

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Miroslava Schafferhansová

Školská rada v systému řízení školy
School Board in the management of school

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. et Bc. Jiří Trunda

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci na téma Školská rada v systému řízení školy vypracovala pod vedením vedoucího práce Mgr. et Bc. Jiřího Trundy 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, 05.04.2014

.....

podpis

Na tomto místě vyjadřuji poděkování Mgr. et Bc. Jiřímu Trundovi za jeho cenné rady, vstřícnost a trpělivost při vedení mé práce. Zároveň děkuji všem respondentům, kteří se ochotně zúčastnili výzkumu.

.....

podpis

ABSTRAKT

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

Respondenty empirického výzkumu metodou dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů byli ředitelé základních a středních škol zřizovaných Středočeským krajem. Záměrem výzkumného šetření bylo získat co nejkomplexnější popis vztahu mezi školskou radou a systémem řízení školy. Výsledky šetření mohou být využity zejména k hledání způsobů a dalších možností spolupráce mezi ředitelem školy a školskou radou tak, aby její činnost napomohla ke zkvalitnění řídicí práce ředitele školy. Lze je rovněž použít jako podklad pro efektivnější fungování samotné školské rady. Výsledky šetření může využít i zřizovatel škol jako příležitost ke zlepšení podmínek pro práci managementu školy.

KLÍČOVÁ SLOVA

školská rada, ředitel školy, systém řízení, školský management, správa školy, zřizovatel školy

ABSTRACT

The aim of this thesis was to determine to what extent and in what areas the school board controls affects the work of the school principal. The operational objective was to specify the problematic areas of the relationship from the perspective of the school principal and suggest

how their effects mitigated or eliminated.

Respondents of empirical research using questionnaires and semi-structured interviews were directors of elementary and secondary schools, established by the Central Bohemia Region. The aim of the research was to obtain the most comprehensive description of the relationship between the school board and school management system. The results of the survey can be used in particular to seek ways and other opportunities for cooperation between the school principal and the school board so that their actions helped to improve the quality of management of the school principal. They can also be used as a basis for more efficient operation of the School Board itself. The survey results can be used and founder of the school as an opportunity to improve the working conditions of school management.

KEYWORDS

school board, school principal, management system, school management, school administration, founder of the school

OBSAH

1 ÚVOD	1
2 CÍL PRÁCE	2
3 METODOLOGICKÝ PŘÍSTUP K TÉMATU	2
4 TEORETICKÁ ČÁST	4
4. 1 Školská rada – legislativní vymezení	4
4. 2 Vznik a vývoj školských rad (rad škol) od roku 1990 do současnosti	4
4. 2. 1 Rok 1990 – zákon o státní správě a samosprávě ve školství	4
4. 2. 2 Rok 1993 – pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy k ustavování experimentální rady školy	5
4. 2. 3 Rok 1995 – změna a doplnění zákona o státní správě a samosprávě ve školství	6
4. 2. 4 Rok 2004 – školský zákon	7
4. 2. 5 Rok 2012 – změna školského zákona	10
4. 3 Školské rady jako součást evaluačních systémů ve vybraných zemích	10
4. 4. Správa školy	14
4. 5. Řízení a vedení školy	15
4. 6 Školský management	16
4. 7 Základní povinnosti a kompetence ředitele školy	18
5 EMPIRICKÁ ČÁST	23
5. 1 Výzkumné cíle	23
5. 2 Formulace ověřovaných tvrzení	23
5. 3 Formulace výzkumných otázek	23
5. 4 Metodologie výzkumného šetření	24
5. 4. 1 Kvantitativní výzkumné šetření	24
5. 4. 2 Kvalitativní výzkumné šetření	25
5. 5 Charakteristika výzkumného vzorku	25
5. 6 Interpretace dat a vyhodnocení výzkumného šetření	27
5. 6. 1 Interpretace dat a vyhodnocení údajů získaných kvantitativním výzkumným šetřením	27
5. 6. 1. 1 Interpretace dat a vyhodnocení údajů vztahujících se k vlivu školské rady na řídicí práci ředitele školy	28
5. 6. 1. 2 Interpretace dat a vyhodnocení údajů vztahujících se	

k problematickým oblastem ve vzájemném vztahu školská rada – ředitel školy _____	37
5. 6. 1. 3 Interpretace dat a vyhodnocení údajů vztahujících se k přínosu školské rady pro řídicí práci ředitele školy ____	39
5. 6. 2 Interpretace dat a vyhodnocení výzkumných údajů získaných kvalitativním výzkumným šetřením _____	41
5. 7 Shrnutí výsledků výzkumného šetření _____	47
5. 7. 1 Kvantitativní výzkumné šetření _____	47
5. 7. 2 Kvalitativní výzkumné šetření _____	50
5. 8 Ověření tvrzení _____	51
5. 9 Využití výsledků výzkumu a jeho přínos pro školský management _____	52
6 ZÁVĚR _____	53
7 SEZNAM LITERATURY _____	56
8 PŘÍLOHY _____	58

1 ÚVOD

Při základních, středních a vyšších odborných školách se zřizuje školská rada. Je orgánem školy umožňujícím zákonným zástupcům nezletilých žáků, zletilým žákům a studentům, pedagogickým pracovníkům školy, zřizovateli a dalším osobám podílet se na správě školy.

Lze tedy konstatovat, že školská rada je zřízena s úmyslem navázání širší spolupráce mezi školou a jejím vnějším prostředím. Dobře fungující školská rada by mohla být jedním z orgánů školy, který napomáhá otevřenosti školy směrem k veřejnosti a umožňuje tak škole dobře se prezentovat navenek.

Povinnosti školské rady jsou definovány školským zákonem, např. se vyjadřuje k návrhům školních vzdělávacích programů a k jejich následnému uskutečňování, schvaluje výroční zprávu o činnosti školy, schvaluje školní řád, projednává návrh rozpočtu, podává návrh na odvolání ředitele, podává návrh na vyhlášení konkurzu na ředitele školy. V důsledku toho je přímo vtažena do dění ve škole a jejím úkolem je do určité míry vyvažovat poměrně velké kompetence a pravomoci ředitele školy. Na základě této úvahy se proto naskýtá otázka, zda školská rada má svoje místo v systému řízení školy, zda ovlivňuje řídicí proces, jehož smyslem je systematické řízení organizace prostřednictvím manažerských funkcí zahrnujících plánování, organizování, vedení lidí, personalistiku a kontrolování. Řídicí proces tedy představuje aktivity, které v konečném důsledku napomáhají k dosažení hlavních cílů každé školy.

S činností školské rady mám osobní zkušenost, neboť jsem již od roku 2006 členkou školské rady střední odborné školy a školské rady speciální školy, v nichž působím jako zástupce zřizovatele škol. Při jednání školských rad jsou vždy přítomni ředitelé škol, ale až téma bakalářské práce mě přinutilo zamyslet se a následně zjistit, jak školská rada z pohledu ředitele ovlivňuje řízení školy. Dalším důvodem bylo, že se jedná o téma, které podle dostupných zdrojů v podobném rozsahu a obsahu nebylo zpracováno. Dle mých zjištění se výzkum v minulosti zabýval podobou školských rad, jejich složením, vývojem a obecně řečeno jejich fungováním.

2 CÍL PRÁCE

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

Dílčím cílem bylo specifikovat problematické oblasti vzájemného vztahu školská rada - ředitel školy, které komplikují nebo stěžují jeho řídicí práci, a navrhnout, jak jejich negativní účinky zmírnit nebo odstranit.

Cíl bakalářské práce vychází z předpokladu, že školská rada je orgánem, jehož členové mají poměrně velkou pravomoc aktivně se podílet na správě školy. Pokud by této možnosti využili, mohou ovlivňovat dění ve škole, být vtaženi do rozhodování, účastnit se na formování podoby školy tak, aby dětem, žákům, studentům, pracovníkům školy, dalším osobám i jim samotným vyhovovala. Naproti tomu je třeba si uvědomit, že ředitel školy, který nemůže být členem školské rady, je zodpovědný za chod školy a má zákonem stanoveny povinnosti a kompetence vztahující se k jeho řídicí práci.

Do vztahu je tedy dáována školská rada a systém řízení školy. Výzkumný problém lze formulovat jako otázku: Jaký je vztah mezi školskou radou a systémem řízení školy a jak je tento vztah těsný?

3 METODOLOGICKÝ PŘÍSTUP K TÉMATU

Podklady pro bakalářskou práci byly čerpány zejména z české odborné literatury týkající se školských rad, školského managementu, řízení školy ve znalostní společnosti a vzdělávání obecně. Dalším zdrojem byl školský zákon, ostatní zákony související se školstvím, dokumenty Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, články v Učitelských novinách a jiných odborných časopisech.

Velmi důležitými podkladem pro zpracování bakalářské práce bylo výzkumné šetření provedené prostřednictvím výzkumných nástrojů dotazníku a polostrukturovaného rozhovoru. Následná interpretace dat a vyhodnocení výzkumných údajů získaných kvantitativním a kvalitativním výzkumným šetřením přispěly ke zjištění, jak a ve kterých oblastech je činnost školské rady nejvíce propojena se systémem řízení školy.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a empirické. Teoretická část obsahuje sedm kapitol, empirickou část tvoří devět kapitol.

První kapitola teoretické části se zabývá legislativním vymezením termínu školská rada. Ve druhé kapitole je stručně popsán vznik a vývoj školských rad (rad škol) od roku 1990 do současnosti.

Třetí kapitola je stručně věnována školským radám v zahraničí. Konkrétně se jedná o pohled na školskou radu jako na součást evaluačních systémů ve vybraných evropských zemích.

Čtvrtá kapitola vymezuje pojem správa školy. Podle Pola (2007, s. 36) se ukazuje, že v řadě rozmanitých kontextů školských systémů dnes otázka nestojí, zda mít či nemít systém místní správy škol, ale spíše, jak co neúčinněji hledat a nacházet nezbytnou rovnováhu mezi jednotlivými aktéry správy škol a jak docházet ke konsensu.

Pátá kapitola je věnována řízení a vedení školy. Pol (2007, s. 31) konstatuje: „Přestože je jasné, že vedení i řízení mají svoje specifika, většina autorů upozorňuje, že oddělovat vedení a řízení od sebe nebývá bez problémů. Zejména v praxi školního života se aktivity vedení a řízení mohou překrývat, je mezi nimi mnoho souvislostí, ba závislostí. Jak řízení, tak vedení jsou pro školu nezbytné a je mezi nimi potenciálně synergický vztah: Vedení by mělo poskytnout hnací sílu a směr pro lepší výkony, zatímco řízení by mělo co nejlépe využívat zdroje a procesy k dosažení těchto výkonů.“

Šestá kapitola je již zaměřena na samotné řízení, management školy. Pod heslem školský management se nachází v Pedagogickém slovníku (Průcha; Walterová; Mareš, 2003) následující definice: Obecně je školský management celkový systém řízení školství v zemi, od centrálního makrořízení přes střední články až po řízení na lokální úrovni, v tomto širším smyslu zahrnuje všechny činnosti a instituce, které vytvářejí nebo realizují vzdělávací politiku; v užším smyslu termín znamená řízení školy, tzn. subjekty (ředitel školy, zástupce ředitele aj.), které školu řídí.

Závěr teoretické části tvoří sedmá kapitola popisující základní povinnosti a kompetence ředitele školy tak, jak jsou vymezeny školským zákonem. Její součástí je Tabulka 1 znázorňující oblasti, ve kterých se činnosti školské rady prolínají s povinnostmi, kompetencemi a pravomocemi ředitele školy, příp. zřizovatele školy.

Stěžejní kapitolou empirické části je interpretace dat a vyhodnocení výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumného šetření, které byly získány použitím výzkumného nástroje dotazníku a polostrukturovaného rozhovoru. Empirická část se opírá o tři tvrzení, která korespondují s cílem bakalářské práce. Interpretace dat a vyhodnocení výsledků výzkumných šetření měly potvrdit nebo vyvrátit tato formulovaná tvrzení.

4 TEORETICKÁ ČÁST

4. 1 Školská rada – legislativní vymezení

Dne 10. listopadu 2004 byl ve Sbírce zákonů České republiky, v částce 190, zveřejněn zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), dále jen „školský zákon“. V souladu s § 167 pro všechny základní, střední a vyšší odborné školy vznikla povinnost zřídit školskou radu. Kompetence školské rady a další činnosti týkající se jejího fungování včetně spolupráce s ředitelem školy jsou následně stanoveny v § 168. Zatím poslední legislativní úprava nabyla účinnosti k 1. lednu 2012. Jedná se o zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění školský zákon z roku 2004, ve znění pozdějších předpisů.

4. 2 Vznik a vývoj školských rad (rad škol) od roku 1990 do současnosti

4. 2. 1 Rok 1990 – zákon a státní správě a samosprávě ve školství

Začátek 90. let byl obdobím zásadní změny. Školy se velmi rychle staly prostorem poměrně široké autonomie. Začalo se od nich očekávat, že budou schopny absorbovat proměny vnějších poměrů. (Pol, 2007, s. 27)

Následně po revoluci v roce 1989 se tedy naše země vydala na demokratickou cestu a československá společnost se začala ubírat k režimu svobody. Spolu s politickými a ekonomickými změnami měnilo svou podobu i české školství. Mimo jiné sílil zájem o jeho přeměnu od socialistického k demokratickému tím, že do dění ve školách a školských zařízeních bude zainteresováno více sociálních partnerů, kteří se budou podílet na rozhodování, řízení a správě ve školství. Jedním z nich se měla stát školská rada. Termín školská rada se poprvé objevil v § 16 a § 17 zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství. V souladu s tímto zákonem školské rady fungovaly v územním obvodu školského úřadu, nikoliv při školách. Školské rady uplatňovaly zájmy obcí, zákonných zástupců, pedagogických pracovníků a žáků na rozvoji výchovy a vzdělávání. Ve vztahu k řediteli školy se školská rada vyjadřovala ke jmenování a odvolávání ředitelů předškolních zařízení, škol a školských zařízení zřizovaných podle § 6 odst. 1 a § 12 odst. 3 uvedeného zákona, ostatní kompetence školské rady se vztahovaly zejména k činnosti školských úřadů. Jednalo se o projednávání stavu a koncepce rozvoje sítě předškolních zařízení, škol a školských zařízení; personálních a sociálních podmínek pracovníků; výsledků výchovy a vzdělávání předškolních zařízení, škol a školských zařízení; koncepce a výsledků

činnosti školského úřadu. Dále se školská rada vyjadřovala ke jmenování a odvolávání ředitelů školských úřadů; k hospodaření školského úřadu s rozpočtovými prostředky nebo k rozpisu rozpočtových prostředků pro předškolní zařízení, školy a školská zařízení přidělovaných školským úřadem.

4. 2. 2 Rok 1993 – pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy k ustavování experimentální rady školy

K 1. září 1993 byl vydán pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy k ustavování experimentální rady školy při základních a středních školách, který nebyl ukotven v žádném právním předpisu. Za cíl si kladl zejména posílení spolupráce mezi školou a zástupci rodičů, kteří se měli ve větší míře podílet na chodu školy. Radu školy dále tvořili volení zástupci žáků (v případě vyšších škol), zástupci delegovaní obcí a zaměstnavatelskými subjekty nebo jmenovaní zástupci jiných organizací, zástupci školy. Rada školy měla možnost se průběžně vyjadřovat ke všem závažným skutečnostem, které se vztahují k práci školy a které z hlediska svého postavení pokládá za účelné řešit ve prospěch žáků. Podnět ke zřízení rady školy dával ředitel školy, který s ní poté navázal spolupráci zejména v těchto oblastech:

- výsledky vzdělávací činnosti školy,
- řešení pedagogických problémů,
- ekonomická efektivita vzdělávání ve škole,
- používané učební plány a učební osnovy,
- celkový počet žáků a uplatnění absolventů,
- rozpočet a hospodaření školy,
- celková úroveň řízení školy,
- zabezpečení personálního obsazení školy,
- stanovení hlavních úkolů na školní rok.

Rada školy schvalovala výroční zprávu o činnosti a výsledcích práce školy, kterou jí poskytoval ředitel školy. V odůvodněných případech mohla podat zřizovateli návrh na odvolání ředitele školy, což byla poměrně velká kompetence vzhledem k tomu, že rada školy v souladu s pokynem ministra měla být ustanovena pouze jako konzultační, poradenský a informační orgán, který koordinuje zájmy školy, rodičů žáků, jiných zákonných zástupců žáků, budoucích zaměstnavatelů žáků a obce ve prospěch zájmu žáků.

