

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Konflikty se zřizovatelem

Conflicts with the founder

Gabriela Bártová

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Zuzana Svobodová, Ph. D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Konflikty se zřizovatelem potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Neratovicích dne 19.4.2021

Ráda bych poděkovala, své vedoucí bakalářské práce, paní Mgr. Bc. Zuzaně Svobodové, Ph. D. za její profesionalitu, cenné rady a věcné připomínky při vypracování této bakalářské práce. Dále mé díky patří ředitelům a zřizovatelům, kteří se účastnili rozhovorů

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá konflikty vyskytujícími se mezi zřizovatelem a ředitelem školy, analyzuje příčiny jejich vzniku a způsoby jejich řešení. Cílem této práce bylo popsat problematiku oblasti vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem školy, analyzovat vybrané konflikty a identifikovat jejich příčiny a rovněž možnosti jejich předcházení.

Teoretická část práce se zaměřuje na konflikt obecně, jednotlivé typy a etapy konfliktu a jeho řešení. Dále pak vysvětluje vztahy a pravomoci ředitele a zřizovatele, kde se mimo jiné opírá i o právní rámec těchto vztahů.

Jako výzkumná metoda byl vybrán kvalitativní rozhovor. Pro zajištění relevance výsledků byl kvalitativní rozhovor realizován jak se zřizovateli, tak i s řediteli škol, kde již došlo ke skutečnému konfliktu. Zajímá mě jeho vznik, průběh, řešení, ale i retrospektivní pohled na daný konflikt.

Z tohoto zároveň vyplynou návrhy a doporučení ke zlepšení aktuální situace, které budou sestavené nejen na základě deskripce odborných zdrojů, ale zejména prostřednictvím výstupů z primárního šetření, tedy z praxe.

Práce závěrem vyhodnocuje výsledky rozhovorů, poukazuje na oblasti a témata, při kterých vzniká konflikt nejčastěji a co je pro řešení a předcházení vzniku konfliktů důležité. Čtenář tak získá povědomí o významu konfliktu ve školní praxi. V konečném důsledku mohou návrhy a doporučení implementovat do své praxe všichni zřizovatelé a ředitelé.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

konflikt, řešení konfliktu, mediace, ředitel, zřizovatel

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis deals with conflicts occurring between the founder and the school principal, analyzes the causes of their emergence and ways to resolve them. The aim of this work was to describe the problematic areas of the relationship between the founder and the school principal, to analyze selected conflicts and identify their causes, as well as the possibilities of their prevention.

The theoretical part of the work focuses on conflict in general, the various types and stages of conflict and its resolution. It then explains the relationships and powers of the director and the founder, where, among other things, it relies on the legal framework of these relationships.

A qualitative interview was chosen as the research method. To ensure the relevance of the results, a qualitative interview was conducted with both the founders and the school principals, where there was already a real conflict. I was interested in its origin, course, solution, but also a retrospective view of the conflict.

At the same time, this will result in proposals and recommendations for improving the current situation, which will be compiled not only on the basis of a description of professional sources, but especially through the output of the primary survey, i.e. from practice.

Finally, the work evaluates the results of interviews, points out the areas and topics in which conflict arises most often and what is important for resolving and preventing conflicts. The reader will thus become aware of the importance of conflict in school practice. Ultimately, all founders and directors can implement the proposals and recommendations into their practice.

## **KEYWORDS**

conflict, conflict resolution, mediation, manager, founder

## **Obsah**

Úvod .....	6
1. Teoretická část .....	7
1.1. Konflikty .....	7
1.2. Vztahy mezi ředitelem a zřizovatelem školy .....	16
1.3. Právní rámec vztahu mezi ředitelem a zřizovatelem školy .....	25
2. Praktická část .....	27
2.1. Primární šetření a metodologický postup .....	27
2.2. Rozhovory .....	31
2.3. Analýza a vyhodnocení dat .....	35
2.4. Diskuze, návrhy ke zlepšení .....	42
3. Závěr .....	49
Seznam použité literatury .....	52
Seznam obrázků a tabulek .....	57

## Úvod

Tato práce se zabývá problematikou konfliktů, které vznikají mezi zřizovatelem a ředitelem školy. Pozornost je orientována zejména na analýzu příčin jejich vzniku a možnosti jejich řešení. Efektivní fungování školy přináší řadu přínosů, ať už studentům, zaměstnancům či v podstatě celé společnosti. Z tohoto důvodu je žádoucí, aby každá škola fungovala bez větších problémů. Přítomnost konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem školy však může efektivní fungování školy výrazně narušovat, a proto je nutné, aby jim bylo předcházeno.

Cílem práce je popsat problematické oblasti vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem školy, analyzovat vybrané konflikty a identifikovat jejich příčiny, jednotlivé fáze a rovněž možnosti jejich předcházení.

Z tohoto zároveň vyplynou návrhy a doporučení ke zlepšení aktuální situace. Návrhy a doporučení budou sestavené nejen na základě deskripce odborných zdrojů, ale zejména prostřednictvím výstupů z primárního šetření, tedy z praxe.

Za účelem splnění práce je její obsah rozdělen na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce popisuje obecnou podstatu konfliktů, typy a etapy konfliktu a možnosti řešení konfliktů. Pozornost je věnována i vysvětlení vztahů a pravomocí ředitele a zřizovatele, kdy se text opírá i o legislativní rámec daných vztahů.

Praktická část práce je zaměřena na empirické šetření konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem školy. Je využito rozhovoru jako nástroje pro sběr primárních informací. Dochází k oslovení subjektů, u kterých došlo ke vzniku konfliktu. Následně je tento konflikt prozkoumán, včetně identifikace jeho vzniku, průběhu, řešení, či retrospektivního pohledu. V závěru práce dochází k vyhodnocení výsledků rozhovorů a identifikaci návrhů a doporučení.

Lze předpokládat, že se ředitelé škol dostávají do nějakých konfliktů prakticky každý den. Konflikt se zřizovatelem školy má však specifický charakter, protože právě zřizovatel do velké míry rozhoduje budoucnosti ředitele školy. Tato skutečnost pak ještě více zintenzivňuje konflikt a vytváří z konfliktu velmi nepříjemnou situaci. To však neznamená, že takový konflikt nemůže být vyřešen ku prospěchu všech zúčastněných

stran. Právě tato práce se snaží identifikovat nejvhodnější způsoby pro řešení takových konfliktů.

V rámci práce se také pracuje s aktuální legislativní úpravou. Je respektován právní stav k 1. 12. 2020.

## **1. Teoretická část**

Teoretická část práce se věnuje problematice konfliktů, kdy vymezuje konflikty z obecného hlediska, ale také se věnuje konfliktům, které vznikají v prostředí škol. Dále je zde vymezen vztah mezi ředitelem a zřizovatelem školy, či právní rámec vztahu mezi ředitelem a zřizovatelem školy. Důvodem tohoto přístupu ke zpracování teoretické části práce je podoba praktické části, která právě řeší konflikty mezi zřizovatelem a ředitelem školy.

### **1.1. Konflikty**

Nejprve je nutné pojem konflikt vymezit z obecného hlediska. Konflikty jsou všudypřítomné, přirozené a potřebné, protože systém bez konfliktů, ať už jde o vztahy, organizace, zařízení veřejné správy, jsou stagnující či mrtvé, nerozvíjí se. Z tohoto důvodu je nutné chápat, že konflikty patří k běžnému životu a jsou dané různorodostí. Tato různost se projevuje různými názory, charaktery, preferencemi, motivy, přístupem k informacím, osobnostními rozdíly apod. (Medlíková, 2012, s. 17-18).

Z hlediska etymologického se slovo konflikt vztahuje k vzájemnému zasahování, utkání se s někým, srážku s někým ve vzájemném sporu (Čakrt, 2000, s. 11).

Konflikty se samozřejmě nevyhýbají ani školnímu prostředí. Právě naopak, škola je společenskou organizací, kde ve zvýšené míře dochází ke střetu názorů, postojů, ale také k nedorozumění, nepochopení, ke komunikačním šumům apod. Tato situace pak právě generuje zvýšené riziko vzniku různých konfliktů. Na jedné straně je škola organizační institucí. Na druhé straně jde o kulturní společenství, kde je realizován institucionalizovaný výchovně vzdělávací či také edukační proces. V současnosti školy tvoří jeden



z nejkomplicovanějších společenských institutů s řadou rovin, které se navíc vzájemně prolínají. To potvrzuje, že se škola stává místem častých a nezbytných konfliktů (Holá a kol., 2013, s. 345-346).

V edukačních procesech a vztazích je konflikt „*nevyhnutelný. Jeho základním východiskem je totiž rozdíl. Každý konflikt je dynamický, mnohvrstevnatý, sám o sobě není negativním jevem, negativně v něm působí nejistota, strach, agrese apod. Konflikty obsahují také konstruktivní prvky – jsou zdrojem změn, zabraňují stagnaci, stimulují zájem, podněcují k vyřešení problémů, ověřují a zhodnocují vztahy, uvolňují napětí atd.* (Gilernová, Krejčová, 2012, s. 99).“

Klíčovým nástrojem pro řízení konfliktů je v organizacích jejich prevence. Pokud má dojít k efektivnímu předcházení konfliktů, tak je nutné identifikovat, co konflikty způsobuje. Následně, je nutné snažit se o eliminaci vlivu těchto faktorů, které konflikty způsobují. K hlavním nástrojům této eliminace patří tvorba transparentního prostředí, podpora a udržení přiměřené míry vnitřní zpětné vazby, snaha o tvorbu důvěry mezi lidmi, skupinami lidí, kolektivy, týmy (Bednář, 2013, s. 95).

V případech, kdy je konflikt veden konstruktivně, tak se zvyšuje kvalita rozhodování a povzbuzuje se zájem členů skupiny o organizaci a organizační dění (Čákr, 2000, s. 66).

### **Funkce konfliktu**

Funkce konfliktů rozdělují Belz a Siegrist dle negativní a pozitivní charakteristiky takto:

1. *„negativní charakteristiky – konflikty mohou: bránit adekvátnímu řešení, vést k urážkám, rozložit skupiny, blokovat procesy učení, degenerovat v ignoranci, vyvolat ztrátu motivace, vést k rezignaci, ztěžovat komunikaci, vést k regresi, zakrývat příčiny;*
2. *pozitivní charakteristiky – konflikty mohou: upozornit na problémy, vést k inovacím, podporovat komunikaci, zabránit nečinnosti, probudit zájmy, odstartovat změny, stimulovat kreativitu, upevnit skupiny, vést k sebepoznání, vyžadovat řešení“ (Belz a Siegrist 2015, s. 270).*

## Typy konfliktu

V současnosti lze identifikovat velké množství různých typologií konfliktů, což plyne ze složitosti lidských vztahů a psychologických jevů. Kategorizace jsou tedy různorodé, ale ze základního a obecného pohledu lze rozeznat konflikty představ, konflikty názorů, konflikty postojů, konflikty zájmů. Přitom, platí, že se lze v praxi setkat i tzv. smíšenými konflikty, tedy s těmi, které se různě překrývají z hlediska kategorií a typů (Křivohlavý, 2002, s. 22).

