano</b>	<b>77%</b>	<b>93%</b>	<b>97%</b>
<b>ne</b>	<b>23%</b>	<b>7%</b>	<b>3%</b>



Graf č.7

Tabulka č.13

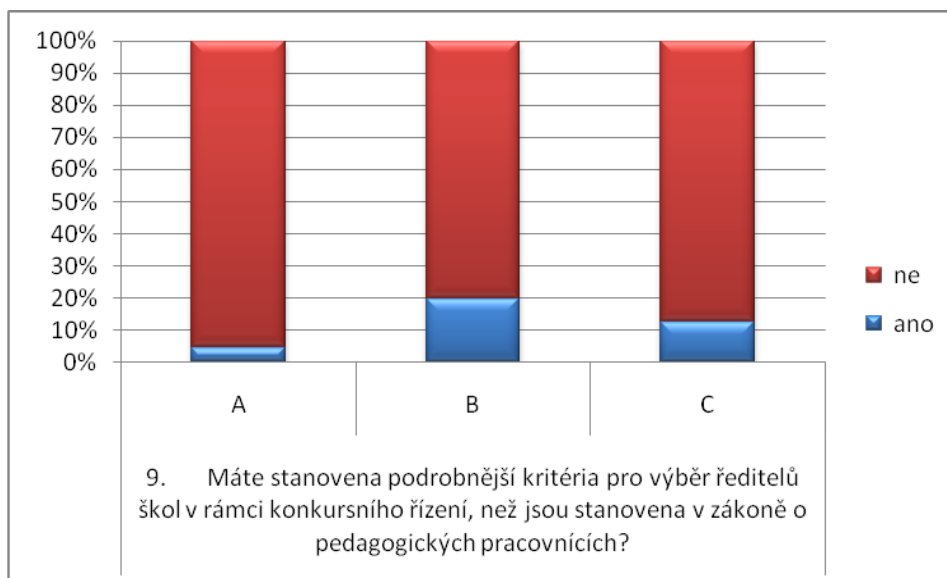
	<b>8. Projednááte s řediteli individuálně vzdělávací potřeby jejich škol?</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>ano</b>	<b>67%</b>	<b>60%</b>	<b>28%</b>
<b>ne</b>	<b>33%</b>	<b>40%</b>	<b>72%</b>



Graf č.8

Tabulka č.14

	<b>9. Máte stanovena podrobnější kritéria pro výběr ředitelů škol v rámci konkursního řízení, než jsou stanovena v zákoně o pedagogických pracovnících?</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>ano</b>	<b>5%</b>	<b>20%</b>	<b>13%</b>
<b>ne</b>	<b>95%</b>	<b>80%</b>	<b>88%</b>



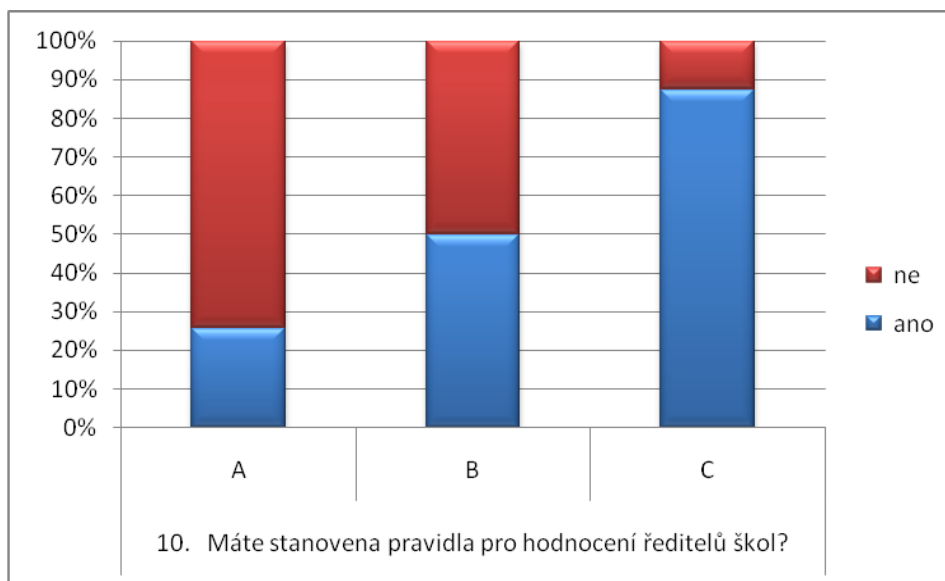
Graf č.9

Tabulka č.15

10. Máte stanovena pravidla pro hodnocení ředitelů škol?			
	A	B	C
<b>ano</b>	<b>26%</b>	<b>50%</b>	<b>88%</b>
<b>ne</b>	<b>74%</b>	<b>50%</b>	<b>12%</b>
a. Jsou s těmito pravidly seznámeni ředitelé?	100%	100%	100%
b. Hodnotíte ředitele podle těchto pravidel?	100%	100%	100%
c. Jaké aspekty a složky ředitelovy práce hodnotíte?	výsledky práce (kvalita, výsledky hospodaření, včasnost apod.), chování ředitele (např. iniciativa, schopnost rozhodování, schopnost vést apod.), zapojení do veřejného dění, zajišťování financí z jiných zdrojů	výsledky práce (kvalita, výsledky hospodaření, včasnost apod.), chování ředitele (např. iniciativa, schopnost rozhodování, schopnost vést apod.), kritéria dle Cesty ke kvalitě, prezentace školy na veřejnosti, komunikace se zřizovatelem	výsledky práce (kvalita, výsledky hospodaření, včasnost apod.), chování ředitele (např. iniciativa, schopnost rozhodování, schopnost vést apod.), získávání mimorozpočtových zdrojů



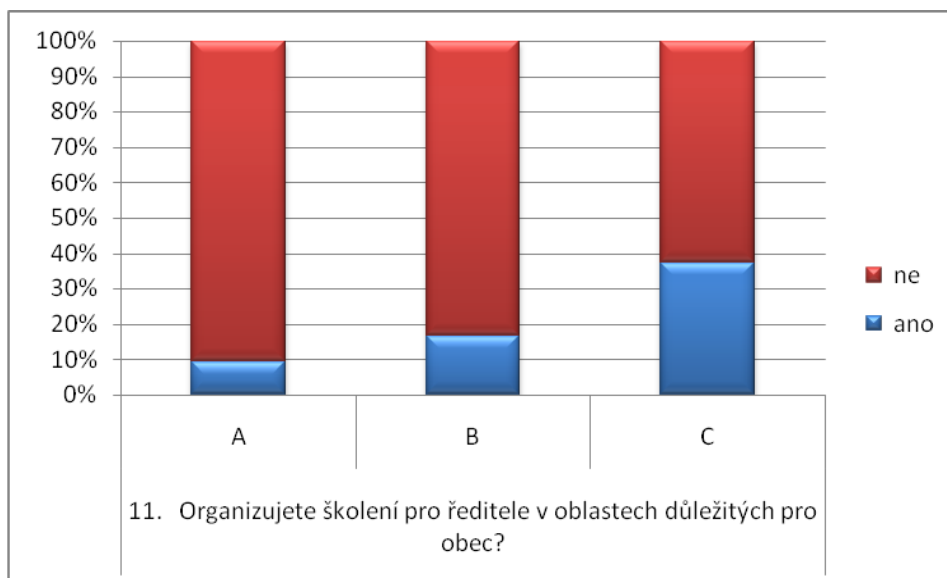
d. Jak často ředitele hodnotíte?	1 - 2x ročně	1 - 2x ročně	1 - 2x ročně
e. V jakých oblastech se odráží výsledek hodnocení ředitelů:	odměňování ředitelů finanční, informování o požadavcích na výkon činnosti, návrh na další vzdělávání, stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a motivování	odměňování ředitelů finanční, informování o požadavcích na výkon činnosti, návrh na další vzdělávání, stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a motivování	odměňování ředitelů finanční, stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a motivování, informování o požadavcích na výkon činnosti



Graf č.10

Tabulka č.16

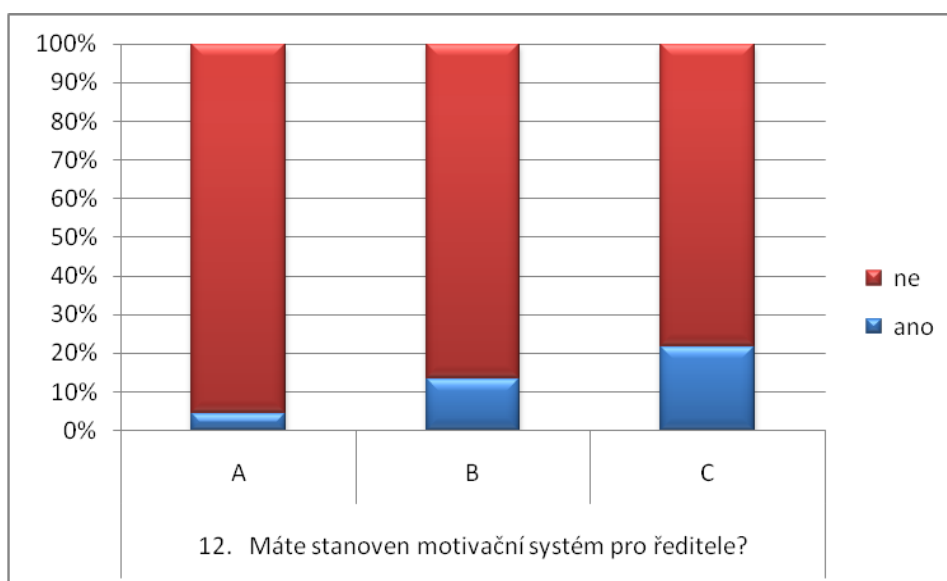
11. Organizujete školení pro ředitele v oblastech důležitých pro obec?			
	A	B	C
ano	9%	17%	38%
ne	91%	83%	62%
a. Jakých oblastí se tato školení týkají?	zákoník práce, hospodaření, kultura v obci	ekonomika, veřejné zakázky, inventarizace, pracovně-právní	úspory energií, řízení, BOZP, školská legislativa, prevence kriminality, koncepce rozvoje města, personalistika, pojištění



Graf č.11

Tabulka č.17

		12. Máte stanoven motivační systém pro ředitele?		
		A	B	C
<b>ano</b>		<b>5%</b>	<b>13%</b>	<b>22%</b>
<b>ne</b>		<b>95%</b>	<b>87%</b>	<b>78%</b>
a.	Jakých oblastí se tento systém týká?	výsledky hospodaření, iniciativa	naplňování pedagogické práce, řízení a ekonomika školy	výsledek hospodaření, finanční



Graf č.12

Tabulka č.18

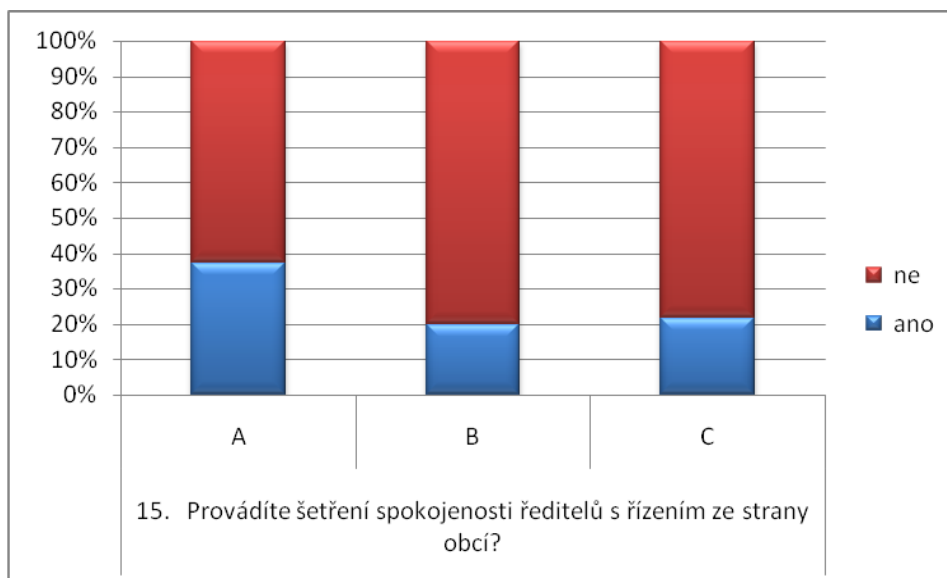
	<b>13. Jak často pořádáte porady ředitelů škol?</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
	50% vůbec, 50% dle potřeby při osobním kontaktu	průběžně, 1x týdně, na jednání RM, na školské komisi, přímá jednání	pravidelně 1x - 4x ročně; v jednom případě ne - ale ředitelé docházejí do školské komise

Tabulka č.19

	<b>14. Jakých oblastí se týkají témata porad?</b>		
	ekonomika, stav budov, rozpočet, stížnosti, personální zajištění, mimoškolní činnost	hospodaření, provoz, projekty, personalistika, legislativní změny,	provozně ekonomická, vzdělávání pedagogů, veřejné zakázky, zápisy, informace z PPP, OSPOD, hygiena,

Tabulka č.20

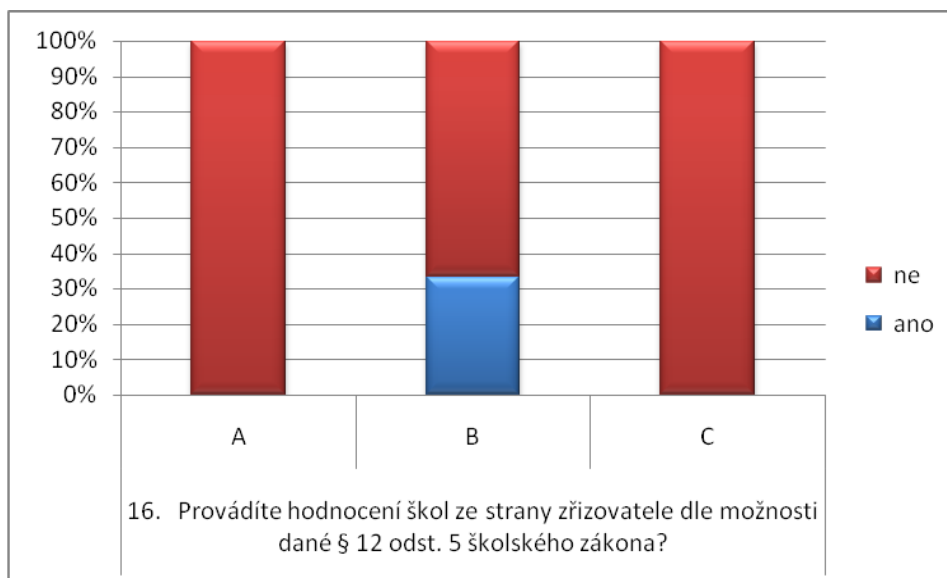
	<b>15. Provádíte šetření spokojenosti ředitelů s řízením ze strany obcí?</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>ano</b>	<b>37%</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>
<b>ne</b>	<b>63%</b>	<b>80%</b>	<b>78%</b>



Graf č.13

Tabulka č.21

16. Provádíte hodnocení škol ze strany zřizovatele dle možnosti dané § 12 odst. 5 školského zákona?			
	A	B	C
<b>ano</b>	<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>
<b>ne</b>	<b>100%</b>	<b>67%</b>	<b>100%</b>
a. Jaká máte stanovena kritéria pro toto hodnocení?		komunikace, řízení, ekonomika, kritéria dle Cesty ke kvalitě, ucelený systém	
b. Jsou výsledky tohoto hodnocení projednávány v orgánech obce?		60%	
c. Jsou na základě tohoto hodnocení přijímána opatření?		60%	



Graf č.14

Tabulka č.22

<b>17. Provádíte kontrolu hospodaření škol jako příspěvkových organizací?</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>ano</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>ne</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
a. Jsou výsledky těchto kontrol projednávány v orgánech obce?			
<b>ano</b>	<b>100%</b>	<b>97%</b>	<b>84%</b>
<b>ne</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>16%</b>
b. Jsou na základě těchto kontrol přijímána opatření?			
<b>ano</b>	<b>91%</b>	<b>100%</b>	<b>94%</b>
<b>ne</b>	<b>9%</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>

V tabulce č. 23 jsou uvedeny výsledky hodnocení zřizovatelů škol ve škálovém dotazníku na vyjádření postojů k řízení škol. Ředitelé škol vyjádřili na čtyřbodové škále své postoje k uvedeným výroky:

Tabulka č.23

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2. 1. Obec s řediteli škol individuálně projednává koncepční záměry školy.	A	0%	14%	56%	30%
	B	0%	20%	33%	47%
	C	19%	19%	34%	28%
2. 2. Obec vnímá ředitele školy spíše jako ředitele vzdělávací instituce.	A	0%	14%	53%	33%
	B	0%	7%	60%	33%
	C	0%	16%	50%	34%
2. 3. Obec s řediteli škol individuálně projednává vzdělávací potřeby školy.	A	33%	26%	16%	26%
	B	13%	27%	40%	20%
	C	28%	25%	38%	9%
2. 4. Obec s řediteli škol individuálně projednává potřeby školy v oblasti provozně-ekonomické.	A	5%	0%	30%	65%
	B	0%	10%	17%	73%
	C	6%	0%	22%	72%
2. 5. Obec reaguje na podněty ředitelů škol v oblasti zvyšování kvality výuky.	A	0%	23%	40%	37%
	B	3%	23%	50%	23%
	C	19%	34%	41%	6%
2. 6. Ředitelé škol od zřizovatele očekávají metodickou pomoc v oblasti vzdělávání.	A	42%	38%	10%	10%
	B	35%	41%	12%	12%
	C	56%	32%	6%	6%
2. 7. Obec poskytuje ředitelům škol metodickou pomoc v oblasti vzdělávání.	A	56%	40%	5%	0%
	B	57%	37%	7%	0%
	C	47%	44%	3%	6%
2. 8. Obec má stanovena kritéria pro hodnocení škol jako vzdělávacích institucí.	A	65%	35%	0%	0%
	B	50%	20%	20%	10%
	C	59%	38%	3%	0%
2. 9. Obec podle těchto kritérií školu hodnotí.	A	74%	23%	2%	0%
	B	53%	13%	30%	3%
	C	59%	34%	6%	0%
2. 10. Obec vnímá ředitele školy spíše jako statutární orgán příspěvkové organizace.	A	9%	30%	26%	35%
	B	13%	20%	40%	27%
	C	0%	6%	44%	50%
2. 11. Obec kontroluje hospodaření školy jako příspěvkové organizace.	A	0%	0%	19%	81%
	B	3%	0%	20%	77%
	C	0%	0%	44%	56%
2. 12. Ředitel školy má ze strany obce volnost při nakládání s příspěvkem.	A	7%	23%	60%	9%
	B	13%	23%	43%	20%
	C	13%	13%	63%	13%

2. 13. Ředitel od zřizovatele očekává metodickou pomoc v oblasti provozně-ekonomické, tj. v oblasti hospodaření, veřejných zakázek, správního řízení.	A	14%	30%	44%	12%
	B	3%	13%	53%	30%
	C	0%	6%	56%	38%
2. 14. Obec poskytuje řediteli metodickou pomoc v oblasti provozně-ekonomické, tj. v oblasti hospodaření, veřejných zakázek, správního řízení.	A	9%	30%	42%	19%
	B	0%	17%	57%	27%
	C	6%	6%	56%	31%
2. 15. Ředitelé jsou spokojeni s řízením školy ze strany zřizovatele.	A	0%	19%	53%	28%
	B	0%	10%	63%	27%
	C	3%	13%	78%	6%

#### 4.7.2 Interpretace výsledků

Vliv velikosti obce na kvalitu výkonu manažerských funkcí vůči zřizovaným školám lze specifikovat následovně:

Ve fázi plánování roste procento analytických prací s velikostí obcí. Všechny obce, které analýzu vypracovávají, pracují se shodným základem. Jsou jím inspekční zprávy, demografický vývoj či ekonomické ukazatele. Velikost obce se promítá do zpracování analýz: obce I. a II. typu zapojují do analýz větší počet subjektů, kterými jsou útvar školství obecního úřadu, ředitelé škol, komise rady města, externí firmy, Unie rodičů, RM, ZM a školská rada. Obce III. typu zapojují do analýz útvar školství obecního úřadu, ředitele škol a komise rady obce. Vliv na tento fakt má personální obsazení obecních úřadů (větší obce disponují větším počtem odborníků v řadách zaměstnanců obce zařazených do obecních úřadů) a větší sepnutí obce se školou a veřejným životem. Do analýz jsou zahrnovány i názory veřejnosti. Koncepti školství má na základě analýzy zpracovanou ale pouze 9% obcí I. typu, tj. v menší míře než obce II. a III. typu. Veřejnou diskusi ke koncepci pak provádějí obce II. a III. typu. Obsah koncepcí je v podstatě u všech typů obcí obdobný, tzn., že koncepce se týkají oblasti provozní, naplněnosti, a demografického vývoje. Opět je však možné pozorovat rozdíl ve vztahu menších obcí ke školám – obce I. a II. typu do koncepce zahrnují i zájmové a volnočasové aktivity, tj. aktivity, které nesouvisejí jen se vzděláváním, ale i s životem obce. Koncepce je pravidelně vyhodnocována u všech typů obcí.