Činnost těchto experimentálních rad škol zřízených při základních a středních školách byla efektivnější a pružnější než těch, které fungovaly při školských úřadech. Ty nebyly schopné aktuálně řešit problémy konkrétních škol, protože jejich činnost byla propojena zejména s činností školských úřadů. Avšak vzhledem k tomu, že vznik rad škol nebyl podpořen legislativně, docházelo k tomu, že vznikly jen tam, kde podnět k jejich zřízení dal ředitel školy. Pokud zájem ředitele chyběl, zřízení rady školy se neuskutečnilo.

4. 2. 3 Rok 1995 – změna a doplnění zákona o státní správě a samosprávě ve školství

V roce 1995 vstoupil v platnost zákon č. 139/1995 Sb., kterým se mění a doplňuje zákon České národní rady č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění zákona č. 190/1993 Sb. a zákona č. 256/1994 Sb. Ve všech ustanoveních zákona se slova „školská rada“ nahradila slovy „okresní školská rada“, dále se např. změnil počet členů z původních 40 až 70 členů na 15 až 30 členů. Okresní školské rady nadále působily v územním obvodu školského úřadu. Novou významnou částí této novely byla možnost zřízení rady školy jako orgánu školy umožňujícím zákonným zástupcům nezletilých žáků, zletilým žákům, pracovníkům školy, občanům obce a dalším osobám podílet se na správě školy. Ředitel školy nebyl členem rady školy. V souladu s touto úpravou zákona mohla o bezodkladné zřízení rady školy písemně požádat jakákoliv zúčastněná strana, a to zletilí žáci, zákonní zástupci nezletilých žáků, pracovníci školy nebo zřizovatel školy. Posledně jmenovaný měl právo radu školy zrušit na základě písemné žádosti zletilých žáků a zákonných zástupců nezletilých žáků nebo v případě nečinnosti rady školy delší než jeden školní rok. Ředitel školy byl povinen umožnit radě školy přístup k informacím o škole, zejména k povinné dokumentaci školy. Výjimku tvořil např. zákon č. 256/1992 Sb., o ochraně osobních údajů v informačních systémech, který neumožňoval některé údaje zveřejňovat.

V souladu se zákonem rada školy:

- schvaluje výroční zprávu školy, návrh rozpočtu školy, zprávu o hospodaření školy; tím plní také funkci veřejné kontroly školy,
- vyjadřuje se ke studijním a učebním oborům, které škola připravuje, ke koncepčním záměrům rozvoje školy, k jmenování a odvolání ředitele školy,
- může podat v odůvodněných případech zřizovateli školy nebo v případě základní školy příslušnému orgánu státní správy ve školství návrh na odvolání ředitele školy,

- může požádat Českou školní inspekci a školský úřad o kontrolu hospodaření školy, pokud jde o střední a vyšší zdravotnické školy, může požádat Ministerstvo zdravotnictví o provedení inspekce a kontrolu hospodaření, a pokud jde o odborný výcvik, může požádat Ministerstvo hospodářství o provedení inspekce a kontrolu hospodaření.

Jak vyplývá z výše uvedeného, přínosem byla zákonná úprava, podle které mohly rady škol vznikat. Pozitivně lze hodnotit také skutečnost, že na správě školy se mohli podílet sociální partneři školy, kteří zastupovali jak odbornou, tak laickou veřejnost. Podle Prášilové (2006, s. 51) se přesto na školách zřízení rady školy nestalo pravidlem. Bránily tomu subjektivní i objektivní důvody ze strany všech zúčastněných. Ředitelé škol se obávali, aby jim v souvislosti s velkými pravomocemi rady školy do řídicí práce příliš zasahovali „laici“ („kontrola“ výroční zprávy školy, zprávy o hospodaření školy a návrhu rozpočtu; přijímání vyjádření ke studijním a učebním oborům, které škola připravuje, ke koncepčním záměrům rozvoje školy, k jmenování a odvolávání ředitele; pravomoc rady školy podat v odůvodněných případech zřizovateli školy návrh na odvolání ředitele nebo požádat ČŠI o inspekci). Zřizovatelé škol nepocíťovali vždy potřebu radu ustanovit a delegovat do ní své zástupce, rodiče také nebyli příliš ochotni pravidelně se angažovat v práci pro školu. K problematice zřizování školských rad (rad škol) bylo za uplynulou dobu publikováno velké množství názorů, tematikou se fundovaně zabývají například Pol a Rabušicová (1996).

4. 2. 4 Rok 2004 – školský zákon

Velká změna nastala schválením školského zákona v roce 2004. Oproti možnosti zřídit radu školy uvedenou v dosud platném zákoně č. 139/1995 Sb., školský zákon ukládal povinnost zřídit na všech základních, středních a vyšších odborných školách školskou radu. Školskou radu zřizuje zřizovatel, který zároveň stanoví počet jejích členů a vydá její volební řád. Členem školské rady nemůže být ředitel školy. Jeho úkolem je zajistit v souladu s volebním řádem uskutečnění voleb do školské rady. Nezevolí-li zákonní zástupci nezletilých žáků nebo zletilí žáci a studenti stanovený počet členů školské rady ani na základě opakované výzvy, jmenuje zbývající členy školské rady ředitel školy. Zákon dále uvádí:

- ředitel školy svolává první zasedání školské rady,
- ředitel školy nebo jím pověřený zástupce je povinen zúčastnit se zasedání školské rady na vyzvání jejího předsedy,

- ředitel školy je dále povinen umožnit školské radě přístup k informacím o škole, zejména k dokumentaci školy. [...]

Ve chvíli, kdy se školská rada fakticky stala partnerem školy, je v zájmu ředitele s ní spolupracovat a pokud možno nacházet vzájemnou shodu při projednávání a schvalování všech důležitých dokumentů. V souladu se školským zákonem má školská rada tyto kompetence:

- vyjadřuje se k návrhům školních vzdělávacích programů a k jejich následnému uskutečňování,
- schvaluje výroční zprávu o činnosti školy,
- schvaluje školní řád, ve středních a vyšších odborných školách stipendijní řád, a navrhuje jejich změny,
- schvaluje pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách,
- podílí se na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy,
- projednává návrh rozpočtu právnické osoby na další rok, vyjadřuje se k rozboru hospodaření a navrhuje opatření ke zlepšení hospodaření,
- projednává inspekční zprávy České školní inspekce,
- podává podněty a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy.

Na otázku „Nejsou kompetence školských rad přehnané?“ odpověděl zástupce MŠMT Ing. Vladimír Kavan v článku uveřejněném v Učitelských novinách č. 08/2006: „Nijak výrazně se nezměnily od období, kdy školská rada nebyla povinná. Jistě, schvaluje některé důležité školské dokumenty, což je dobře, že se na jejich tvorbě mohou podílet i rodiče nebo zástupci zřizovatele. Pokud je ale odmítne schválit, existují mechanismy, jak postupovat, aby činnost školy nebyla ochromena. Poslední slovo v takovém extrémním případě má zřizovatel.“ Za zmínku stojí také odpověď na další položenou otázku: „Jakou má školská rada odpovědnost a komu se ze svých rozhodnutí zodpovídá?“ Odpověď: „Školský zákon o odpovědnosti školské rady nemluví. Podle mého je to odpovědnost zejména v morální rovině, kromě toho by měla o své činnosti určitě informovat shromáždění rodičů například při třídních schůzkách.“ V článku se dále mluví o možném nebezpečí souvisejícím s existencí školských rad, které dokumentuje zveřejněný názor dvou ředitelů škol.

První ředitel školy: „Nebezpečí je jednoznačné: školská rada má velké pravomoci a žádnou odpovědnost. Nemusí, ale může zafungovat destruktivně proti zajímavému

modelu školy. Může to být třeba způsob hodnocení nebo školní řád. Konečně i školní vzdělávací program: rada ho sice neschvaluje, ale při jeho projednávání může neinformovaný zástupce zřizovatele všechno rozhodit. Zejména když ředitel nebude přítomen, aby dokument obhájil. V tomto okamžiku mi vadí, že ředitel nemůže být členem školské rady.“

Druhý ředitel školy: „Obávám se, že tím zřizovatel dostal nástroj jak odstranit neposlušného ředitele. Stačí aby rada jednou dvakrát vrátila výroční zprávu školy řediteli k přepracování – a je zle.“

Pozitivní názor lze nalézt ve vyjádření ředitelky speciální školy pro sluchově postižené. Důležité podle ní je, aby se ve školské radě sešli rozumní lidé, kteří mají zájem, aby zařízení co nejlépe fungovalo a zdravotně postiženým dětem zajišťovalo co nejkvalitnější vzdělávání a další péči.

Tento názor je možné uplatnit i u ostatních typů škol. Lze předpokládat, že každý ředitel školy má zájem na tom, aby školskou radu tvořili uvědomělí, vzájemně spolupracující lidé, kteří činí rozhodnutí ve prospěch školy. V souvislosti s touto úvahou však vyvstává otázka, jaké má ředitel školy reálné možnosti tuto skutečnost ovlivnit. Pokud se týká zástupců za zřizovatele, je míra ovlivnění velmi nízká. Třetinu členů školské rady jmenuje zřizovatel, který má k dispozici např. kandidáty z řad zastupitelů, úředníků krajských nebo obecních úřadů. V případě volby zástupců z řad pedagogických pracovníků nebo zákonných zástupců nezletilých žáků a zletilých žáků a studentů je míra ovlivnění potenciálně větší. Přestože se u pedagogických pracovníků jedná o práci navíc, lze je motivovat odůvodněním, že budou mít příležitost podrobněji se seznámit se zásadními dokumenty školy, získat o nich detailnější informace, budou vtaženi do rozhodování o důležitých dokumentech školy. Rodiče se většinou povinností vůči škole, pokud se netýkají přímo jejich dítěte, obecně vyhýbají. Jsou zaneprázdněni, odmítají stálý závazek, někteří rodiče rádi vypomohou spíš jednorázově. Ředitel školy by měl tyto potenciální členy dostatečně informovat o schvalovacích a ostatních kompetencích školské rady (např. možnost podílet se na utváření podmínek pro vzdělávání svých dětí, kontrole financování). Nezanedbatelná je možnost užšího kontaktu se zástupcem zřizovatele. Vhodné je oslovovat zejména ty, kteří svými připomínkami, ať konstruktivními nebo kritickými, o sobě dávají vědět a jsou vůči škole určitým způsobem angažovaní a vyhranění. Členství ve školské radě lze nabídnout i rodiči, který si stěžuje a má časté připomínky k chodu školy. Tím by mu byla dána reálná možnost lépe pochopit a svými podněty příp. ovlivnit činnost školy.

4. 2. 5 Rok 2012 – změna školského zákona

Zatím poslední legislativní úprava nabyla účinnosti k 1. lednu 2012. Jedná se o zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění školský zákon z roku 2004, ve znění pozdějších předpisů. Schválení novely předcházela diskuse jak zástupců pedagogické a odborné veřejnosti, zřizovatelů, tak MŠMT. Jak je uvedeno v Učitelských novinách č. 46/2010 a č. 33/2011, zákonem ustanovená povinnost zřídit školskou radu komplikovala situaci zejména zřizovatelům škol, kteří řešili otázku, koho do tolika zařízení navolit. Leckde byl východiskem z nouze kdokoliv, kdo byl ochoten se členem rady stát. Dalším negativem byla obava z určité formální činnosti školských rad z různých důvodů: např. členové jsou málo aktivní, nezúčastňují se jednání, špatná komunikace mezi členy rady nebo mezi radou a ředitelem školy. Opačný názor později vyjádřila v Učitelských novinách č. 19/2012 doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA, v té době poslankyně Parlamentu ČR a předsedkyně sněmovního výboru pro vědu, vzdělání, kulturu, mládež a tělovýchovu: „Co považuji za důležitou podporu práce ředitelů, je dobře zvolená školská rada. Byla jsem proti jejímu zrušení. Jsem přesvědčená, že by naopak měly být jasně definovány její pravomoci. Ukazuje se, že když školská rada dobře pracuje, má pro školu velký význam.“

Původní kompetence školské rady zůstaly v téměř nezměněné podobě, avšak přibyly další dvě, které znamenaly výrazné posílení pravomocí vůči řediteli školy. Školská rada může podat návrh na odvolání ředitele a návrh na vyhlášení konkurzu na ředitele školy.

Přes všechny počáteční nesnáze a problémy doprovázející vznik školských rad až po jejich současnou stabilnější pozici v životě školy lze konstatovat, že se staly spojovacím článkem přispívajícím ke komunikaci mezi školou, zákonnými zástupci nezletilých žáků, příp. zletilými žáky a studenty, a zřizovatelem. Jak je uvedeno v Učitelských novinách č. 41/2004, školský zákon předpokládá, že školská rada fungovat bude a také bude plnit určité úkoly. V případě, že školská rada z jakýchkoliv důvodů fungovat nebude a zřizovatel nebude hledat cesty k nápravě, může to vést k závěru, že škola neplní povinnosti ze zákona. A pokud bude taková situace trvat delší dobu a pokud ohrozí fungování školy (a to absence rozhodnutí školské rady skutečně ohrožuje), pak může v krajním případě dojít až k výmazu školy ze školského rejstříku.

4. 3 Školské rady jako součást evaluačních systémů ve vybraných zemích

Školské rady byly do naší školské praxe zavedeny na základě zahraniční inspirace.

Názor ředitele školy: Přijali jsme ze zákona model školské rady, který je na západ od naší republiky obvyklý, ale neuvědomili jsme si, že u nás pro něj patrně ještě nedozrála situace. V zahraničí jsou členové rad školy 'za vodou'. Považují si za čest, že mohou svoji vzdělávací instituci opečovávat, starat se o to, aby rozkvétala. Aby měla pro rozvoj dostatek prostředků, odpovídající podmínky - v tom vidím smysl školské rady. I když věřím, že se i u nás najdou místa, kde se to podaří, obávám se, že ve většině případů to ještě dlouho bude o jiném. (Učitelství, 2006)

Historický vývoj školských rad v Evropě nebyl stejný a dodnes existují rozdíly v jejich pojetí jako institucích, které dohlížejí nad školstvím dané země. Školské rady v zahraničí představují kolektivní orgán, ve kterém jsou zastoupeny různé zájmové skupiny. Zpravidla se jedná o pedagogické pracovníky, zákonné zástupce žáků, zástupce zřizovatelů, či orgánů školské správy nebo místních školských úřadů. Členy školské rady mohou být též zletilí žáci a studenti, v některých zemích také nepedagogičtí pracovníci školy nebo zástupci místního společenského (ekonomického nebo kulturního) života. Pro srovnání je níže uveden pohled na složení a činnost školských rad ve vybraných evropských zemích, ve kterých vzdělávací systémy fungují na principech demokracie, plurality, multikulturality a autonomie a kde je na školskou radu mimo jiné pohlíženo jako na orgán zapojený do evaluace ve vzdělávacím systému dané země. Informace byly čerpány z materiálu vytvořeného v rámci projektu Cesta ke kvalitě. CZ.1.07/4.1.00/06.0014.

Anglie a Wales

Školní vzdělávání prošlo od konce devadesátých let až do nástupu konzervativní vlády roku 2010 četnými reformními zásahy. Pouze spolupráce a spoluúčast všech zainteresovaných stran může rozkrývat obtíže školy, nalézat řešení a napomáhat tím růstu a vývoji.

Mnoho pravomocí školského úřadu (Local Educational Authorities, LEA), který mimo jiné plní poradenskou úlohu v podobě tzv. kritického přítele, či přátelské inspekce, je delegováno na další úroveň zodpovědnosti za správu školy – školskou radu. V tomto sdružení mají své zastoupení i rodiče. Školská rada má devět až dvacet členů a zástupci z řad rodičů mají stejná práva a povinnosti jako ostatní členové. Klíčové pravomoci se týkají např. rozhodování o rozpočtu školy, počtu a přijímání pedagogických a nepedagogických pracovníků. Zástupci školské rady vybírají ředitele a další členy vedení školy.

Belgie (oficiálně Belgické království)

Hlavním principem školství v celé federaci je „svoboda vzdělávání“. Protože školství spadá do kompetence jednotlivých společenství, existují v Belgii tři školské systémy a tři oficiální vyučovací jazyky (holandština ve Vlámském společenství, francouzština ve Francouzském společenství, němčina v Německojazyčném společenství).