Jedním ze základních typů konfliktů mohou být i školní konflikty. Platí, že školní konflikty v dnešní době nevznikají pouze mezi učiteli a žáky, ale i mezi dalšími zájmovými skupinami dané školy. Jednotlivé zájmové skupiny do činnosti školy vstupují svými názory, postoji, očekáváními apod. To vede často právě ke střetu těchto názorů a postojů, z čehož konflikty pramení. Při podrobnějším pohledu na školní konflikty lze rozeznat dva základní druhy školních konfliktů, což jsou konflikty vztahující se k výuce (obsah, rozsah učiva) a mimo výukové konflikty (vztahy mezi žáky, financování školství, vztah žáků a učitelů). Další členění konfliktů hovoří o intrapersonálních konfliktech (vnitřní konflikty jedinců), dále o intrapersonálních konfliktech mezi jednotlivci, mezi jedincem a skupinou, mezi skupinami, mezi jednotlivými třídami (Holá a kol., 2013, s. 346-347).

V prostřední různých organizací lze za zájmovou skupinu považovat osoby zainteresované na prosperitě organizace, kdy tato prosperita umožňuje zájmovým skupinám realizovat svoje vlastní zájmy (Zuzák, Königová, 2009, s. 151).

Do konfliktu vstupuje široká řada různých prvků. Jako například následující (Gilernová, Krejčová, 2012, s. 95):

- V každém konfliktu lze rozpoznat prvky obsahové, věcné, emocionální. Nelze se od těchto oprostít. Zejména nejistota, obavy, strach vytváří iracionální složky konfliktu.
- Čím více jsou vztahy mezi konfliktními stranami těsnější a dlouhodobější, tím více se konflikt stává intenzivnějším.

- Konflikt vykazuje tendenci k udržování stále stejného směru, tedy pokud je od počátku negativní, tak bude negativní i jeho další vývoj.
- Konflikty se vyskytují i v dobře fungujících skupinách, protože síla, stabilita, soudržnost skupiny není ovlivněna nepřítomností otevřených konfliktů.
- Hůře řešitelné jsou konflikty hodnot, než například konflikty související s dílčími problémy či rozdílnými přáními nebo odlišnými názory.
- Nejvíce složité pro zvládnání jsou konflikty ohrožující sebeúctu.
- Konflikt, který byl řešen silou či represí, bez ohledu na motivační síly, následně vyústí do změněných forem konfliktu či se obnoví, když síla přestane působit.

### Fáze konfliktu

Vývoj každého konfliktu prochází určitými fázemi, v jejichž rámci konflikt vzniká, sílí, vrcholí, tlumí se a zaniká. Pokud dojde k identifikaci těchto fází, tak se zvyšuje šance na včasné a efektivní řešení konfliktu, protože lze v různých fázích využívat vhodné preventivní a interventivní nástroje. Jejich využití pak konfliktu předchází či jej reguluje (Plamínek, 2012, s. 31).

Křivka konfliktu je charakterizována na následujícím obrázku, který zobrazuje jednotlivé fáze konfliktu. Jde o spouštěč, následuje eskalace, střet a vrchol konfliktu, až posléze dochází ke zklidnění a k postkonfliktnímu stavu (Medlíková, 2012, s. 17-18).



Obrázek 1 Křivka konfliktu, zdroj: Medlíková, 2012, s. 17

## **Spouštěče konfliktu**

Spouštěčem konfliktu může být cokoliv, čemu jedinec dovolí, aby jej to nabudilo ke konfliktní reakci. Nejčastějším spouštěčem konfliktu může být například určitá situace jako horko, zima, hluk, nedostatek zdrojů, náročnost procesů, izolace, nedostatek či přebytek informací. Dále jsou spouštěčem konfliktů lidé (nepříjemné osoby, diametrálně odlišné osoby), či naše „já“ (aktuální zdravotní stav, emocionalita, strach, obavy, temperament, neurčené priority apod.) (Medlíková, 2012, s. 18-19).

## **Eskalace**

Eskalační fáze konfliktu přichází v okamžiku, kdy se v člověku nahromadí několik spouštěčů a v člověku se začíná hromadit napětí. V eskalační fázi roste adrenalin, organismus se připravuje k akci, člověk je dráždivější, ale zůstává mu zachována racionalita. (Medlíková, 2012, s. 18-19).

Eskalace či rozšíření konfliktu je zpravidla důsledkem komunikace, slov, emocí (McConnon, McConnon, 2009, s. 38).

## **Střet, vrchol konfliktu**

Vrchol konfliktu je charakterizován emocionálním zatměním, racionalita je potlačena (Medlíková, 2012, s. 18-19).

## **Zklidnění**

V rámci zklidnění dochází k uvolnění a uklidnění konfliktu, k rekapitulaci proběhlé situace, které je často doprovázené i fyzickými svalovým uvolněním. Jde o dočasnou a krátkodobou fázi (Medlíková, 2012, s. 18-19).

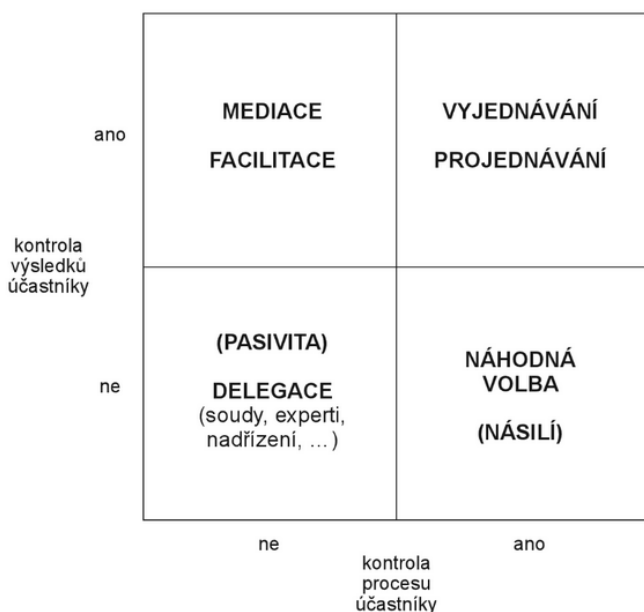
## **Postkonfliktní stav**

V tomto je charakteristická racionalizace vlastního chování, výčitky či myšlenky „kdybych byl býval“, což je stav vhodný pro zpětnou a dopřednou vazbu jako nástroje růstu (Medlíková, 2012, s. 18-19).

### Možnosti řešení konfliktu

Z obecného hlediska existují dvě základní možnosti řešení mezilidských konfliktů. Jedná se o buď zášť, nenávisť, boj soků, soupeření, nepřátelství, či o nalezení vzájemné důvěry, dohody, spolupráce. Se soupeřením se lze setkat tam, kde je něčeho málo, kde si na něco dělají nárok dva soupeři, ale dostat to může jen jeden z nich. Pak dochází k boji typu „kdo s koho“ a výsledkem je, že jedna strana vítězí, druhá strana je poražena. Výsledkem spolupráce je však, že každý nakonec dostane něco, takže jsou všichni na konci o něco bohatší, než na začátku (Křivohlavý, 2002, s. 39-42).

Základní přístupy k řešení konfliktu shrnuje následující obrázek číslo 2, který zároveň definuje, že lze konflikt řešit tak, že mají jeho účastníci kontrolu nad výsledkem, či nemají kontrolu nad výsledkem. Stejně, jako mohou mít kontrolu nad procesem (Plamínek, 2013, s. 22-26).



Obrázek 2 Základní varianty zvládnání konfliktů, zdroj: Plamínek, 2013, s. 23

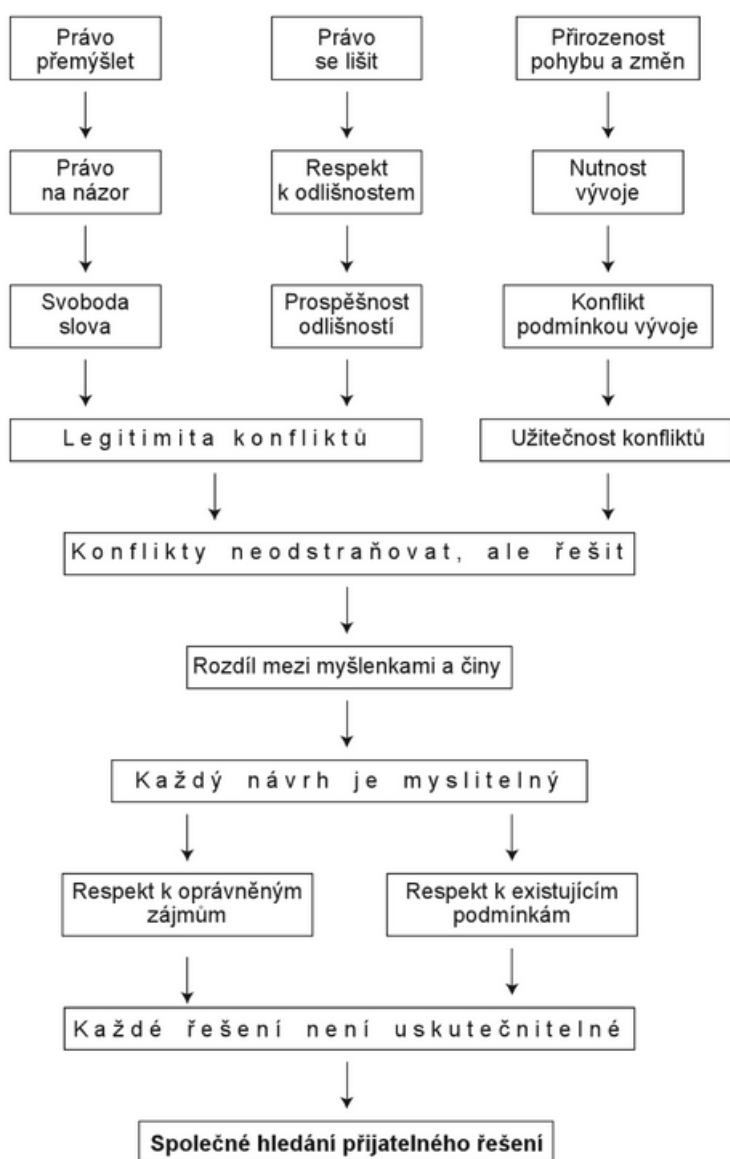
Například mediace se doporučuje jako jedna z metod pro řešení konfliktu, ale v různých fázích konfliktu, má různorodou úspěšnost. Na počátku konfliktu může být méně účinná, protože strany sporu ještě nepocítují velké ztráty, konflikt prozatím není dlouhý a náročný (Holá, 2011, s. 101). Mediace znamená, že mají účastníci konfliktu kontrolu nad výsledkem, ale nekontrolují proces řešení konfliktu. *„Cílem mediace je dosáhnout vzájemného porozumění a náhledu na konfliktní situaci a na základě obnovení aktivní a nenásilné komunikace zúčastněných stran nalézt konstruktivní možnosti řešení. Role mediátora nespočívá jen v konkrétní pravomoci, ale i ve snaze pomoci hledat cesty k urovnání konfliktu. Tato sociálně poradenská a intervenční funkce je významná i z hlediska resocializační pedagogiky a sociální andragogiky (Veteška 2015, s.102)“.*

Facilitace umožňuje kontrolu účastníků na výsledky konfliktu, ale nikoliv nad procesem řešení konfliktu. U mediace jde tedy o způsob řešení sporů, které jsou typické svým lidským rozměrem, jedná se tedy o personifikované problémy. U facilitace jde o řešení problémů, které mají svou věcnou povahu a často vznikají depersonifikací sporu (Plamínek, [online]).