Pravidla vztahu zřizovatele k příspěvkové organizaci má překvapivě schváleno podstatně větší procento obcí menších. Malé obce preferují slučování do větších organizačních celků,

obce velké upřednostňují spíše organizování jednotlivých škol do jednotlivých příspěvkových organizací. Důvody pro preferenci slučování škol u malých obcí jsou následující: 1) ekonomické důvody (malá obec představuje nižší počet žáků, tzn. i nižší průměrnou naplněnost, je vytvářen tlak na úspory v oblasti provozní i v oblasti mzdových nákladů; účetnictví je zpracováváno za jeden celek), 2) organizační důvody (jedna budova – jedno vedení, snazší jednání zřizovatele s jedním ředitelem, lety praxe prověřené uspořádání, lepší zastupitelnost zaměstnanců školy), 3) výchovně-vzdělávací důvody (lepší spolupráce obou institucí, snadnější přechod pro žáky). Četnost prováděné metodické činnosti vůči zřizovaným školám roste přímo úměrně s velikostí obce. Zajímavou tendenci lze vysledovat při individuálním projednávání potřeb jednotlivých škol: čím větší obec, tím častější projednávání záležitostí v oblasti provozně-ekonomické. Ale čím menší obec, tím častější projednávání potřeb v oblasti výchovně-vzdělávací. Důvodem této skutečnosti je větší sepejetí života malé obce a školy. Škola se podílí na kulturních a společenských obcích obce, obec považuje školu za svoji existenční záležitost, starosta se osobně zná se všemi žáky i jejich rodiči, výchovně-vzdělávací problémy tak nejsou anonymní. Lze to vysvětlit i tím, že velké obce nahlížejí na ředitele škol spíše jako na statutární orgán příspěvkové organizace než na ředitele vzdělávací instituce<sup>56</sup>. Při hospodaření mají školy volnost při nakládání s příspěvkem v podstatě stejnou, bez ohledu na velikost obcí. Svázanost pravidly se zde neprojevuje.

Podrobnější požadavky na pozici ředitele při konkursním řízení mají spíše vypracované obce I. typu, a to v 67% (proti 28% u obcí III. typu). Kritéria hodnocení činnosti stávajících ředitelů jsou však aplikována častěji u obcí III. typu (v 88%). To může být výsledkem toho, že větší obce zřizují více škol a vzniká tak potřeba sjednocení požadavků od zřizovatele směrem k ředitelům škol (demokratický princip rovnosti přístupu). V malých obcích naopak občané, a tedy i zastupitelé, školu velmi dobře znají, často jsou jejími absolventy. Kontakt mezi školou a zřizovatelem může být mnohem užší, zvláště pokud škola plní v obci ještě jiné funkce než vzdělávací (je kulturním centrem, místem setkávání, udržovatelem tradic). U malých obcí je tedy neexistence kritérií hodnocení vyvážena velmi dobrou znalostí prostředí školy ze strany zřizovatele. Zřizovatel zná chod školy i názor rodičovské veřejnosti. O kvalitě práce školy vypovídá i spokojenost dětí, žáků a jejich zákonných zástupců. Zřizovatel má odezvu i od

---

<sup>56</sup> Což dokazují odpovědi dotazníkového šetření mezi řediteli.



účastníků akcí, které škola pořádá<sup>57</sup>. V těch obcích, kde jsou kritéria schválena, obce podle nich i postupují a ředitele hodnotí. Zahrnutí hodnotícího kritéria u menších obcí, jako je zapojení do veřejného dění obce, opět logicky vyplývá z užšího sejetí života obce se školou. Hodnocení ředitelů a jeho odraz ve všech oblastech je shodný u všech typů obcí bez rozdílu. Tuto praxi je možné zdůvodnit 1) shodnou znalostí základních personálních zásad, 2) převzetím základních kritérií z doby, kdy ředitelé byli hodnoceni školskými úřady, od nichž je obce následně převzaly. Přímý rozvoj ředitelů podporují spíše obce II. a III. typu, a to tím, že ve větší míře samy organizují školení v oblastech, které jsou pro obec důležité. Náplň tohoto vzdělávání je širší u větších obcí, což je dáno odborností zaměstnanců úřadů.

Při výkonu činností ve fázi vedení lidí lze vysledovat vzrůstající trend ve prospěch obcí II. a III. typu. Motivační systém pro ředitele škol mají ve větší míře zpracovány obce vyššího typu. Nicméně ani u těchto typů obcí četnost není příliš vysoká. Porady ředitelů jsou konány mnohem častěji u obcí vyšších typů. Malé obce kladou důraz na osobní projednání aktuálních problémů. Náplň porad je dána opět velikostí obce a odborným zastoupením zaměstnanců obecních úřadů – obce nejvyššího stupně projednávají i legislativní novinky a problematiku z širšího okruhu fungování škol.

Kontrolu škol jako příspěvkových organizací, tj. kontrolu hospodaření, provádějí všechny obce bez rozdílu typu. Ale kontrolu škol jako vzdělávacích institucí, kterou zřizovatelům umožňuje § 12 školského zákona, tj. hodnocení podle předem stanových kritérií, provádějí pouze obce II. typu.

**Na závěr lze shrnout, že hypotéza „Kvalita výkonu manažerských funkcí ze strany obce vůči školám roste přímo úměrně s rostoucí velikostí obce“ potvrzena nebyla.**

#### **4.8 Vliv velikosti obce na spokojenost ředitelů se zohledňováním individuálních potřeb škol ze strany zřizovatele**

Záměrem této části výzkumu bylo zjistit vliv velikosti obce na spokojenost ředitelů se zohledňováním individuálních potřeb škol ze strany zřizovatele. Ke zjištění tohoto vlivu byl použit dotazník, ve kterém ředitelé škol vyjadřovali svůj postoj na škále.

---

<sup>57</sup> Toto dokládají odpovědi dotazníkového šetření mezi řediteli.

Odpovědi byly rozděleny do 3 skupin, podle stupně obce:

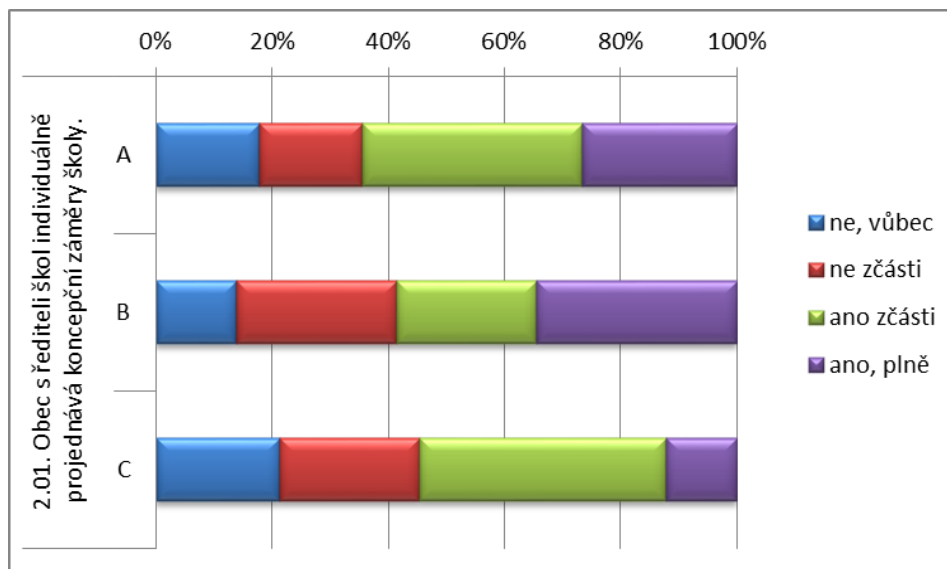
- skupina A – obce 1. stupně,
- skupina B – obce 2. stupně,
- skupina C – obce 3. stupně.

#### 4.8.1 Výsledky šetření

V tabulkách č. 24 – 38 jsou uvedeny odpovědi ředitelů škol na otázky v dotazníku. Odpovědi byly rozlišeny podle výše uvedených skupin obcí:

Tabulka č.24

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.01. Obec s řediteli škol individuálně projednává koncepční záměry školy.	A	18%	18%	38%	27%
	B	14%	28%	24%	34%
	C	21%	24%	42%	12%



Graf č.15

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: společné řešení vybavenosti školy, počtu žáků, dobrou komunikaci, způsoby financování, financování nadstandardních nákupů, pronájem prostor zdarma, financování i přímých nákladů

B: nadstandardní spolupráce se zřizovatelem, se zřizovatelem projednávám ŠVP

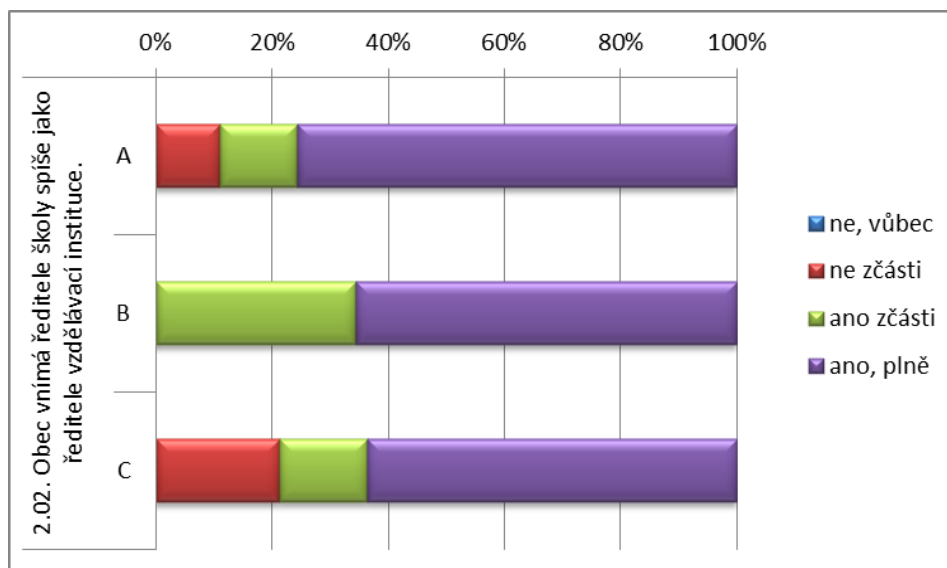
C: se zřizovatelem máme dobré vztahy, zřizovatel se zajímá o dění školy; projednává opravy, rekonstrukce; tvorba nové koncepce školství

V případě nespokojenosti:

- A: 7%      nedostatek podpory ze strany zřizovatele, zájem jen o maximalizaci úspor, koncepční záměr zřizovatele zajímá jen při konkursním řízení
- B: 9%      zastupitelé si nepočínají aktivně, kromě nákladů školy zřizovatele nic jiného nezajímá, schází větší zastání školy před veřejností
- C: 15%     vše dělám sám, zřizovatel jen přikazuje; co si nevyřídím, nemám; schází individuální přístup k jednotlivým školám

Tabulka č.25

2.02. Obec vnímá ředitele školy spíše jako ředitele vzdělávací instituce.	A	0%	11%	13%	76%
	B	0%	0%	34%	66%
	C	0%	21%	15%	64%



Graf č.16

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

- A: respekt ze strany zřizovatele, uznání pravomocí, velká svoboda a důvěra, vědomí důležitosti existence školy v obci, spolupráce při kulturních a společenských akcích obce; RM schvaluje nákupy interaktivních tabulí a výpočetní techniky; ředitel a starosta „táhnou za jeden provaz“
- B: respektuje mé pravomoci dané školským zákonem, respektuje právní subjektivitu, pro obec jsem partnerem, vzájemná vstřícnost, obec doplácí mzdové náklady na pedagogy, obec reaguje na podněty, zpracovává je do svých materiálů, plně podporuje školy, finančně i při mezinárodní spolupráci, řeší s ředitelem veškeré problémy

C: pomáhá při řešení problémů, projednání dlouhodobé koncepce školy, výroční zprávy, osobní jednání, plná volnost jednání

V případě nespokojenosti:

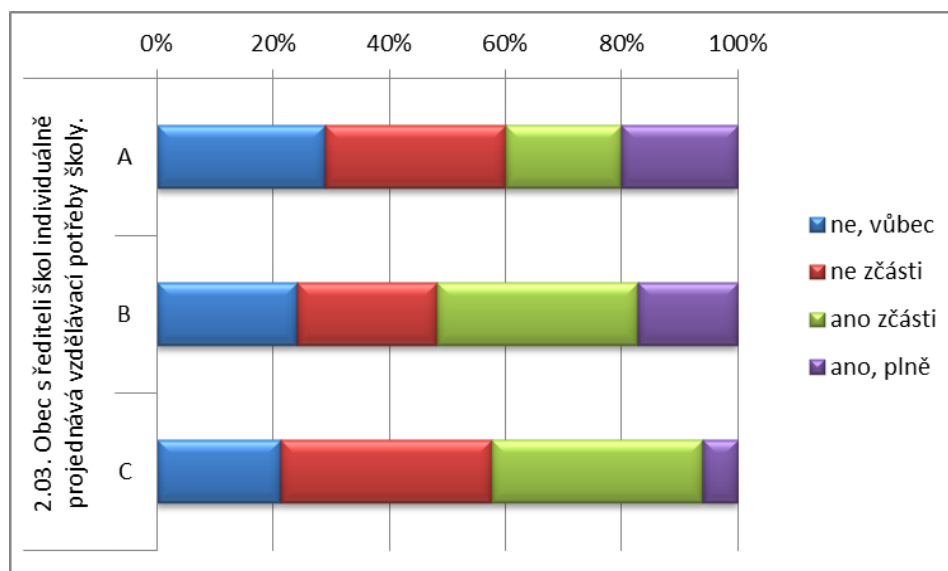
A: stranění rodičům, obec nemá koncepční strategii, nemá odborníky, kteří by rozuměli oblasti školství, obec nereaguje na odborné podněty, obec přesouvá na ředitele úkoly, které mu nepřísluší (výstavba parkoviště, údržba zeleně apod.)

B: zastupitelé pedagogickému procesu nerozumí, nesnaží se aktivně spolupodílet na chodu školy, blíže poznat její strukturu a koncepci, schází celková důvěra, občas zasahuje do oblastí, ke kterým nemá pravomoc,

C: převažuje hledisko provozní; vnímá mne jako vykonavatele příkazů, slabá podpora kvalitního vzdělávání; stále více administrativní činnosti bez personální podpory; zřizovatel rozhoduje za ředitele, bez konzultace

Tabulka č.26

2.03. Obec s řediteli škol individuálně projednává vzdělávací potřeby školy.	A	29%	31%	20%	20%
	B	24%	24%	34%	17%
	C	21%	36%	36%	6%



Graf č.17

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: zřizovatel vychází ředitelům plně vstříc, ponechává prostor ředitelům, financuje požadavky ředitelů (dle možností), financuje plavání, DVPP, zřizovatel vchází vstříc při mimoškolních činnostech

B: zřizovatele to nezajímá (což je dobře, respektuje názory vedení školy), otevřená komunikace, zřizovatel se zajímá, ale nezasahuje, podporuje, finančně podporuje nákup učebních pomůcek, investuje do zkvalitnění výpočetní techniky, projednává nejen potřeby školy, ale i mimoškolní činnost žáků

C: spokojenost, nákupy výpočetní techniky, dofinancování ONIV

V případě nespokojenosti:

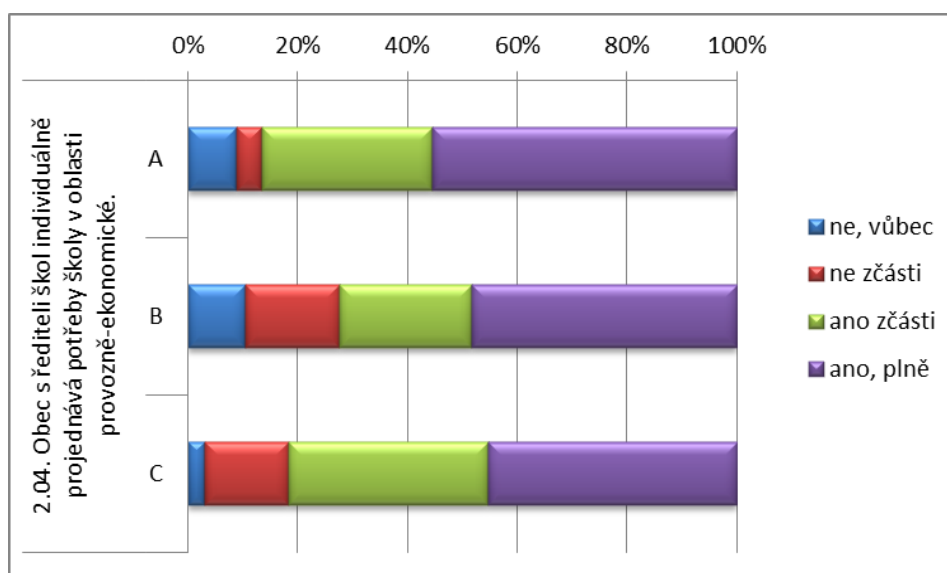
A: 4% vzdělávacím potřebám zřizovatel nerozumí, zřizovatel neprojednává nic, požaduje pouze „aby škola neměla nějaké problémy“

B: 9% pro dosažení úspěchu v jednání je nutný delší „nátlak“, zřizovatel nerozumí problematice

C: 12% změny zůstávají na papíře, nic se mnou neprojednává, nedostatek komunikace

Tabulka č.27

2.04. Obec s řediteli škol individuálně projednává potřeby školy v oblasti provozně-ekonomické.	A	9%	4%	31%	56%
	B	10%	17%	24%	48%
	C	3%	15%	36%	45%



Graf č.18

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: projednává priority, opravy, dokrývá přímé výdaje, zřizovatel se snaží naslouchat potřebám, projednává investiční záměry

B: maximální spokojenost a spolupráce, vychází vstříc požadavkům

C: ---

V případě nespokojenosti:

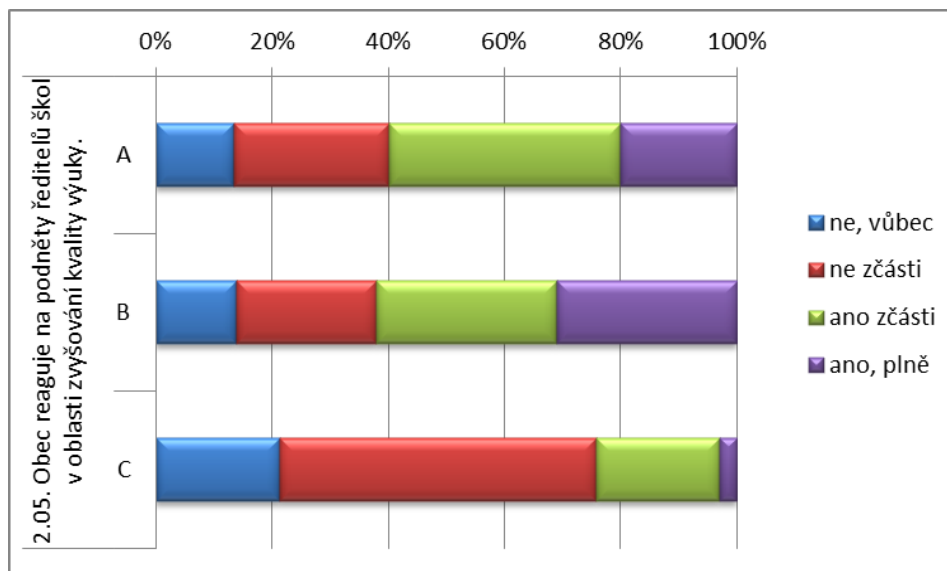
A: 7% poskytuje pouze nízký příspěvek na provoz

B: 9% pouze kontroluje hospodaření, rozpočet bývá po několik měsíců přislíben pouze ústně

C: 24% projednání se omezuje pouze na předání hmotné zainteresovanosti, vyhodnocení roku předchozího, nulová iniciativa ze strany zřizovatele; zřizovatel se domnívá, že jsem ve všem odborník (byť má sám jednotlivé odbory)

Tabulka č.28

2.05. Obec reaguje na podněty ředitelů škol v oblasti zvyšování kvality výuky.	A	13%	27%	40%	20%
	B	14%	24%	31%	31%
	C	21%	55%	21%	3%



Graf č.19

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: respektování požadavků ze strany zřizovatele, financování potřeb, ponechání pravomoci řediteli

B: vzájemné jednání mezi zřizovatelem a školou; zřizovatel nezasahuje, ale souhlasí; zřizovatel podporuje, v rámci možností podporuje i finančně; zřizovatel reaguje na podněty

C: rada města vždy podpořila naše požadavky (na vybavení apod.)