V rámci sítě škol Vlámského společenství a sítě škol zřizovaných městy, regiony existují tzv. školské rady (složené ze zástupců rodičů či zletilých žáků, zástupců zaměstnanců školy a místní komunity). Školské rady mají právo být informovány o všech aspektech práce školy a mají také přesně vymezené poradenské kompetence (vyjadřují se např. k pravidlům školy). S účinností zákona o participaci (z 2. dubna 2004) platí obdobná pravidla pro všechny školy preprimárního, primárního a sekundárního vzdělávání i pro následující rady: Vzdělávací rada musí povinně ve škole vzniknout, pokud o to požádá alespoň 10 % všech zaměstnanců školy. Rada rodičů povinně vznikne, pokud o to požádá alespoň 10 % rodičů. Ve školách poskytujících primární vzdělávání musí vzniknout rada žáků, pokud o to požádá nejméně 1/3 aktuálních žáků školy ve věku 11–13 let; v sekundárních školách je rada žáků povinná. Členové těchto tří rad jsou voleni a rady mají především poradní funkci. Mohou též iniciovat nebo jinak zasahovat do evaluačních procesů ve škole. Ve většině škol ještě existují i různá další rodičovská sdružení, jejichž činnost je většinou vázána ke konkrétní události.

Do evaluačních aktivit Francouzského společenství mohou v každé škole zasahovat dvě následující rady: Instance místní dohody je zřízena v každé škole a skládá se ze zástupců nepedagogických zaměstnanců školy a představitelů profesních organizací. Zajišťuje soulad plánu školy s kurikulem stanoveným zřizovatelem. Participační rada existuje povinně od roku 1997 ve všech školských zařízeních zřizovaných či subvencovaných Francouzským společenstvím. Tvoří ji ředitel školy, zástupci městské rady, volení členové (zástupci zaměstnanců z řad vyučujících, pomocného pedagogického, psychologického, sociálního a lékařského personálu), zástupci z řad rodičů a zletilých žáků a případně i zástupci sociálního, kulturního a hospodářského prostředí. Schází se alespoň dvakrát ročně. Participační rada je mimo jiné pověřena pravidelným hodnocením plánu školy.

Německojazyčné společenství

Zřizovatelé škol mají povinnost (na základě zákona z 31. srpna 1998) vypracovat závazný kurikulární dokument, tzv. Pedagogický projekt, který musejí projednat s Pedagogickou radou. Ta má právo být informována a zasahovat do všech pedagogických aspektů práce školy, včetně dalšího vzdělávání učitelů. Zároveň má povinnost každé tři roky realizovat interní evaluaci a každoročně zpracovávat plán dalšího vzdělávání učitelů. Za vlastní chod školy i její činnost odpovídá ředitel školy, který je ze zákona spolu se zástupcem zřizovatele členem této rady (další členové jsou voleni zaměstnanci školy). Tzv. třídní rada (složená z třídního učitele, ředitele školy a dalších zaměstnanců školy) hodnotí, zda se konkrétnímu žákovi podařilo úspěšně absolvovat školní rok. Rodiče se mohou sdružovat do asociací rodičů či do jiných existujících sdružení, např. do tzv. psycho-lékařsko-sociální center, mezi jejichž zaměstnance patří psychologové, sociální pracovníci, zdravotní sestry a lékaři.

Rakousko

Školské rady jen zřídka provádí hodnocení kvality školy. Příslušný subjekt s ní ale konzultuje jmenování aktérů či orgánů, které budou evaluaci řídit a koordinovat. Členy školské rady bývají zpravidla ředitel školy a/nebo členové vedení, učitelé a případně též zástupci dalších skupin zaměstnanců školy, zástupci orgánů školské správy či zřizovatelů škol, a také rodiče. S případy, kdy jsou v těchto orgánech zastoupeni i žáci, se setkáváme především na sekundární úrovni. V Rakousku je sice ředitel členem školské rady, ale nemá hlasovací právo.

Island

Zásadními subjekty interního hodnocení školy jsou učitelé, správa, ostatní zaměstnanci a rodiče. Sebehodnocení je nahlíženo jako úkol spolupráce v rámci školy nebo instituce. Zapojit se do hodnocení musí každý, kdo je se školou nebo danou institucí spojený a jejíž činností, vč. sebehodnocení, se do jisté míry účastní (správa, učitelé, ostatní zaměstnanci, žáci a rodiče).

Ředitel školy má povinnost sestavit školskou radu a je zodpovědný za její fungování. Členové školské rady jsou voleni na dva roky z řad zástupců pracovníků školy, rodičů, žáků a osob škole blízkých. Celkem je v radě devět osob: dva zástupci učitelů, jeden zástupce nepedagogických pracovníků, dva zástupci žáků, dva zástupci rodičů a jeden zástupce z řad spřízněných osob se školou. Ředitel školy musí minimálně jednou za rok

svolat setkání školské rady s žakovskou radou, sestavenou z řad žáků. Žakovská rada si volí svá pravidla, řeší aktuální problémy týkající se žáků a vzdělávání, různých aktivit žáků a komunikuje s ostatními subjekty vzdělávání – s radou rodičů a minimálně jednou ročně se školskou radou.

Hlavním posláním rady rodičů je podpora školních aktivit, rozvíjení a prohlubování pozitivních vztahů mezi školou a „domovem“, podpora a prohlubování vzájemné komunikace. Každá rada rodičů si stanovuje svá pravidla např. o volbách do rady, o volbách zástupců do školní rady.

Přestože školské rady v různých evropských zemích mají odlišné funkce a kompetence, představují zejména nástroj spolupráce a komunikace mezi školou a okolním prostředím. Jak vyplývá z výše uvedeného, jsou také jedním z důležitých subjektů zapojených do procesu evaluace škol, která se ukazuje být nezastupitelným prostředkem komplexního rozkrytí fungování škol jako subjektů a základních součástí vzdělávacích systémů, a to zejména pro důležitou perspektivu pohledu aktérů života konkrétních škol. Smysluplně realizovaná autoevaluace škol proto představuje složitý proces nutný pro rozvoj školy i vzdělanosti v každém národním vzdělávacím systému.

4. 4 Správa školy

Pol (2007, s. 35) uvádí: „Správa školy bývá vymezována v zásadě dvojitým způsobem – široce, jako koncept, který obsahuje formální i méně formální kontrolu a vliv vztahující se ke školám, a působí jako síť tlaků ovlivňujících školní praxi (srov. Glatter, 2001), častěji pak v užším vymezení jako systém místní správy se školskými radami či jejich analogiemi v jeho centru. I když užší pojetí správy obsahuje riziko chápání škol jako poněkud izolovaných jednotek starajících se hlavně o vlastní zájmy (srov. Ouston, 2003), většina autorů spojuje správu škol především se školskými radami. V tomto textu se budeme držet užšího vymezení. Správa je konceptem, který se vztahuje ke specifickému spojení škol s jejich širším prostředím především na místní úrovni. Historicky vznikalo spojení škol a školských rad v zásadě dvěma způsoby (odhlížíme od kombinovaných řešení). V tradičně decentralizovaných evropských zemích šlo o zdola jdoucí iniciativy (např. v Dánsku, Anglii a Walesu, Nizozemí apod.), kdy ustavení správní jednotky nezřídka předcházelo vzniku školy, případně proběhlo víceméně souběžně – školská rada se tak od počátku podílela na správě „své“ školy. V zemích centralistické tradice došlo na místní správu škol se školskými radami (u nás

ještě nedávno nazývanými radami škol) v jejím centru výrazně později, vlastně až v posledních dekádách. A obvykle se jednalo o změnu iniciovanou – poněkud paradoxně – shora, z centra. Tak tomu bylo např. v sousedním Rakousku, ale také u nás (srov. Pol, Rabušicová, 1996). Systém místní správy škol je často považován za výzvu i příležitost související se snahami o rozvoj občanské společnosti. Pozornosti by neměl uniknout ani do budoucna zaměřený postřeh Sayera (1996), podle něhož má tato platforma potenciál stát se masovým prostředkem vzdělávání (dnes bychom spíše řekli učení) dospělých. Především ale považujeme za zásadní zdůraznit potenciál školských rad při ovlivňování základního směru rozvoje škol a při dohledu nad ním. Kvalita místní správy školy bývá v některých kontextech hodnocena v souvislosti s tím, zda a jak pomáhá formulovat školská rada vizi a směr školy, zajišťovat, že škola naplňuje své statutární povinnosti (včetně inkluzivních postupů ve vztahu k žákům se speciálními pedagogickými potřebami, rovnosti přístupu k žákům různého etnického původu, zdravotních dispozic a pohlaví), s tím, zda a jak správní orgán školy rozumí silným a slabým stránkám školy, zda vytváří výzvy a nabízí oporu těm, kteří školu vedou a řídí (srov. Ofsted, 2003).“

4. 5 Řízení a vedení školy

S nástupem do funkce přebírá ředitel školy odpovědnost za to, aby pracovníci školy měli k dispozici vše, co k výkonu profese potřebují, aby se jim dostávalo podpory a co nejlepších podmínek k práci. Očekává se od něj, že bude kompetentně vykonávat řídicí práci, a tak bude vzorem pro své spolupracovníky i žáky (studenty), které svým příkladem povede k podporujícímu chování. Požadavek na kompetentnost ředitele školy se vystupňoval s přechodem škol do právní subjektivity a s požadavkem na tvorbu školního vzdělávacího programu. Vykonávat funkci ředitele školy (mateřské, základní, střední atd.) je náročná a odpovědná manažerská práce. Po řediteli školy se požaduje, tak jako po každém jiném manažerovi, aby zvládal obě řídicí dimenze, které s sebou nese manažerská funkce. (Prášilová, 2006, s. 25)

Odborná dimenze manažerské funkce představuje povinnost a odpovědnost rozhodovat o cílech a strategii organizace, o využívání jejích zdrojů i o pracovních postupech jejích jednotlivých útvarů. Personální dimenze manažerské funkce (lidský rozměr managementu) zahrnuje vedení lidí směrem k dosažení organizačních cílů. Odborná dimenze je do značné míry specifická, protože závisí na povaze organizace, na odvětví, ve kterém působí, na funkční oblasti i na hierarchické úrovni manažerské pozice.

Naproti tomu úkoly plynoucí z personálního rozměru managementu jsou pro všechny manažerské funkce univerzální. Při výkonu své funkce je ředitel školy zapsaný v rejstříku škol (rejstříku školských právnických osob) ovlivňován, omezován a limitován (finančně i legislativně) státem, neboť plní zakázku společnosti na výchovu a vzdělávání žáků. Při přijímání a realizaci veškerých rozhodnutí musí rovněž akceptovat požadavky, které jsou na práci školy kladeny ze strany zřizovatele. (Urban, 2003)

Řízení dnes neznamena dominanci, ale umění přesvědčit lidi, aby společně pracovali na dosažení cíle. [...] Je možno říci, že vynikajících výsledků při řízení školy lze dosáhnout, pokud se zaměříme na správnou vizi školy, která není jen vizí ředitele, postihuje komplexně vnější i vnitřní faktory rozvoje, reaguje na proměny vnějšího okolí, požadavky školy i společnosti. Hraje tedy ústřední roli, která určuje kvalitu života školy. Kolem ní se setkávají všichni v komunitě školy i mimo ni – všichni musí být motivováni, proto ředitel plánuje, zlepšuje, vyhledává další informace, snaží se pochopit pohnutky a cíle všech zainteresovaných skupin, monitorovat a zlepšovat, vnímat okolní kontext školy. (Slavíková, 2003, s. 21)

Z pohledu Prášilové (2006, s. 61) si každá škola pečlivě buduje svou tzv. vztahovou síť (Světlík, 2006), na její kvalitu mají vliv všichni pracovníci školy. Dobré vztahy k partnerům mimo školu jsou nutnou podmínkou existence školy, pokud se týká získávání zpětné vazby o výsledcích práce školy (podklady pro autoevaluaci školy), získávání materiálních a finančních zdrojů, získávání informací, možností spolupráce, prezentace práce školy apod. Bez včasných a dostatečných informací by škola nedokázala dosti pružně reagovat na změny ve svém okolí a z hlediska systémové teorie by tak nedokázala udržovat tzv. relativní rovnováhu systému, která je ukazatelem správně fungujícího systému (důsledkem by byla její malá konkurenceschopnost na trhu vzdělávání).

Slavíková (2003, s. 26) dále uvádí, že ředitel školy hraje klíčovou roli při vytváření kvality školy, její komunikace s vnějším okolím. Na něm záleží, jak bude škola otevřená vnějším vlivům a myšlenkám. Je proto nutno mít schopnost nového pohledu, aby plánování dalšího zlepšování bylo ofenzivní a cílené.

4. 6 Školský management

Školský management plní ve škole úkoly, jimiž přispívá k dosahování jejích cílů. Které konkrétní činnosti to jsou? Souborně je nazýváme manažerské funkce. Jde o pět oblastí

vytvářejících časové sekvence (vytvářejí časové úseky, které na sebe navazují), proto je nazýváme manažerské funkce sekvenční. Jsou to:

1. plánování
2. organizování
3. personální činnosti
4. vedení lidí
5. kontrolování

Kromě sekvenčních funkcí však existují také funkce, které jimi paralelně probíhají a vytvářejí tak cosi jako fáze jednotlivých sekvenčních funkcí. Tyto funkce nazýváme manažerské funkce paralelní. Jsou to:

1. analýza
2. rozhodování
3. implementace

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

Z toho, co bylo uvedeno, je zřejmé, že manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává, aby zajistil úspěch své manažerské práce. K tomu, aby jednotlivé manažerské funkce opravdu přispívaly k dosahování hlavních cílů školy, je nutné dodržovat dvě základní pravidla:

1. Manažerské funkce musejí být ve vzájemném souladu.

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

2. Struktura manažerských funkcí musí být vyvážená

na kontext organizace, kterou řídí. Pokud by byl manažer pouhým vykonavatelem pouček, ztrácí jeho organizace smysl.

Toto pravidlo říká, že přes osobní zaměřenost a osobnostní nastavení manažera školy by měly být v jeho práci v dlouhodobé perspektivě všechny manažerské funkce zastoupeny rovnoměrně. [...]

Zařazení konkrétního pracovníka do odpovídající úrovně managementu vyplývá z organizační struktury organizace. Může se tak stát, že zástupce ředitele pro první stupeň je v jedné škole členem strategického managementu školy a v jiné škole je v pozici managementu taktického.

Strategickou úroveň managementu ve školách a školských zařízeních představují jednoznačně jejich ředitelé (statutární orgány). (Trunda; Bříza, 2012, s. 18)

4. 7 Základní povinnosti a kompetence ředitele školy

Ředitel školy v jedné osobě naplňuje funkci manažera, leadera, ale zároveň také vykonavatele pedagogického procesu, jeho povinností je vyučovat (počet hodin výuky je závislý na počtu tříd, oddělení, studijních skupin, kurzů, výchovných skupin nebo dětí, žáků a studentů). Všechny tyto činnosti jsou vzájemně provázané a vyžadují nejen absolvování odborné (profesní) přípravy pro manažery škol nad rámec učitelské (pedagogické) profese, ale také podporu a spolupráci všech zainteresovaných sociálních partnerů školy, školskou radu nevyjímaje.

Široký záběr povinností, které musí ředitel plnit, zákonitě vyvolává nutnost rozdělení řídicích kompetencí na jednotlivé úseky školy a vytvoření co nejširšího pole přístupu k potřebným informacím. [...] V dnešní době je prakticky nemyslitelné, aby rozsáhlou škálu úkolů a povinností školy zvládal ředitel bez účinné spolupráce s pracovníky školy. Záleží na jeho manažerských dovednostech, zda dokáže vést své spolupracovníky tak, aby k práci přistupovali aktivně a prováděli ji co nejkvalitněji. Projevuje se jeho styl řízení, znalost manažerských technik, dovednost motivovat, stimulovat a komunikovat. (Prášilová, 2006, s.137)

Kompetence a pravomoc ředitele školy jsou stanoveny školským zákonem. Většina z nich je uvedena v § 164 až 166, ostatní se v paragrafech vyskytují průběžně napříč celým školským zákonem. V následující tabulce jsou znázorněny oblasti, ve kterých se činnosti školské rady prolínají s povinnostmi, kompetencemi a pravomocemi ředitele školy, příp. zřizovatele školy.