Řešení konfliktu prostřednictvím vyjednávání a projednávání poskytuje účastníkům konfliktu kontrolu nad procesem, a také kontrolu nad výsledky. Jedná se o jeden z nejpříznivějších způsobů pro vyřešení konfliktu, protože pokud se účastníci konfliktu dokáží dohodnout, tak existuje i vysoká šance, že budou výslednou dohodu dodržovat. Vyřešení konfliktu prostřednictvím náhodné volby či násilí sice umožňuje účastníkům proces řešení konfliktu kontrolovat, ale nemají žádnou kontrolu nad výsledkem. Účastníci konfliktu si mohou zvolit, že vyřeší konflikt například losem, nebo fyzickou silou, takže je výsledek nejistého charakteru. Delegace řešení konfliktu (například na soudy, experti, nadřízené) neumožňuje kontrolu nad procesem řešení konfliktu, ani kontrolu nad výsledky procesu. Jde o snahu, kdy se odpovědnost v podstatě přenáší na třetí stranu, kterou může být jednotlivec nebo například instituce typu soudu. Strany konfliktu předávají svoji důvěru třetí straně a následně pouze pasivně přihlížejí, co se s jejich sporem děje. Pak je zřejmé, že může nastat výrazná nespokojenost s výsledkem. Ještě méně příznivé je zpravidla řešení konfliktu pasivitou (ani zde účastníci nekontrolují proces a výsledek řešení

konfliktu). Zde hrozí riziko eskalace konfliktu, nebo jeho zánik, ale jde o velmi nepříznivou variantu (Plamínek, 2013, s. 22-26).

Následující schéma na obrázku číslo 3 definuje pozitivní přístup k řešení konfliktů, které charakterizuje základní předpoklady pro společné hledání přijatelného řešení u stran konfliktu. Jak z tohoto vyplývá, tak je respektovat celou řadu různých faktorů, aby vůbec mohla být zahájena cesta k nalezení přijatelného řešení konfliktu.



Obrázek 3 Pozitivní přístup ke konfliktům, zdroj: Plamínek, 2013, s. 16

Zdroj: Plamínek, 2013, s. 16

V prostředí škol platí, že dobré řešení konfliktu, generuje následující efekty (Gilernová, Krejčová, 2012, s. 99):

- Generuje přínosy všem účastníkům konfliktu.
- Řešení je realistické a realizovatelné.
- Řešení je přijatelné pro obě strany konfliktu (to znamená, že nemusí být zcela ideální, ale stačí přijatelné).
- Předchází opakovanému vzniku konfliktu. Řešení jasně pojmenovává konflikt a způsoby jeho řešení (co, kdo, kdy, jak, včetně sankcí).
- Je pracováno se zachováním rovnováhy (zúčastněné strany se podílí na jeho zvládnutí, pro ukončení konfliktu něco vykonávají, řešení je společné).

Snaha o charakteristiku a popsání jednotlivých druhů konfliktů ve školním prostředí je vysoce ambiciózním cílem, který by zabral mohou stran textu, protože se ve škole vyskytuje široká řada různých konfliktů (Svobodová, 2020). Další část práce se proto zaměří na konflikt mezi zřizovatelem školy a ředitelem školy, což jsou klíčové zájmové skupiny každé školní instituce.

### **Prevence konfliktů**

Předcházení konfliktům vyžaduje především výborné komunikační schopnosti a rozhodně se nejedná o jednoduchou záležitost. V rámci prevence konfliktů je třeba zachovávat určité zásady, jako jsou jasně stanovená pravidla komunikace, respektování postojů a názorů ostatních, umění přiznat vlastní chybu, nahlížet na druhého jako na partnera ke komunikaci a často pomůže i smysl pro humor.

Plamínek uvádí, že: *„včasné řešení konfliktů je prevencí jejich neřízeného rozvoje. Konflikt mezi lidmi nebo lidskými skupinami, který se mohl dlouhou dobu rozvíjet bez snahy o rozumné řešení, se často rozvine do fází a podob, které nahrávají řešením násilným“ (Plamínek 2013, s. 18).*



## 1.2. Vztahy mezi ředitelem a zřizovatelem školy

V České republice jsou všechny školy zřizované jako školské právnické osoby a rozdělují se dle zřizovatele, a to na školy státní, obecní, církevní a soukromé. Je to právě zřizovatel, který jmenuje a odvolává ředitele školy, rozhoduje o odměňování, šetří případné stížnosti proti řediteli, realizuje kontrolu hospodaření celé příspěvkové organizace (Sedláčková, 2015).

Každá škola je specifický a složitě strukturovaný vztahový systém a její ředitel zde zaujímá klíčovou roli, ať už z hlediska sociální opory či tvorby klimatu školy. Sociální opora ze strany ředitele ovlivňuje kvalitu práce učitelů, jejich angažovanost, zájem o profesní růst apod. (Gilernová, Krejčová, 2012, s. 108).

Za zřizovatele určité organizace lze z obecného hlediska označit každého, kdo dává impuls a tvoří podmínky pro její vznik, definuje zásady a pravidla fungování. U škol a školských zařízení, může být zřizovatelem (Sedláčková, 2015):

- Kraj, obec, dobrovolný svazek obcí
- Ministerstvo
- Registrované církve a náboženské společnosti
- Ostatní právnické osoby nebo fyzické osoby

Z hlediska zákona č. 561/2004 Sb., je ředitel školy statutárním orgánem školské právnické osoby, rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud zákon nestanovuje jinak. To se vztahuje zejména k povinnosti rozhodovat o všech záležitostech, které se týkají poskytování vzdělávání školských služeb, dále k odpovědnosti za to, že škola a školské zařízení poskytne vzdělávání a školské služby v souladu se zákony a vzdělávacími programy. Dále nese ředitel školy odpovědnost za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb či musí vytvářet podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímat následná opatření. Dle legislativy pak patří mezi povinnosti ředitele i zajištění podmínek pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, dále zajištění, aby příslušné osoby byly však informované o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka či studenta. Ředitel školy také zajišťuje

spolupráci v rámci realizace programů pro zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem. V neposlední řadě pak odpovídá za zajištění spolupráce v rámci uskutečňování programů pro zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem (Česká republika, 2020).

Škola je samostatnou právnickou osobou, ve které právě ředitel rozhoduje a plně zodpovídá za svoji činnost jako poskytovatele veřejné služby, ale také za provoz, stejně jako je tomu u kterékoliv jiné právnické osoby (Doležilová, 2019).

Ředitel školy je funkce (pracovní pozice), kdy v této funkci může ředitel vykonávat různé role, resp. více rolí (tj. úlohy vykonávané v rámci funkce). Nejčastěji se tímto rozumí role manažera, lídra, či vykonavatele. Jako vykonavatel realizuje ředitel školy přímou vyučovací povinnost čímž bezprostředně dosahuje výsledku – naplnění školního vzdělávacího programu. Role manažera a lídra zase souvisí s přístupem k vedení. V roli manažera vykonává ředitel školy základní manažerské funkce. V rámci role lídra definuje vizi organizaci a motivuje podřízené k naplnění této vize (Trojanová, 2017, s. 13-16).

*„Ředitel školy plánuje vizi školy a pluje se svojí posádkou v rozbouřených vodách nečitelnosti, neboť jasnou a nepříjemně pravdivou situaci fatální nutnosti redukce tříd a učitelských míst zlehčují politicky negramotní politici vlivem znovu a znovu blížících se voleb – parlamentních, krajských (Trojan, 2011).“*

Ředitel školy však musí disponovat schopnostmi, které se nevztahují pouze k řízení provozních a strategických záležitostí, ale také k řízení konfliktů, protože i konflikty je nutné řešit tak, aby nebyl narušen hladký provoz školy a efektivita výuky (Batoool, Khattak, Saleem, 2016).

Je úkolem ředitele, aby budoval pozitivní vztahy se zájmovými skupinami, a to nejen uvnitř školy, ale také vůči osobám v externím prostředí. Zejména osobám, které mají se školou úzký vztah (tj. právě i zřizovatel) (Trojanová, 2017, s. 25).

Z tohoto vyplývá, že míra odpovědnosti ředitele školy už přesahuje únosnou mez a musí dojít ke změnám, protože je ředitel školy stále klíčovým faktorem řízení kvality vzdělávání (Trojan, 2014).

Dle Zákona č. 561/2004 Sb. (školského zákona) zřizovatel školské právnické osoby: „vydává zřizovací listinu školské právnické osoby, rozhoduje o změnách zřizovací listiny školské právnické osoby, rozhoduje o sloučení, splynutí, rozdělení a zrušení školské právnické osoby, jmenuje a odvolává ředitele školské právnické osoby a stanoví jeho plat, popřípadě mzdu, jmenuje a odvolává třetinu školské rady, pokud se školská rada zřizuje (Česká republika, 2020).“

Je zájmem zřizovatele, aby v jím zřizované škole působil ředitel lídr, tj. ředitel, který ze školy vytvoří srdce místní komunity, centrum vzdělávání pro všechny generace, místem, kde se mají děti učit převzít zodpovědnost za svoje vzdělávání, za svůj budoucí život, ale také život celé komunity. Zřizovatelé se mohou postarat o budovy, zázemí, pomoci s administrativou, ekonomikou, plněním legislativy, ale potřebují skvělého lídra, tedy ředitele, který klasickou školu promění v učící se komunity. Z tohoto pohledu se obě zájmové skupiny navzájem potřebují, aby docházelo k rozvoji školy (Vácha, 2019).