V případě nespokojenosti:

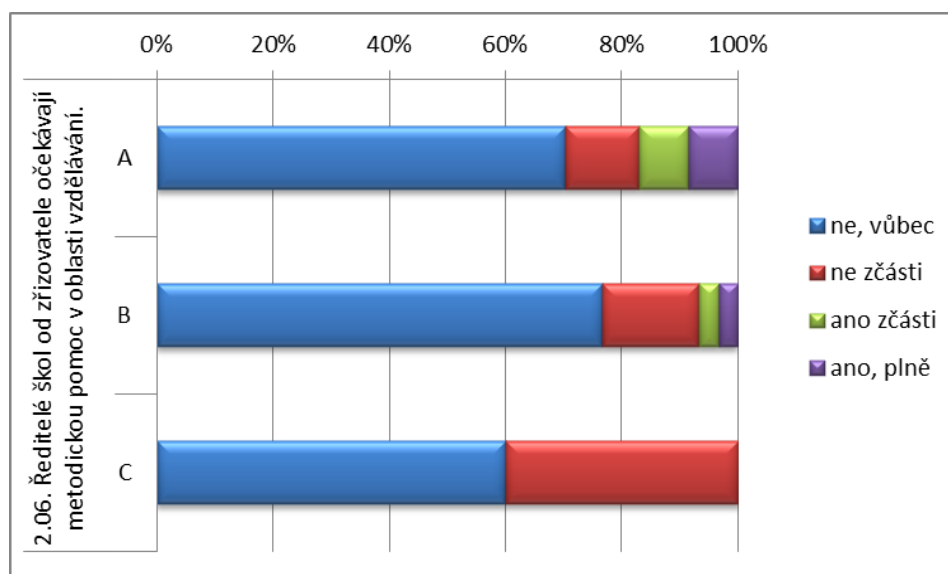
A: kvalita výuky není prioritou obce, nezáměr ze strany obce (ani výroční zpráva nesmí být moc dlouhá)

B: zřizovatel se nezajímá

C: nulová komunikace v této oblasti; zřizovatel tuto oblast nechápe; jsme nuceni do spojování tříd

Tabulka č.29

2.06. Ředitelé škol od zřizovatele očekávají metodickou pomoc v oblasti vzdělávání.	A	70%	13%	9%	9%
	B	77%	17%	3%	3%
	C	60%	40%	0%	0%



Graf č.20

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: neočekávám (ale nejsme nespokojeni, není to v kompetenci zřizovatele, zřizovatel nemá odborníky), výborná spolupráce s obcí s rozšířenou působností

B: neočekávám

C: neočekávám; na poradách ředitelů- konzultace i s kolegy

V případě nespokojenosti:

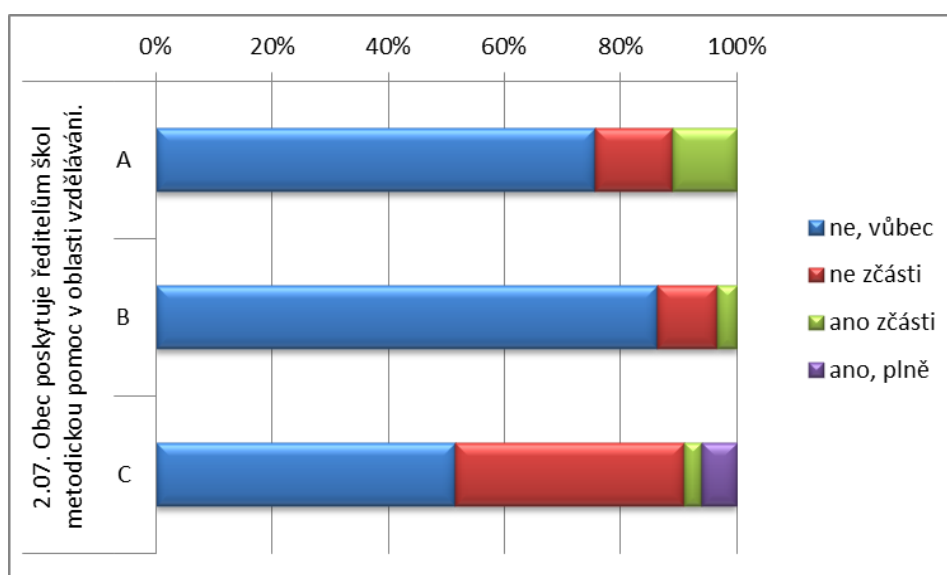
A: očekávám (ale vím, že ji nedostanu)

B: metodickou pomoc od amatérů neočekávám a nechci; radilů (a pitomců) je až příliš

C: očekávám, ale úřad nemá odborníky

Tabulka č.30

2.07. Obec poskytuje ředitelům škol metodickou pomoc v oblasti vzdělávání.	A	76%	13%	11%	0%
	B	86%	10%	3%	0%
	C	52%	39%	3%	6%



Graf č.21

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: neposkytuje, ale neočekávám to; zřizovatel umožňuje funkční studium

B: zřizovatel respektuje mou odbornost, metodiku nepotřebuji

C: radíme se s kolegy, občas v rámci preventivních projektů zajistí program pro žáky, pomoc odboru školství při řešení otázek ve vztahu ke krajskému úřadu

V případě nespokojenosti:

A: schází odbor školství, finance na školení nejsou (obec zřejmě nechce vzdělaného ředitele)

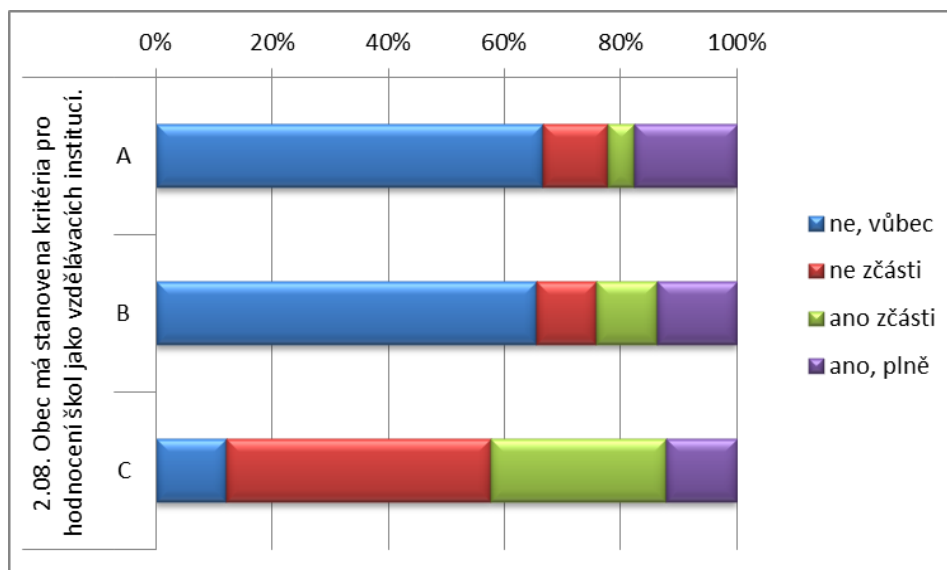
B: ---

C: úřad nemá odborníky, schází resortní řízení školství, kontrola ani hodnocení žádné



Tabulka č.31

2.08. Obec má stanovená kritéria pro hodnocení škol jako vzdělávacích institucí.	A	67%	11%	4%	18%
	B	66%	10%	10%	14%
	C	12%	45%	30%	12%



Graf č.22

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: nejsou zapotřebí, zřizovatel vychází z výborné znalosti prostředí, ze spokojenosti rodičů a dětí; ano, na jejich základě hodnotí ředitele

B: zřizovatel má na hodnocení směrnici

C: jasně stanovená kritéria, kritéria v případě odměn ředitelům, na kritériích se podílejí i ředitelé škol

V případě nespokojenosti:

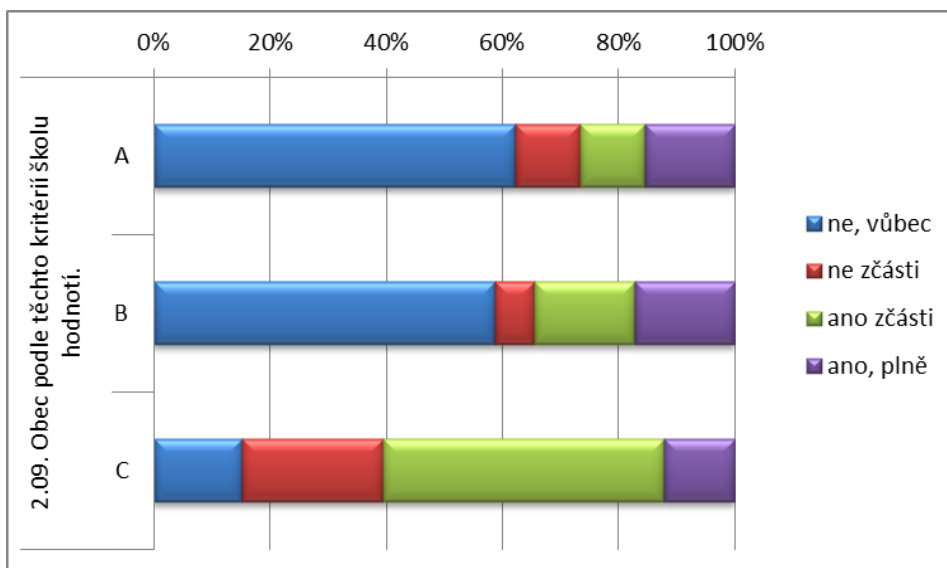
A: ---

B: kritériem je stranická příslušnost; škola a zaměstnanci nejsou hodnoceni, není to prioritou obce; do hodnocení vstupuje komunální politika

C: složitá a nedořešená záležitost, zřizovatel hodnotí ředitele, ne školu; systém hodnocení existuje, ale nezahrnuje kritéria vzdělávání

Tabulka č.32

2.09. Obec podle těchto kritérií školu hodnotí.	A	62%	11%	11%	16%
	B	59%	7%	17%	17%
	C	15%	24%	48%	12%



Graf č.23

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: škola je nejen centrem vzdělávání, ale i centrem kulturním, zřizovatel činnost školy hodnotí velmi kladně

B: obec dokáže ohodnotit práci ředitelů; hodnocení ředitelů je i bez kritérií dobré; zřizovatel je díky dobré spolupráci o škole dobře informován

C: zřizovatel podle kritérií hodnotí; zřizovatel sleduje úspěšnost dětí při přijímacím řízení na víceletá gymnázia, vypracovává dotazníky spokojenosti pro rodiče dětí

V případě nespokojenosti:

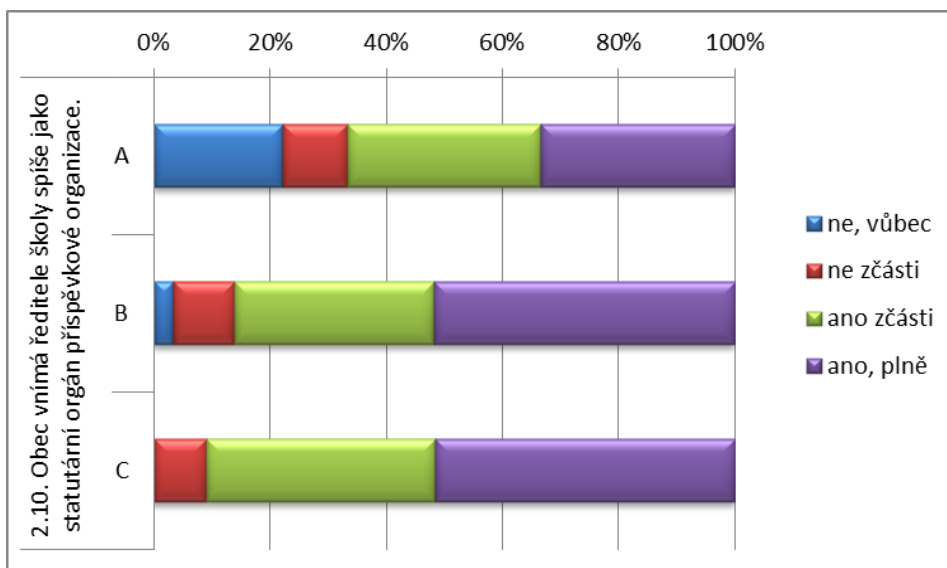
A: zřizovatel má svá kritéria, která nejsou formulována; zřizovatel neví, co se děje ve škole (měl by se přijít podívat)

B: přestože provádíme autoevaluaci, zřizovatel se jí nezabývá; scházejí kritéria hodnocení; plníme-li přání obce (i ta nejbližší), vládne na obci vůči školám spokojenost; zřizovatel školu hodnotí podle ohlasu rodičů

C: schází informovanost zřizovatele o stavu školy; schází větší propagace školy

Tabulka č.33

2.10. Obec vnímá ředitele školy spíše jako statutární orgán příspěvkové organizace.	A	22%	11%	33%	33%
	B	3%	10%	34%	52%
	C	0%	9%	39%	52%



Graf č.24

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: zřizovatel mne vnímá jako partnera, nic řediteli neschází; jsem řídicím učitelem v pravém smyslu (kromě toho zastupitelem, knihovníkem...), zřizovatel respektuje plány, vize; zřizovatel ředitele vnímá jako člověka, ne jako úředníka

B: zřizovatel zná moje penzum práce; vzájemný respekt a spolupráce; vzájemná konzultace problémů, vnímá mne jako člověka, podporuje mne v rozhodnutích

C: zřizovatel projednává důležité otázky týkající se školy

V případě nespokojenosti:

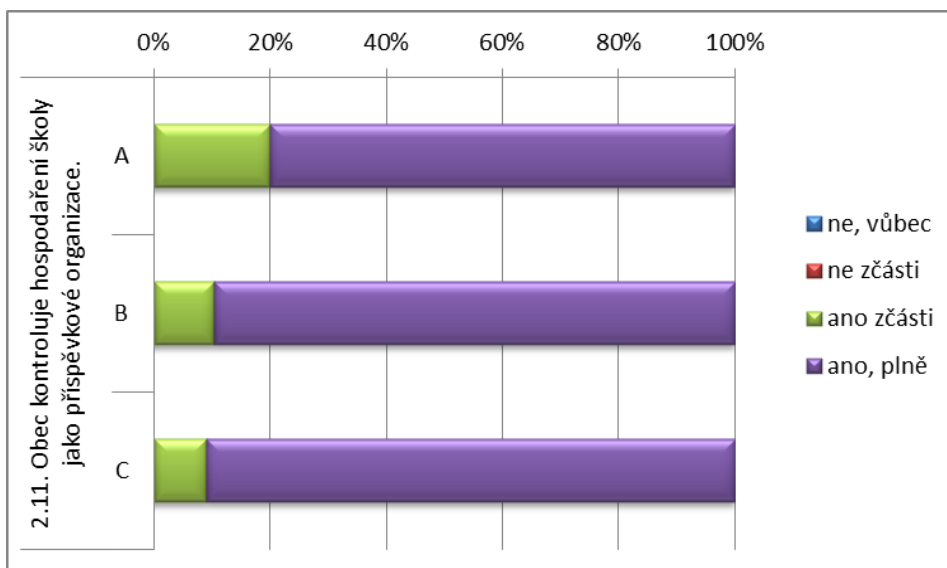
A: v současné době již ne, zřizovatel vypisuje za školu i výběrová řízení

B: formální spolupráce, zákulisní boje

C: zřizovatel se na ředitele nedívá jako na ředitele vzdělávací instituce; provoz školy je na prvním místě

Tabulka č.34

2.11. Obec kontroluje hospodaření školy jako příspěvkové organizace.	A	0%	0%	20%	80%
	B	0%	0%	10%	90%
	C	0%	0%	9%	91%



Graf č.25

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: kontrola ze strany kontrolního výboru zastupitelstva, provádění auditu soukromou firmou, pravidelné předkládání zpráv o hospodaření a čerpání rozpočtu

B: kontrolu zřizovatel potřebuje a já ji vítám; se zřizovatelem vycházíme dobře, chyby napravujeme

C: respektuji právo zřizovatele na kontroly, systémové kontroly, zřizovatel sleduje a srovnává náklady škol navzájem

V případě nespokojenosti:

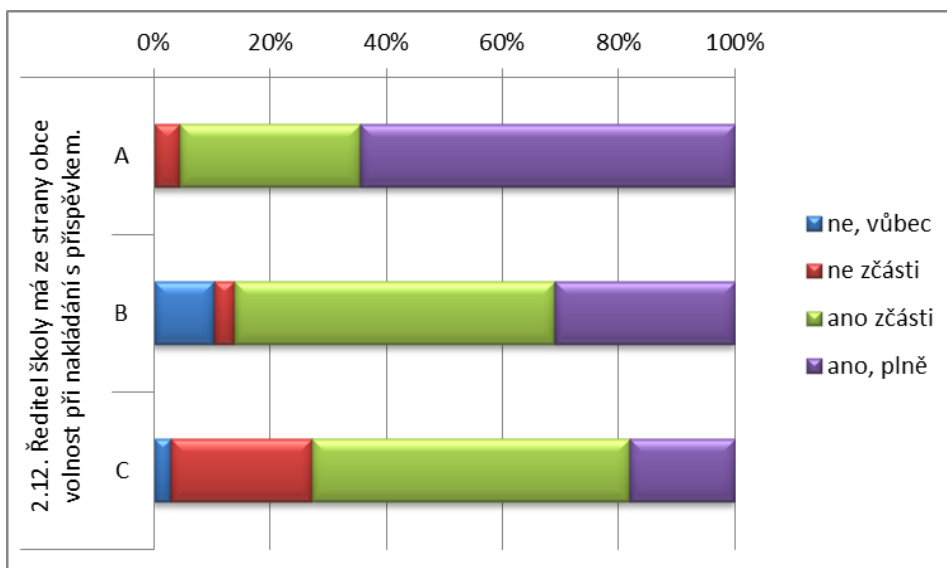
A: kontrolu neprovádějí vždy lidé, kteří rozumějí problematice; velmi drahý externí auditor

B: zřizovatel kontroluje velmi nepravdělně

C: ---

Tabulka č.35

2.12. Ředitel školy má ze strany obce volnost při nakládání s příspěvkem.	A	0%	4%	31%	64%
	B	10%	3%	55%	31%
	C	3%	24%	55%	18%



Graf č.26

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: volnost, svoboda, důvěra

B: o položkách nad 20 tis. Kč jedná se starostou, který je v obraze a pomáhá; při nakládání s příspěvkem mám volnost; zřizovatel zadal vstřícná kritéria, v rámci kterých máme volnost (jinde nám závidí); důvěra; tuto oblast řešíme společně

C: velká volnost v rámci pravidel, zřizovatel bere v úvahu potřeby školy

V případě nespokojenosti:

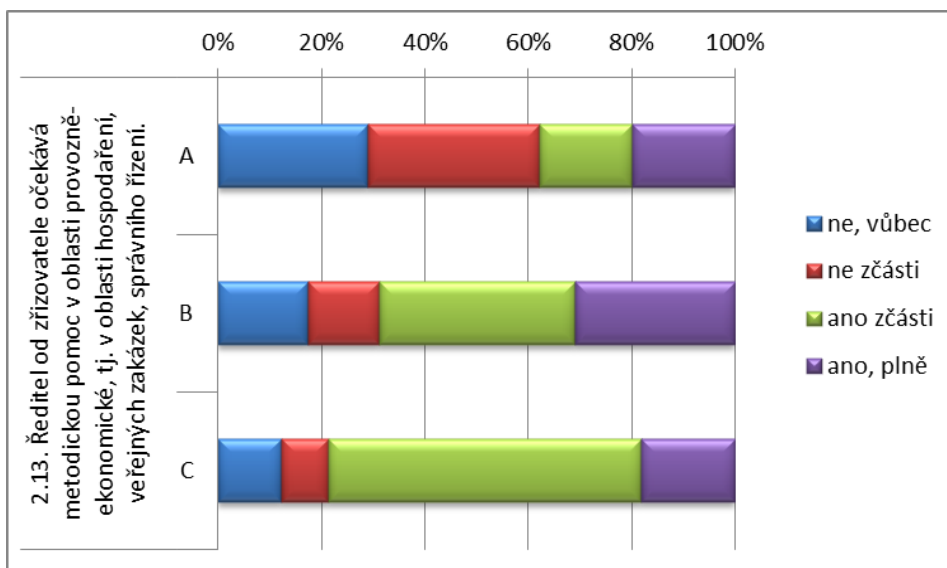
A: nízký příspěvek, který pokryje jen povinné výdaje,

B: ---

C: až na možnost použít příspěvek od zřizovatele na výjimečné záležitosti ve prospěch vzdělávání; stále se snižuje možnost nakládat volně s příspěvkem; zřizovatel zvyšuje nároky na provádění výběrových řízení (administrativně velmi náročné), stále silnější pocit kontroly a zasahování; zřizovatel školu ve všem omezuje (dodavatelé, operátoři apod.)