Tabulka 1

Školská rada (§ 168)	Ředitel školy, příp. zřizovatel školy
Vyjadřuje se k návrhům školních vzdělávacích programů a k jejich následnému uskutečňování.	§ 164 (1) Ředitel školy a školského zařízení a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak, b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem

	<p>a vzdělávacími programy uvedenými v § 3, [...]</p> <p>§ 3 odst. 3</p> <p><i>Vzdělávání v jednotlivé škole a školském zařízení se uskutečňuje podle školních vzdělávacích programů (týká se základního a středního vzdělávání a předškolního, základního uměleckého a jazykového vzdělávání)</i></p> <p>§ 3 odst. 4</p> <p><i>Vyšší odborné vzdělávání v každém oboru vzdělání v jednotlivé vyšší odborné škole se uskutečňuje podle vzdělávacího programu akreditovaného podle § 104 až 106.</i></p>
Schvaluje výroční zprávu o činnosti školy.	<p>§ 10</p> <p>Ředitel základní, střední a vyšší odborné školy zpracovává každoročně výroční zprávu o činnosti školy za školní rok, zasílá ji zřizovateli a zveřejňuje vždy na přístupném místě ve škole. Do výroční zprávy může každý nahlížet a pořizovat si z ní opisy a výpisy, anebo za cenu v místě obvyklou může obdržet její kopii. Poskytování informací podle zákona o svobodném přístupu k informacím tím není dotčeno.</p>
Schvaluje školní řád, ve středních a vyšších odborných školách stipendijní řád, a navrhuje jejich změny.	<p>§ 30</p> <p>(1) Ředitel školy vydá školní řád; ředitel školského zařízení vnitřní řád. Školní řád a vnitřní řád upravuje</p> <p>a) podrobnosti k výkonu práv a povinností dětí, žáků, studentů a jejich zákonných</p>

	<p>zástupců ve škole nebo školském zařízení a podrobnosti o pravidlech vzájemných vztahů s pedagogickými pracovníky,</p> <p>b) provoz a vnitřní režim školy nebo školského zařízení,</p> <p>c) podmínky zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků nebo studentů a jejich ochrany před sociálně patologickými jevy a před projevy diskriminace, nepřátelství nebo násilí,</p> <p>d) podmínky zacházení s majetkem školy nebo školského zařízení ze strany dětí, žáků a studentů.</p> <p>(4) Ředitel střední nebo vyšší odborné školy může se souhlasem zřizovatele vydat stipendijní řád, podle něhož lze žákům a studentům poskytovat prospěchové stipendium.</p>
<p>Schvaluje pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách.</p>	<p>§ 30</p> <p>(2) Školní řád obsahuje také pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků a studentů.</p> <p>§ 69</p> <p><i>Hodnocení výsledků vzdělávání žáků</i></p> <p>§ 99</p> <p><i>Hodnocení výsledků vzdělávání studentů</i></p>
<p>Podílí se na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy.</p>	
<p>Projednává návrh rozpočtu právnické osoby na další rok a navrhuje opatření ke zlepšení hospodaření.</p>	<p>§ 165</p> <p>(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále</p> <p>[...]</p>

	<p>b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny,</p> <p>c) předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem.</p> <p><i>§ 160 až 163</i></p> <p><i>Financování škol a školských zařízení ze státního rozpočtu</i></p>
<p>Projednává inspekční zprávy České školní inspekce.</p>	<p>§ 164</p> <p>(1) Ředitel školy a školského zařízení [...]</p> <p>d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,</p> <p><i>§ 173 až 175</i></p> <p><i>Česká školní inspekce</i></p> <p>§ 175</p> <p>(4) Osoby, u nichž byla provedena inspekční činnost, jsou povinny přijmout opatření k odstranění nedostatků zjištěných při inspekční činnosti bez zbytečného odkladu, nejpozději ve lhůtě stanovené Českou školní inspekcí. Na základě výsledků inspekční činnosti přijímá zřizovatel bez zbytečného odkladu opatření ve školách a školských zařízeních, které zřizuje.</p>
<p>Podává podněty a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy.</p>	
<p>Podává návrh na odvolání ředitele.</p>	<p>§ 166</p>

	<p>(5) Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součásti může zřizovatel v průběhu doby trvání pracovního poměru na dobu určitou odvolat z vedoucího pracovního místa z důvodů [...]</p> <p>b) na návrh školské rady nebo České školní inspekce.</p>
<p>Podává návrh na vyhlášení konkursu na ředitele školy.</p>	<p>§ 166</p> <p>(3) [...] Zřizovatel vyhlásí konkurz vždy, navrhne-li to nejpozději 6 měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou Česká školní inspekce nebo školská rada. [...]</p>
	<p>Je povinen umožnit školské radě přístup k informacím o škole, zejména k dokumentaci školy. Informace chráněné podle zvláštních právních předpisů ¹⁷⁾ poskytne ředitel školy školské radě pouze za podmínek stanovených těmito zvláštními právními předpisy. Poskytování informací podle zákona o svobodném přístupu k informacím tím není dotčeno.</p> <p>¹⁷⁾ Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.</p>

5 EMPIRICKÁ ČÁST

5. 1 Výzkumné cíle

Cílem výzkumu bylo přispět k poznání, jak školská rada, přesněji její činnost, ovlivňuje řízení školy, jaký je vztah mezi školskou radou a řídicí prací ředitele školy a zda existují faktory, které tento vztah narušují, komplikují či omezují.

Hlavní stanovený cíl:

Zjistit, do jaké míry a v jakých oblastech školská rada ovlivňuje řídicí práci ředitele školy.

Dílčí stanovený cíl:

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

5. 2 Formulace ověřovaných tvrzení

Tvrzení č. 1

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

Tvrzení č. 2

Ve vzájemném vztahu školská rada – ředitel školy existují problematické oblasti, které zásadně komplikují nebo stěžují jeho řídicí práci.

Tvrzení č. 3

Přínos školské rady spočívá zejména v kontrolní funkci.

5. 3 Formulace výzkumných otázek

K ověření tvrzení č. 1 byly zvoleny následující otázky:

Do jaké míry školská rada pozitivně ovlivňuje řídicí práci ředitele školy?

Ve kterých oblastech řízení školy je pozitivní vliv školské rady nejvýraznější?

K ověření tvrzení č. 2 byly zvoleny následující otázky:

Jaké jsou problematické oblasti vzájemného vztahu školská rada – ředitel školy, které zásadně komplikují nebo stěžují jeho řídicí práci?

Jakým způsobem lze zmírnit nebo odstranit negativní účinky problematických oblastí vzájemného vztahu školská rada – ředitel školy působících na jeho řídicí práci?

K ověření tvrzení č. 3 byla zvolena následující otázka:

V čem spočívá konkrétní přínos školské rady pro případné zkvalitnění řídicí práce ředitele školy?

5. 4 Metodologie výzkumného šetření

Metodologie výzkumu byla postavena na kombinaci kvantitativního a kvalitativního šetření. Obě šetření napomohla ke zjištění, jak školskou radu subjektivně vnímají ředitelé škol, do jaké míry a v jakých oblastech školská rada pozitivně ovlivňuje jejich řídicí práci. Pomocí datových výstupů byly specifikovány problematické oblasti vzájemného vztahu z pohledu ředitele školy, které komplikují nebo stěžují jeho řídicí práci. Na základě vyjádření ředitelů škol bylo navrženo, jak jejich negativní účinky zmírnit nebo odstranit.

Jak je z názvu zřejmé, kvantitativní výzkum pracuje s číselnými údaji. Zjišťuje množství, rozsah nebo frekvenci výskytu jevů, resp. jejich míru (stupeň). Zastánci kvantitativně orientovaného výzkumu jsou hrdí na možnost precizního a jednoznačného vyjádření výzkumných údajů v podobě čísel. Naopak, kvalitativní výzkum uvádí zjištění ve slovní (nečíselné) podobě. Jde o popis, který je výstižný, plastický, podrobný. Zastánci kvalitativního výzkumu hodnotí údaje sesbírané při kvantitativním výzkumu jako hrubé a argumentují tím, že za čísla se ztrácí člověk. Více než čísla si cení významu, který komunikuje osoba. (Gavora, 2010, s. 35)

Výhodou kvalitativního přístupu je získání hloubkového popisu případů. Nezůstáváme na jejich povrchu, provádíme podrobnou komparaci případů, sledujeme jejich vývoj a zkoumáme příslušné procesy. Citlivě zohledňujeme působení kontextu, lokální situace a podmínky. Hendl (2005, s. 53)

Kvantitativní a kvalitativní šetření bylo provedeno v období leden až únor 2014 díky ochotné spolupráci a vstřícnosti ředitelů škol. V obou výzkumných šetřeních byli respondenti ujištěni, že dotazníky a rozhovory budou zpracovány anonymně, údajů nebude zneužito a výsledky výzkumu budou použity pouze k výzkumným účelům souvisejícím se zpracováním bakalářské práce.

5. 4. 1 Kvantitativní výzkumné šetření

Ke sběru dat kvantitativního výzkumného šetření byla použita metoda dotazníkového šetření. Jejím nástrojem byl dotazník. (Příloha 1) Všechny otázky v dotazníku byly povinné, uvedené pod pořadovým číslem 1. – 20.

Identifikátory pod pořadovým číslem 1. – 4. byly Ředitel základní, střední školy; Délka působení ve funkci ředitele školy; Počet žáků, studentů školy; Počet členů školské rady. Záznam odpovědí neobsahoval žádné další jednoznačné identifikační údaje daných respondentů.

Identifikátory Ředitel základní, střední školy a Délka působení ve funkci ředitele školy byly použity ke stratifikaci dotazníkových položek pod pořadovým číslem 5. – 20. Zbývající dva identifikátory měly pouze informační charakter.

Dotazník byl zaslán na oficiální e-mailovou adresu školy, která byla získána z databáze škol a školských zařízení ve Středočeském kraji uveřejněné na oficiálních webových stránkách Středočeského kraje (www.kr-stredocesky.cz).

Smysl dotazníku, instrukce, jak dotazník vyplňovat, a termín zpětného odeslání byly uvedeny v průvodním dopise. V jeho závěru bylo vysloveno poděkování respondentovi za spolupráci. (Příloha 2)

V souvislosti s dotazníkovým šetřením bylo provedeno předvýzkumné šetření týkající se formulace otázek v tomto výzkumném nástroji. Na vzorku dvou ředitelů, základní školy a střední školy, byla prověřena srozumitelnost a jednoznačnost otázek. Důležité bylo zjistit, zda nejsou příliš osobní, sugestivně zabarvené a neopakují se. Dále byl šetřen názor na vhodnost vyplňování dotazníku prostřednictvím internetové aplikace Google dotazník, což bylo považováno za jednodušší a časově méně nákladný způsob sběru dat. Na základě doporučení ředitelů škol byla upravena identifikační otázka č. 4, v níž byl zredukován počet možností výběru, a u některých otázek byl změněn slovosled.

5. 4. 2 Kvalitativní výzkumné šetření

Polostrukturovaný rozhovor s řediteli třech škol zřizovaných Středočeským krajem byl veden na podkladě předem připraveného souboru otázek, které byly rozděleny do dvou okruhů. První okruh otázek zjišťoval vliv školské rady na řídicí práci ředitele školy. Druhý okruh otázek se týkal vzájemného vztahu školská rada – ředitel školy. (Příloha 3)

5. 5 Charakteristika výzkumného vzorku

Základní soubor pro kvantitativní výzkumné šetření tvořilo 126 ředitelů základních a středních škol zřizovaných Středočeským krajem. Výběrový soubor se skládal z 60

ředitelů těchto druhů škol. K jejich výběru byla použita technika náhodného stratifikovaného výběru, kdy základní soubor respondentů byl rozdělen do podskupin podle druhu školy, který řídí, tj. základní školy a střední školy. Co se týká početnosti zastoupení respondentů v jednotlivých podskupinách byl výběr uskutečněn proporčně principem losování. Dotazník vyplnilo a zpět odeslalo 46 ředitelů škol, celková návratnost tak činila 77 %. Otázkou zůstává důvod nevrácení dotazníku, který nebyl žádným šetřením zjišťován. Lze pouze spekulovat, a to bez objektivní argumentace, že důvodem je např. formální fungování školské rady, pracovní vytíženost ředitele školy nebo větší četnost žádostí o účast ve výzkumných šetřeních a z toho důvodu neochota se dalšího šetření účastnit.

Výzkumný soubor pro kvalitativní výzkumné šetření formou polostrukturovaného rozhovoru tvořili tři respondenti v zastoupení po jednom řediteli základní školy, gymnázia a střední odborné školy, jejichž zřizovatelem je Středočeský kraj. Jejich výběr byl záměrný. Pro rozhovor bylo žádoucí získat ředitele, kteří působí ve vedoucí funkci více než 6 let, mají zkušenost jak s řízením školy, tak s aktivní komunikací se školskou radou, včetně účasti na jejích zasedáních. Aktivní komunikace je charakteristická otevřeným přístupem, obsahově plná, poskytující kvalitní, přehledné informace, příp. poradenský servis apod.

Ředitel školy může se školskou radou komunikovat i pasivně, tzn. přizpůsobit se požadavkům členů školské rady, ustupovat, vyhýbat se potenciálním konfliktům. Pasivní komunikaci lze charakterizovat jako vyhýbavou, únikovou, neochotu riskovat. Protistrana je považována za „nepřítele“, který chce uškodit. Je tedy potřeba jakékoliv informace poskytovat jen výběrově.

Volba ředitelů byla náhodná. Cíleně byli vybráni zástupci z různých druhů a typů škol, reprezentující danou skupinu ředitelů škol, aby byl získán širší pohled na sledovanou problematiku. Jednotliví respondenti byli osloveni předem telefonicky a byli požádáni o osobní setkání a rozhovor. Náhodně vybraní ředitelé škol s rozhovorem souhlasili a v ředitelně školy následně, podle jejich časových možností, odpovídali na předem připravené otázky. Respektován byl požadavek neuvádět do výsledků výzkumného šetření konkrétní město působení školy. Soubor otázek byl připraven tištěnou formou, která oběma stranám vyhovovala. Ředitelé škol měli možnost vyjádřit se podle svého uvážení a objasnit tak svůj pohled na danou problematiku s ohledem na vědomosti a vlastní zkušenost v oblasti řízení školy a na základě dosavadní spolupráce se školskou

radou. Odpovědi byly zaznamenávány formou zvukového záznamu, následně byly přepsány, zanalyzovány a vyhodnoceny.

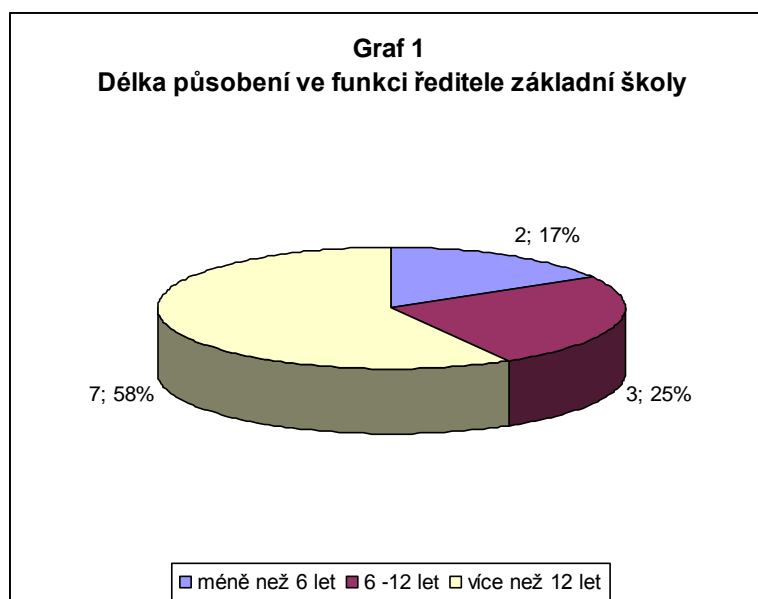
5. 6 Interpretace dat a vyhodnocení výzkumného šetření

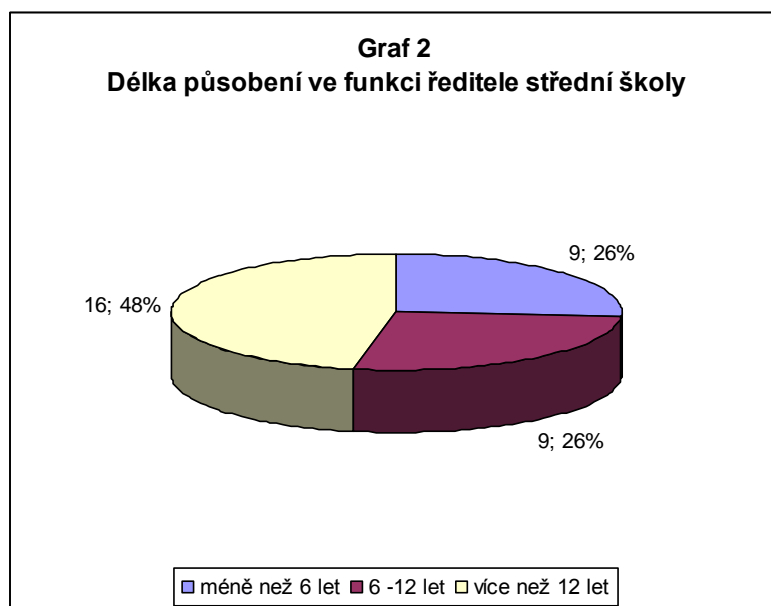
5. 6. 1 Interpretace dat a vyhodnocení údajů získaných kvantitativním výzkumným šetřením

Úvodní čtyři otázky v dotazníku měly identifikační charakter a umožnily získat přesnější představu o tom, jaký výběrový soubor se zúčastnil výzkumného šetření. Toho se zúčastnilo celkem 46 respondentů, z toho 12 ředitelů základních škol a 34 ředitelů středních škol, zřizovaných Středočeským krajem. Jejich rozložení podle délky působení ve funkci ředitele školy je znázorněno v Grafu 1 a v Grafu 2.