Další legislativní úprava se věnuje případům, kdy je zřizovatelem školské právnické osoby ministerstvo, kraj, obec či svazek obcí. V takovém případě ještě zřizovatel schvaluje rozpočet školské právnické osoby, schvaluje zlepšený výsledek hospodaření školské právnické osoby či schvaluje vytvoření dalších peněžních fondů školské právnické osoby (neuvedené v paragrafu 137 odst. 2 a způsob hospodaření s nimi) (Česká republika, 2020).

Dle Zákona č. 561/2004 Sb. (školského zákona) jmenuje ředitele školské právnické osoby zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkursního řízení (pokud je zřizovatel ministerstvo, kraj, obec, svazek obcí), a to v základní podobě na dobu 6 let. Odvolat ředitele školské právnické osoby je možné i dříve, kdy toto realizuje zřizovatel z důvodu (Česká republika, 2020):

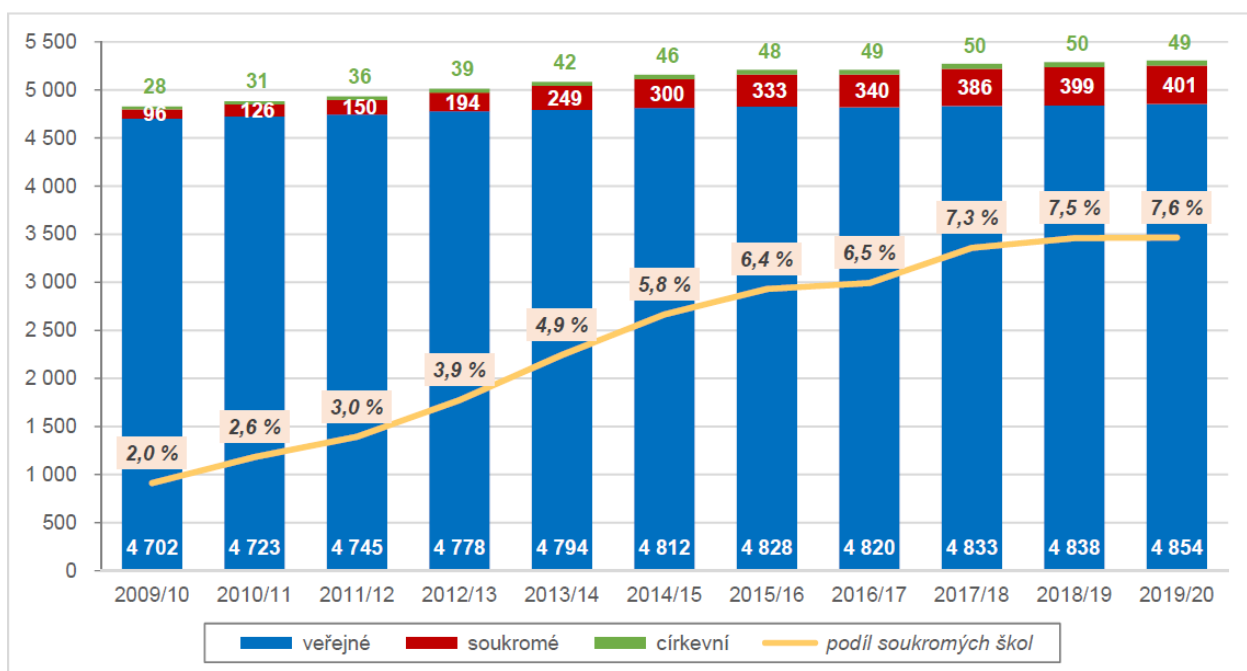
- Ředitel školy pozbyde některý z předpokladů pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení definovaného zvláštním legislativním předpisem.
- Nedojde ke splnění podmínky pro zahájení a úspěšné ukončení studia pro získání odborné kvalifikace dle zvláštního legislativního předpisu.
- Nedojde ke splnění podmínek pro získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení dle zvláštního právního předpisu.

- Dojde k organizačním změnám, v jejichž důsledku vedoucí pracovní místo ředitele zaniká.
- Dojde k závažnému porušení či neplnění legislativních povinností, kdy toto bylo zjištěno zejména Českou školní inspekcí nebo zřizovatelem.
- Dojde k návrhu České školní inspekce dle Zákona č. 561/2004 Sb. (školského zákona).
- Dojde k pravomocnému rozhodnutí soudu o neplatnosti odvolání předchozího ředitele z funkce či pravomocného rozhodnutí o neplatnosti rozvázání pracovního poměru s předchozím ředitelem.

V souvislosti s prací ředitele školy se hovoří i o pedagogickém vedení. Toto definuje soubor činností, které realizuje ředitel školy za účelem zajištění kvalitního vyučování a podpory učení žáků. Ke konkrétním činnostem v tomto patří definice jasných cílů školy, pravidelná revize kurikula, hodnocení výuky, sledování výsledků žáků, podpora učení žáků, či podpora učitelů a jejich profesního rozvoje, dále tvorba motivujícího klimatu školy (Trojanová, 2017, s. 16).

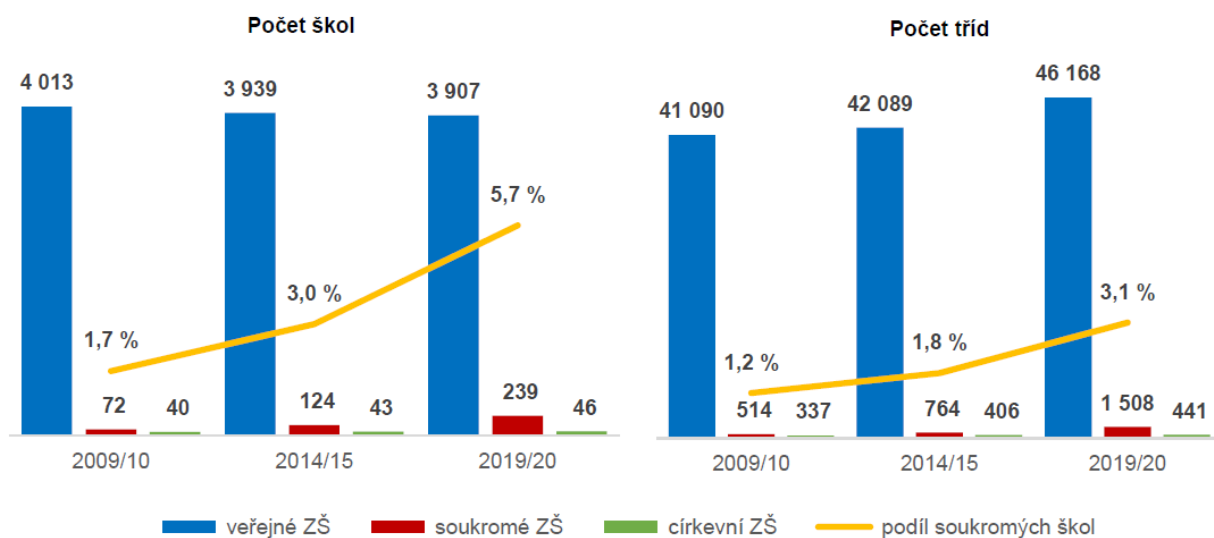
### **Statistika zřizovatelů škol v České republice**

Následující graf definuje počet mateřských škol dle zřizovatele v České republice, a to v rámci vývoje od školního roku 2009/2010, do školního roku 2019/2020. Z výstupů vyplývá, že jednoznačně převažují zřizovatelé veřejného charakteru, tedy z veřejného sektoru (obce apod.), soukromé a církevní mateřské školy jsou méně běžné (Český statistický úřad, 2020).



Obrázek 4 Mateřské školy dle zřizovatele, zdroj: Český statistický úřad, 2020

Podobné výsledky lze vysledovat i u škol základních, jak uvádí následující graf. Počet škol, u kterých je zřizovatel veřejného charakteru, jednoznačně převažuje, a to dlouhodobě od školního roku 2009/2010, až po školní rok 2019/2020. To se pak reflektuje i v počtu tříd (Český statistický úřad, 2020).



Obrázek 5 Počet základních škol a jejich tříd podle zřizovatele, zdroj: Český statistický úřad, 2020

Na dalším obrázku je představena situace u středních škol ve školním roce 2019/2020. Z tohoto vyplývá, že dle zřizovatele převažují veřejné školy, ale zároveň zde mají i vyšší podíl školy soukromých zřizovatelů (výrazněji než v případě základních škol a středních škol) (Český statistický úřad, 2020).

zřizovatel	školy		žáci		učitelé <sup>1)</sup>		žáků na 1 třídu	žáků na 1 učitele
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%		
veřejný	959	74,7	354 338	83,6	33454,2	85,5	22,9	10,6
soukromý	283	22	59 439	14	4845,2	12,4	17,4	12,3
církevní	42	3,3	10 061	2,4	833,9	2,1	24,1	12,1
celkem	1 284	100	423 838	100	39 133,3	100	22	10,8

Obrázek 6 Střední školy dle zřizovatele 2019/2020, zdroj: Český statistický úřad, 2020

Statistické informace poukazují na to, že nejběžněji je zřizovatel školy z veřejného sektoru (bez ohledu na typ školy – mateřskou školu, základní školu, střední školu).

### Ředitelé škol v současnosti

V posledních letech musí ředitelé škol řešit téměř nekontrolovatelné množství nových požadavků, a to nejen legislativních, ale také provozních, pedagogických, či lidských. Prakticky nepřetržitě dochází k novelám školských předpisů, k realizaci veřejných zakázek, projektových řízení, je nutné řešit inkluzi, s aktivními rodiči vést partnerskou diskuzi, zajistit dodržování stavebních a bezpečnostních předpisů, formativní hodnocení, projektové dny, dále řešit problémy s chybějícím pedagogickým personálem, ale také se stávajícím personálem a jejich požadavky. V podstatě ze všech stran se na ředitele valí nové a nové povinnosti a výzvy. V některých případech pak dokonce ředitel školy musí zvládat objem práce, který ve velkých organizacích vykonává několik manažerů. Ředitel však nese odpovědnost sám, protože i když některé úkoly deleguje na kolegy, tak stejně je konečná odpovědnost jeho vlastní. V ideálním případě se může ředitel opřít o zkušeného zřizovatele, ale v řadě případů to není pravidlem (Vácha, 2019).