Tabulka č.36

2.13. Ředitel od zřizovatele očekává metodickou pomoc v oblasti provozně-ekonomické, tj. v oblasti hospodaření, veřejných zakázek, správního řízení.	A	29%	33%	18%	20%
	B	17%	14%	38%	31%
	C	12%	9%	61%	18%



Graf č.27

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: nepožadují, je to moje odpovědnost; zřizovatel poradí,

B: spolupráce v oblasti účetnictví, výběrových řízení, investiční, správním řízení; se zřizovatelem se radím často

C: metodická pomoc v oblasti výběrových řízení (úřad zajišťuje i provoz systému); PO a BOZP; účetnictví; v případě potřeby pomoc získám, vedoucí odborů jsou velice ochotni

V případě nespokojenosti:

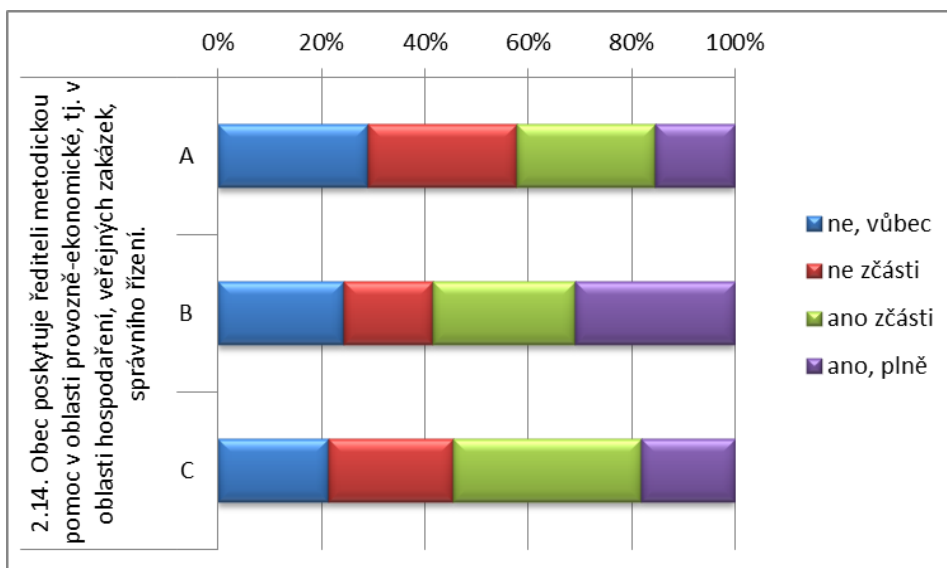
A: zřizovatel sedí na penězích; pomoc očekávám, ale nedostanu ji; schází odborník; pomoc žádná, jen samé úkoly

B: očekávám, ale nemám; pomoc nemá odbornou úroveň

C: očekávám, ale jsem odkázán na vlastní schopnosti; pomoc je na nízké úrovni; metodickou pomoc nedělá, pouze kontroluje, zakázky nad 50 tis. Kč musíme všechny konzultovat; očekával bych pomoc v oblasti dotací, když úřad má odbor specializovaný na dotace

Tabulka č.37

2.14. Obec poskytuje řediteli metodickou pomoc v oblasti provozně-ekonomické, tj. v oblasti hospodaření, veřejných zakázek, správního řízení.	A	29%	29%	27%	16%
	B	24%	17%	28%	31%
	C	21%	24%	36%	18%



Graf č.28

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: když potřebuji, zřizovatel poradí, mohu bezplatně využít služeb externího poradce obce; zřizovatel vyhledává veřejné zakázky; o každé koruně se radíme

B: konzultace s ekonomickým a investičním odborem úřadu; spolupráce se všemi odbory úřadu; zřizovatel předává své zkušenosti; metodickou pomoc mám

C: když potřebuji, zřizovatel vždy poradí; pomoc při tvorbě interních směrnic; zřizovatel sjedná školení, v případě potřeby se mohu obrátit na vedoucího odboru školství,

V případě nespokojenosti:

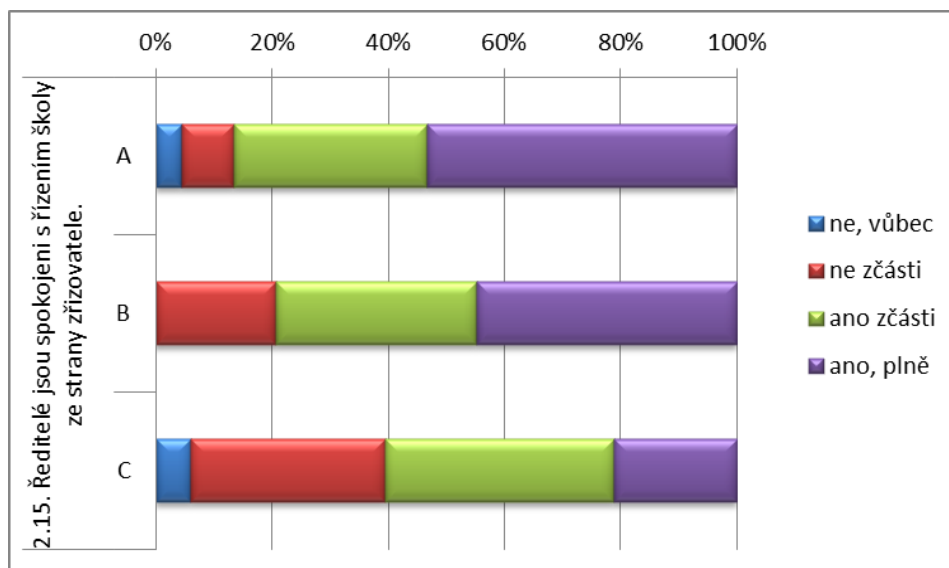
A: pomoc je problematická

B: zřizovatel pomoc spatřuje v tom, že zasílá jen pokyny a směrnice

C: pomoc přislíbena byla, ale nakonec jsou ředitelé odkázáni sami na sebe; metodická pomoc je mnohdy velmi formální a neprofesionální; jen tabulky, tabulky

Tabulka č.38

2.15. Ředitelé jsou spokojeni s řízením školy ze strany zřizovatele.	A	4%	9%	33%	53%
	B	0%	21%	34%	45%
	C	6%	33%	39%	21%



Graf č.29

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: se zřizovatelem je vynikající spolupráce, zřizovatel řeší požadavky školy, vztahy se zřizovatelem jsou nadstandardní, cením si svobody a důvěry, zřizovatel nezasahuje do mých kompetencí, ale všechny otázky stejně projednáváme spolu, doufám, že starosta bude opět zvolen a naše spolupráce bude pokračovat, zřizovatel dělá, co může

B: podpora, plný respekt a volnost při rozhodování; spolupráce ve všech oblastech; zřizovatel školu podporuje i za cenu zvýšených nákladů; nemám vůči zřizovateli žádnou výtku

C: zřizovatel mne vždy spíše podporoval a důvěřoval mi; kladné hodnocení převažuje; zřizovatel dbá, aby školství v obci mělo vysokou úroveň; není co vytknout; společné porady; školám nakloněný primátor, fundovaná vedoucí odboru školství, vstřícné zaměstnankyně odboru, vstřícnost magistrátu

V případě nespokojenosti:

A: schází mi fundovaný odbor školství, ojediněle nekvalifikovaný zásah, očekávám lepší komunikaci a přístup

B: pasivita; bezkonceptní rozhodování, politický kalkul (přesto je náš zřizovatel zlatý); očekávali bychom větší zájem o stav budovy školy; zřizovatel by se do toho neměl plést

C: do vztahu stále více zasahuje politické vedení města; nárůst úkolů ze strany zřizovatele je markantní



#### 4.8.2 Interpretace výsledků

Individuální projednávání koncepčních záměrů škol provádějí častěji malé obce, tj. obce I. typu. Tato tendence se odráží i ve spokojenosti ředitelů: spokojenost s individuálním projednáváním koncepčních záměrů škol klesá s rostoucí velikostí obce. Nejspokojenější jsou ředitelé škol obcí I. stupně, nejméně spokojeni jsou ředitelé škol obcí velkých, tj. III. stupně. Školy malých obcí jsou více spjaty s životem obcí, podílejí se na kulturním a společenském životě obcí. Ředitelé škol malých obcí uvádějí, že si jich zřizovatelé váží, zajímají se o chod školy. Ředitelé oceňují dobrou komunikaci i to, že zřizovatelé mají zájem o zachování škol, přestože je musí dofinancovat z obecního rozpočtu i v oblasti přímých nákladů. Vliv na vysokou spokojenost má i fakt, že 50 % malých obcí nepořádá porady s řediteli škol, ale projednává s řediteli aktuální záležitosti průběžně a individuálně. U obcí větších se na nespokojenosti projevuje fakt, že zřizovatelé na ně více nahlížejí jako na statutární orgány příspěvkových organizací. Že se zaměřují na provozní věci, že ředitele považují jen za vykonavatele svých příkazů. Obecně si ředitelé škol zřizovaných většími městy stěžují na nedostatek individuálního přístupu.

U individuálního projednávání vzdělávacích potřeb škol se neprojevuje jednoznačná tendence v souvislosti s velikostí obcí. Nejčastěji toto projednávání probíhá u obcí II. typu. Obce I. a III. typu k tomuto přistupují zhruba se stejnou četností<sup>58</sup>. Ale spokojenost ředitelů s individuálním projednáváním vzdělávacích potřeb škol už jasný trend vykazuje: spokojenost ředitelů klesá s rostoucí velikostí obcí. Ředitelé malých obcí oceňují to, že zřizovatelé podporují rozvoj školy v oblasti výchovně-vzdělávací, financují i DVPP či vycházejí školám vstříc při školních, ale i mimoškolních činnostech (opět se projevuje větší sepejetí obce a školy). Nejčastější příčinou nespokojenosti ředitelů škol obcí III. typu je nedostatečná komunikace zřizovatele se školou, či to, že záměry z 90% zůstávají „jen na papíře“ bez šance něco zrealizovat.

S individuálním projednáváním vzdělávacích potřeb škol koresponduje i to, jak často zřizovatelé reagují na podněty ředitelů v oblasti zvyšování kvality výuky. Nejčastěji se tak děje právě u menších obcí. Velké obce toto činí pouze ve čtvrtině případů. S touto situací je nespokojena celá jedna třetina ředitelů škol obcí III. typu. Malé obce jako důvod ke

---

<sup>58</sup>Je nutné konstatovat, že toto projednávání se děje v cca polovině obcí. Ale ředitelé to mnohdy nepovažují za nedostatek, naopak někteří kvitují s povděkem, „že jim do toho zřizovatel nemluví“ a nechává jim volnost.

spokojenosti uvádějí, že zřizovatel ředitele respektuje, nezasahuje mu do jeho pravomocí a financuje potřeby škol. Ředitelé škol velkých obcí jako nejčastější příčinu nespokojenosti opět uvádějí nulovou komunikaci, nebo to, že zřizovatelé vůbec tuto oblast nechápou a nutí ředitele např. do spojování tříd.

Individuální projednávání potřeb škol v oblasti provozně-ekonomické probíhá nejčastěji v nejmenších obcích. Všeobecně toto projednávání probíhá výrazně častěji, než projednávání potřeb vzdělávacích. Nespokojenost ředitelů v této oblasti je však rovněž podstatně vyšší. Spokojenost ředitelů s individuálním projednáváním potřeb v oblasti provozně-ekonomické klesá s velikostí obce. Alarmující je, že tuto nespokojenost vyjadřuje celá čtvrtina škol, které zřizují velké obce. Přičemž snižování rozpočtu pro školy v tom hraje jen roli malou. Nejvíce si ředitelé stěžují na nedostatek komunikace, na nulovou aktivitu ze strany zřizovatel nebo na to, že zřizovatel vše ponechává na ředitelích a neposkytuje jim žádnou odbornou pomoc. Tuto metodickou pomoc očekávají právě nejvíce ředitelé obcí III. typu. Nedostává se jim jí však v požadované míře.

Ze srovnání pocitů ředitelů s tím, co se domnívají zřizovatelé, že dělají ve věci individuálního zohledňování potřeb, vyplývá následující: zřizovatelé ve všech případech uvádějí vyšší procento četnosti zohledňování individuálních potřeb škol, než vnímají ředitelé. Zvláště markantní je to u projednávání provozně-ekonomických potřeb škol u obcí II. a III. stupně. Obce II. stupně uvádějí projednávání v 90%, ředitelé to vnímají pouze z 73%. Obce III. uvádějí projednávání v 94%, ředitelé to vnímají z 81%. V praxi totiž dochází k tomu, že obce projednávají s řediteli jednou ročně tzv. hmotnou zainteresovanost, při které se vyhodnotí hospodaření předchozího roku a stanoví se závazné ukazatele a individuální úkoly pro rok příští. Zřizovatelé na toto projednávání nahlíží jako na individuální projednávání potřeb. Ředitelé však hmotnou zainteresovanost mnohdy považují za formální záležitost.

**Na závěr lze shrnout, že hypotéza „S rostoucí velikostí obce klesá spokojenost ředitelů se zohledňováním individuálních potřeb škol ze strany zřizovatele“ potvrzena byla.**

#### 4.9 Vliv existence samostatného útvaru školství na míru spokojenosti ředitelů s řízením škol ze strany zřizovatele

Záměrem této části výzkumu bylo zjistit vliv existence samostatného útvaru školství na míru spokojenosti s řízením škol ze strany zřizovatele. Ke zjištění tohoto vlivu byl použit dotazník, ve kterém ředitelé škol vyjadřovali svůj postoj na čtyřbodové škále.

Odpovědi byly rozděleny do 3 skupin, podle způsobu odborného zajištění oblasti školství v obci:

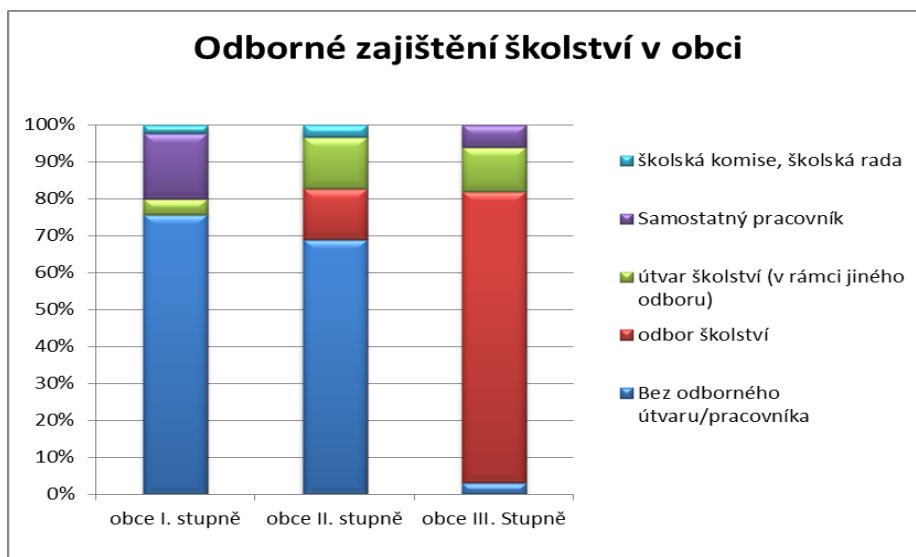
- skupina A – školstvím se v obci nikdo odborně nezabývá,
- skupina B – odbor školství obecního úřadu,
- skupina C – útvar školství v rámci jiného odboru,
- skupina D – samostatný zaměstnanec obce zabývající se školstvím,
- skupina E – jiné zajištění (školská komise, školská rada).

##### 4.9.1 Výsledky šetření

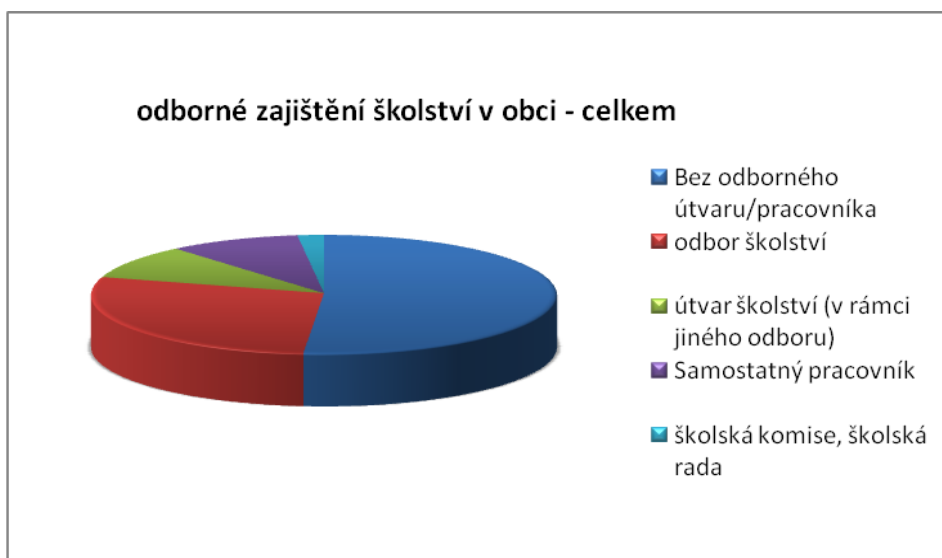
V tabulce č. 39 je uvedeno, jaké bylo zastoupení jednotlivých možností při řízení školství ze strany obcí.