Identifikátor Ředitel základní školy, střední školy a Délka působení ve funkci ředitele školy byly použity ke stratifikaci dotazníkových položek označených pořadovým číslem 5. – 20.

Identifikátor Počet žáků, studentů školy a Počet členů školské rady byl zařazen jako doplňková identifikační informace. Nejpočetnější skupinu tvořilo 27 škol s počtem 300 a více žáků, studentů (21 středních škol, 6 základních škol). Nejvíce školských rad má po 6 členech, tzn. že v každé školské radě je po dvou zástupcích za zákonné zástupce nezletilých žáků, příp. za zletilé žáky a studenty, za pedagogické pracovníky školy a za zřizovatele (20 školských rad při střední škole, 7 školských rad při základní škole).





5. 6. 1. 1 Interpretace dat a vyhodnocení údajů vztahujících se k vlivu školské rady na řídicí práci ředitele školy

Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření je zpracováno do tabulek seřazených podle jednotlivých otázek v dotazníku. Tabulky jsou označeny čísly 2 až 17, pod každou je přiřazena interpretace výsledků výzkumného šetření.

Jako 100% je považován celkový počet ředitelů základních škol, kteří vyplnili a odeslali dotazník, tj. 12.

Jako 100% je považován celkový počet ředitelů středních škol, kteří vyplnili a odeslali dotazník, tj. 34.

Číselné údaje byly převedeny na procenta.

Porovnání odpovědí ředitelů základních škol a středních škol v souvislosti s délkou působení ve funkci ředitele školy

Tabulka 2		Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
		méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Spokojenost s formou vzájemné komunikace mezi ŠR a ŘŠ	velmi		8	25	33	9	12	23	44
	celkem ano	8	17	34	59	15	12	23	50
	spíše ne				0	3		3	6
	vůbec ne	8			8	3	0	0	

Ze získaných dat vyplývá, že převážná většina ředitelů základních i středních škol z celkového počtu 46 ředitelů je spokojena s formou vzájemné komunikace a přenosu informací mezi školskou radou a ředitelem školy, a to velmi nebo celkem ano. Odpověď velmi převažuje u ředitelů středních škol (44 %) oproti ředitelům základních škol (33 %). Odpověď celkem ano převažuje u ředitelů základních škol (59 %) oproti ředitelům středních škol (50 %). Výzkumným šetřením nebylo šetřeno, jaká forma vzájemné komunikace a přenosu informací převládá, příp. která z forem řediteli školy více vyhovuje. Ze zákona pro ředitele škol vyplývá mimo jiné povinnost umožnit školské radě přístup k informacím o škole, zejména k dokumentaci školy, což nelze uskutečnit bez vzájemné komunikace. Obecně lze tedy konstatovat, že fungující komunikace a přenos informací je základem pro spolupráci, efektivitu práce a dosahování společných cílů. Proto výsledek tohoto šetření považujeme za pozitivní.

Tabulka 3		Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
		méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Účast ŘŠ na zasedání ŠR	ano, na vyzvání jejího předsedy			33	33	6	18	23	47
	ano, po domluvě s předsedou ŠR na základě vlastní iniciativy	17	25	25	67	21	9	23	53
	ne, nikdy jsem nebyl vyzván				0				0

Z tohoto zjištění je zřejmé, že 67 % ředitelů základních škol a 53 % ředitelů středních škol se zúčastňuje zasedání školské rady po domluvě s předsedou školské rady na základě vlastní iniciativy, což potvrzuje jejich vstřícný přístup a ochotu aktivně se zajímat o činnost školské rady a projednávané záležitosti.

Odpověď ano, na vyzvání jejího předsedy převažuje u ředitelů středních škol (47 %) oproti ředitelům základních škol (33 %). Povinnost zúčastnit se zasedání školské rady na vyzvání jejího předsedy řediteli školy (nebo jím pověřenému zástupci) ukládá

školský zákon. Pokud ředitel školy neakceptuje vyzvání k účasti na zasedání školské rady, porušuje zákon.

Pozitivním zjištěním, vyplývajícím z tohoto šetření, je skutečnost, že ředitelé škol se zúčastňují zasedání školské rady, neboť ani jeden ředitel nezvolil variantu ne, nikdy jsem nebyl vyzván. Toto zjištění potvrzuje, že iniciativu k účasti na zasedáních školské rady vyvíjejí obě zúčastněné strany.

Tabulka 4

		Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
	Odpovědi ředitelů	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Pozitivní vliv ŠR na řízení školy	minimální	8	8	34	50	15	15	25	55
	částečný	8	17	25	50	12	9	15	36
	vysoký				0			3	3
	velmi vysoký				0		3	3	6

Co se týká míry vlivu školské rady na řízení školy, jako minimální ji označili v mírné převaze ředitelé středních škol (55 %) oproti ředitelům základních škol (50 %).

Následuje označení míry pozitivního vlivu jako částečné. Tuto variantu odpovědi upřednostnili ředitelé základních škol (50 %) oproti ředitelům středních škol (36 %).

Výsledky šetření označující míru pozitivního vlivu jako minimální nebo částečnou jsou zřejmé u ředitelů škol, kteří působí ve funkci ředitele školy více než 12 let, což představuje dostatečně dlouhou dobu k posouzení míry pozitivního vlivu školské rady na řízení školy.

Z tohoto zjištění tedy vyplývá, že školská rada řídící práci ředitelů škol významně neovlivňuje. Na jedné straně lze konstatovat, že školská rada není v této oblasti výrazně iniciativní, ale na straně druhé je třeba si uvědomit, že ředitel školy jako kompetentní řídící pracovník nese zákonnou odpovědnost za školu, a proto je vždy na jeho zvážení, do jaké míry se nechá školskou radou či jinými institucemi ovlivnit a jaké rozhodnutí nakonec učiní.

Tabulka 5

		Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
	Odpovědi ředitelů	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Výkon manažer. funkcí s nejvýraz. pozitivním vlivem ŠR	plánování	8		17	25	4	12	9	25
	organizování			8	8	4	11	13	28
	personální činnosti				0		4	2	6
	vedení lidí				0	2			2
	kontrolování	8	25	34	67	9	13	17	39

V návaznosti na zjištění míry pozitivního vlivu školské rady na řízení školy bylo dalším šetřením zjištěno, že pokud školská rada v jakékoliv míře pozitivně ovlivňuje řízení školy, je to zejména v manažerské funkci kontrolování, kterou shodně označili ředitelé základních i středních škol. Tato odpověď převažuje u ředitelů základních škol (67 %), přičemž nejvyšší procento této odpovědi je zřejmé u ředitelů škol s délkou praxe více než 12 let (34 %), oproti ředitelům středních škol (39 %), u kterých je nejvyšší procento této odpovědi také u ředitelů škol s délkou praxe více než 12 let (17 %). Tato dlouhodobá řídicí praxe opět představuje dostatečně dlouhý časový úsek k posouzení nejvýraznějšího pozitivního vlivu školské rady na výkon manažerských funkcí.

Kontrola jako jeden z hlavních úkolů manažera vnáší nezbytnou zpětnou vazbu do systému řízení a umožňuje korigovat zejména plány, strategie, organizační strukturu, výkonnost, efektivní využití lidských, finančních, materiálních zdrojů atd. Pomocí kontroly lze také preventivně předcházet negativním jevům, proto má úzký vztah k řízení rizik, k omezení pravděpodobnosti jejich výskytu nebo snížení jejich dopadu. Pozitivní vliv školské rady na tuto manažerskou funkci ředitele školy lze považovat za přínosný, protože objektivní hodnocení vykonané práce a případné korekce pracovních procesů vedou k efektivnímu dosažení vytyčených cílů v zájmu dalšího rozvoje organizace.

Další manažerskou funkcí, kterou školská rada v jakékoliv míře pozitivně ovlivňuje řízení školy, je plánování. Tuto variantu odpovědi označili shodně ředitelé základních škol (25 %) i středních škol (25 %). Znamená to, že ředitelé škol si uvědomují, že plánování patří mezi klíčové manažerské funkce, která se dotýká všech oborů a činností školy. Podstatou plánování je určení cílů nebo cílových hodnot a také způsobů jejich

dosahování. K tomu musí být zajištěny odpovídající zdroje, nastaven kontrolní systém a také určena rizika, která se při naplňování plánů mohou vyskytnout.

Tabulka 6

		Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
	Odpovědi ředitelů	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Stávající rozsah kompetencí ŠR	rozsáhlý, přehnaný		8	17	25	9	9	23	41
	dostačující, optimální	17	17	41	75	18	18	20	56
	nedostatečný, mohl by být větší				0			3	3

Dalším šetřením byl zjišťován stávající rozsah kompetencí školské rady. 75 % ředitelů základních škol a 56 % ředitelů středních škol jej označilo jako dostačující, optimální. Toto vyjádření uvedli zejména ředitelé škol s délkou působení ve funkci ředitele delší než 12 let (ZŠ 41 %, SŠ 20 %).

Výsledky šetření tedy ukazují, že ředitelé škol nemají potřebu, aby se rozsah kompetencí školské rady, vyplývající z jejich specifikace ve školském zákoně, měnil.

Tabulka 7

		Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
	Odpovědi ředitelů	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Vliv ŠR na řízení školy v činnostech daných školským zákonem	vyjádření k návrhům ŠVP a jeho uskutečňování		6		6		2	2	4
	schválení výroční zprávy o činnosti školy			6	6	4		2	6

schválení školního řádu, stipendijního řádu, návrh jejich změn				0				0
schválení pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání				0				0
podíl na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy		6	6	12	6	9	7	22
projednání návrhu rozpočtu a opatření ke zlepšení hospodaření				0	6	6	9	21
projednání inspekční zprávy ČŠI				0				0
podání podnětů a oznámení ŘŠ	12	23	17	52	2	6	9	17
podání návrhu na odvolání ŘŠ				0				0
podání návrhu na vyhlášení konkurzu na ŘŠ				0				0
žádný		12	12	24	6	10	14	30

Výsledek dalšího šetření ukazuje vliv školské rady na řízení školy v činnostech daných školským zákonem, včetně možnosti žádný vliv. Ředitelům škol bylo umožněno vybrat maximálně tři činnosti. V procentním součtu ředitelů základních a středních škol jich nejvíce zvolilo možnost podání podnětů a oznámení řediteli školy. Jedná se o návrhy, nápady, oznámení nebo žádosti, nikoliv o úkoly, které by byl povinen ředitel školy pro školskou radu plnit. Tato odpověď převažovala u 52 % ředitelů základních škol, z nichž

u 23 % ředitelů s délkou působení ve funkci v rozmezí 6-12 let. Ředitelů středních škol bylo 17 %, z nichž 9 % je ve funkci ředitele více než 12 let.

Na toto zjištění navazuje výsledek dalšího šetření (Tabulka 8), které zjišťovalo, jak zvolené činnosti školské rady konkrétně ovlivnily způsob řízení školy.

Tabulka 8		Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
		méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Konkretizace ovlivnění způsobu řízení školy	podnět, návrh		17	25	42	6	3	6	15
	negativní vyjádření	8		17	25	6	3	3	12
	bez odpovědi	8	8	17	33	15	21	37	73

Z výsledků šetření vyplývá, že v procentním součtu ředitelů základních a středních škol konkretizace ovlivnění způsobu řízení školy nebyla uvedena. Nejvyšší procentní zastoupení mají ředitelé škol s délkou působení ve funkci ředitele školy více než 12 let (ZŠ 17 %, SŠ 37 %). Z toho vyplývá, že především ředitelé škol s delší dobou působení v řídicí funkci neměli potřebu se k této otázce vyjádřit.

Podnět, oznámení, návrh nebo žádost konkretizovali zejména ředitelé základních škol (42 %), z nichž nejvyšší procentní zastoupení mají ředitelé s délkou působení ve funkci ředitele školy více než 12 let (25 %) oproti ředitelům středních škol (15 %), z nichž stejné procentní zastoupení mají ředitelé s délkou působení ve funkci méně než 6 let (6 %) a více než 12 let (6 %). V odpovědích na otevřenou otázku byly uvedeny tyto případy (uvedeno bez rozlišení, zda se jedná o ředitele základní nebo střední školy): delegování některých kompetencí ředitele školy na jeho zástupce, pomoc při shánění sponzorů, komunikace s městským úřadem při opravě chodníku před školou, podpora ředitele školy při konkurzním řízení, rozšíření webových stránek školy, další možnost prezentace školy.

Ředitelé škol dále vyjádřili svůj názor stručným sdělením (doslovný přepis odpovědi): školská rada je pouze formální instituce „z povinnosti“; u nás na škole je zbytečná, nic neovlivňuje; schází se, jen když musí; mně by školská rada vůbec nechyběla; vliv žádný, ale vztahy máme dobré; školská rada nefunguje; je k ničemu; o práci ve školské radě není zájem. Tyto odpovědi jednoznačně ukazují na určitou nefunkčnost či pasivitu školské rady v případě konkrétní školy.

		Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
	Odpovědi ředitelů	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Seznámení ŠR s vizí školy	ano	17	25	58	100	26	26	45	97
	ne				0			3	3

100 % ředitelů základních škol a 97 % ředitelů středních škol odpovědělo, že školská rada je seznámena s vizí školy, což považujeme za velké pozitivum. Vize školy jako určitá představa o budoucím stavu organizace poukazuje na fakt, že ředitel školy ví, do jakého cíle by chtěl svoji organizaci dovést, a považuje za vhodné školskou radu se strategickými cíli organizace seznámit.

		Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
	Odpovědi ředitelů	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Podíl ŠR na zpracování koncepčních záměrů školy	podává vlastní návrhy, uplatňuje vlastní náměty				0		3		3
	participuje, spolupracuje s ŘŠ	17	8	17	42	6	15	15	36
	nepodílí se		17	41	58	21	9	31	61

Jak vyplývá z výsledků tohoto šetření, více než polovina ředitelů základních škol (58 %) a ředitelů středních škol (61 %) odpověděla, že školské rady se nepodílejí na zpracování koncepčních záměrů školy. Pozitivním zjištěním je, že v několika konkrétních případech školské rady na zpracování koncepčních záměrů participují, spolupracují s ředitelem školy (ZŠ 42 %, SŠ 36 %). V této věci se nejedná pouze o oprávnění školské rady zasahovat do koncepční práce ředitele školy (nebo zřizovatele), ale zároveň o povinnost být určitým způsobem nápomocna při formulaci dlouhodobějších plánů týkajících se rozvoje školy.

		Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
	Odpovědi ředitelů	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Návrh opatření ke zlepšení hospodaření školy	ano, bylo projednáno a akceptováno				0	3	9	9	21
	ano, bylo projednáno, ale nerealizováno				0	3	3	6	12
	ne, nikdy	17	25	58	100	21	15	31	67

100 % ředitelů základních škol a 67 % ředitelů středních škol odpovědělo, že školská rada nenavrhlá opatření ke zlepšení hospodaření školy.

V případě odpovědi ano, bylo projednáno a akceptováno nebo ano, bylo projednáno, ale nerealizováno nebylo cílem výzkumného šetření tyto případy konkretizovat.

V případě projednávání návrhu rozpočtu právnické osoby na další rok a návrhu opatření ke zlepšení hospodaření se jedná pouze o projednací kompetenci, protože školská rada nemůže v tomto ohledu ředitele školy (ani zřizovatele) zavazovat, např. k dalším finančním výdajům.

		Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
	Odpovědi ředitelů	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Podnět nebo oznámení ŠR řediteli školy	ano	8	17	25	50		6	6	12
	ne	8	8	34	50	26	21	41	88

Co se týká odpovědí na tuto otevřenou otázku, podstatným zjištěním je uvedení jednotlivých případů (uvedeno bez rozlišení, zda se jedná o ředitele základní nebo střední školy): zlepšení propagace školy na veřejnosti, podnět k úpravě webových stránek školy, k charitativní činnosti školy, k drobným úpravám ŠVP, k podpoře existence školy v rámci plánované optimalizace (sloučení s jinou školou), k odstranění

nevyhovujícího technického stavu a zázemí školní kuchyně s ohledem na zvyšující se kapacitu strážníků, k získání finančních prostředků na plavání v rámci výuky tělesné výchovy.