Nadační fond EduZměna v roce 2019 uveřejnil výzkumnou studii mapující celkový stav vzdělávacího systému v České republice. Výstupy z výzkumné studie charakterizují i

postavení ředitelů škol v tomto, včetně poznatků o vztahu ředitelů a zřizovatelů. Zejména díky 6letému funkčnímu období je pozice ředitele velmi silně závislá na vůli zřizovatele. Zároveň se potvrzuje, že jde o funkci klíčovou pro rozvoj školy. Výrazným problémem je pak stav, kdy ředitelé 70 % času ředí nepedagogické věci, typu administrativy, provozních problémů, takže se nemohou věnovat strategiím rozvoje. To pak vede ke stavu, kdy jsou pozice ředitelů neatraktivní a nepřitahují dostatečný zájem lidí, které by vzdělávací systém potřeboval. Až na 39 % konkurzů na ředitele se hlásí pouze jeden uchazeč. Klíčovým důvodem tohoto stavu jsou pravděpodobně právě vysoké nároky na osobu ředitele, které se však nedotýkají pouze pedagogického vedení, ale také provozní agendy. Dle názorů ředitelů škol jsou procesní požadavky a pravidla neúměrné (zejména v komparaci se situací v zemích západní Evropy). Dalším problémem je finanční plánování, protože se často získávají investice před dotační programy a projektové žádosti, které ředitele časově zatěžují. Jde o výrazný problém, protože bez dobrých lídrů – ředitelů se české školství nebude rozvíjet (EduZměna, 2019).

Často se v kontextu vztahu mezi ředitelem a zřizovatelem hovoří o tzv. zřizovateli traktoristovy, což poukazuje na možnost, že je zřizovatelem nekompetentní osoba, která příliš školství a řízení školy nerozumí. To je pak samozřejmě na škodu a nevede to k rozvoji školy (Vácha, 2019).

Dobré kolegiální vztahy ve škole jsou podmínkou pro zajištění spokojenosti a požadované výkonnosti pracovníků. Z výzkumu autorek Smetáčkové a Francové (2020) se například prokázala, že dlouhodobá přítomnost stresu ve škole negativně ovlivňuje kvalitu vztahů mezi zaměstnanci a vede k syndromu vyhoření. Jsou to právě i dlouhodobé konflikty, které tento stres a syndrom vyhoření povzbuzují. Naopak, kvalitní vztahy eliminují stres a zvyšují kvalitu práce pedagogického personálu. Velmi výraznou roli při budování takového vhodného prostředí pak hraje právě ředitel školy. To se potvrdilo právě i prostřednictvím výzkumu zmíněných autorek – vedení školy hraje silnou roli v kvalitě vztahů v učitelském týmu a v otázce míry prožívaného stresu. Vedení školy přímo ovlivňuje každodenní provoz, dopadá tedy na všechny učitele bez ohledu na to, jestli jsou v bezprostředním kontaktu s ředitelem (Smetáčková, Francová, 2020).

Výzkum autorů Batool, Khattak a Saleem (2016) mezi řediteli středních škol se zaměřil na jejich styl řešení konfliktů. Autorům se podařilo zjistit, že jsou konflikty běžnou součástí práce ředitele školy. Ředitelé také přistupují různorodě k řešení konfliktů. Nejprínosnějším stylem řešení konfliktu pak bylo vyjednávání a projednávání, tedy v podstatě spolupráce se stranami konfliktu za účelem jeho vyřešení. Naopak, nejhorší výsledky přinášela pasivita (Batool, Khattak, Saleem, 2016). Podobné výsledky přinesl i výzkum autorů Ghaffar, Zaman a Naz (2012) mezi středoškolskými řediteli. Jak se ukázalo, tak spolupráce při řešení konfliktů a hledání kompromisního řešení konfliktu, přináší nejpozitivnější výsledky (Ghaffar, Zaman, Naz, 2012).

V dnešní době je zřejmé, že ředitel školy musí disponovat schopností řešení konfliktu. Ředitelé škol, kteří jsou schopni efektivně řešit konflikty, bývají zpravidla vnímáni jako kompetentnější a produktivnější. Naopak, nedostatek kompetencí v oblasti zvládání konfliktů bude mít negativní dopad na produktivitu organizace (Batool, Khattak, Saleem, 2016).

Školy hrají klíčovou roli nejen při předávání znalostí mladším generacím, ale také výrazně přispívají k rozvoji celé společnosti, k zaměstnanosti apod. Pracovní výkonnost ředitel je pak v podstatě faktorem, který ovlivňuje výkonnost celé společnosti a kvalitu života v místní komunitě (Ghaffar, Zaman, Naz, 2012).

Zkušenosti s výběrem ředitele škol popisuje zástupce zřizovatele města Liberec Ivan Lang (náměstek libereckého primátora pro školství): *„o místa ředitelů dnes není zájem. Naše snaha získat na zhruba čtvrtinu ředitelských míst nové kandidáty, kteří by měli potenciál školu rychle rozvíjet, nebyla vůbec naplněna (Endrstová, 2020).“*

Tuto skutečnost potvrzují i data z března až července 2018, kdy se konalo 1 465 konkurzních řízení na místo ředitele škol. V polovině případů byl však v konkurzu pouze jeden uchazeč. Zřizovatel pak v podstatě realizuje konkurz pouze formálně, protože nedostatek uchazečů neumožňuje plnohodnotnou realizaci výběrového řízení. Zřizovatel pak navíc musí bez ohledu na kvalitu vybrat ředitele, aby škola nebyla bez vedení (Endrstová, 2020).



V České republice je vzdělávací systém nastaven tak, aby ředitel školy rozhodoval o tom, jakým způsobem bude vypadat vzdělávání žáků. Zároveň platí, že nemusí učit tolik hodin jako učitelé, aby měl prostor i na řešení jiných věcí. Realita v českém školství je však jiná. Ředitelé v dnešní době nemají čas chodit na hospitace do tříd, radit učitelům, jak zlepšovat výuku, přemýšlet nad tím, jestli je například lepší učit tradičními nebo moderními způsoby apod. Namísto, těchto strategických otázek, řeší administrativu a hledají zdroje financování. Renata Schejbalová (ředitelka gymnázia Nad Štolou) potvrzuje, že až 30 % její pracovní doby zabere administrativa, dalších 30 % pak řešení rozpočtových otázek – pokud do školy kupuje něco nového, tak musí podepsat každou fakturu. Například nákup balíku toaletního papíru vyžaduje čtyři podpisy. Radko Sáblík (ředitel pražské Smíchovské střední průmyslové školy) hovoří v podobném smyslu, kdy například tvrdí, že musí stejné údaje vyplňovat několikrát – statistiky, které jednou vyplní, musí vyplnit znovu pro různé příjemce (například finanční úřad, ministerstvo, zřizovatele). Ředitelé škol se pak kromě nadbytečné administrativy a řešení rozpočtu ještě musí jednat s rodiči, zřizovatelem, prostudovat nové předpisy, kontrolovat učitele a další pracovníky, vytvářet rozvrhy atd. (Endrstová, 2020).

Vzhledem k náročnosti práce ředitele školy lze očekávat, že jej bude podporovat i zřizovatel. Tento může například poskytnout finanční prostředky na opravy, nebo zaplacení školení pro ředitele, zaplacení asistentů ředitele, aby se mu odlehčilo do administrativní náročnosti práce, ale žádný zákon to zřizovatelům nenařizuje, a tedy záleží pouze na dobré vůli a možnostech zřizovatele. Osvícenější zřizovatelé podporují ředitele formou různých školení, poradenství, mentoring apod. Toto však v praxi není příliš běžný přístup. Podobně je to s nastavením odměn a mezd. Plat ředitelů se zpravidla příliš neliší od pedagogických pracovníků, a tedy je spíše nižší. Navíc neexistuje systém odměňování, a tedy opět závisí odměna pouze na zřizovateli. V tomto případě záleží na tom, jaký má zřizovatel vztah ke škole a konkrétnímu řediteli, jaké má obec rozpočtové možnosti, jak je ochotná podpořit ředitele. Zejména ve větších městech je problém v tom, že zřizovatel nevidí, co všechno ředitel dělá, že pracuje často přesčas, aniž by mu byl takový přesčas proplacen (Endrstová, 2020).

Ministr školství Robert Plaga ke vztahu mezi řediteli a zřizovateli říká: „*očekávám od zřizovatelů, že začnou systematicky oceňovat náročnou práci ředitelů škol. Jsem rád, že se to už někdy děje a v některých obcích, kde si důležitost práce ředitelů uvědomují, jejich práci oceňují a přispívají škole nad rámec prostředků, které dostávají na školství v rámci rozpočtového určení daní (Endrstová, 2020).*“

### **1.3. Právní rámec vztahu mezi ředitelem a zřizovatelem školy**

Zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon)

Základní právní rámec mezi zřizovatelem školy a ředitelem školy je vymezen v rámci školského zákona, tj. zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Zákon vymezuje jak souvislosti zřízení škol, ale také kompetence, povinnosti zřizovatelů škol. Dané povinnosti, kompetence a úkoly pak formuluje i u ředitelů škol. Zákon dále vymezuje i souvislosti odvolání ředitele školy zřizovatelem (Česká republika, 2020).

*„Zřizovatelé zakládají školy a školská zařízení jako poskytovatele veřejných služeb právě proto, že jsou povinni ze zákona veřejné služby zajistit, aniž by je přitom museli přímo sami poskytovat (Doležilová, 2019).“*

Ve vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem školy (resp. školou) mají velkou důležitost legislativní předpisy, protože například u zřizovatele upravují jeho existenci a fungování, což vlastně znamená, že tyto právní předpisy upravují i existenci a fungování veřejných služeb a jejich jednotlivých poskytovatelů. Každý zřizovatel se tedy primárně musí řídit právními předpisy. Zároveň platí, že zřizovatelská pozice není vůči školám či školským zařízením nadřízenou pozicí s řídicí pravomocí, a tedy jako zřizovatel školy může krajský i obecní úřad zasahovat do chodu školy, pouze pokud k tomu má výslovné oprávnění ze zákona. Stupně veřejné správy nelze pokládat za stupně hierarchické nadřízenosti či podřízenosti pro školy a školská zařízení, protože školy a školská zařízení nejsou součástí struktury veřejné správy (Doležilová, 2019).