Tabulka č.39

	Bez odborného útvaru/pracovníka	odbor školství	útvar školství (v rámci jiného odboru)	Samostatný pracovník	školská komise, školská rada	celkem
obce I. stupně	34	0	2	8	1	45
obce II. stupně	20	4	4	0	1	29
obce III. Stupně	1	26	4	2	0	33
<b>celkem</b>	<b>55</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>107</b>



**Graf č.30**

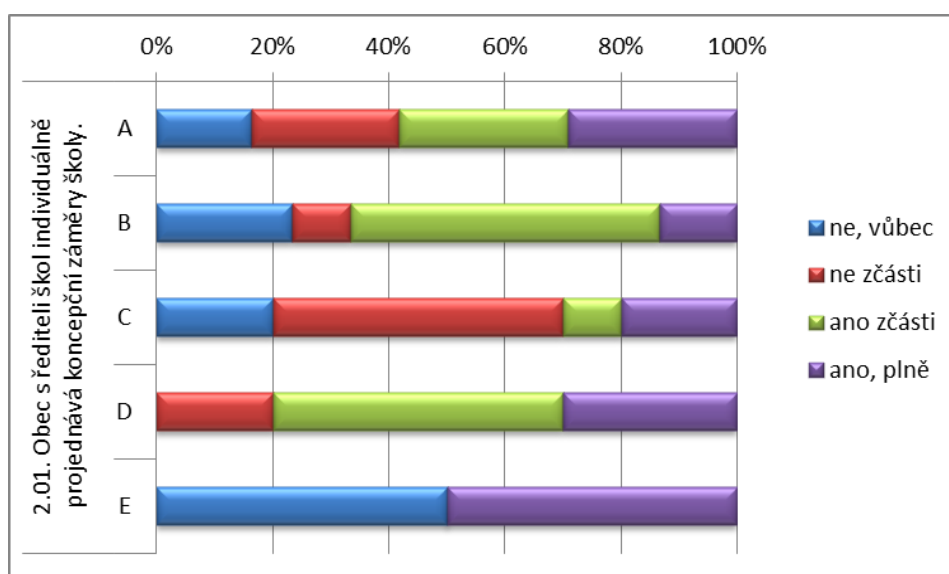


**Graf č.31**

V tabulkách č. 40 – 54 jsou uvedeny odpovědi ředitelů škol na otázky v dotazníku. Odpovědi byly rozlišeny podle výše uvedených možností:

**Tabulka č.40**

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.01. Obec s řediteli škol individuálně projednává koncepční záměry školy.	A	16%	25%	29%	29%
	B	23%	10%	53%	13%
	C	20%	50%	10%	20%
	D	0%	20%	50%	30%
	E	50%	0%	0%	50%



Graf č.32

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

- A: obec finančně motivuje rodiče žáků, individuální projednávání koncepčních záměrů, aktivní účast obce na akcích pořádaných školou, zájem obce o zlepšování prostředí a vybavenosti; financování nadstandardních nákupů; vzorná spolupráce; nadstandardní spolupráce se starostou a radou obce; všeobecné pochopení ze strany obce
- B: podpora akcí školy; vzájemná diskuse; dobré vztahy – zřizovatel se o školu zajímá; propagace školy na veřejnosti ze strany obce
- C: zřizovatel vychází maximálně vstříc, zřizovatel má městskou koncepci
- D: zřizovatel pro nás dělá hodně, vše řešíme společně
- E: komunikace všemi směry; samostatnost ředitele

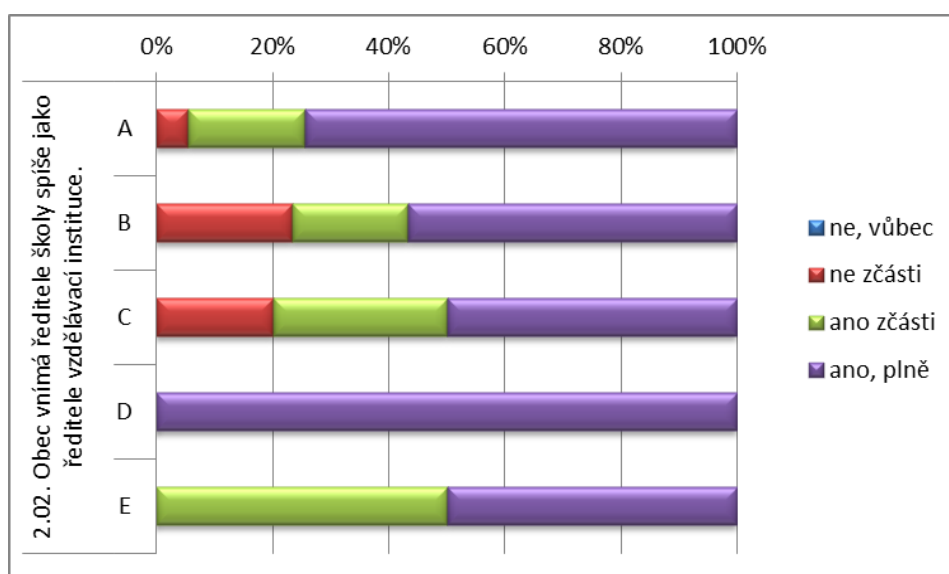
V případě nespokojenosti:

- A: 18% co si nevyřídím sám, nemám; schází mi podpora zřizovatele; zřizovatel by se měl častěji zajímat o školu; neaktivní zastupitelé; schází větší zastání ze strany obce
- B: 17% zřizovatel je řeší sám; vše dělám sám, zřizovatel jen přikazuje; schází individuální přístup
- C: 30% zřizovatel se zajímá o školu jen ze stránky provozní, odbornou stránku vůbec neřeší; zřizovatel má zájem jen na tom, aby se školou nebyly žádné problémy
- D: ---

E: ---

Tabulka č.41

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.02. Obec vnímá ředitele školy spíše jako ředitele vzdělávací instituce.	A	0%	5%	20%	75%
	B	0%	23%	20%	57%
	C	0%	20%	30%	50%
	D	0%	0%	0%	100%
	E	0%	0%	50%	50%



Graf č.33

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: zřizovatel ředitele považuje za rovnocenného po partnera, svoboda, důvěra, spolupráce na kulturních a společenských akcích obce; výborná spolupráce; zřizovatel považuje školu za existenční záležitost pro obec

B: zřizovatel pomáhá, doporučuje, projednává veškeré potřeby a záměry, zajímá se o výsledky kontrol ČŠI, o počty žáků

C: zřizovatel reaguje na podněty, zpracovává podněty do svých materiálů, přijímá opatření, naprosto mne respektuje jako ředitele školy

D: v mých rozhodnutích mne podporuje

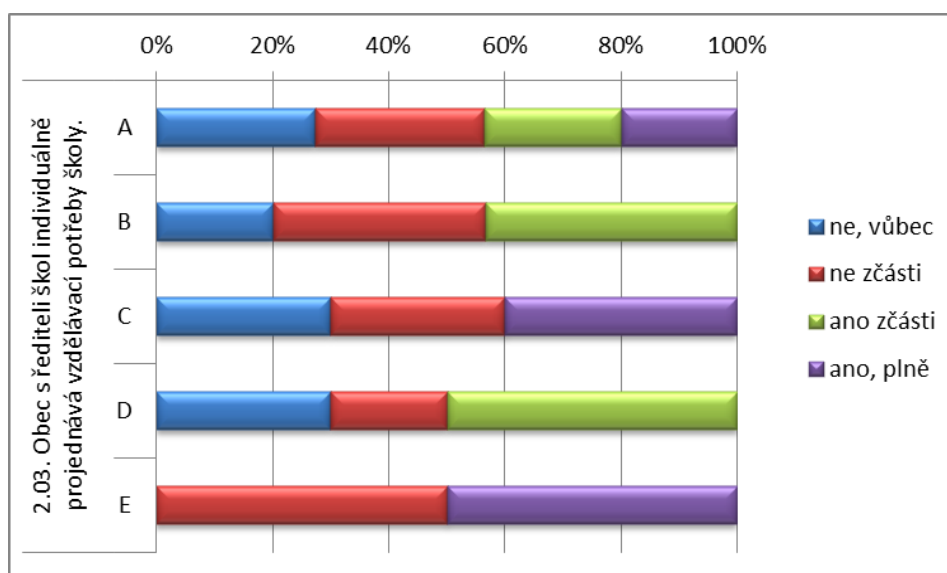
E: obec financuje přímé výdaje

V případě nespokojenosti:

- A: 15% stranění rodičům; přesouvání úkolů obce na ředitele, neaktivní zastupitelé; minimální informovanost obce; nezájem o materiální zajištění školy
- B: 17% schází celková důvěra; zřizovatel ředitele vnímá jako vykonavatele příkazů; zřizovatel se zaměřuje na hledisko provozní, nevytváří podporu pro kvalitní vzdělávání, zahrnuje administrativou bez personálního zajištění; rozhoduje za mne
- C: 30% nepracují s námi odborníci, město nemá strategickou koncepci, zřizovatel se o nic nezajímá; zřizovatel á zájem jen na úsporách
- D: 5% bojí se tlaku občanů
- E: ---

Tabulka č.42

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.03. Obec s řediteli škol individuálně projednává vzdělávací potřeby školy.	A	27%	29%	24%	20%
	B	20%	37%	43%	0%
	C	30%	30%	0%	40%
	D	30%	20%	50%	0%
	E	0%	50%	0%	50%



Graf č.34

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: zřizovatel vychází vstříc, financuje přímé náklady; nechává vše v kompetenci ředitele; zajímá se a podporuje je

B: podpora záměrů školy; financování přímých nákladů

C: podpora, financování přímých nákladů, projednávání i volnočasových aktivit žáků

D: ---

E: ---

V případě nespokojenosti:

A: 4%           vzdělávacím potřebám starosta nerozumí

B: 10%          záměry zůstávají jen na papíře, nic se mnou neprojednává

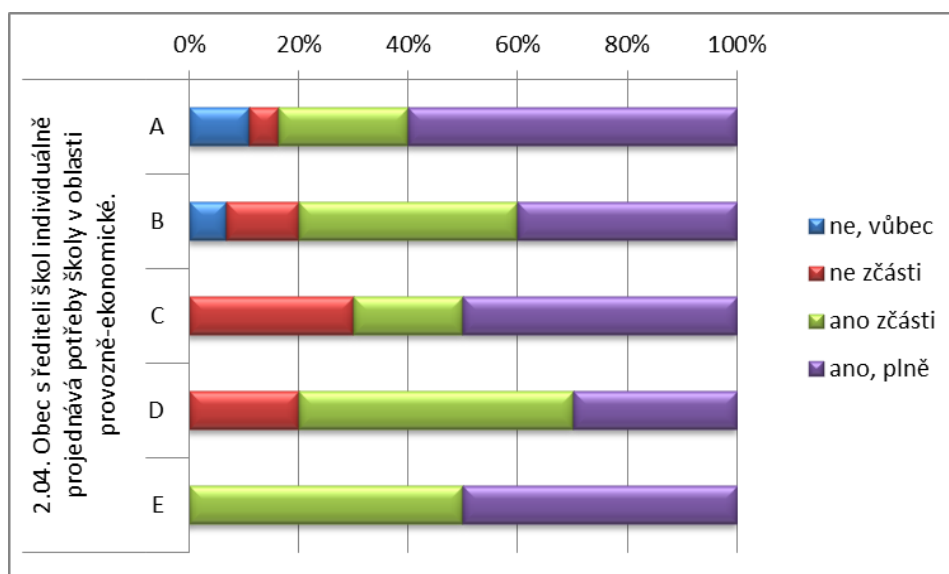
C: 30%          neprojednává nic, „hlavně, ať nejsou problémy“, pro dosažení úspěchu nutný dlouhodobý nátlak

D: ---

E: obec se o vzdělávací potřeby nezajímá

Tabulka č.43

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.04. Obec s řediteli škol individuálně projednává potřeby školy v oblasti provozně-ekonomické.	A	11%	5%	24%	60%
	B	7%	13%	40%	40%
	C	0%	30%	20%	50%
	D	0%	20%	50%	30%
	E	0%	0%	50%	50%





**Graf č.35**

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: zřizovatel se snaží vyjít vstříc požadavkům; kompromis a dohoda, snaží se naslouchat, maximální spokojenost a spolupráce

B: zřizovatel projednává a doporučuje řešení

C: zřizovatel se snaží udržet a financovat školu v obci

D: ---

E: v případě závady zřizovatel nasazuje své pracovníky na její odstranění

V případě nespokojenosti:

A: 9% jen přidělení malého rozpočtu, nulová aktivita zřizovatele a zastupitelů, schází podpora školy z jejich strany, snaha prosadit do školy „vlastní“ lidi, pouze kontrola hospodaření

B: 10% potřeby se omezují na předání hmotné zainteresovanosti 1x za rok; má pocit, že jsem odborník, byť má sám odbory; musíme konzultovat veškeré výdaje nad 50 tis. Kč (musíme se rozhodnutí podřídit)

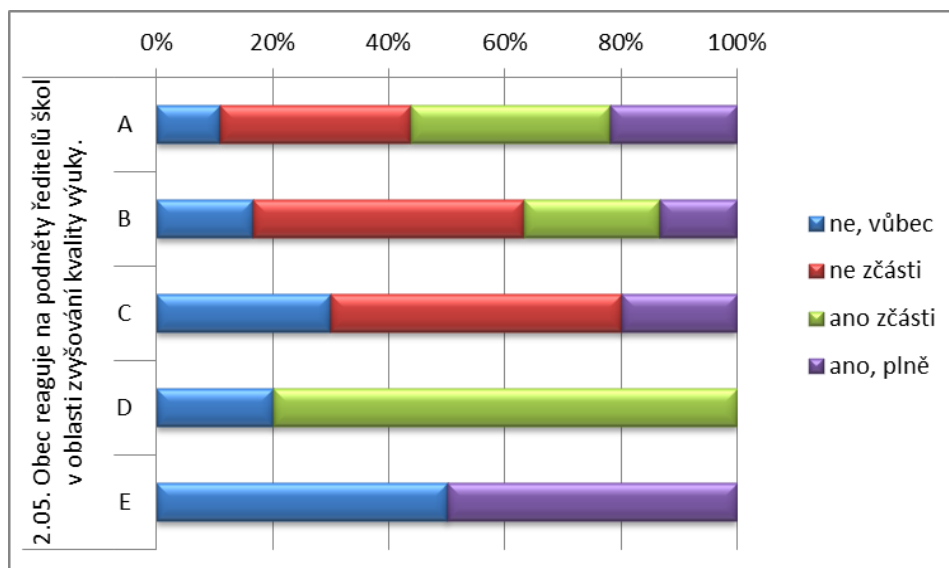
C: 20% neprojednává individuálně, kdo vybočí, není hodnocen kladně

D: 20% nulová iniciativa ze strany obce

E: ---

**Tabulka č.44**

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.05. Obec reaguje na podněty ředitelů škol v oblasti zvyšování kvality výuky.	A	11%	33%	35%	22%
	B	17%	47%	23%	13%
	C	30%	50%	0%	20%
	D	20%	0%	80%	0%
	E	50%	0%	0%	50%



Graf č.36

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: zřizovatel financuje i potřeby žáků; podporuje požadavky školy; důvěra; podpora nových učebnic a výukových pomůcek

B: naplňování materiálních potřeb, RM podporuje nákup nových učebních pomůcek (i obnovu PC a interaktivních tabulí každé 3 roky)

C: zřizovatel je vstřícný diskusi

D: ---

E: vždy, dle finančních možností

V případě nespokojenosti:

A: kvalita výuky není prioritou obce

B: 17% absence komunikace; zřizovatel nechápe možnosti zvyšování kvality výuky; jsme tlačeni do spojování tříd; nedostatek financí naruší kvalitu výuky

C: 30% pasivita úředníků, obec se o školu nezajímá

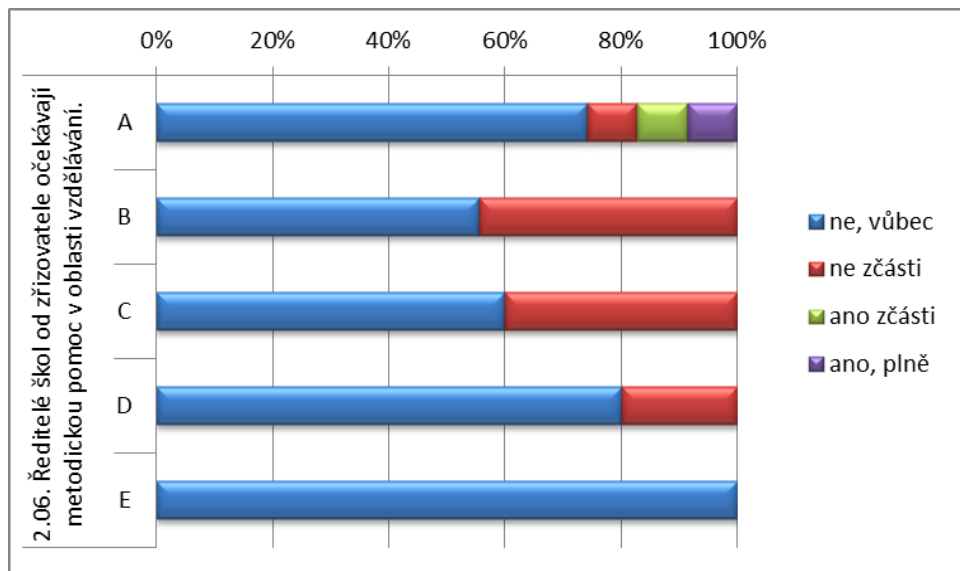
D: ---

E: ---

Tabulka č.45

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.06. Ředitelé škol od zřizovatele očekávají metodickou pomoc v oblasti	A	74%	9%	9%	9%
	B	56%	44%	0%	0%

vzdělávání.	C	60%	40%	0%	0%
	D	80%	20%	0%	0%
	E	100%	0%	0%	0%



Graf č.37

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: nevyžadují, zřizovatel má svých starostí dost

B: na poradě ředitelů, vzájemná pomoc s kolegy

C: neočekávám, ani nehledám

D: ---

E: ---

V případě nespokojenosti:

A: 4% očekávám, ale nemám

B: 3% očekávám, ale nemám

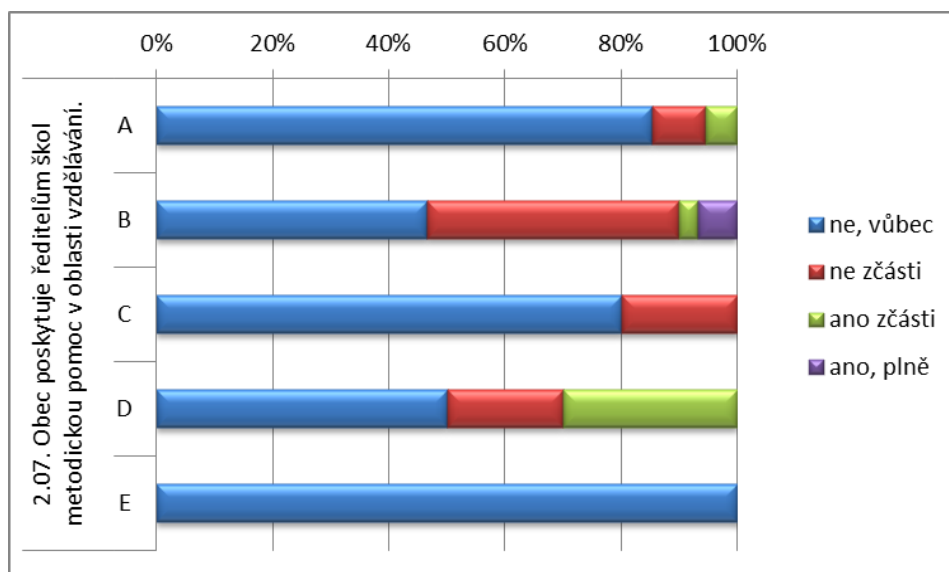
C: 10% „Jen to ne, pro Boha! Radilů je zde už příliš a těch pitomců na nejrůznějších postech od MŠMT - přes kraje - až po úředníky na obci“