To znamená, že se jedná o konkrétní problematiku vážící se k činnosti dané školy, k poskytování vzdělávání, k materiálnímu zabezpečení, ke spolupráci s dalšími sociálními partnery apod.

5. 6. 1. 2 Interpretace dat a vyhodnocení údajů vztahujících se k problematickým oblastem ve vzájemném vztahu školská rada – ředitel školy

Tabulka 13

		Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
	Odpovědi ředitelů	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Existence problemat. oblasti	ano				0			6	6
	ne	17	25	58	100	26	26	42	94

Z výzkumného šetření týkajícího se specifikace problematické oblasti ve vzájemném vztahu školská rada - ředitel školy formulujeme jednoznačný výstup. Z pohledu ředitelů základních škol (100 %) i ředitelů středních škol (94 %) je zřejmé, že zásadní problematická oblast v tomto vztahu neexistuje. Z tohoto zjištění lze vyvodit závěr, že školská rada je funkční orgán, který plní své zákonné úkoly. Ředitel školy je spokojen s formou vzájemné komunikace a přenosu informací (Tabulka 2), zasedání školské rady probíhá za účasti ředitele školy (Tabulka 3). Školská rada přichází s podněty nebo oznámeními (Tabulka 12).

Protože se jednalo o polootevřenou otázku, dva ředitelé středních škol s délkou působení ve funkci více než 12 let vyjádřili názor, že problematická oblast existuje, ale nelze ji charakterizovat jako zásadní pro řízení školy. První ředitel školy: „Problém vidím v tom, že členem školské rady zejména ze strany rodičů nikdo nechce být. Jako důvod uvádějí časové zaneprázdnění, jiní ji považují za formální orgán.“ Druhý ředitel školy: „Nemohu být členem školské rady, ale bez mojí iniciativy by se školská rada nesešla. Pozitivní je, že předsedkyně školské rady je pedagog, proto je komunikace snazší, vše se dá domluvit ve škole.“

Tabulka 14		Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
		méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Možnost zmírnění nebo odstranění účinků problemat. oblasti	ano				0			6	6
	ne				0	9	21	25	55
	bez odpovědi	17	25	58	100	18	6	15	39

100 % ředitelů základních škol se ke zmírnění či odstranění negativních účinků problematické oblasti vzájemného vztahu školská rada – ředitel školy nevyjádřilo. Výsledek tohoto šetření navazuje na výsledek šetření uvedený v Tabulce 13, kde se 100 % ředitelů vyjádřilo, že problematická oblast neexistuje.

Ke zmírnění či odstranění negativních účinků problematické oblasti vzájemného vztahu školská rada – ředitel školy se vyjádřili dva ředitelé středních škol. V jejich návrzích je uveden pouze jeden způsob, který by mohl její účinky zmírnit nebo odstranit. Konkrétně se jedná o návrh úpravy zákona tak, aby zřízení školské rady nebylo povinné. Citují: „Upravit zákon tak, aby školská rada nebyla povinně zřízena, ale jen v případě potřeby v konkrétních problémových oblastech.“ Dále: „Školská rada by měla být dobrovolná. Její členové by měli vědět, proč ji chtějí, proč je pro školu důležitá. Pokud se sejdou iniciativní lidé s opravdovým zájmem o školu, takoví, kteří objektivně zhodnotí její silné i slabé stránky a přijdou s konkrétním a akceptovatelným návrhem na změnu, bude pro školu přínosem.“

5. 6. 1. 3 Interpretace dat a vyhodnocení údajů vztahujících se k přínosu školské rady pro řídicí práci ředitele školy

Tabulka 15

	Odpovědi ředitelů	Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
		méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
ŠR jako kontrolní orgán práce ŘŠ	ano	8	17	51	76	15	18	31	64
	ne	8	8	8	24	12	9	15	36

Získaná data ukazují, že více než polovina ředitelů základních škol (76 %) i ředitelů středních škol (64 %) označila školskou radu jako kontrolní orgán práce ředitele školy. Jako orgán veřejné kontroly ji vnímají zejména ředitelé škol s délkou praxe více než 12 let. Usuzujeme, že toto zjištění koresponduje se zákonem vymezenými pravomocemi školské rady, zejména se jedná o schvalování výroční zprávy školy o její činnosti a dalších dokumentů. Tímto oprávněním získává školská rada výrazně kontrolní pravomoc, avšak nenese žádnou odpovědnost za svá případná chybná rozhodnutí. Ve školském zákoně není zakotven žádný postih. V případě, že kontrolní činnost školské rady působí jako impuls pro zkvalitnění řídicí práce ředitele školy, jako podnět k zamyšlení, k přehodnocení stávající situace apod., můžeme ji označit jako potřebnou, přínosnou a žádoucí.

Tabulka 16

	Odpovědi ředitelů	Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
		méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Co oceňují ŘŠ na spolupráci se ŠR	bezproblémové jednání	8	17	17	42	6	9	17	32
	vzájemný respekt	8			8	6	3	17	26
	ochota pomoci		8	8	16	6	6	6	18
	zpětná vazba				0		9	6	15
	nic			34	34	9			9

Na spolupráci se školskou radou ředitelé základních škol (42 %) a ředitelé středních škol (32 %) nejvíce oceňují bezproblémové jednání.

Z výsledků šetření dále vyplývá, že ředitelé základních škol (34 %) s délkou působení ve funkci ředitele školy více než 12 let oproti ředitelům středních škol (9 %) s délkou působení ve funkci ředitele školy méně než 6 let vyslovili názor, že neexistuje nic, co by ocenili. Zjištění ukazuje, že v několika konkrétních případech se po relativně dlouhou dobu působení ve funkci ředitele základní školy (více než 12 let) nevyskytla oblast ve vztahu školská rada – ředitel školy, která by byla oceněna např. jako záslužná, přínosná, podnětná.

Tabulka 17

		Ředitel základní školy				Ředitel střední školy			
	Odpovědi ředitelů	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem	méně než 6 let	6-12 let	více než 12 let	% celkem
Přínos školské rady pro řízení školy	kontrolní funkce	8	17	17	42	9	9	12	30
	poradní a konzultační funkce	8	8	17	33	3	12	17	32
	vzájemná informovanost				0		3	3	6
	žádný			25	25	14	3	15	32

Z výsledků šetření je zřejmý roztržštěný názor na konkrétní přínos školské rady pro řízení školy.

V procentním součtu ředitelů základních a středních škol je konkrétní přínos školské rady v její kontrolní funkci. Větší procentní zastoupení mají ředitelé základních škol (42 %) oproti ředitelům středních škol (30 %). Význam kontrolní funkce je popsán pod Tabulkou 15.

Přínos ve funkci poradní a konzultační spatřuje 33 % ředitelů základních škol a 32 % ředitelů středních škol. Lze usuzovat, že poradní a konzultační funkce školské rady souvisí s jejími zákonem danými pravomocemi, a to v případech, kdy se školská rada „podílí, vyjadřuje se, projednává, podává návrhy, podněty a oznámení řediteli školy“. Stává se tak nástrojem komunikace s možností obracet se na ředitele školy se svými stanovisky, doporučeními, informovat se, vyjadřovat se k aktivitám školy, přicházet s návrhy rodičů, pedagogických pracovníků, obhajovat jejich zájmy apod.

Výzkumné šetření však také poukázalo na fakt, že 25 % ředitelů základních škol a 32 % ředitelů středních škol nespatřuje žádný přínos školské rady pro řízení školy. Znamená to, že v několika konkrétních případech ředitelé škol zřejmě respektují školskou radu jako povinný orgán zřízený v souladu se zákonem, ale přínos pro řízení školy v její činnosti nespatřují.

5. 6. 2 Interpretace dat a vyhodnocení výzkumných údajů získaných kvalitativním výzkumným šetřením

Polostrukturované rozhovory jsou zpracovány formou stručného přepisu odpovědí jednotlivých respondentů. Výroky jednotlivých ředitelů obsahují zajímavé názory a postřehy vztahující se ke konkrétní škole.

Zaznamenaná data jsou následně interpretována a vyhodnocena. Cílem kvalitativního šetření bylo doplnit a podpořit kvantitativní výzkum.

Přepis odpovědí respondentů

Respondent č. 1

Respondent č. 1 je ředitel základní školy. Škola poskytuje vzdělání žákům se speciálními vzdělávacími potřebami. Významnou součástí školy je speciálně pedagogické centrum, poskytující služby poradenského a speciálně pedagogického charakteru.

Odpovědi respondenta č. 1

Okruh č. 1

- a) V naší škole rada nijak neovlivňuje práci ředitele.
- b) Podílí se na prezentaci školy na veřejnosti.
- c) V současné době by velmi pomohlo rozšíření práce v oblasti marketingu a komunikace s rodiči i veřejností. Škole v posledních letech vlivem vnějších faktorů zásadně poklesl počet žáků, a právě oblast promyšleného a systematického marketingu by jí mohla pomoci zvýšit zájem o školu.
- d) Rada práci ředitele pozitivně neovlivňuje. Ani pozitivně, ani negativně.
- e) Rezervu cítím ve znalosti problematiky školství a specifík jednotlivých oborů pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Zejména u zástupců z řad rodičů.

Okruh č. 2

- a) Problematická oblast neexistuje. Spíš si problémy vzájemně nepřiděláváme. Respektujeme se, a to je tak všechno.
- b) Riziko vidím ve výchovně vzdělávací oblasti – jedná se zejména o rodiče, jak členy rady, tak rodiče obecně, a jejich představy o výsledcích svých dětí nebo jinak řečeno o dosahování výsledků v porovnávání s výsledky ostatních škol zřizovatele oproti reálným možnostem žáků školy. Vždy musíme respektovat osobnost žáka a uznávat jej takového jaký je.
- c) Důkladnější seznámení zřizovatele se složením žáků školy, jejich mentálními možnostmi, sociálním zázemím, zdravotním postižením žáků a tak dále. Další způsob vidím v hledání možností, jak pracovat se zákonnými zástupci. Rodiče se mohou účastnit veškerého dění ve škole, mohou se spolupodílet na tvorbě individuálních vzdělávacích plánů. Mohou pomoci při sportovních akcích školy, výletech, besídkách. Též mohou přijít s nápady, podněty, a mohou projevit i výhrady vůči práci školy. Přesto je potřeba najít další způsob, jak rodiče aktivně zapojit do spolupráce se školou a v tom by mohla pomoci školská rada právě prostřednictvím zástupců rodičů, zákonných zástupců.
- d) Kontrolním orgánem bych ji nenazvala. Nepřipadá mi, že moji práci kontroluje, pouze korektně spolupracujeme.
- e) Přínos pro řízení školy v tuto chvíli nespátřuji.
- f) Nejvíce si cením ochoty spolupracovat. Na moji žádost se členové rady kdykoliv účastní setkání, která organizuji. Aktivita, snaha a zájem z jejich strany je minimální.

Z odpovědi prvního respondenta jasně vyplývá, že školská rada v jeho případě řídicí práci neovlivňuje. Co se týká pomoci školské rady v systému řízení školy, respondent by do budoucna přivítal rozšíření spolupráce v oblasti promyšleného a systematického marketingu s cílem zvýšení zájmu o školu. Je potřeba najít cestu, jak vyniknout nad konkurenčními školami, jak se odlišit, jak zaujmout a flexibilně se přizpůsobit potřebám a přáním potenciálních klientů, tj. žákům a zejména jejich rodičům. To znamená, že existuje konkrétní představa, v jaké oblasti řízení by školská rada mohla pomoci.

Dle názoru respondenta problematická oblast ve vztahu školská rada - ředitel školy neexistuje. Tímto zjištěním byl potvrzen výsledek kvantitativního šetření, ze kterého vyplynulo, že 100 % ředitelů základních škol se vyjádřilo k existenci problematické

oblasti negativně, tzn. že problematická oblast ve vztahu školská rada - ředitel školy neexistuje.

Za kontrolní orgán ji nepovažuje.

Přínos školské rady pro řídicí práci nespatřuje.

Z výsledků šetření je zřejmé, že v případě této konkrétní školy školská rada funguje jako povinný orgán zřízený v souladu se zákonem, její fungování je spíše formální, v systému řízení školy bez výrazného vlivu.

Respondent č. 2

Respondent č. 2 je ředitel gymnázia. Škola poskytuje střední vzdělání s maturitní zkouškou ve dvou typech studia - čtyřletém a osmiletém.

Odpovědi respondenta č. 2

Okruh č. 1

- a) Za předpokladu, že je školská rada plně funkční a schopná kooperace, může být míra ovlivňování poměrně značná. V případech, kdy jsou veřejnost, zřizovatel i pedagogický sbor se „svoji“ školou spokojeni, jsou zásahy nulové, či minimální. To je případ naší školy. Školská rada je funkční, spolupráce probíhá na velmi dobré úrovni. Do řízení školy nezasahuje, v podstatě mne ve funkci ředitele školy podporuje. Pokud bych připustil, že školská rada pozitivně ovlivňuje moji řídicí práci, tak asi v tom, že jsem ochoten akceptovat její návrhy a podněty, které jsou po projednání v pedagogické radě ku prospěchu studentů, obecně ve prospěch školy.
- b) Kontrola v souvislosti s dokumenty, které školská rada schvaluje. Schvalovací kompetence jsou pro školu a pro mne jako ředitele rozhodující. Schvaluje výroční zprávu o činnosti školy, schvaluje školní řád, stipendijní řád a navrhuje jejich změny, schvaluje pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách. Pokud by školská rada nechtěla akceptovat některý z předkládaných materiálů, může minimálně obstrukční politikou velmi zbrzdit proces, eventuálně dát poslední rozhodující hlas zřizovateli školy. Kromě toho se vyjadřuje ke školnímu vzdělávacímu programu, což může pozitivně ovlivnit jeho tvorbu a případné změny, pokud je školská rada erudovaná.

- c) Mohla by se například víc angažovat při uplatnění absolventů školy v organizacích, firmách a institucích zdejšího regionu. Jedná se o absolventy, kteří dále nepokračují ve vysokoškolském studiu.
- d) Jak už jsem zmínil, řídicí práci neovlivňuje a když, tak výjimečně a minimálně. Pozitivně může stimulovat a motivovat. Například k další spolupráci se zřizovatelem, ale také s městským úřadem nebo úřadem práce.
- e) Z doslechu znám školy, kde se školská rada dosud nesešla ani v plném počtu. Pak bych ji považoval za zbytečnou. Zákon by asi měl ponechat volnost jejímu zřizování a nestanovovat povinnost. Často, zejména v základních školách, neparticipuje na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy, neprojednává návrh rozpočtu právnické osoby na další rok a nenavrhuje opatření ke zlepšení hospodaření. Na naší škole taky není mimořádně aktivní, dělá jen to, co vyloženě musí. V našem případě dokumenty jako výroční zprávu, řády a pravidla pro hodnocení vždy schválila.

Okruh č. 2

- a) Problematická oblast – těžko říct. Vždy záleží na konkrétním složení školské rady. Z regionu znám případ, kdy v radě zasedá rodič – školník, který se snaží ovlivňovat členy rady a má tendenci řešit věci, které školské radě nenáleží.
- b) Pokud dojde k nesouladu mezi ředitelem a školskou radou, může to vyústit až k podání návrhu na odvolání ředitele či návrhu na vyhlášení konkurzu na ředitele školy. To klade sekundárně vysokou odpovědnost v procesu konstituování školské rady a vysoké nároky na morální kredit členů tak, aby osobní nesoulad nevstupoval do výsostně profesní a odborné stránky věci.
- c) Je-li škola školou „dobrou“, musí o tom přesvědčit i školskou radu. Má-li ve své kritice pravdu školská rada, měl by se naopak sebekriticky zamyslet ředitel společně s celým vedením školy.
- d) Spíše jako poradní, konzultační a pomocný.
- e) Neformální evaluační nástroj zčásti nezatížený „profesními brýlemi“.
- f) Pokud si vzpomínám na podnět z poslední doby, tak nabídka zněla asi takto: „Třídte odpad a my (myšleno školská rada) vám zařídíme jeho skladování i bezplatný následný odvoz.“ Této ochoty pomoci škole jsem si považoval, protože se jednalo o oblast, kde to nemůže udělat ani škola, ani zřizovatel.