## **Kontrola škol ze strany zřizovatele**

Státní kontrolu ve školách primárně realizuje Česká školní inspekce, která má oprávnění kontrolního orgánu. Jde o jediný orgán s kontrolní pravomocí, který má zároveň oprávnění k hodnocení kvality vlastního vzdělávání jako pedagogického procesu. To zároveň znamená, že takovou pravomoc k hodnocení kvality už nemá žádný jiný orgán, ani zřizovatel. Zřizovatel však provádí kontrolu hospodaření škol a školských zařízení, protože jsou školy a školská zařízení příspěvkové organizace, případně realizuje i další formu kontrolu (Doležilová, 2019).

Dle Zákona č. 561/2004 Sb. (školského zákona) může zřizovatel realizovat hodnocení školy a školského zařízení, a to dle kritérií, která předem zveřejní (Česká republika, 2020). Ministerstvo mládeže, školství a tělovýchovy České republiky (2021) upřesňuje, že je sice stanovení obsahu a rozsahu hodnocení činnosti školy, věcí zřizovatele. Nicméně, z legislativního hlediska je nutné, ať požadavky zřizovatele nevybočují z uvedeného zákona. To znamená, že má zřizovatel dodržovat následující doporučení (Ministerstvo mládeže, školství a tělovýchovy, 2021):

- Vyžadovat pouze údaje odpovídající účelu a předmětu hodnocení – zpravidla je účelem hodnocení zejména zvyšování kvality poskytování vzdělávání, a tedy zřizovatel má vyžadovat pouze údaje, které jsou k tomuto účelu využitelné (například je nevhodné požadovat výsledky hodnocení konkrétních žáků, protože jsou irelevantní vůči účelu).
- Vyžadovat pouze údaje, které nemá k dispozici z jiného právního titulu – tedy požadovat údaje, které už nemá k dispozici.
- Realizovat hodnocení takovým způsobem, který hodnoceného zbytečně zatěžuje.
- Realizovat hodnocení ve spolupráci s hodnoceným.
- Dodržovat pravidla ochrany osobních údajů.
- Zveřejnit předem kritéria hodnocení škol a školských zařízení.

Zřizovatel v tomto případě tedy může provádět kontrolu, ale lze kontrolovat pouze plnění právních povinností vyplývajících ze zákona. U škol a školských zařízení se nejedná

pouze o školskou legislativu, ale také o povinnosti obsažené v právním řádu jako celku. Školám je tímto garantováno, že kontrola ze strany zřizovatele nemůže být mimo právní rámec. Na druhou stranu školy musí znát svoje práva a povinnosti (Doležilová, 2019).

Důvodem k hledání nového ředitele školy ze zpravidla například nespokojenosti zřizovatele s dosavadním vedením, neschopnost ředitele jednat s lidmi, nedodržování stížností, příliš velké množství stížností, ale ředitelé také odcházejí ze své pozice dobrovolně – například do důchodu, nebo jiného zaměstnání (Endrstová, 2020).

Na základě znění předcházejících informací se nabízí otázka, kdo může škole určovat, jak se má ředitel školy chovat? Jaké požadavky může na ředitele klást zřizovatel školy? Primárně je nutné zajistit, že bude každá škola fungovat v souladu s legislativním řádem České republiky a příslušným rámcovým vzdělávacím programem jako státní vzdělávací politikou. Školy se musí primárně řídit zákony, takže nemají povinnost dodržovat informace, instrukce či pokyny jiné povahy (než legislativní). Dodržovat informace, instrukce či pokyny mohou na dobrovolné bázi, pokud je to pro školu přínosem. Z tohoto se potvrzuje, že ředitel školy musí vždy postupovat v souladu se zákonem (Doležilová, 2019).

## **2. Praktická část**

Praktická část práce představuje výstupy z primárního šetření a metodologický postup tohoto primárního šetření, dále výstupy z rozhovorů (tedy realizovaného primárního šetření). Výrazná pozornost je v rámci kapitoly věnována analýze a vyhodnocení dat. Závěry jsou potom shrnuté formou diskuze, z které zároveň vyplývají návrhy a doporučení ke zlepšení.

### **2.1. Primární šetření a metodologický postup**

Předmětem primárního šetření v podobě kvalitativního výzkumu jsou konflikty mezi ředitelem školy a zřizovatelem školy. Pro zajištění relevance výsledků je kvalitativní rozhovor realizován jak se zřizovateli, tak i s řediteli škol.

Metodologický postup kvalitativního šetření vychází z doporučení autora Hendl (2005). Kvalitativní výzkum slouží pro získání podrobných informací o jedincích a jejich chování, příčinách jejich chování (Hendl, 2005, s. 52-53). Z tohoto pohledu se jeví jako velmi vhodný nástroj pro využití v rámci zpracování této práce.

Cílem výzkumu je analyzovat vybrané konflikty mezi zřizovatelem a ředitelem a identifikovat jejich příčiny, jednotlivé fáze, aby bylo možné následně určit možnosti jejich předcházení.

Primární šetření využívá kvalitativní metody sběru dat v podobě polostrukturovaných rozhovorů. Došlo k záměrnému výběru tří ředitelů škol a tří zřizovatelů škol, u kterých byl identifikován nějaký konflikt v rámci vztahu ředitel x zřizovatel. Kontakty na dotazované se podařilo získat prostřednictvím tzv. metody sněhové koule. Tato je velmi vhodná právě pro případy, kdy neexistují žádné seznamy potenciálně vhodných respondentů, či jsou informace pro výběr utajované (což právě konflikty mohou být).

Tazatelka (autorka práce) oslovila několik ředitelů škol, dále svých známých s tím, jestli neznají vhodného respondenta. Dále proběhla i průzkum mediálních výstupů, jestli neinformují o nějakém konfliktu mezi zřizovatelem a ředitelem školy, který by šlo využít v rámci primárního sběru dat.

Po získání pozitivního doporučení byl takový respondent osloven, včetně případné žádosti o kontakt na dalšího takového vhodného respondenta. Tímto se podařilo získat soubor 6 vhodných respondentů, kteří se mohou účastnit primárního sběru dat, protože mají zkušenost s konfliktem ředitel x zřizovatel.

Každému z respondentů byla zaručena anonymita, ale je možné uvést jejich stručnou charakteristiku, která tuto anonymitu nenarušuje. Charakteristika respondentů je následující:

- Respondent pan Pavel: ředitel základní školy v menší obci (do 5 tis. obyvatel), věk 42 let, 3 roky pracuje na této pozici.
- Respondent paní Eva: ředitelka mateřské školy v menším městě (do 30 tis. obyvatel), věk 51 let, 6 let pracuje na této pozici.

- Respondent paní Hana: ředitelka základní školy ve větším městě (do 80 tis. obyvatel), věk 47 let, 4 roky pracuje na této pozici.
- Respondent pan Josef: starosta města menšího města (do 20 tis. obyvatel), věk 44 let, ve funkci od roku 2014.
- Respondent pan Petr: starosta menší obce (do 10 tis. obyvatel), věk 61 let, ve funkci od roku 2014.
- Respondent pan Jiří: starosta menšího města (do 30 tis. obyvatel), věk 48 let, ve funkci od roku 2014.

Využití tohoto výběrového vzorku umožňuje prozkoumat konflikty z pohledu zřizovatelů, ale také z pohledu ředitelů škol. Následně, je možné v rámci analýzy a interpretace dat oba pohledy vzájemně komparovat.

Mezi základní výzkumné otázky se řadí:

- Hlavní výzkumná otázka: Jak popisují ředitelé a zřizovatelé typické vzájemné konflikty?
- Dílčí výzkumná otázka: Jaký je typický důvod (či téma, oblast) vzniku konfliktu mezi zřizovatelem a ředitelem školy?
- Dílčí výzkumná otázka: Jaké je typické řešení konfliktu mezi zřizovatelem a ředitelem školy?
- Dílčí výzkumná otázka: Co je pro řešení konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem školy nejdůležitější?
- Dílčí výzkumná otázka: Co je pro předcházení konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem školy nejdůležitější?

Kvalitativní forma výzkumu se jeví jako velmi vhodná vzhledem k cílům výzkumu a jednotlivým výzkumným otázkám, protože je nutné zodpovědět otázky typu proč, či prozkoumat příčiny konkrétní situace, konkrétního jednání.

V rámci kvalitativního rozhovoru se opírám o přístupy případové studie, tj. jednotlivých konfliktů mezi ředitelem a zřizovatelem. Menší počet těchto zkoumaných

studií (tj. šest) není na překážku, protože je nutné prozkoumat každý konflikt detailním způsobem, což by se nemuselo podařit při příliš vysokém počtu respondentů.

Polostrukturovaná forma rozhovoru umožnila využít předem stanovené otázky, ale zároveň poskytla prostor pro dotazované, ať mohou vyjádřit svoje myšlenky, názory k danému tématu hlubším způsobem, tedy respondent nebyl pevně svázán strukturovanou otázkou – podobně to platí pro tazatele.

Pro analýzu a interpretaci dat je využito otevřeného kódování, ve kterém se hledají prostřednictvím klíčových slov – kódů hlubší souvislosti mezi odpověďmi respondentů.

Vzor otázek pro dotazované měl následující podobu. Každý respondent odpovídal na příslušnou otázku formou otevřené odpovědi, případně mohl tazatel položit doplňující otázku, dle odpovědi respondenta. Podoba otázek byla následující:

- 1) Můžete popsat svůj konflikt se zřizovatelem/ředitelem školy?
- 2) Jak se podařilo konflikt vyřešit?
- 3) Z čeho dle Vás pramení nejčastější konflikty mezi zřizovatelem/ředitelem školy (nejen dle Vaší zkušenosti, ale například i informací od kolegů, jiných ředitelů apod.)? Jaké jsou problematické oblasti tohoto vztahu?
- 4) Jak lze dle Vás zamezit vzniku konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem školy v budoucnosti? Jak lze těmto konfliktům předcházet?

Vzhledem k pandemii koronaviru byla vyloučena možnost osobního setkání s respondentem. Tento osobní kontakt byl nahrazen audiovizuálním přenosem prostřednictvím software Skype, tedy jednalo se o videohovor s respondentem. Tazatelka v jeho průběhu zapisovala odpovědi respondentů do předem připraveného souboru v textovém editoru MS Word. Rozhovory se podařilo uskutečnit od 1. 12. 2020 do 20. 12. 2020. Termín vždy závisel zejména na časové dostupnosti respondenta. Na počátku měsíce prosince byl realizován tzv. předvýzkum, tj. rozhovor s prvním respondentem, který ověřoval, jestli nemůže při realizaci a vyhodnocení rozhovorů dojít k problémům, nedorozuměním apod. Toto se nepotvrdilo a bylo možné přejít i k dotazování dalších respondentů.

## 2.2. Rozhovory

V rámci této kapitoly jsou představené odpovědi respondentů na otázky z kvalitativního šetření.

### Výsledky rozhovorů

1) Můžete popsat svůj konflikt se zřizovatelem/ředitelem školy?