D: 20% školství spadá pod odbor finanční

E: ---

Tabulka č.46

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.07. Obec poskytuje ředitelům škol metodickou pomoc v oblasti vzdělávání.	A	85%	9%	5%	0%
	B	47%	43%	3%	7%
	C	80%	20%	0%	0%
	D	50%	20%	30%	0%
	E	100%	0%	0%	0%



Graf č.38

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: zřizovatel umožňuje funkční studium; zřizovatel respektuje mé vzdělání

B: radíme se s kolegy, pomoc odboru ve vztahu ke krajskému úřadu

C: ---

D: ---

E: neočekávám a nepřeji si ji

V případě nespokojenosti:

A: ---

B: 3% schází resortní řízení, na obci nejsou odborníci

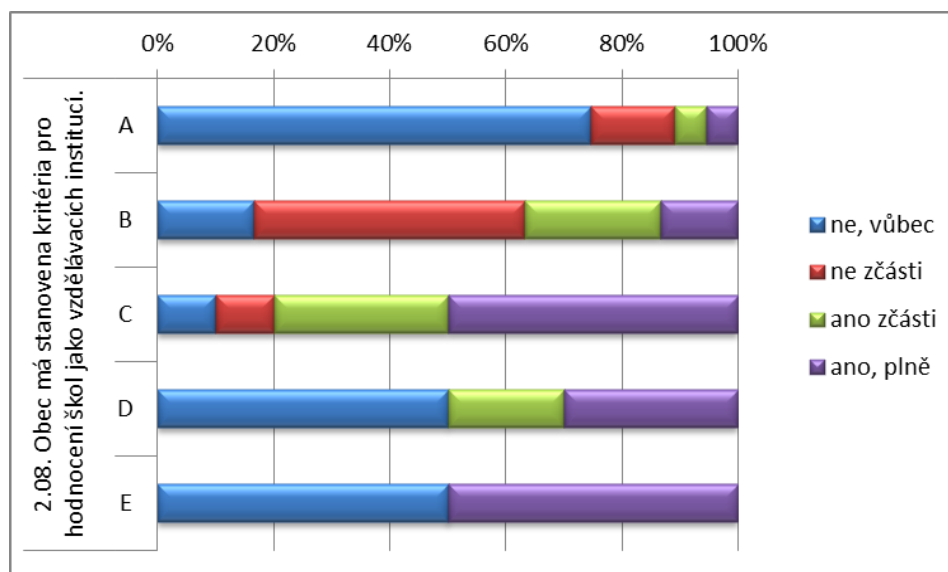
C: 20% finance na vzdělávání nejsou (asi nechtějí vzdělaného ředitele)

D: ---

E: ---

Tabulka č.47

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.08. Obec má stanovená kritéria pro hodnocení škol jako vzdělávacích institucí.	A	75%	15%	5%	5%
	B	17%	47%	23%	13%
	C	10%	10%	30%	50%
	D	50%	0%	20%	30%
	E	50%	0%	0%	50%



Graf č.39

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: výborná znalost prostředí školy, o spokojenosti vypovídá i spokojenost dětí a rodičů; zřizovatel školu sleduje, řídí se zprávami ČŠI i hodnocením veřejností

B: stanovená kritéria, na kritériích se podílejí i ředitelé škol

C: jasně stanovená kritéria

D: ---

E: ---

V případě nespokojenosti:

A: ---

B: 17% kritéria jsou nedotažená záležitostí, kritéria týkající se vzdělávání nejsou obsažena

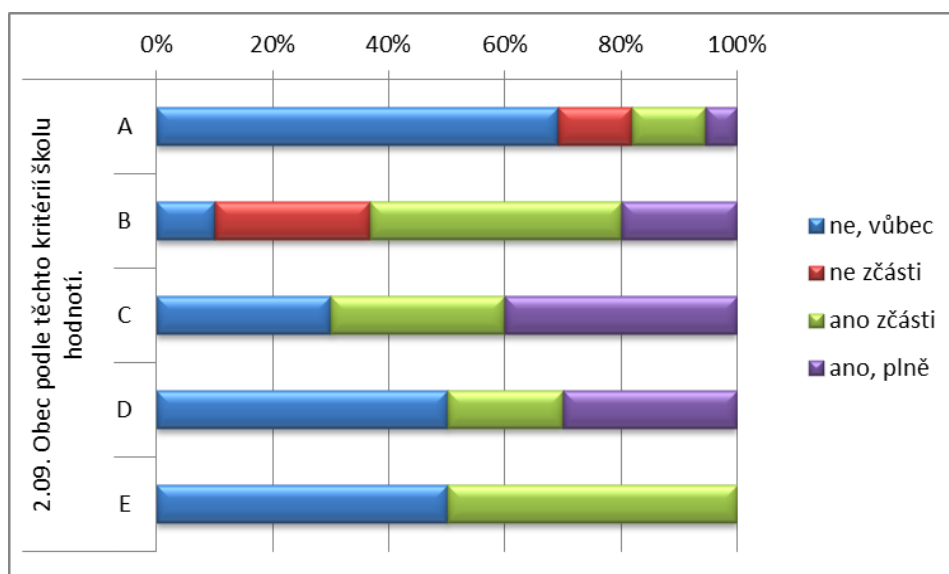
C: 20% kritériem je stranická příslušnost; do hodnocení vstupuje komunální politika

D: ---

E: škola není hodnocena, obec má jiné priority

Tabulka č.48

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.09. Obec podle těchto kritérií školu hodnotí.	A	69%	13%	13%	5%
	B	10%	27%	43%	20%
	C	30%	0%	30%	40%
	D	50%	0%	20%	30%
	E	50%	0%	50%	0%



Graf č.40

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: velmi dobrá znalost prostředí+ zřizovatel bere zřetel na výsledky mimoškolní činnosti, SCIO, NIQES a ohlasy z řad občanů; zřizovatel je s prací školy spokojen (i díky spolupráci na kulturních akcích obce)

B: zřizovatel sleduje úspěšnost školy, zřizovatel školu hodnotí podle stanovených kritérií

C: hodnotí i zapojení školy do akcí města a projektů

D: snaží se pochopit kvalitu vzdělávání

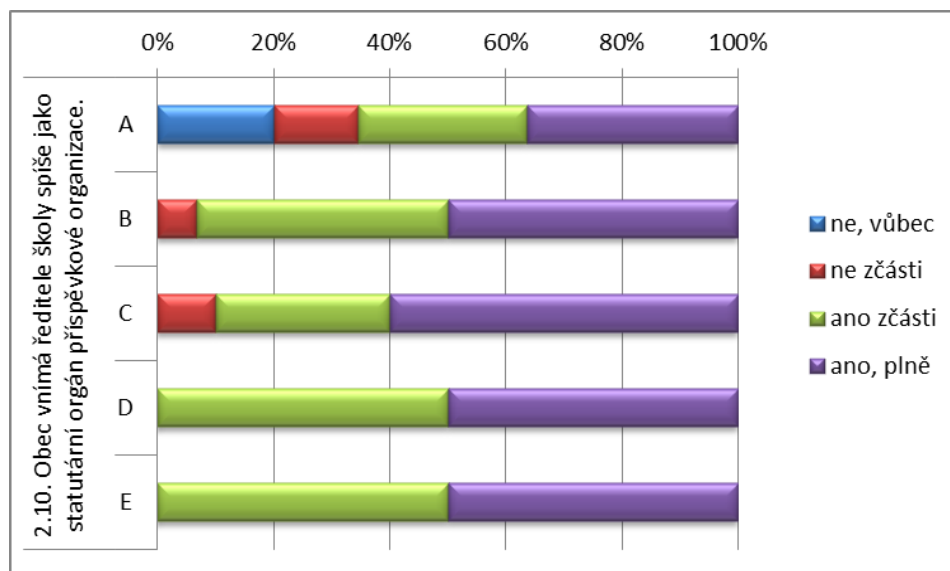
E: hodnocení školy je i bez kritérií dobré

V případě nespokojenosti:

- A: 9% nezformulovaná kritéria, nezájem ze strany zřizovatele, hodnocení není fundované, přestože autoevaluace a výroční zpráva bývá zřizovateli předložena, nezajímá se o to
- B: 7% schází informovanosti a zájem zřizovatele o způsob práce školy; ne vždy mám pocit nestrannosti
- C: 10% „Jediné, co bych ocenil je, že nás celkem nechává v klidu, není-li problém, neprudí, děláme-li a plníme-li vše (i ta nejbližší přání radnice), vládne na obci vůči školám spokojenost“
- D: ---
- E: ---

Tabulka č.49

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.10. Obec vnímá ředitele školy spíše jako statutární orgán příspěvkové organizace.	A	20%	15%	29%	36%
	B	0%	7%	43%	50%
	C	0%	10%	30%	60%
	D	0%	0%	50%	50%
	E	0%	0%	50%	50%



Graf č.41

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: zřizovatel mne vnímá jako partnera, plný respekt, jsem řídící učitel v plném smyslu, zřizovatel zná moji práci, dobrá komunikace

B: zřizovatel se mnou projednává všechna důležitá rozhodnutí

C: ---

D: ---

E: zřizovatel respektuje plány, vize, postupy

V případě nespokojenosti:

A: ---

B: 7% stále více přibývá povinností jako statutárního orgánu, práva ubývají, zřizovatel na mne pohlíží ne jako na ředitele vzdělávací instituce,

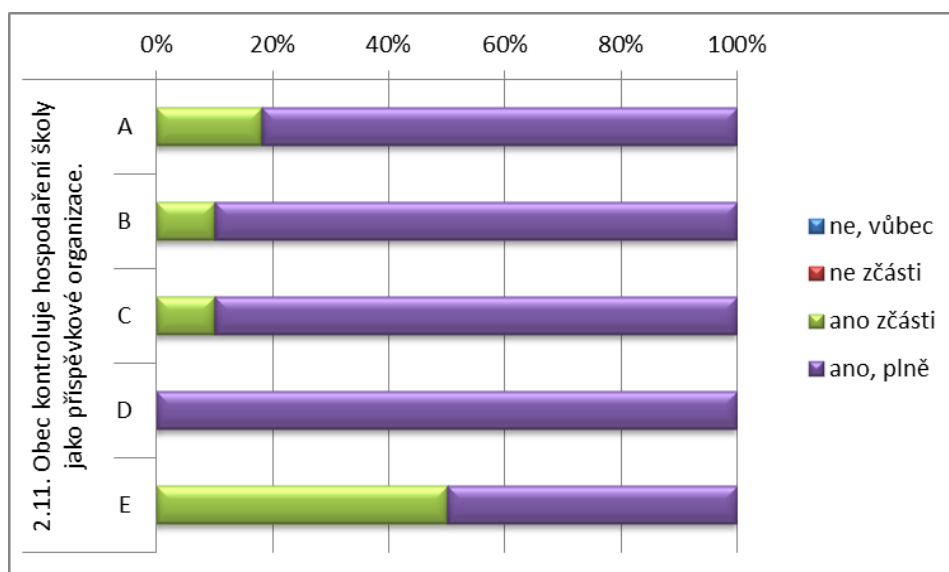
C: 30% již ne, vypisuje za mne i výběrová řízení; zákulisní boje a šuškaná

D: ---

E: spolupráce je formální

Tabulka č.50

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.11. Obec kontroluje hospodaření školy jako příspěvkové organizace.	A	0%	0%	18%	82%
	B	0%	0%	10%	90%
	C	0%	0%	10%	90%
	D	0%	0%	0%	100%
	E	0%	0%	50%	50%





#### Graf č.42

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: kontrolu ze strany zřizovatele potřebuji a vždy ji vítám

B: s kontrolami souhlasím a respektuji právo zřizovatele, v posledních letech provádí i srovnání nákladů jednotlivých škol

C: s kontrolou souhlasím, je i pro potřebu ředitele; systémové kontroly

D: ---

E: ---

V případě nespokojenosti:

A: 7% kontrolu neprovádí vždy lidé se znalostí problematiky, velmi drahý externí auditor

B: ---

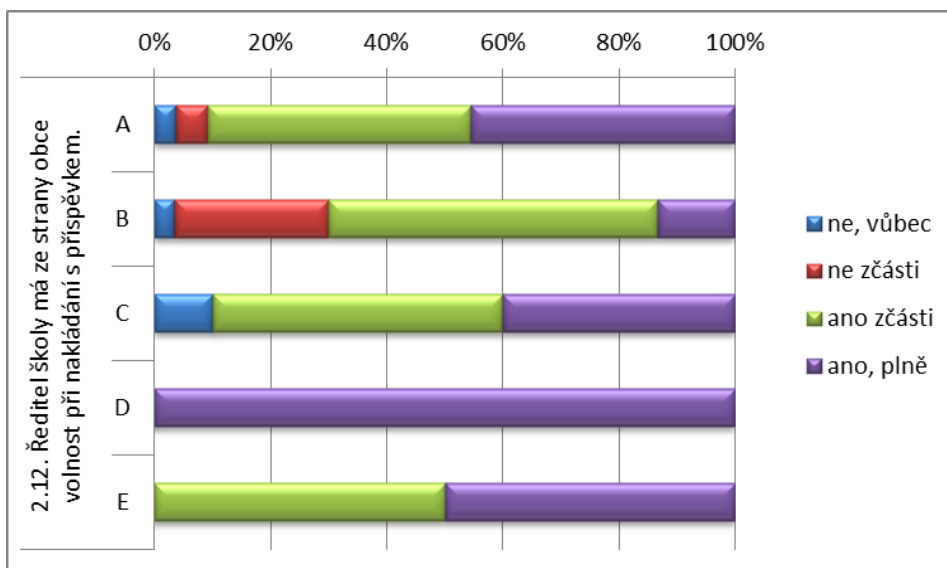
C: 30% hlavně zřizovatele zajímá hospodářský výsledek, ale jinak bez odezvy; „S kontrolou zřizovatele vycházíme dobře, vytýkané chyby napravíme, zbytečně je nevytáčíme a sypeme si popel na hlavu, jací jsme hlupci a tupci a mohli jsme se dopustit takových pomýlení. Kontrolky jsou blahem bez sebe svou důležitostí. Nevím, nakolik je jejich kontrola přínosná, neboť si myslím, že procházejí hloupostí“

D: ---

E: zřizovatel kontroluje velmi nepravidelně

Tabulka č.51

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.12. Ředitel školy má ze strany obce volnost při nakládání s příspěvkem.	A	4%	5%	45%	45%
	B	3%	27%	57%	13%
	C	10%	0%	50%	40%
	D	0%	0%	0%	100%
	E	0%	0%	50%	50%



Graf č.43

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: plná pravomoc při nakládání s příspěvkem, společné řešení případných problémů

B: mám značnou volnost

C: vstřícná kritéria na použití

D: volnost v rámci pravidel

E: obec plně důvěřuje řediteli

V případě nespokojenosti:

A: volnost, ale celkově nízký příspěvek

B: 23% možnost volného nakládání se snižuje, stále silnější kontrola a zasahování; omezování ve všech směrech – diktování dodavatelů energií a služeb

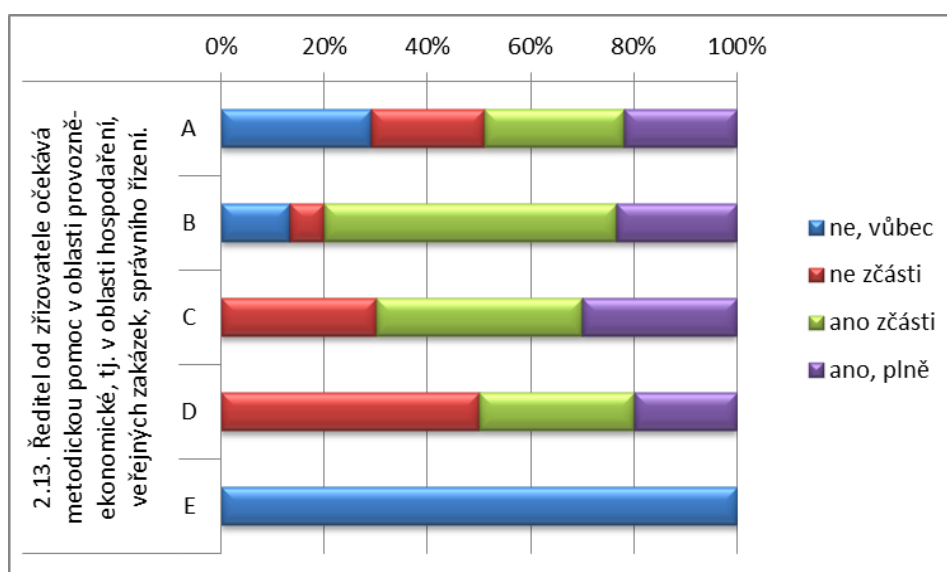
C: 20% peněz málo, ale volnost stejně nemáme

D: ---

E: ---

Tabulka č.52

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.13. Ředitel od zřizovatele očekává metodickou pomoc v oblasti provozně-ekonomické, tj. v oblasti hospodaření, veřejných zakázek, správního řízení.	A	29%	22%	27%	22%
	B	13%	7%	57%	23%
	C	0%	30%	40%	30%
	D	0%	50%	30%	20%
	E	100%	0%	0%	0%



Graf č.44

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: v oblasti veřejných zakázek, správního řízení, interních předpisů, účetnictví; aktivita ze strany starosty, spolupráce s investičním pracovníkem města

B: metodická pomoc při veřejných zakázkách, zajištění odborné pomoci; ochota ze strany vedoucích odborů

C: konzultace se zřizovatelem, ochota vyhovět

D: pomoc v případě potřeby

E: ---

V případě nespokojenosti:

A: 20% chtěl bych, ale nedočkám se; sporadická metodická pomoc; schází odborník; pomoc žádní, jen přidávání úkolů

B: 13% pomoc očekávám, ale jsem odkázána na vlastní schopnosti; pomoc je na velmi nízké úrovni, očekávám pomoc při zpracování žádostí o dotace (úřad má na to odborníky), ale neděje se tak

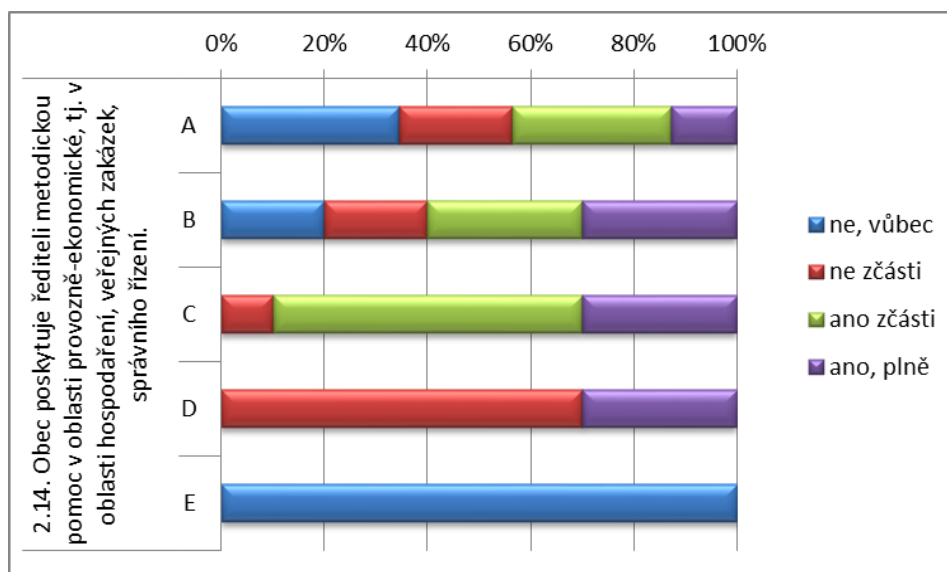
C: 30% sporadická pomoc; pomoc nemá odbornou úroveň; metodiku neprovádí, pouze kontroluje

D: ---

E: ---

Tabulka č.53

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.14. Obec poskytuje řediteli metodickou pomoc v oblasti provozně-ekonomické, tj. v oblasti hospodaření, veřejných zakázek, správního řízení.	A	35%	22%	31%	13%
	B	20%	20%	30%	30%
	C	0%	10%	60%	30%
	D	0%	70%	0%	30%
	E	100%	0%	0%	0%



Graf č.45

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: pomoc při realizaci projektů; pomoc přijde vždy; bezplatné využití právního poradce obce; spolupráce se všemi odbory městské úřadu

B: v případě potřeby zřizovatel vždy vyšel vstříc; sjedná i školení; ochota ze strany vedoucího odboru školství

C: metodickou pomoc mám; pomoc při tvorbě směrnic

D: ---

E: ---

V případě nespokojenosti:

A: ---

B: 13% pomoc slíbena, leč nerealizována; pomoc je formální a neprofesionální; jen tabulky ...