Z vyjádření druhého respondenta vyplývá, že v jeho případě jsou zásahy do řízení školy nulové či minimální. Připustil však, že pokud je školská rada plně funkční a schopná kooperace, může být míra ovlivňování poměrně značná. Rozhodující jsou kompetence školské rady, kde figuruje termín „schvaluje“ (tzn. výroční zprávu o činnosti školy, školního řádu, ve středních a vyšších odborných školách stipendijního řádu, a návrh jejich změn, pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách). S názorem respondenta je možné dát do souvislosti skutečnost, že ředitel školy, který není členem školské rady, předkládá školské radě ke schválení důležité dokumenty týkající se chodu školy a pokud není na zasedání přizván, může o nich školská rada jednat bez jeho detailnějšího vysvětlení nebo odborného zdůvodnění. V případě, že školská rada některý z dokumentů neakceptuje, může proces schvalování minimálně zbrzdit. Pokud dokument neschválí ani při opakovaném projednávání za přítomnosti zřizovatele, rozhodne o dalším postupu bez zbytečného odkladu zřizovatel, který tak dostává další významnou kompetenci.

Respondent dále připustil pouze potenciální možnost existence problematické oblasti, ale vyjádřil se spíše obecně, ve vztahu ke své škole nekonkrétně. Tímto šetřením byl potvrzen výsledek kvantitativního šetření, ve kterém se 94 % ředitelů středních škol vyjádřilo, že problematická oblast ve vztahu školská rada – ředitel školy neexistuje.

Školskou radu vnímá jako poradní, konzultační a pomocný orgán. To znamená, že přínosem jsou zejména podněty, oznámení a ochota pomoci škole.

Respondent č. 3

Respondent č. 3 je ředitel střední odborné školy a středního odborného učiliště. Škola poskytuje střední vzdělání ve čtyřletých oborech s maturitní zkouškou a střední vzdělání ve tříletých oborech zakončené závěrečnou zkouškou s výučním listem.

Odpovědi respondenta č. 3

Okruh č. 1

- a) Přemýšlím, zda ovlivňování je to správné slovo. Spíše zastávám názor, že nejvíce přílišný zájem zasahovat do způsobu řízení školy. Oceňuji, že přichází s podněty z oblasti prezentace školy na veřejnosti, s podněty na propagaci studijních i učebních oborů, např. v regionálním tisku. Přínosem jsou typy na kontrakty s firmami, neziskovými institucemi a soukromíky. Pokud bych tuto činnost považoval za ovlivňování, tak v nepatrné míře.

- b) Výrazný vliv na žádnou oblast řízení nevnímám.
- c) Moc by nám pomohlo, kdyby se rada více angažovala v oblasti prevence sociálně patologických jevů. Ve škole jsme řešili několik případů záškoláctví, nevhodného chování žáků ke svému okolí, objevily se případy šikany mezi žáky, prostřednictvím anonymní ankety mezi žáky byla zjištěna např. zkušenost s měkkou drogou nebo soustavná konzumace alkoholu v době mimo vyučování. Před zhruba třemi roky jsme měli vysoké procento nekvalifikovaných pedagogických pracovníků. Jako ředitel jim umožňuji doplnění odborné kvalifikace, pedagogové se průběžně dále vzdělávají, jsou podporováni v samostudiu. O tomto nepříznivém stavu jsem školskou radu informoval, ale situaci jsme řešili bez její pomoci. Podařilo se získat tři začínající kvalifikované pedagogy, jimž byla poskytována podpora při uvádění do praxe.
- d) Podporu a vliv nejvíce vnímám od zástupců zřizovatele. Jedná se o užší spolupráci s městským úřadem v získávání zakázek na stavební, instalátérské, klempířské, truhlářské a aranžérské práce. Recipročně získáváme např. prostory pro důstojné předávání maturitních vysvědčení a výučních listů.
- e) Některé podněty jsou hodně obecné. Chybí konkretizace, jen v minimu případů se daří jejich zavedení do praxe.

Okruh č. 2

- a) Po dobu zastávání funkce ředitele školy se ve vztahu školská rada a ředitel nevyskytla žádná zásadní problematická oblast. Rada pracuje podle plánu činnosti a pravidelně se schází asi pětkrát ročně. Členové rady mají možnost komunikovat s vedením školy osobně, telefonicky nebo prostřednictvím školní e-mailové adresy.
- b) Riziko může nastat, ale v které oblasti nelze zatím odhadnout. Je závislé hlavně na personálním složení školské rady.
- c) Komunikace a umění přijmout názor druhých.
- d) Jako kontrolní orgán ji vnímám částečně, protože kontrolu provádí nesystematicky, nepravidelně, nárazově. Spíš se jedná o partnera, se kterým si vyměňujeme názory. Partnerství je funkční, spolupráce funguje na velmi dobré úrovni se snahou poradit nebo pomoci.
- e) Spojovací článek mezi vedením školy, veřejností a zřizovatelem.
- f) Školská rada podpořila změnu v nastavení začátku a konce vyučovacích hodin v souvislosti s dopravní obsluhností. Pozitivně se vyjádřila k zásahu do skladby

stravování, k zavedení „sladkých střed“. Ceníme si vstřícnosti a komunikativnosti všech členů školské rady.

Třetí respondent označil míru pozitivního vlivu na řízení školy jako nepatrnou. Oceňuje snahu školské rady podávat podněty na prezentaci školy na veřejnosti, na propagaci v regionálním tisku. Přínosem jsou typy na kontrakty s firmami, neziskovými organizacemi a soukromými osobami, kde se mohou uplatnit studenti učebních oborů v rámci odborného výcviku nebo zájemci po absolvování školy. Ředitel školy si velmi dobře uvědomuje důležitost získávání nových partnerů, případně sponzorů, a zvýšení povědomí o škole a jejích absolventech. Jeho cílem je budování dobrého jména školy, image a důvěryhodnosti, které přispějí ke zvýšení zájmu žáků nejen posledních ročníků základních škol o studium technicky zaměřených studijních a učebních oborů, ale rovněž k obecnému zvýšení prestiže těchto oborů, stejně jako obecnému společenskému povědomí. Předpokládá, že výsledek se následně pozitivně odrazí v situaci na trhu práce i v dostupnosti kvalifikované pracovní síly pro zaměstnavatele v regionu.

Z výzkumného šetření tedy vyplývá, že respondent má jasnou představu, v jaké oblasti by školská rada mohla škole pomoci a v čem spatřuje její dosavadní pozitivní působení. Respondent neuvedl žádnou zásadní problematickou oblast. Tímto šetřením byl opětovně potvrzen výsledek kvantitativního šetření, ve kterém se 94 % ředitelů středních škol vyjádřilo, že problematická oblast ve vztahu školská rada – ředitel školy neexistuje.

Jako kontrolní orgán školskou radu vnímá částečně, dle jeho vyjádření je kontrola nesystematická, nepravidelná a nárazová. Školskou radu nazval partnerem, se kterým si vyměňuje názory. Pozitivně vnímá ochotu poradit a pomoci. Dále ji charakterizuje jako spojovací článek mezi vedením školy, veřejností a zřizovatelem. Tímto šetřením bylo potvrzeno, že školská rada je částečně vnímána jako veřejný kontrolní orgán, ale také jako orgán poradní a konzultační.

5. 7 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

5. 7. 1 Kvantitativní výzkumné šetření

Výsledky výzkumného šetření byly zpracovány jako porovnání odpovědí ředitelů základních škol a ředitelů středních škol. Jednotlivá stanoviska byla v některých případech obtížně porovnatelná. Co se týká porovnání výsledků výzkumného šetření v oblastech týkajících se vlivu délky působení ve funkci ředitele školy, nebyl ve většině

případů potvrzen výrazný vliv délky praxe v souvislosti s odpovědí na uvedenou otázku. Jediným případem, kde lze pozorovat rozdíl v odpovědích, bylo na otázku co oceňují ředitelé škol na spolupráci se školskou radou. Odpověď nic uvedlo 34 % ředitelů základních škol s délkou působení ve funkci ředitele školy více než 12 let oproti 9 % ředitelů středních škol s délkou působení ve funkci ředitele školy méně než 6 let. Zjištění ukázalo, že v několika konkrétních případech se po relativně dlouhou dobu působení ve funkci ředitele základní školy (více než 12 let) nevyskytla oblast ve vztahu školská rada – ředitel školy, která by byla oceněna např. jako záslužná, přínosná, podnětná.

Kvantitativní výzkumné šetření prokázalo, že míra pozitivního vlivu školské rady na řízení školy je minimální. V procentuální součtu tuto skutečnost potvrdilo nejvíce ředitelů škol, a to 50 % ředitelů základních škol a 55 % ředitelů středních škol. Následuje míra pozitivního vlivu označená jako částečná. Tuto skutečnost potvrdilo 50 % ředitelů základních škol a 36 % ředitelů středních škol.

Z tohoto zjištění tedy vyplývá, že školská rada řídicí práci ředitelů škol významně neovlivňuje. Na jedné straně lze konstatovat, že školská rada není v této oblasti výrazně iniciativní, ale na straně druhé je třeba si uvědomit, že ředitel školy jako kompetentní řídicí pracovník nese zákonnou odpovědnost za školu, a proto je vždy na jeho zvážení, do jaké míry se nechá školskou radou či jinými institucemi ovlivnit a jaké rozhodnutí nakonec učiní.

Co se týká ovlivňování výkonu základních manažerských funkcí, tj. plánování, organizování, kontroly, personalistiky a vedení lidí, vnímají ředitelé škol pozitivní vliv školské rady v oblasti kontrolování (67 % ředitelů základních škol, 39 % ředitelů středních škol). Z toho usuzujeme, že ředitelé škol si uvědomují poměrně velké zákonné pravomoci školské rady a v té souvislosti svoje povinnosti vůči školské radě. Jejich snahou je vykonávat manažerskou funkci kontrolování ve vztahu k činnosti školské rady tak, aby všechny předkládané dokumenty byly zpracovány věcně, objektivně, transparentně a bezchybně. Zároveň je žádoucí, aby ředitel školy dokázal obhájit výsledky své řídicí práce, výsledky práce všech pracovníků školy, které směřují k efektivnímu a úspěšnému splnění cílů školy. Poté je možné předpokládat, že školská rada předkládané dokumenty schválí a ostatní záležitosti projedná, vezme na vědomí apod. bez námitek a komplikací.

Jako překvapivé se jeví zjištění, že neexistuje žádná problematická oblast ve vzájemném vztahu školská rada - ředitel školy, která zásadně komplikuje nebo stěžuje řídicí práci ředitele školy. Takto se vyjádřili ředitelé základních škol (100 %) i ředitelé středních škol (94 %). Z tohoto zjištění lze vyvodit závěr, že školská rada je funkční orgán, který plní své zákonné úkoly. Ředitel školy je spokojen s formou vzájemné komunikace a přenosu informací (Tabulka 2), zasedání školské rady probíhá za účasti ředitele školy (Tabulka 3). Školská rada přichází s podněty nebo oznámeními (Tabulka 12).

Určitým problémem, ale nelze jej označit jako zásadní, se však ukazuje skutečnost, že se jen těžko hledá dostatek zainteresovaných lidí, kteří jsou ochotni věnovat svůj volný čas instituci, jejíž činnost je dle vyjádření některých ředitelů škol pouze formální. Školská rada nezasahuje do chodu školy a funguje jen proto, že musí. Problém se přímo netýká vlivu školské rady na řízení školy, ale určitým způsobem může řídicí práci ředitele školy stěžovat a komplikovat. Ze zákona ředitel školy zajišťuje v souladu s volebním řádem řádné uskutečnění voleb do školské rady; nezvolí-li zákonní zástupci nezletilých žáků nebo zletilí žáci a studenti stanovený počet členů školské rady ani na základě opakované výzvy, jmenuje zbývající členy školské rady; svolává první zasedání školské rady. Z výzkumného šetření dále vyplynulo, že v několika případech k činnosti školské rady a svolání zasedání vyzývá předsedu školské rady ředitel školy. To znamená, že z vlastní iniciativy upozorňuje na povinnosti školské rady vyplývající ze zákona a nutnost uskutečnit její zasedání.

Ke zmírnění či odstranění negativních účinků problematické oblasti vzájemného vztahu školská rada – ředitel školy se vyjádřili dva ředitelé středních škol. V jejich návrzích je však uveden pouze jeden způsob, který by mohl její účinky zmírnit nebo odstranit. Konkrétně se jedná o návrh úpravy zákona tak, aby zřízení školské rady nebylo povinné. Dle vyjádření ředitelů škol by měla být školská rada dobrovolná, iniciována potřebami rodičů, pedagogů a dalších účastníků. Její členové by měli být přesvědčeni, proč ji chtějí, proč je pro školu důležitá.

Výzkumné šetření ukázalo, že ředitelé škol vnímají školskou radu jako kontrolní orgán jejich řídicí práce. Usuzujeme, že toto zjištění koresponduje se zákonem vymezenými pravomocemi školské rady, zejména se jedná o schvalování výroční zprávy školy o její

činnosti a dalších dokumentů. Tímto oprávněním získává školská rada výrazně kontrolní pravomoc, avšak nenese žádnou odpovědnost za svá případná chybná rozhodnutí. Ve školském zákoně není zakotven žádný postih. V případě, že kontrolní činnost školské rady působí jako impuls pro zkvalitnění řídicí práce ředitele školy, jako podnět k zamyšlení, k přehodnocení stávající situace apod., můžeme ji označit jako potřebnou, přínosnou a žádoucí.

5. 7. 2 Kvalitativní výzkumné šetření

Kvalitativním výzkumným šetřením bylo potvrzeno, že školská rada nemá výrazný vliv na řídicí práci ředitelů škol. Z rozhovorů s řediteli středních škol je zřejmé, že pozitivní vliv školské rady na jejich řídicí práci je minimální, nepatrný. V případě ředitele základní školy školská rada jeho řídicí práci vůbec neovlivňuje.

Co se týká ovlivňování výkonu základních manažerských funkcí, nejvýraznější vliv na výkon funkce kontrolování nebyl jednoznačně potvrzen. Tuto skutečnost uvedl pouze jeden ředitel střední školy, a to kontrolu v souvislosti s dokumenty, které školská rada schvaluje.

Z rozhovorů dále vyplynulo, že problematická oblast, která zásadně komplikuje nebo sťažuje řídicí práci ředitele školy, v případě dané školy neexistuje. Z výzkumného šetření je ale zřejmé, že možnou komplikací by mohlo být časové prodloužení procesu schvalování některého z povinně předkládaných dokumentů (tzn. výroční zprávu o činnosti školy, školního řádu, ve středních a vyšších odborných školách stipendijního řádu, a návrh jejich změn, pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách), což je nejdůležitější kompetence školské rady. Pokud by školská rada ani při opakovaném projednávání za účasti zřizovatele dokument neschválila, rozhodne o dalším postupu bez zbytečného odkladu zřizovatel, který tím dostává další významnou kompetenci. Zákon ale nevymezuje konkrétní procesní postup při schvalování tak, aby v praxi nedošlo k situaci, která by měla negativní vliv na chod školy.

Riziku je možné předejít důsledným zpracováním uvedených dokumentů, schopností komunikovat, vyslechnout a přijmout názor druhých, schopností argumentovat a obhájit výsledky své řídicí práce, výsledky práce všech pracovníků školy. Zejména školní řád a pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání zásadním způsobem ovlivňují praktický

chod školy a vzájemné vztahy mezi účastníky vzdělávání a školou jako takovou, proto je žádoucí, aby jejich schválení proběhlo bez zbytečných průtahů a konfliktních situací. Pro úplnost je vhodné dodat, že z dostupných zdrojů a informací, poskytnutých kompetentními pracovníky Odboru školství, mládeže a sportu Krajského úřadu Středočeského kraje, nebylo prokázáno, že by u některé ze škol ve Středočeském kraji nastala situace, kdy zřizovatel rozhodoval o dalším postupu po opakovaném neschválení povinně předkládaných dokumentů.

Z výzkumného šetření dále vyplynulo, že ředitel základní školy vnímá školskou radu jako partnera, se kterým korektně spolupracuje. Ředitelé středních škol ji vnímají jako poradní, konzultační a pomocný orgán, jako spojovací článek mezi vedením školy, veřejností a zřizovatelem.

5. 8 Ověření tvrzení

Tvrzení č. 1 - Školská rada je funkční institucí, která pozitivně ovlivňuje řídicí práci ředitele školy - **bylo potvrzeno.**

Z výsledků výzkumných šetření vyplynulo, že školská rada pozitivně ovlivňuje řídicí práci, a to v minimální míře.