Ředitel pan Pavel: *„Zřizovatel zasahoval do personálních otázek, chtěl, abych přijal syna zástupce starosty na pedagogickou pozici. Personální kapacita však byla naplněna, takže bych musel buď někoho propustit, nebo požádat o navýšení finančních prostředků na mzdy, což se mi zdálo jako zbytečné, protože škola potřebovala peníze jinde. Přijmout nového pracovníka jsem odmítnul. Od té doby mi dělal zřizovatel jen naschvály, na nějakou nadstandardní odměnu jsem mohl zapomenout, skoro i moje manžela, která dělá sekretářku v soukromé firmě, měla vyšší plat, než já, veškeré investice do rozvoje školy zřizovatel zastavil a vyloženě čekal, až udělám nějakou chybu, aby mě mohl odvolat. Konflikt skončil, až změnou vedení města, novým starostou. S tím však vznikl další konflikt. Jeho jádro spočívalo ve financování školy. Obec absolutně nereagovala na nutnost navýšení příspěvku na nákup učebnic. Rodičům se to nelíbilo, tak jsem byl zase já předmětem jejich kritiky. Nakonec, si několik rodičů stěžovalo i zřizovateli, který mi kvůli tomu snížil odměnu – přitom, se jednalo o jeho vinu. Částečně to byla i moje vina, protože jsem neměl čas na setkání se zřizovatelem, protože jsem řešil tuny jiných úkolů.“*

Ředitelka paní Eva: *„Zaměstnankyně školy nesplnila pracovní úkoly a stěžovala si na obci. Starosta byl ve funkci první týden, tak se toho hned chytil, pozval si mě na kobereček, napsal mi formální výtku apod., aniž by mě nechal něco vysvětlit. To naše vztahy narušilo hned na počátku. Až po pár letech ve funkci starosta uznal, že to bylo přehnané, když viděl, jaká je situace za ty roky (nepodložené stížnosti, nesmyslné stížnosti apod., řešil pravidelně), jak je řízení školy náročné. Takže nakonec se to urovnalo. I v předchozím působení jsem měl konflikty se zřizovatelem. Zřizovatel třeba požadoval osobní dokumentaci učitelů a jejich mzdový výměr. To bylo nepřijatelné. Po tom, co jsem odmítl, následovala jedna schválnost za druhou, nakonec bylo lepší odejít.“*



Ředitelka paní Hana: „přes tři roky jsem nedostávala žádné finanční odměny, zřizovatel si vždycky našel důvod, proč nepřiznat odměnu, často naprosto malicherné věci. Navíc většinou fungovala jen elektronická komunikace, na osobní setkání neměl zřizovatel čas, do školy posílal jen zástupce, který se nechtěl o financích vůbec bavit. Po tom, co jsem pohrozila výpovědí si starosta uvědomil, že jinou ředitelku nenajde, tak přistoupil na osobní setkání a přislíbil mi odměny. To se stalo.“

Starosta pan Josef: „Byla to neschopnost ředitelky gymnázia, dlouhodobě nebyla schopná řešit interní problémy, nekomunikovala s rodiči, nereagovala na nedostatečnou kvalifikaci některých pedagogů, jejich protěžování, protože jsou loajální apod. Prostě, celá řada problémů, která skončila až u soudu, protože se ředitelka soudila s obcí. Samozřejmě, prohrála, ale obci to stálo hodně prostředků, časových i finančních. Následně, bylo i složité najít náhradu, protože škola měla kvůli ředitelce špatnou pověst a nikdo ji řídit nechtěl, stejně jako tam nikdo nechtěl studovat.“

Starosta pan Petr: „Propuštěná zaměstnankyně žalovala školu za neoprávněnou výpověď. Já jako zástupce zřizovatele nabídl řediteli výpomoc s tím, že se pokusí zajistit mimosoudní řešení sporu, zajistí právní pomoc apod. Ředitel to odmítl s tím, že škola má právníka a klidně může dojít k soudu, není důvod pro mimosoudní řešení, protože je škola v právu (dle něj). Škola však soudní spor prohrála, takže musela vyplatit ušlou mzdu a zaplatit náklady soudního řízení. Sice byla primárně poškozena škola, ale finanční prostředky poskytujeme škole my jako zřizovatel, z těchto se škoda zaplatí. Takže byla snížena odměna pro ředitele školy, z toho vznikl konflikt. Já to celé považoval za chybu ředitele, který odmítl pomoc. On v tom problém neviděl a vinil advokáta, soud. Nicméně, na snížení odměny jsem trval. Nakonec došlo k dohodě, že snížení odměny bude jen dočasné.“

Starosta pan Jiří: „Ředitel školy s námi nekomunikoval, plnil jenom zákonné povinnosti, ale aby nás kontaktoval, přišel na jednání školské komise, pozval nás do školy na osobní prohlídku, to prostě nedělal. My pak nevíme, jak to ve škole reálně probíhá.“

2) Jak se podařilo konflikt vyřešit?

Ředitel pan Pavel: *„nakonec došlo k vzájemnému několikahodinovému setkání se zřizovatelem, které pomohlo k nalezení konstruktivního řešení.“*

Ředitelka paní Eva: *„jak jsem říkal, ten první konflikt v podstatě vyšuměl, druhý skončil mým odchodem z funkce ředitele. To asi nejde označit jako za řešení, ale byla to realita.“*

Ředitelka paní Hana: *„Nakonec vyjednáváním, ale bylo nutné přerušit tu pasivitu zřizovatele. Jako vždy, tak i tady platilo, že ten konflikt se dal vyřešit i dříve, ale vždycky musí chtít oba, nejen, jedna strana. Ignorace (v tomto případě ze strany starosty) ničemu neprospěje.“*

Starosta pan Josef: *„jak jsem popsal, tak to skončilo u soudu. Bohužel jiná možnost nebyla, protože ředitelka iniciovala soudní jednání.“*

Starosta pan Petr: *„šlo asi hlavně o vyjednávání, bylo tam osobní jednání a hledalo se řešení, které další spolupráci nenaruší.“*

Starosta pan Jiří: *„muselo dojít k jeho odvolání, s novým ředitelem, už je komunikace lepší.“*

3) Z čeho dle Vás pramení nejčastější konflikty mezi zřizovatelem/ředitelem školy (nejen dle Vaší zkušenosti, ale například i informací od kolegů, jiných ředitelů apod.)? Jaké jsou problematické oblasti tohoto vztahu?

Ředitel pan Pavel: *„Z 99 % ten konflikt vzniká buď kvůli financím, nebo osobní antipatii. Nejhorší varianta, když starostům vleze „sláva“ do hlavy a stanou se z nich odborníci na školství a řízení školy. Pak chtějí třeba věci, které jsou nezákonné, které jsou nepodstatné a vymluvit si to samozřejmě nenechají, pak si myslí, že je problém na straně ředitele, nikoliv u zřizovatele. I když tomu tak ve skutečnosti není.“*

Ředitelka paní Eva: *„I autonomie ředitelů může být problém, když pak zřizovatel nechápe, co vlastně chce ředitel dokázat nějakým přístupem. Tam je právě nutná komunikace, které třeba brání nějaké faktory, a potom vznikají konflikty.“*

Ředitelka paní Hana: „*Ředitel se ocitá jako centrum mezi velmi nesourodými stakeholdery, mezi rodiči, zřizovatelem, učiteli, nepedagogickým personálem, žáky, uchazeči o studium apod. Každý z těchto lidí chce v podstatě něco jiného. Tam se prostě konfliktům nejde vyhnout. Důležitá je komunikace, ale s někým se domluvit nejde, pak holt přichází na řadu formálnější řešení konfliktů – píšou se stížnosti, odpovídá se dle zákona atd.*“

Starosta pan Josef: „*Špatný vztah se zřizovatelem už zastavil rozvoj různých škol. Snažíme se to riziko eliminovat, ale vždy závisí i na ředitelích. Pokud si navíc nemůžeme vybírat (jakože v podstatě nemůžeme, o tu práci není zájem), tak nelze ředitelem školy jmenovat osobu, která bude chtít spolupracovat, komunikovat. Pak to může dopadnout špatně, jako v našem případě.*“

Starosta pan Petr: „*V tom vztahu ředitel zřizovatel se nakonec setkávají dva lidé, tj. starosta a ředitel, takže vliv hrají i nějaké mezilidské vztahy, vzájemné sympatie, vlastnosti jednotlivců. Lidé mají různou motivaci. Ohledně oblastí, tak určitě finance, protože zřizovatel nemá moc, jak zasahovat do jiných věcí, takže se řeší v podstatě jen finance na úrovni tohoto vztahu.*“

Starosta pan Jiří: „*špatná komunikace, finance.*“

4) Jak lze dle Vás zamezit vzniku konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem školy v budoucnosti? Jak lze těmto konfliktům předcházet?

Ředitel pan Pavel: „*Být ředitelem je náročná práce, málokdy si to zřizovatel uvědomuje, přitom i on je zástupce obce, a taky prostě musí znát a dodržovat tisíce věcí, nese za vše odpovědnost. Přitom, jim schází pochopení a empatie. Toto si musí zřizovatel uvědomit v první řadě. Musí být empatický. Samozřejmě, nelze nevidět jasné přešlapy ředitele, když je dělá, ale pokud má ředitel vše v pořádku, tak mu nemá zřizovatel házet klacky pod nohy. Obě strany se musí pochopit a respektovat.*“

Ředitelka paní Eva: „*pravidelně se setkávat, hovořit spolu, to je recept. Zřizovatel musí pochopit, že je rozvoj školy zájmem všech, nemá věřit pomluvám, ale vycházet z reality, reálných výsledků. S každým se bohužel nejde v tomto smyslu domluvit.*“

Ředitelka paní Hana: „*neumím si představit, že by šlo něčemu takovému zamezit, konflikty vždycy budou, rodiče si stěžují, učitelé si stěžují, pořád se něco někomu nelíbí, to by musel být zřizovatel „hluchý“, aby nešel do konfliktu. Naopak, radši konflikt využije pro prosazení svého zájmu, dosazení svého člověka na místo ředitele.*“

Starosta pan Josef: „*něčemu takovému nejde zamezit, prostě vždy se budou představy o řízení nějakým způsobem lišit, ale je nutné zůstat v těch mantinelech, které dává zákon, nepřekračovat je, pak může právě vzniknout ten konflikt.*“

Starosta pan Petr: „*je velký problém, že o práci ředitele není zájem, několikrát se stalo, že se nikdo nepřihlásil, nikdo neměl zájem o ředitelování. Pak se musí lidé přemlouvat, ať se o místo uchází. Nakonec se musí vybrat třeba i osoba, která prostě nebude mít takový zájem o rozvoj školy, není to konkurenční prostředí. Když pak chceme nějaký nadstandard, na který poskytneme i finanční prostředky, tak už je oheň na střeše.*“

Starosta pan Jiří: „*Řešení konfliktů závisí na schopnosti vzájemné spolupráce a komunikace. Bez toho, aniž by jedna strana naslouchala druhé, a naopak, se neobejde žádné řešení konfliktu.*“

### **2.3. Analýza a vyhodnocení dat**

Pro analýzu a vyhodnocení dat je využito metody otevřeného kódování.