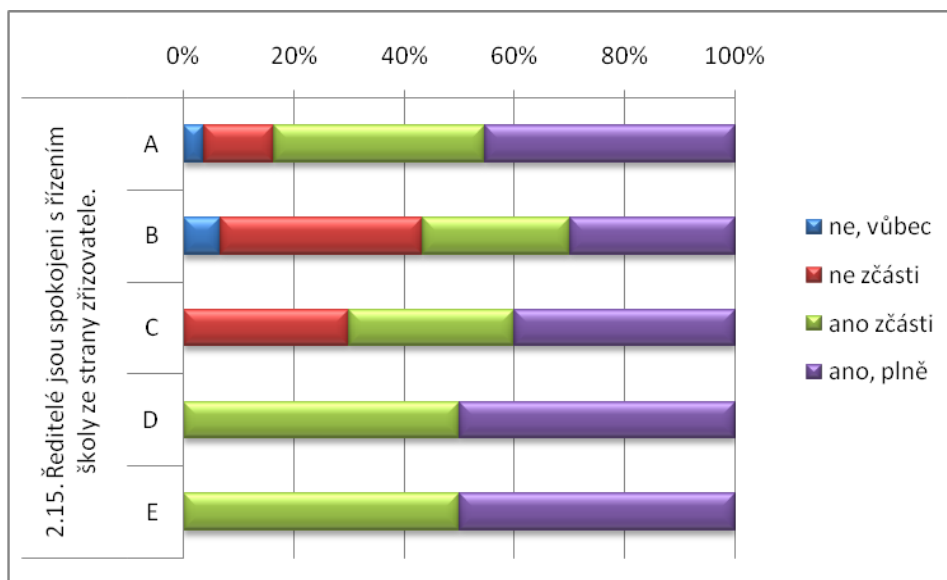
C: 30% velmi problematická oblast, i výběrová řízení vypisuje zřizovatel za nás a vždy jsou potíže; metodická pomoc je spatřována v tom, že nám zašle směrnice a metodické pokyny

D: ---

E: ---

Tabulka č.54

		ne, vůbec	ne zčásti	ano zčásti	ano, plně
2.15. Ředitelé jsou spokojeni s řízením školy ze strany zřizovatele.	A	4%	13%	38%	45%
	B	7%	37%	27%	30%
	C	0%	30%	30%	40%
	D	0%	0%	50%	50%
	E	0%	0%	50%	50%



Graf č.46

V případě spokojenosti ředitelé uvádějí

A: vynikající spolupráce se zřizovatelem; svoboda a důvěra; nadstandardní vztahy; zřizovatel školu plně podporuje – financuje i přímé náklady; vzájemná spolupráce při kulturních akcích

B: zřizovatel spíše podporuje a pomáhá; zřizovatel dbá na to, aby vzdělávání bylo na vysoké úrovni; školám nakloněný primátor, fundovaná vedoucí odboru školství, cení si práce

ředitelů, vstřícné zaměstnankyně odboru školství, vstřícnost lidí i jiných odborů magistrátu (zřizovatele), se kterými spolupracujeme

C: kladné hodnocení spolupráce převažuje; není co vytknout; společné porady

D: ---

E: ---

V případě nespokojenosti:

A: schází fundovaný odbor školství, ojedinělý nekvalifikovaný zásah, očekávám lepší komunikaci a přístup; pasivita

B: do vztahu stále více zasahuje politika, nárůst úkolů je markantní

C: situace je rok od roku horší, důraz jen na tabulky; „Bezkonceptní, v rozhodování mnohdy hraje roli politický kalkul, jájíčkovství... přesto v porovnání s jinými obcemi, je náš zřizovatel ještě v mnoha stránkách zlatý a největší plus dle mého názoru spočívá v tom, že nic neřídí a nechává nás na pokoji.“

D: ---

E: očekávali bychom větší zájem o školu a její budovu

#### **4.9.2 Interpretace výsledků**

Z odpovědí ředitelů lze usoudit, že existence samostatného útvaru školství nemá vliv na míru spokojenosti ředitelů s řízením škol ze strany zřizovatele. Toto tvrzení se opírá o následující závěry.

Mezi řediteli škol převažuje celková spokojenost s řízením škol ze strany zřizovatelů. Ve spokojenosti podle typu odborného zajištění oblasti školství v obci však existují výraznější rozdíly. Ze sledovaných oblastí řízení nevystupuje výrazně do popředí žádná. Ať už oblast výchovně-vzdělávací nebo oblast provozně-ekonomická.

Celková spokojenost představuje základní veličinu, kterou tento výzkum sleduje. Podává nejobecnější informaci o náladě, která mezi řediteli panuje. Celková spokojenost s řízením převažuje, případná kritičnost v určitých segmentech šetření popisuje názor pouze na dílčí zkoumaný jev.

100% spokojenost vykazali ředitelé škol těch obcí, kde je odborné zajištění školství představované jediným samostatným pracovníkem v rámci úřadu. Ředitelé oceňují vynikající komunikaci se zřizovatelem, vnímají jeho podporu, respekt a důvěru. V nepatrné míře (5%) se objevily obavy z možného tlaku veřejnosti na rozhodování obce, ale tato okolnost na

celkovou spokojenost vliv neměla. Ředitelé však negativně vnímali fakt, že školství není samostatným útvarem, ale odborný pracovník spadá pod odbor jiný, v tomto případě odbor finanční. Ani toto však nemělo vliv na celkovou spokojenost s řízením škol.

Za spokojené se označilo 84% ředitelů těch obcí, kde není školství odborně vůbec zajištěno. Tito ředitelé ocenili vynikající spolupráci se zřizovatelem, vzájemné nadstandardní vztahy, svobodu a důvěru, kterou do nich zřizovatel vložil. Zřizovatelé těchto škol plně školy podporují, vzájemně spolupracují při kulturních akcích. Někteří ředitelé sice postrádají fundovaný odbor školství a negativně vnímají občasné nekvalifikované zásady, ale všeobecně převažuje výrazný pocit spokojenosti ředitelů škol těchto obcí.

Za spokojené se dále označilo 70% ředitelů těch obcí, kde je oblast školství odborně zajištěna útvarem školství, který je součástí jiného odboru. Z analýzy dostupných dokumentů, z organizačních rádnů zveřejněných na webových stránkách obcí, vyplývá, že útvary (tj. oddělení či úseky) školství v těchto případech jsou součástí odborů finančních, majetkových, správních, sociálních, odborů vnitřních věcí či odborů rozvoje. Ředitelé v případě spokojenosti kladně hodnotí přístup zřizovatele, jeho snahu vyjít ředitelům maximálně vstříc, jeho zájem o chod školy a růst kvality vzdělávání. Velmi kladně hodnotí i existenci koncepce školství města. Roste však procento nespokojenosti ředitelů s řízením ze strany obce. Ředitelé si stěžují na neodborné řízení, na nedostatečnou odbornost zaměstnanců úřadu, na to, že obce kladou důraz převážně na provozně-ekonomickou oblast. Objevuje se nespokojenost s tím, že do rozhodování zasahuje politika.

Nejnižší spokojenost, a to v 57%, vykazují ředitelé těch obcí, kde je oblast odborně zajištěna samostatným odborem školství (případně tradičně spojeným s kulturou a tělovýchovou). Na spokojenost má velký vliv, když zřizovatel ředitele spíše podporuje, dbá na to, aby vzdělávání bylo na vysoké úrovni, když je školám nakloněný primátor, když obec disponuje fundovaným vedoucím odborem školství, když obec dokáže ocenit práci ředitelů. Ředitelé kladou důraz na dobrou komunikaci s odborem školství i ostatními odbory úřadu, se kterými spolupracují. Na stranu druhou ředitelé velmi negativně vnímají zásahy politického vedení do chodu škol. Narůstá i pocit přetížení, kdy ředitelé negativně vnímají nárůst úkolů ze strany zřizovatele, bez odpovídajícího personálního, administrativního či odborného zajištění. Vliv na nespokojenost má i nedostatečné individuální projednávání potřeb škol. Ať už se jedná o potřeby výchovně-vzdělávací či potřeby provozně-ekonomické. Ředitelům schází

celková důvěra ze strany zřizovatele. Mají pocit, že jsou ze strany zřizovatelů vnímáni pouze jako vykonavatelé příkazů.

**Na závěr lze shrnout, že hypotéza „Existence samostatného útvaru školství zvyšuje míru spokojenosti ředitelů s řízením škol ze strany zřizovatele“ potvrzena nebyla.**



## **Závěr**

Tato diplomová práce vycházela ze základní premisy: právní rámec pro řízení škol je pro všechny obce shodný, jeho využití ze strany obcí je však již rozdílné. Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jak zřizovatelé, tj. obce, které zřizují minimálně 1 ZŠ, 1 MŠ, 1 ŠD a 1 ŠJ, přistupují k řízení škol jimi zřizovaných. Výzkum vycházel z těchto předpokladů:

- Kvalita výkonu manažerských funkcí ze strany obce vůči školám roste přímo úměrně s rostoucí velikostí obce.
- S rostoucí velikostí obce klesá spokojenost ředitelů se zohledňováním individuálních potřeb škol ze strany zřizovatele.
- Existence samostatného útvaru školství zvyšuje míru spokojenosti ředitelů s řízením škol ze strany zřizovatele.

Kvalita výkonu manažerských funkcí byla zjišťována zkoumáním aplikace pěti sekvenčních manažerských funkcí dle Koontze a Weihricha, a to plánování, organizování, personální řízení, vedení lidí a kontrola, při řízení škol.

Spokojenost se zohledňováním individuálních potřeb škol byla zjišťována ve dvou základních oblastech, a to výchovně-vzdělávací a provozně-ekonomické.

Míra spokojenosti ředitelů byla zjišťována dle jednotlivých činností v rámci výkonu manažerských funkcí ze strany obcí vůči zřizovaným školám.

Pro opodstatnění hypotéz byly zvoleny tyto výzkumné nástroje: analýza dokumentů, předvýzkum, dotazník a škálový dotazník. V rámci předvýzkumu byla zjištěna srozumitelnost a jednoznačnost dotazníků, jak u dotazníků určených zřizovatelům, tak u dotazníků určených ředitelům. Dotazník byl zaměřen na pět sekvenčních manažerských funkcí. Jeho prostřednictvím bylo zjišťováno, nakolik mají zřizovatelé zavedeny do své praxe systémové plánování, organizování, personální řízení, vedení lidí a kontrolu vůči zřizovaným školám. Škálový dotazník byl zaměřen na postoje zřizovatelů k řízení škol a postoje ředitelů k řízení škol ze strany zřizovatelů.

Pro ověřování první hypotézy, tj. že kvalita výkonu manažerských funkcí ze strany obce vůči školám roste přímo úměrně s rostoucí velikostí obce, byly odpovědi zřizovatelů rozděleny do tří skupin podle typu obcí: obce I., II. a III. stupně.

Z rozboru odpovědí a interpretace výsledků vyplynulo, že obce všech stupňů provádějí analýzy, zpracovávají strategické koncepce rozvoje školství, mají vypracována a schválena

pravidla pro vztah mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací, hodnotí školy, pořádají porady, provádějí metodickou činnost a školy kontrolují. U všech typů obcí se ale vyskytuje odlišná míra výkonu těchto funkcí a odlišné preference. U obcí I. typu převládá osobní a individuální přístup ke školám. Ten je daný těsným sepejetím života obce s životem školy. Kdy školy jsou nejen vzdělávacími institucemi, ale i institucemi společenskými a kulturními. Kdy si obce uvědomují nutnost existence školy pro zachování existence života v obci. Toto sepejetí se pak promítá i do výkonu manažerských funkcí – obce do analýz zahrnují i názory veřejnosti, do koncepcí zpracovávají nejen školní, ale i mimoškolní činnosti. Při hodnocení činnosti škol obce I. typu obvykle kritéria zpracovaná nemají. Je to dáno výbornou znalostí prostředí a podrobné znalostí ředitelovy práce. U obcí III. typu se pro změnu projevuje ve většině oblastí odborné řízení, když obce III. typu častěji pořádají porady, témata těchto porad bývají mnohem více a šířeji odborně zaměřená, kdy tyto obce mnohem častěji poskytují metodickou pomoc zřizovaným školám. Na druhou stranu – schází individuální přístup, vážne komunikace, což se následně projevuje na spokojenosti ředitelů škol s řízením ze strany zřizovatelů. Výzkum tak neprokázal, že s rostoucí velikostí obce roste i kvalita vykonávaných manažerských funkcí.

Pro ověřování druhé hypotézy, tj. že s rostoucí velikostí obce klesá spokojenost ředitelů se zohledňováním individuálních potřeb škol ze strany zřizovatele, byly odpovědi ředitelů rozděleny do tří skupin podle stupně obce: obce I., II. a III. stupně.

Z rozborů odpovědí a interpretací výsledků jednoznačně vyplynulo, že velikost obce na spokojenost ředitelů vliv má. Ředitelé obcí I. typu vykazují mnohem vyšší míru spokojenosti s individuálním zohledňováním potřeb, než ředitelé obcí II. a III. stupně. Ředitelé obcí I. stupně jsou spokojeni s individuálním přístupem, s tím, že jejich zřizovatele zajímá život školy, že mají zájem na zvyšování kvality výuky, na modernizaci budov i vybavení. Oceňují, že zřizovatelé financují školy nejen v oblasti provozních nákladů, ale že se podílejí na financování i nákladů přímých, tj. přispívají na mzdy, učebnice, učební pomůcky a dokonce i na DVPP. Ředitelé obcí I. stupně mají mnohem častěji pocit, že jim zřizovatelé vycházejí maximálně vstříc. U obcí II. a III. stupně tento pocit spokojenosti už tak silný není.

Pro ověřování třetí hypotézy, tj. že existence samostatného útvaru školství zvyšuje míru spokojenosti ředitelů s řízením škol ze strany zřizovatele, byly odpovědi ředitelů rozděleny do skupin podle odborného zajištění oblasti školství v obci: obce se samostatným odborem

školský, obec s útvarem školství začleněným do jiného odboru, obec se samostatným odborným pracovníkem a obec, ve kterých oblast školství není odborně zajištěna vůbec<sup>59</sup>.

Z rozborů odpovědí a interpretace výsledků vyplynulo, že existence samostatného útvaru školství na spokojenost ředitelů s řízením škol ze strany zřizovatelů vliv má. Ale vliv negativní. Nejvyšší spokojenost vykazali ředitelé těch obcí, kde je školství odborně zajištěno buď jedním samostatným pracovníkem, nebo v těch obcích, kde školství dokonce odborně není zajištěno vůbec. Překvapivě nejmenší spokojenost byla u ředitelů těch obcí, kde školství bylo odborně zajištěno samostatným odborem. Ředitelé totiž spíše než negativa neodborného řízení oceňovali pozitiva dobré komunikace, výborných vztahů, pocitu maximální podpory ze strany zřizovatele. Oproti tomu ředitelé těch obcí, kde je zřízen odbor školství, kladně hodnotili odbornost, možnost metodické pomoci. Ale tato pozitiva v podstatě vyvážil negativní pocit z nedostatečné důvěry a komunikace, z pocitu, že ředitelé jsou jen vykonavatelé příkazů od zřizovatele.

Výzkum prokázal, že existence samostatného odboru školství vliv na spokojenost ředitelů s řízením škol ze strany zřizovatele vliv nemá.

Závěry této diplomové práce lze využít i v budoucnu. Lze na nich postavit detailní výzkum spokojenosti ředitelů škol s řízením ze strany zřizovatelů, který by podrobně zkoumal jednotlivé aspekty spokojenosti v dílčích oblastech, ať už by to mohla být pracovní náplň, vztahy se zřizovatelem, komunikace, ohodnocení, možnosti rozvoje, vzdělávání, osobní život, vedení obce, spolupráce s úřadem a s ostatními institucemi.

Na základě závěrů této diplomové práce se lze domnívat, že na spokojenost ředitele s řízením ze strany zřizovatele nemá vliv kvalita výkonu manažerských funkcí či odborné zajištění školství na obecním úřadě. Mnohem větší vliv na spokojenost mají dobré vztahy, dobrá komunikace a pocit podpory ze strany zřizovatele. Větší význam než nastavený systém mají dobré mezilidské vztahy.

---

<sup>59</sup>Poslední skupina, tj. ta, kde školství zajišťovala školská komise či školská rada, byla uvedena pouze pro srovnání, jelikož procento zastoupení tohoto způsobu řízení bylo naprosto mizivé.

## Bibliografie

1. ANDRYS, O. *Podněty ČŠI ke zvýšení kvality a efektivity ŠVP. Řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer, 2013, 1. 24 – 27. ISSN 1214-8679.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. str. 968. ISBN 80-7169-614-5.
3. ASPI. Praha: Wolters Kluwer.
4. DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. str. 821. ISBN 80-7169-422-3.
5. DRUCKER, P. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press, 1994. str. 184. ISBN 80-85603-38-1.
6. GAVORA. P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. str. 208. ISBN 80-85931-79-6.
7. *Hlavní směry strategie vzdělávací politiky do roku 2020*. MŠMT. [online], © 2013. [citováno dne 2013-03-08]. Dostupné na <[http://www.vzdelavani2020.cz/images\\_obsah/dokumenty/hlavni-smery-strategie-vzdelavaci-politiky-cr-2020.pdf](http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/hlavni-smery-strategie-vzdelavaci-politiky-cr-2020.pdf)>.
8. CHRÁSKA. M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, 2007. str. 272. ISBN 978-80-247-1369-4.
9. KALOUS, J. *Teorie vzdělávací politiky*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997. str. 96. ISBN 80-211-0247-0.
10. KALOUS, J., VESELÝ, A. *Vybrané problémy vzdělávací politiky*. Praha: Univerzita Karlova - Nakladatelství Karolinum, 2006. str. 159. ISBN 80-246-1262-3.
11. *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*. Praha: McKinsey&Company, 2010.
12. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. str. 224. ISBN 978-80-247-2497-3,
13. KOONTZ H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. str. 659. ISBN 80-7219-014-8.

14. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management press, 2006. str. 367. ISBN 80-7261-033-3.
15. KOUDELKA, Z. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007. str. 399. ISBN 978-80-7201-665-5.
16. KUCHARŤ, F. *Každý jsme jiný, ale všichni řídíme školství*. Praha: Konference školského managementu, 07. - 08.06.2012.
17. LHOTKOVÁ, I. *Možnosti hodnocení ředitelů škol*. Řízení školy. Praha: Woltes Kluwer, 2013, 1, 14 – 15. ISSN 1214-8679.
18. MATRASOVÁ, E., ŠLAUF, V. *Zákon o obcích (obecní zřízení) včetně prováděcích předpisů s komentářem. 2. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Polygon, 2003. str. 312. ISBN 80-7273-088-6.
19. MORÁVEK, Z., MOCKOVČIAKOVÁ, A. PROKŮPKOVÁ, D. *Meritum Příspěvkové organizace 2011*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. str. 344. ISBN 978-80-7357-626-4.
20. NEZVALOVÁ, D. *Kompetence ředitele školy*. e-Pedagogium [online], © 2003, roč. 3, č. 1. [citováno dne 2012-10-09]. Dostupné na [www: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm>](http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm). ISSN 1213-7499.
21. OBST, O. *Základy managementu*. Olomouc: PdF UP, 2003. ISBN 80-244-0677-2.
22. OCHRANA, F., PAVEL, J., VÍTEK, L. *Veřejný sektor a veřejné finance. Financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada, 2010. str. 264. ISBN 978-80-247-3228-2.
23. PEKOVÁ, J. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Praha: Management Press, 2004. str. 375. ISBN 80-7261-086-4.
24. POL, M. *Škola jako instituce, organizace, pospolitost*. [autor knihy] J. Kalous a A. Veselý. *Vybrané problémy vzdělávací politiky*. Praha : Univerzita Karlova, 2006, 11.
25. POLÁKOVÁ, H. *Školský zákon. Zákon o pedagogických pracovnících (s výkladem)*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2004. str. 287. ISBN 80-902614-3-4.
26. POTŮČEK, M. a kol. *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. str. 399. ISBN 80-86429-50-4.

27. PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. str. 212. ISBN 80-244-1415-5.
28. PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. str. 936 s. ISBN 978-80-7367-456-2.
29. PRŮCHA, J. *Přehled pedagogiky. Úvod do studia oboru*. Praha: Portál, 2000. str. 272. ISBN 80-7178-399-4.
30. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2003. str. 322. ISBN 80-7178-772-8.
31. RÝDL, K. ET. KOL. *Tvorba profesního standardu kvality učitele*. MŠMT. [online], © 2009, č. 11. [citováno dne 2012-01-08]. Dostupné na <[www:http://www.msmt.cz/standarducitele/navrh-standardu](http://www.msmt.cz/standarducitele/navrh-standardu)>.
32. ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2.
33. TROJAN, V. *Kompetence ředitelů škol*.
34. VALENTA, J. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení*. Karviná: Paris, 2010. str. 340. ISBN 978-80-87173-16-9.
35. VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. str. 188. ISBN 80-244-1422-8.
36. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. str. 295. ISBN 80-7261-143-7.
37. VOKŘÍNKOVÁ, N. *Kultura málotřídní školy a její vliv na rozhodování rodičů o výběru školy*. Brno, 2007.
38. WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha : Linde, 2006. str. 351. ISBN 80-7201-547-8.
39. WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. str. 419. ISBN 80-86119-70-X.
40. generátor náhodných čísel, dostupný na <http://www.generatorcisel.zaridi.to/>

41. statistika školství, dostupná na <http://sberdat.uiv.cz/rozcestnik/>

42. *Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol*. NUOV. [online]© 2008 [citováno dne 2013-01-31].Dostupné

na:<[http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporuceni\\_pro\\_zrizovatele\\_k\\_hodnoceni\\_skol\\_.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporuceni_pro_zrizovatele_k_hodnoceni_skol_.pdf)[http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporuceni\\_pro\\_zrizovatele\\_k\\_hodnoceni\\_skol\\_.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporuceni_pro_zrizovatele_k_hodnoceni_skol_.pdf)>

## **Přílohy**

příloha č. 1 Dotazník pro zřizovatele škol

příloha č. 2 Dotazník pro ředitele škol

příloha č. 3 Harmonogram konkursního řízení

příloha č. 4 Veřejnosprávní kontrola zřizovatele



Příloha č. 1

### **Dopis pro zřizovatele**

Vážená paní starostko, vážený pane starosto,

Vážená paní primátorko, vážený pane primátore,

dovoluji si Vám předložit dotazník, který slouží k získání objektivních informací a názorů na řízení škol ze strany obcí.

V první části dotazníku odpovězte, prosím, na otázky.

Druhá část dotazníku se týká vyjádření Vašeho pocitu. Přečtěte si, prosím, jednotlivá tvrzení a s pomocí předložené škály vyjádřete svůj názor (zaškrtněte odpovídající hodnocení).

Získané údaje slouží jako součást výzkumu v rámci diplomové práce při studiu managementu vzdělávání na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy. Tento výzkum zjišťuje skutečnosti týkající se řízení škol jako příspěvkových organizací ze strany obcí jako jejich zřizovatelů. Informace v rámci tohoto průzkumu jsou získávány formou anonymní ankety. Elektronická forma dotazníku umožňuje snadné zodpovězení otázek, které Vám nezabere více než 15 min Vašeho času.

Ujišťuji Vás, že získané údaje nebudou zneužity.

V případě Vašeho zájmu Vám nabízím možnost zaslání zpracovaných výsledků šetření.

Prosím Vás o vrácení dotazníků do 30.01.2013.

Velmi Vám děkuji za Vaši ochotu i čas.

S pozdravem

Ing. Bc. Danuše Bednářová

bednarova.danuse@gmail.com

+420 774 630 470

## dotazník pro zřizovatele

### Jakého typu je Vaše obec?

- I. Typu  
 II. Typu  
 III. Typu

### Je v organizační struktuře vašeho obecního úřadu samostatný útvar či pracovník zabývající se školstvím? (např. odbor školství, oddělení školství apod.)

- samostatný odbor školství (případně spojený s kulturou, tělovýchovou apod.)  
 samostatný útvar školství (v rámci jiného odboru)  
 samostatný pracovník (i jiného odboru)  
 ne, oblastí školství se nikdo samostatně nezabývá

jiné organizační zajištění školství.....

#### 1. Provádíte analýzu pro zjištění stávající situace v oblasti školství ve vaší obci?

- ano  
 ne

##### a. Kdo se na této analýze podílí?

- útvar školství obecního úřadu  
 ředitelé škol  
 komise rady města  
 externí firma

jiné zajištění .....

##### b. Jakých oblastí se tato analýza týká?

- inspekční zprávy,  
 demografický vývoj,  
 naplněnost škol,  
 provozně-ekonomické zabezpečení  
 další .....

#### 2. Má obec schválenou koncepci rozvoje školství?

- ano  
 ne

- a. S kým je tato koncepce projednávána? .....
- b. Kým je koncepce schvalována? .....
- c. Jak často je koncepce vyhodnocována a aktualizována?.....
- d. Kterých oblastí se koncepce rozvoje týká? .....
3. Máte schválena pravidla pro vztah zřizovatele a školy jako příspěvkové organizace?
- ano
- ne
4. Jaké organizační uspořádání preferujete u škol? (např. 1 ZŠ = 1 příspěvková organizace; slučování škol do větších subjektů např. ZŠ+MŠ+ŠJ apod.)
- .....
5. Můžete vysvětlit důvod tohoto uspořádání?
- .....
6. Provádíte metodickou činnost ve vztahu ke školám?
- ano
- ne
- a. V jakých oblastech? (Např. v oblasti personálního řízení, účetnictví, odepisování, veřejných zakázek apod.) .....
7. Projednáváte s řediteli škol individuálně jejich požadavky na provozně-ekonomické zabezpečení?
- ano
- ne
8. Projednáváte s řediteli individuálně vzdělávací potřeby jejich škol?
- ano
- ne
9. Máte stanovena podrobnější kritéria pro výběr ředitelů škol v rámci konkursního řízení, než jsou stanovena v zákoně o pedagogických pracovnících?
- ano
- ne
10. Máte stanovena pravidla pro hodnocení ředitelů škol?
- ano
- ne
- a. Jsou s těmito pravidly seznámeni ředitelé?

ano

ne

b. Hodnotíte ředitele podle těchto pravidel?

ano

ne

c. Jaké aspekty a složky ředitelovy práce hodnotíte?

výsledky práce (kvalita, výsledky hospodaření, včasnost apod.)

chování ředitele (např. iniciativa, schopnost rozhodování, schopnost vést apod.)

jiné .....

d. Jak často ředitele hodnotíte?

jednou ročně

s jinou frekvencí (jakou) .....

e. V jakých oblastech se odráží výsledek hodnocení ředitelů:

odměňování ředitelů

Finanční

Nefinanční

informování o požadavcích na výkon činnosti

návrh na další vzdělávání

stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a motivování

jiné .....

11. Organizujete školení pro ředitele v oblastech důležitých pro obec?

ano

ne

a. Jakých oblastí se tato školení týkají? .....

12. Máte stanoven motivační systém pro ředitele?

ano

ne

a. Jakých oblastí se tento systém týká? .....

13. Jak často pořádáte porady ředitelů škol? .....

14. Jakých oblastí se týkají témata porad? .....

15. Provádíte šetření spokojenosti ředitelů s řízením ze strany obcí?

ano

ne

16. Provádíte **hodnocení škol** ze strany zřizovatele dle možnosti dané § 15 odst. 5 školského zákona?

ano

ne

a. Jaká máte stanovená kritéria pro toto hodnocení? .....

b. Jsou výsledky tohoto hodnocení projednávány v orgánech obce?

ano

ne

c. Jsou na základě tohoto hodnocení přijímána opatření?

ano

ne

17. Provádíte **kontrolu hospodaření** škol jako příspěvkových organizací?

ano

ne

a. Jsou výsledky těchto kontrol projednávány v orgánech obce?

ano

ne

b. Jsou na základě těchto kontrol přijímána opatření?

ano

ne

Přečtěte si, prosím, jednotlivá tvrzení a s pomocí předložené škály vyjádřete svůj názor (zaškrtněte křížkem odpovídající hodnocení).

Hodnotící škála:

- 1 – Ne, nesouhlasí, vůbec nevystihuje.
- 2 – Spíše ne, spíše nevystihuje, spíše nesouhlasí.
- 3 – Spíše ano, spíše souhlasí.
- 4 – Ano, plně souhlasí.

	<b>Řízení škol ze strany obcí</b>	1	2	3	4
1.	Obec s řediteli individuálně projednává koncepční záměry školy.				
2.	Obec vnímá ředitele spíše jako ředitele školy, tj. vzdělávací instituce.				
3.	Obec vnímá ředitele školy spíše jako statutární orgán příspěvkové organizace.				
4.	Obec individuálně projednává s ředitelem vzdělávací potřeby školy.				
5.	Obec individuálně projednává s ředitelem potřeby školy v oblasti provozně-ekonomické.				
6.	Ředitelé od zřizovatele očekávají metodickou pomoc v oblasti vzdělávání.				
7.	Obec poskytuje ředitelům metodickou pomoc v oblasti vzdělávání.				
8.	Obec má stanovená kritéria pro hodnocení škol jako vzdělávacích institucí.				
9.	Obec podle těchto kritérií školu hodnotí.				
10.	Obec kontroluje hospodaření školy jako příspěvkové organizace.				
11.	Ředitel má ze strany obce volnost při nakládání s příspěvkem.				
12.	Ředitel očekává od zřizovatele metodickou pomoc v oblasti provozně-ekonomické, tj. v oblasti hospodaření, veřejných zakázek, správního řízení.				
13.	Obec poskytuje metodickou pomoc v oblasti provozně-ekonomické, tj. v oblasti hospodaření, veřejných zakázek, správního řízení.				
14.	Ředitelé jsou spokojeni s řízením škol ze strany zřizovatele.				

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 2

### **Dopis pro ředitele**

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

dovoluji si Vám předložit dotazník, který slouží k získání objektivních informací a názorů na řízení škol ze strany obcí.

Dotazník se týká vyjádření Vašeho pocitu. Přečtěte si, prosím, jednotlivá tvrzení a s pomocí předložené škály vyjádřete svůj názor (zaškrtněte křížkem odpovídající hodnocení).

Získané údaje slouží jako součást výzkumu v rámci diplomové práce při studiu managementu vzdělávání na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy. Tento výzkum zjišťuje skutečnosti týkající se řízení škol jako příspěvkových organizací ze strany obcí jako jejich zřizovatelů. Informace v rámci tohoto průzkumu jsou získávány formou anonymní ankety.

Ujišťuji Vás, že získané údaje nebudou zneužity.

V případě Vašeho zájmu Vám nabízím možnost zaslání zpracovaných výsledků šetření.

Prosím vás o vrácení dotazníků do 30.01.2013.

Velmi Vám děkuji za Vaši ochotu i čas.

S pozdravem

Ing. Bc. Danuše Bednářová

[dbednarova@seznam.cz](mailto:dbednarova@seznam.cz)

+420 774 630 470

### Jakého typu je Vaše obec?

- I. Typu  
 II. Typu  
 III. Typu

**Je v organizační struktuře vašeho obecního úřadu samostatný útvar zabývající se školstvím?** (např. odbor školství, oddělení školství apod.)

- oblast školství je součástí útvaru spojeného s jinými oblastmi (např. kultura, mládež, tělovýchova)  
 samostatný odbor školství  
 samostatné oddělení školství  
 samostatný pracovník  
 ne, oblastí školství se nikdo samostatně nezabývá

jiné organizační zajištění školství.....

Přečtěte si, prosím, jednotlivá tvrzení a s pomocí předložené škály vyjádřete svůj názor (zaškrtněte křížkem odpovídající hodnocení).

Hodnotící škála:

- 1 – Ne, nesouhlasí, vůbec nevystihuje.  
2 – Spíše ne, spíše nevystihuje, spíše nesouhlasí.  
3 – Spíše ano, spíše souhlasí.  
4 – Ano, plně souhlasí.

	Očekávání od zřizovatelů	1	2	3	4
1.	Zřizovatel se mnou individuálně projednává koncepční záměry školy.				
2.	Zřizovatel mně vnímá jako ředitele školy, tj. vzdělávací instituce.				
3.	Zřizovatel se mnou individuálně projednává vzdělávací potřeby školy.				
4.	Zřizovatel se mnou individuálně projednává potřeby školy v oblasti provozně-ekonomické.				
5.	Zřizovatel reaguje na mé podněty v oblasti zvyšování kvality výuky.				
6.	Od zřizovatele očekávám metodickou pomoc v oblasti vzdělávání.				
7.	Zřizovatel mi poskytuje metodickou pomoc v oblasti vzdělávání.				



8.	Zřizovatel má stanovená kritéria pro hodnocení škol jako vzdělávacích institucí.				
9.	Zřizovatel podle těchto kritérií školu hodnotí.				
10.	Zřizovatel mně vnímá spíše jako statutární orgán příspěvkové organizace.				
11.	Zřizovatel kontroluje hospodaření školy jako příspěvkové organizace.				
12.	Ze strany zřizovatele mám volnost při nakládání s příspěvkem.				
13.	Od zřizovatele očekávám metodickou pomoc v oblasti provozně-ekonomické, tj. v oblasti hospodaření, veřejných zakázek, správního řízení.				
14.	S řízením školy ze strany zřizovatele jsem spokojen.				

V případě, že jste s řízením ze strany obcí spokojeni, uveďte 3 věci, které pro vás zřizovatel dělá:

1. ....
2. ....
3. ....

V případě nespokojenosti, co vám ze strany zřizovatele schází:

1. ....
2. ....
3. ....

Děkuji za vyplnění dotazníku.

**Předpokládaný harmonogram konkursního řízení**

<b>1)</b> materiál do RM - vyhlášení konkurzního řízení	.....
a. <b>vyhlásit konkursní řízení</b> na obsazení funkce ředitele / ředitelky b. schválit znění veřejného oznámení dle důvodové zprávy c. pověřit odbor školství a kultury v souladu s vyhláškou 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, tím, aby požádal o písemné delegování členů konkursní komise a organizačně a administrativně zajistil přípravu a průběh konkursního řízení.	
<b>2)</b> vyhlášení konkursního řízení a zveřejnění inzerátu	.....
termín zaslání přihlášek do .....	
<b>3)</b> rozeslat žádosti o delegace členů do konkursní komise	.....
<i>(ČŠI, KÚ, školská rada školy, pedagogický pracovník školy, zřizovatel, odborník v oblasti státní správy)</i>	
termín odpovědi do .....	
<b>4)</b> materiál do RM – jmenování konkursní komise	.....
<i>nejpozději 30 dní před konáním konkursního řízení</i>	
<b>5)</b> 1. jednání konkursní komise – posouzení přihlášek	.....
<b>6)</b> odeslání pozvánek na konkursní řízení uchazečům	.....
<i>nejpozději 14 dní před konáním konkursního řízení</i>	
<b>7)</b> 2. jednání konkursní komise – vlastní konkursní řízení	.....
<b>Po konání konkursního řízení:</b>	
<b>8)</b> obeslat uchazeče --- výsledné pořadí	.....
<b>9)</b> materiál do RM s návrhem na jmenování ředitele	.....
a. předání zápisu z konkursního řízení s doporučením konkursní komise b. jmenování ředitele školy ke dni .....	
<b>10)</b> materiál do RM se stanovením platu ředitele	.....

Zdroj: Interní dokument odboru školství a kultury Magistrátu města Děčín

## **VEŘEJNOSPRAVNÍ KONTROLA VYKONÁVANÁ ZŘIZOVATELEM**

Veřejnosprávní kontrola vykonávaná zřizovatelem nahrazuje výkon interního auditu v příspěvkové organizaci. Jedná se o nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operace a funkčnosti vnitřního kontrolního systému organizace. Zahrnuje finanční kontrolu skutečností rozhodných pro hospodaření s veřejnými prostředky zejména při vynakládání veřejných výdajů včetně veřejné finanční podpory u organizací, a to před jejich poskytnutím, v průběhu jejich použití a následně po jejich použití.

Veřejnosprávní kontrolu u příspěvkových organizací vykonává oddělení kontrolní a právní Magistrátu města Děčín ve spolupráci s odvětvovým odborem.

### **Formy výkonu veřejnosprávní kontroly**

Veřejnosprávní kontrola může být vykonávána

1. formou na místě,
2. jinou formou než na místě.

### **Veřejnosprávní kontrola vykonávaná formou na místě**

Tato forma výkonu veřejnosprávní kontroly se řídí třetí částí zákona o státní kontrole, v platném znění, a zahrnuje zejména vydání písemného pověření k provedení kontroly, které vydává primátor, zjištění skutečného stavu věci a vypracování protokolu o výsledku kontroly.

### **Veřejnosprávní kontrola vykonávaná jinou formou než na místě**

V případě malého výskytu nepřiměřených rizik je možno veřejnosprávní kontrolu vykonávat i jinou formou než na místě.

Tato forma výkonu veřejnosprávní kontroly se provádí na základě vyžádaných dokladů např. na pracovišti odvětvového odboru. O veřejnosprávní kontrole vykonávané jinou formou než na místě se pořizuje písemný záznam.

Pokud jsou během veřejnosprávní kontroly vykonávané jiným způsobem než na místě zjištěny závažnější nedostatky, tato kontrola se ukončí a zahájí se veřejnosprávní kontrola formou na místě.

## **Součinnost příspěvkových organizací s kontrolními orgány zřizovatele**

Ředitelé kontrolovaných příspěvkových organizací jsou povinni vyvinout maximální součinnost s kontrolními orgány zřizovatele, a to zejména v těchto oblastech:

- při vstupu kontrolního orgánu zřizovatele do prostor kontrolované příspěvkové organizace jsou tyto orgány povinny se prokázat platným pověřením k výkonu kontrolní činnosti,
- v případě vstupu do hygienicky rizikových prostor (školní jídelny, školní kuchyně, sklady potravin apod.) jsou tyto orgány povinny se prokázat platným zdravotním průkazem,
- osobně se účastní výkonu konkrétní činnosti, eventuálně zajistí pověřeného zástupce,
- vytvořit kontrolnímu orgánu odpovídající materiální a technické podmínky pro výkon činnosti,
- předložit veškeré požadované dokumenty kontrolními orgány, popřípadě umožnit nahlédnout do databáze informačního systému příspěvkové organizace,
- na vyžádání kontrolního orgánu zapůjčit proti podpisu originály požadovaných dokumentů popřípadě pořízení jejich kopií
- na dotazy kontrolních orgánů odpovídat úplně a pravdivě,
- podávat ve stanovené lhůtě písemné zprávy o přijatých opatřeních k odstranění zjištěných nedostatků a o plnění těchto opatření.

## **Zpráva o výsledcích finančních kontrol**

Ředitelé příspěvkových organizací předkládají roční zprávy o výsledcích finančních kontrol v rozsahu stanoveném vyhláškou ministerstva financí v předem stanoveném termínu interní auditorce statutárního města Děčín a vedoucímu odvětvového odboru.

*zdroj: interní dokument odboru školství a kultury Magistrátu města Děčín*