Tvrzení č. 2 - Ve vzájemném vztahu školská rada - ředitel školy existují problematické oblasti, které zásadně komplikují nebo stěžují jeho řídicí práci - **nebylo potvrzeno.**

Výsledky výzkumných šetření ukázaly, že problematické oblasti, které zásadně komplikují nebo stěžují řídicí práci ředitele školy neexistují.

Určitým problémem se však ukazuje nezáměr o členství ve školské radě a dále skutečnost, že v některých případech iniciuje činnost školské rady ředitel školy. Tyto oblasti však zásadně nekomplikují nebo nestěžují řídicí práci ředitele školy. Ředitelé škol dále připustili, že potenciální komplikací by mohlo být časové prodloužení procesu schvalování některého z povinně předkládaných dokumentů v souladu se školským zákonem, kdy v případě neschválení ani po opakovaném projednávání za přítomnosti zřizovatele rozhodne o dalším postupu bez zbytečného odkladu zřizovatel.

Tvrzení č. 3 - Přínos školské rady spočívá zejména v kontrolní funkci - bylo potvrzeno částečně.

Výzkumné šetření prokázalo, že ředitelé škol spatřují přínos školské rady v kontrolní funkci, ale zároveň ve funkci poradní a konzultační.

5. 9 Využití výsledků výzkumu a jeho přínos pro školský management

Výsledky výzkumného šetření je možné využít zejména k hledání způsobů a dalších možností spolupráce mezi ředitelem školy a školskou radou tak, aby její činnost napomohla ke zkvalitnění řídicí práce ředitele školy. Lze je rovněž použít jako podklad pro efektivnější fungování samotné školské rady. Výsledky šetření může využít i zřizovatel škol jako příležitost ke zlepšení podmínek pro práci managementu školy.

Na základě výše uvedených možností, jak využít výsledků výzkumného šetření, navrhuje učinit tyto následující kroky:

- výsledky výzkumného šetření poskytnout zřizovateli základních škol a středních škol, tj. Středočeskému kraji, jmenovitě náměstkovi hejtmana pro školství, mládež a sport, k dalšímu využití dle jeho uvážení,
- výsledky výzkumného šetření poskytnout vedoucímu Odboru školství, mládeže a sportu Krajského úřadu Středočeského kraje k dalšímu využití dle jeho uvážení, případně navrhnout jejich zveřejnění například v rámci programu porady zástupců Středočeského kraje s řediteli škol zřizovaných Středočeským krajem.

6 ZÁVĚR

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

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

Cíle práce byly splněny.

Na základě provedeného výzkumného šetření jednoznačně konstatujeme, že z pohledu ředitelů základních škol a středních škol zřizovaných Středočeským krajem školská rada pozitivně ovlivňuje řídicí práci ředitele školy, a to v minimální míře. V návaznosti na zjištění míry pozitivního vlivu školské rady na řízení školy bylo dalším šetřením zjištěno, že pokud školská rada v jakékoliv míře pozitivně ovlivňuje řízení školy, je to zejména v manažerské funkci kontrolování.

Problematická oblast, která zásadně komplikuje nebo sťažuje řídicí práci ředitele školy, neexistuje.

Výsledky výzkumných šetření ukázaly, že určitým problémem se jeví nezájem o členství ve školské radě a dále skutečnost, že v některých případech iniciuje činnost školské rady ředitel školy. Tyto problematické oblasti však zásadně nekomplikují nebo nestěžují řídicí práci ředitele školy. Potenciální komplikací by také mohlo být časové prodloužení procesu schvalování některého z povinně předkládaných dokumentů v souladu se školským zákonem, kdy v případě neschválení ani po opakovaném projednávání za přítomnosti zřizovatele rozhodne o dalším postupu bez zbytečného odkladu zřizovatel.

Na základě získaných dat navrhuje způsob, jak účinky problematických oblastí, které nejsou charakterizovány jako zásadní, zmírnit nebo odstranit:

- Zvýšit zájem o členství ve školské radě jde ruku v ruce s motivací, tj. být členem školské rady z nějakých pohnutek, být užitečný, potřebný, a dále s dostatečnou informovaností všech aktérů o kompetencích školské rady, ale zároveň o potřebách dané školy. Pokud bude aktivní zájem o členství ve školské radě, pokud se členové školské rady budou iniciativně zajímat o dění ve škole a pokud

se stanou pro ředitele školy rovnocenným partnerem, jistě jej nebudou potřebovat jako iniciátora jejich činnosti. Podněcovat k činnosti stávající i potenciální členy školské rady je velmi těžký úkol jak pro zřizovatele školy, tak pro ředitele školy. Přestože se u pedagogických pracovníků jedná o práci navíc, lze je stimulovat zdůvodněním, že budou mít příležitost podrobněji se seznámit se zásadními dokumenty školy, získat o nich detailnější informace, budou vtaženi do procesu rozhodování o těchto dokumentech ovlivňujících chod školy apod. Rodiče se většinou povinností vůči škole, pokud se netýkají přímo jejich dítěte, obecně vyhýbají. Ředitel školy by měl tyto potenciální členy dostatečně informovat o schvalovacích a ostatních kompetencích školské rady (např. možnost podílet se na utváření podmínek pro vzdělávání svých dětí, kontrole financování). Nezanedbatelná je možnost užšího kontaktu se zástupcem zřizovatele. Vhodné je oslovovat zejména ty, kteří svými připomínkami, ať konstruktivními nebo kritickými, o sobě dávají vědět a jsou vůči škole určitým způsobem angažovaní a vyhranění. Členství ve školské radě lze nabídnout i rodiči, který si stěžuje a má časté připomínky k chodu školy. Tím by mu byla dána reálná možnost lépe pochopit a svými podněty příp. ovlivnit činnost školy.

- Procesu časového prodloužení schvalování některého z povinně předkládaných dokumentů v souladu se školským zákonem je možné předejít důsledným zpracováním těchto zásadních dokumentů, schopností komunikovat, vyslechnout a přijmout názor druhých, schopností argumentovat a obhájit výsledky řídicí práce ředitele školy, výsledky práce všech pracovníků školy v souladu s cíli a posláním školy. Ředitelům škol proto doporučujeme navázat užší spolupráci s předsedou školské rady i jejími členy a společně hledat další způsoby a možnosti spolupráce tak, aby činnost školské rady napomohla ke zkvalitnění řídicí práce ředitele školy, ale stala se také základem pro efektivnější fungování samotné školské rady.

Neztotožňuji se s názorem ředitelů škol, že zřízení školské rady by mělo být nepovinné. Školská rada by takto měla působit jako dobrovolná instituce, iniciována potřebami jejích účastníků.

Usuzuji, že zřízení školské rady s výkonnými kompetencemi lze provést pouze v souladu se zákonem. Diskutabilní však zůstává skutečnost, že podle aktuálně platného školského zákona má školská rada velkou pravomoc, ale žádnou odpovědnost.

Bakalářská práce přináší poměrně hodně dalších dílčích otázek, na které by mohly odpovědět budoucí výzkumy. Jedním ze zadání dalšího výzkumného šetření by mohl být vliv školské rady na řízení školy z pohledu členů školské rady a porovnání výsledků tohoto šetření s kompetencemi a povinnostmi školské rady daných školským zákonem. Dalším příkladem možného bádání je odpovědnost školské rady a zodpovídání se ze svých rozhodnutí, o kterých školský zákon nemluví, a to v souvislosti s jejími poměrně velkými pravomocemi. Jsem přesvědčená, že výzkumy v této oblasti budou nadále pokračovat a postupně utvoří ucelený obraz o funkci a působení školské rady v systému řízení školy.

7 SEZNAM LITERATURY

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010.
ISBN 978-80-7315-185-0

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005.
ISBN 80-7367-040-2

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

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, 2006.
ISBN 80-244-1415-5

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

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

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5

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

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4

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

Elektronické dokumenty

Učitel'ské noviny č. 41/2004: *Školská rada nese pečeť povinnosti rada [online]*. Praha: GNOSIS, 2004 [cit. 2014-03-17]. Dostupné na WWW:
<<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=3880>>

Učitel'ské noviny č. 08/2006: *Školská rada [online]*. Praha: GNOSIS, 2006 [cit. 2014-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=3165>>

Učitel'ské noviny č. 46/2010: *První varianta novely školského zákona rada [online]*. Praha: GNOSIS, 2010 [cit. 2014-03-17]. Dostupné na WWW:
<<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&rocnik=2010&cislo=46>>

Učitel'ské noviny č. 33/2011: *Poslanci o návrhu novely školského zákona [online]*. Praha: GNOSIS, 2011 [cit. 2014-03-17]. Dostupné na WWW: <<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&rocnik=2011&cislo=33>>

Učitel'ské noviny č. 19/2012: *Školství v představách TOP 09 [online]*. Praha: GNOSIS, 2012 [cit. 2014-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=6660>>

Úplné znění zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), jak vyplývá z pozdějších změn [online]. 2008 [cit. 2014-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>>

VRABCOVÁ, D.; PROCHÁZKOVÁ, L.; RÝDL, K. (eds.): *Autoevaluace školy v zahraničí. Pohled do evaluačních systémů ve vybraných zemích [online]*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012. ISBN 978-80-87063-75-0 [cit. 2014-03-17]. Dostupné na WWW: <http://www.nuv.cz/uploads/DVD/html/dokumenty/A-Vyzkum_a_analyzy/CKK_A2_Autoevaluace_skoly_v_zahranici.pdf>

Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona, č.j.: MSMT-900/2012-20 ze dne 10. ledna 2012 [online]. 2012 [cit. 2014-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/dokumenty>>

Zákon České národní rady č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství [online]. 1990 [cit. 2014-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=564&r=1990>>

Zákon č. 139/1995 Sb., kterým se mění a doplňuje zákon České národní rady č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění zákona č. 190/1993 Sb. a zákona č. 256/1994 Sb. [online]. 1995 [cit. 2014-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=139&r=1995>>

Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů [online]. 2011 [cit. 2014-02-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-c-472-2011-sb-kterym-se-meni-skolsky-zakon>>

8 PŘÍLOHY

Příloha 1

Dotazník

1. Jaký druh školy řídíte?

- základní škola
- střední škola

2. Jak dlouho působíte ve funkci ředitele školy?

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

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

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

4. Kolik členů má školská rada Vaší školy?

- 3
- 6
- více než 6

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

- velmi
- celkem ano
- spíše ne
- vůbec ne

6. Zúčastňujete se zasedání školské rady?

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

7. Jaký je pozitivní vliv školské rady na řízení školy?

- velmi vysoký
- vysoký
- částečný

- minimální

8. Ve kterých oblastech řízení je pozitivní vliv školské rady nejvýraznější?

Uved'te nejvíce 3 oblasti.

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

9. Jaký je stávající rozsah kompetencí školské rady?

- rozsáhlý, přehnaný
- dostačující, optimální
- nedostatečný, mohl by být větší

10. Která ze zákonem daných činností školské rady nejvíce ovlivnila Váš způsob řízení školy? Uved'te nejvíce 3 činnosti.

- vyjádření k návrhům školního vzdělávacího programu a jeho následného uskutečňování
- schválení výroční zprávy o činnosti školy
- schválení školního řádu, ve středních a vyšších odborných školách stipendijního řádu, a návrh jejich změn
- schválení pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách
- podíl na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy
- projednání návrhu rozpočtu právnické osoby na další rok a návrh opatření ke zlepšení hospodaření
- projednání inspekční zprávy České školní inspekce
- podání podnětů a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy
- podání návrhu na odvolání ředitele
- podání návrhu na vyhlášení konkurzu na ředitele školy

11. Popište, jak činnost školské rady konkrétně ovlivnila způsob řízení školy

12. Je školská rada seznámena s vizí školy?

- ano
- ne

13. Jaký je podíl školské rady na zpracování koncepčních záměrů školy?

- podává vlastní návrhy, uplatňuje vlastní náměty
- participuje, spolupracuje s ředitelem školy
- nepodílí se

14. Navrhla školská rada opatření ke zlepšení hospodaření?

- ano, bylo projednáno a akceptováno
- ano, bylo projednáno, ale nerealizováno
- ne, nikdy

15. Podala školská rada podnět nebo oznámení řediteli školy?

- ano
- uveďte jaké
- ne

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

- ano
- uveďte jakou
- ne

17. Lze zmírnit nebo odstranit negativní účinky Vámi uvedené problematické oblasti na řízení školy?

- ano
- uveďte jak
- ne
- uveďte proč

18. Vnímáte školskou radu zejména jako kontrolní orgán práce ředitele školy?

- ano
- ne

19. V čem spatřujete přínos školské rady pro řízení školy?

20. Čeho si nejvíce ceníte v oblasti spolupráce se stávající školskou radou?

Příloha 2

Průvodní dopis k dotazníku

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

jsem posluchačkou 3. ročníku Pedagogické fakulty UK v Praze (katedra Centrum školského managementu). Dovoluji si Vám poslat dotazník s prosbou o jeho anonymní vyplnění. Údaje, které dotazník poskytne, budou podkladem pro zpracování bakalářské práce s názvem Školská rada v systému řízení školy.

Dotazník se skládá z 20 různých typů otázek. Zvolenou variantu odpovědi zaklikněte, u polouzavřených a otevřených otázek prosím o Vaše slovní vyjádření.

Budu velmi potěšena, pokud dotazník vyplníte a vrátíte nejpozději do 17. ledna 2014.

Děkuji za spolupráci.

S pozdravem

Miroslava Schafferhansová

Příloha 3

Podklad pro polostrukturovaný rozhovor

Okruh č. 1: Vliv školské rady na řídicí práci ředitele školy

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

Okruh č. 2: Vzájemný vztah školská rada – ředitel školy

- a) Existuje problematická oblast ve vzájemném vztahu školská rada – ředitel školy, která zásadně komplikuje nebo stěžuje Vaši řídicí práci?
- b) Pokud v současnosti tento problém nevnímáte, existuje riziko, že by mohl nastat?
- c) Jakým způsobem lze zmírnit nebo odstranit negativní účinky problematické oblasti na vzájemný vztah školská rada – ředitel školy v systému řízení školy?
- d) Vnímáte školskou radu zejména jako kontrolní orgán práce ředitele školy?
- e) V čem spatřujete přínos školské rady pro řízení školy a pro případné zkvalitnění řídicí práce ředitele školy?
- f) Uveďte příklad návrhu nebo námětu školské rady, který se týkal případného zkvalitnění řídicí práce ředitele školy. Čeho si nejvíce ceníte v oblasti spolupráce se stávající školskou radou?

Příloha 4

Seznam grafů

Graf 1 Délka působení ve funkci ředitele základní školy

Graf 2 Délka působení ve funkci ředitele střední školy

Příloha 5

Tabulka 1 Porovnání kompetencí školská rada - ředitel školy, příp. zřizovatel

Tabulka 2 Spokojenost s formou vzájemné komunikace mezi školskou radou a ředitelem školy

Tabulka 3 Účast ředitele školy na zasedání školské rady

Tabulka 4 Pozitivní vliv školské rady na řízení školy

Tabulka 5 Výkon manažerských funkcí s nejvýraznějším pozitivním vlivem školské rady

Tabulka 6 Stávající rozsah kompetencí školské rady

Tabulka 7 Vliv školské rady na řízení školy v činnostech daných školským zákonem

Tabulka 8 Konkretizace ovlivnění způsobu řízení školy

Tabulka 9 Seznámení školské rady s vizí školy

Tabulka 10 Podíl školské rady na zpracování koncepčních záměrů školy

Tabulka 11 Návrh opatření školské rady ke zlepšení hospodaření školy

Tabulka 12 Podnět nebo oznámení školské rady řediteli školy

Tabulka 13 Existence problematické oblasti, která zásadně komplikuje nebo stěžuje řízení školy

Tabulka 14 Možnost zmírnění nebo odstranění negativních účinků problematické oblasti

Tabulka 15 Školská rada jako kontrolní orgán práce ředitele školy

Tabulka 16 Co oceňují ředitelé škol na spolupráci se školskou radou

Tabulka 17 Přínos školské rady pro řízení školy

Příloha 6

Seznam zkratek

aj.	A jiný, a jiní, a jinak
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
Bc.	Bakalář
cz	Czech Republic
č.	Číslo
ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
doc.	Docent
Ing.	Inženýr
Mgr.	Magistr
MBA	Master of Business Administration
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	Například
odst.	Odstavec
Ph.D.	Philosophiae doktor
příp.	Případně
RNDr.	Rerum naturalium doctor
ŘŠ	Ředitel školy
s.	Stránka
srov.	Srovnat, srovnej
Sb.	Sbírka zákonů
ŠVP	Školní vzdělávací program
ŠR	Školská rada
tj.	To je
tzn.	To znamená
tzv.	Tak zvaně
www	World Wide Web
§	Paragraf
%	Procento