1) Můžete popsat svůj konflikt se zřizovatelem/ředitelem školy?

Z otevřeného kódování vyplývá, že k základním důvodům konfliktu mezi zřizovatelem a ředitelem školy patří zásahy do personálních záležitostí, financování školy, stížnosti zaměstnankyně školy, neadekvátní požadavky zřizovatele, nedostatečná finanční odměna ředitele, neschopnost ředitelky, podcenění rizikové situace ředitelem, nekomunikace a nezájem ze strany ředitele.

K okolnostem konfliktů se řadí zejména politický tlak na personální změny, nezájem zřizovatele o investice školy, nedostatek času ze strany ředitele, hrozby výpovědí, nezájem

o zlepšování školy ze strany ředitelky. Přístup stran konfliktu pak vedl například k zastavení financování školy, ke krácení mzdy a odměň řediteli, čekání na chybu, vytýkání chyb (i nezaviněných), či soudní jednání.

**Tabulka 1 Otevřené kódování otázka č. 1**

Kategorie	Subkategorie	Kód
Konflikt se zřizovatelem	Důvody	Zásah do personálních záležitostí
		Financování školy
		Stížnost zaměstnankyně školy
		Neadekvátní požadavky (zřizovatel chtěl osobní údaje zaměstnanců)
		Nedostatečná finanční odměna
		Neschopnost ředitelky v řadě záležitostí
		Podcenění rizikové situace ředitelem
		Nekomunikování, nezáměr o osobní setkání
	Okolnosti	Politický tlak na personální změny
		Nezáměr zřizovatele o investice školy
		Nedostatek času ředitele neumožňoval komunikaci
		Hrozba výpovědi
		Nezáměr o zlepšování školy ze strany ředitelky
	Přístup	Zastavení financování školy
		Krácení mzdy a odměň řediteli
		Čekání na chybu
		Vytýkání chyb (i nezaviněných)
		Soudní jednání

Zdroj: vlastní zpracování

2) Jak se podařilo konflikt vyřešit?

Z hlediska otevřeného kódování se podařilo potvrdit, že při řešení konfliktu byla využita strategie vyjednávání, pasivity, násilí či delegace. Výsledkem nebylo vždy nalezení konstruktivního řešení, ale také například odchod z funkce, či soudní výrok.

**Tabulka 2** Otevřené kódování otázka č. 2

Kategorie	Subkategorie	Kód
Řešení konfliktu	Strategie	Vyjednávání
		Pasivita
		Násilí
		Delegace
	Výsledek	Nalezení konstruktivního řešení
		Odchod z funkce
		Soudní výrok

Zdroj: vlastní zpracování

3) Z čeho dle Vás pramení nejčastější konflikty mezi zřizovatelem/ředitelem školy (nejen dle Vaší zkušenosti, ale například i informací od kolegů, jiných ředitelů apod.)? Jaké jsou problematické oblasti tohoto vztahu?

Dále byl prostřednictvím otevřeného kódování identifikován nejčastější zdroj konfliktů. Jednalo se zejména o finance (ať už pro školu či ředitele), osobní antipatie, neschopnost komunikace změn a strategie, nedostatek času na straně ředitele, nepochopení ze strany zřizovatelů. K primárním problematickým oblastem patří zejména neznalost náročnosti práce ředitele a legislativy ze strany zřizovatele, dále nevhodné nastavení komunikace, vysoký počet různorodých zájmových skupin, nezáměr o práci ředitele či mezilidské vztahy.

**Tabulka 3 Otevřené kódování otázka č. 3**

Kategorie	Subkategorie	Kód
Nejčastější zdroje konfliktů a problémové oblasti	Zdroje	Finance (pro školu i ředitele)
		Osobní antipatie
		Neschopnost komunikace změn, strategie
		Nedostatek času ředitelů
		Nepochopení ze strany zřizovatelů
	Problématické oblasti	Neznalost náročnosti práce ředitele a legislativy ze strany zřizovatele
		Nastavení komunikace
		Vysoký počet různorodých zájmových skupin
		Nezájem o práci ředitele školy
		Mezilidské vztahy

Zdroj: vlastní zpracování

- 4) Jak lze dle Vás zamezit vzniku konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem školy v budoucnosti? Jak lze těmto konfliktům předcházet?

V rámci otevřeného kódování čtvrté otázky se podařilo zjistit, že je možné zamezit vzniku konfliktu (tedy respektive jim zamezit nejde, ale lze nějakým způsobem snižovat jejich negativní efekt) prostřednictvím pochopení náročnosti práce ředitele, hodnocením ředitele dle reálných výsledků, nikoliv pomluv, dále například aktivní spoluprací. Z hlediska prevence se jako vhodná jeví komunikace, vymezení pravidel, spolupráce, pravidelná setkávání či dodržování legislativy.

**Tabulka 4 Otevřené kódování otázka č. 4**

Kategorie	Subkategorie	Kód
Prevence a zamezení vzniku konfliktům	Zamezení vzniku konfliktů	Pochopení náročnosti práce ředitele
		Hodnocení dle reálných výsledků, nikoliv pomluv
		Nelze zamezit, jen eliminovat, zmírnit
		Aktivní spolupráce
	Prevence	Komunikace
		Vymezení pravidel spolupráce
		Pravidelná setkání
		Dodržování legislativy

Zdroj: vlastní zpracování

S těmito výstupy je dále pracováno v dalším textu práce.

Případové studie konfliktů – vyplývající z vyhodnocení – typické konflikty

Z odpovědí respondentů lze také odvodit typické konflikty mezi zřizovatelem a ředitelem.

Ředitel pan Pavel hovoří o konfliktu mezi ním a zřizovatelem z důvodu zásahu do personálních otázek, kdy byl vyvíjen politický tlak na přijetí pracovníka, což by znamenalo nutnost propouštění nebo získání dalších finančních prostředků. V dalším případě šlo o konflikt, kdy zřizovatel neměl zájem na financování potřeb školy. Tento konflikt byl řešen metodou násilím (resp. nikoliv fyzickým, ale docházelo k psychickému nátlaku), což se ukázalo jako nekonstruktivní.

Ředitelka paní Eva popisuje případ konfliktu se zřizovatelem, jenž vznikl v důsledku činnosti zaměstnankyně školy, která si stěžovala zřizovateli na jednání ředitele. V dalším popisovaném konfliktu ředitel odmítl poskytnout zřizovateli osobní údaje zaměstnanců. Tento konflikt byl řešen metodou pasivity a násilím (opět psychickým nátlakem), což se ukázalo jako neproduktivní a nekonstruktivní.



Ředitelka paní Hana charakterizuje konflikt se zřizovatelem, který byl zapříčiněn nedostatečnou finanční odměnou za odvedenou práci, nedostatkem zájmu o osobní setkání. Tento konflikt byl řešen metodou vyjednávání, což se ukázalo jako konstruktivní, ale nelze opomenout, že kdyby nedocházelo k dlouhodobé ignoraci ze strany zřizovatele, tak k tomuto konfliktu nemuselo dojít.

Zřizovatel pan starosta Josef definuje konflikt s ředitelem, který vznikl v důsledku neschopnosti ředitelky gymnázia. Tento konflikt byl řešen metodou delegace na soud, což se ukázalo jako jediná možnost vzhledem k postoji ředitelky, ale nákladů z hlediska času a financí.

Zřizovatel pan starosta Petr hovoří o konfliktu, který s ředitelem školy vedl kvůli tomu, že podcenil řešení konfliktu s propuštěnou zaměstnankyní. Tento konflikt byl řešen metodou delegace na soud, což se ukázalo jako nepřilíš optimální varianta, která přinesla jen další náklady.

Zřizovatel pan starosta Jiří popisuje konflikt s ředitelem školy, který měl podstatu v tom, že ředitel školy se zřizovatelem nijak nekomunikoval. Tento konflikt byl řešen metodou pasivity (i když zřizovatel byl aktivní, tak ředitel byl pasivní, takže celkově lze hovořit o pasivitě), což se ukázalo jako nekonstruktivní.

Z případových studií lze také odvodit, že současný stav řešení konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem není příliš vhodný. V teoretické části se nachází přehled efektů, které generuje dobré řešení konfliktu ze školního prostředí. Jejich přítomnost lze na těchto případových studiích zhodnotit následovně:

- Generuje přínosy všem účastníkům konfliktu - ne, tato podmínka nebyla splněna. V několika případech došlo například k odchodu zaměstnanců z pracovní pozice, docházelo k soudním jednáním, která nejsou příznivá a přínosná, nepodařilo se navázat dobré vztahy apod. Je zřejmé, že zřizovatelé a ředitelé příliš neumí řešit konflikty tak, aby byl generován přínos pro obě strany. K tomuto došlo pouze v několika málo případech. Situace není příznivá.

- Řešení je realistické a realizovatelné - pokud už obě strany najdou shodu na řešení, tak lze souhlasit s tím, že jde o řešení realistické a realizovatelné. Tuto podmínku dle primárního sběru dat plní obě strany.
- Řešení je přijatelné pro obě strany konfliktu (to znamená, že nemusí být zcela ideální, ale stačí přijatelné) - i tato podmínka byla splněna, ale opět pouze v případech, kdy došlo ke snaze o hledání řešení, kdy nebyla využita pasivita, násilí apod. Nejedná se o pravidlo, ale spíše o výjimku.
- Předchází opakovanému vzniku konfliktu. Řešení jasně pojmenovává konflikt a způsoby jeho řešení (co, kdo, kdy, jak, včetně sankcí) - nepodařilo se identifikovat situaci, kdy by mělo dojít k přijetí opatření, aby nedošlo k opakovanému vzniku konfliktu. Na tomto musí obě strany lepším způsobem pracovat v budoucnosti.
- Je pracováno se zachováním rovnováhy (zúčastněné strany se podílí na jeho zvládnutí, pro ukončení konfliktu něco vykonávají, řešení je společné) - ani tato podmínka není pravidlem, ale spíše výjimkou.
- Z těchto poznatků se potvrzuje, že je nutné sestavit návrhy a doporučení pro zlepšení, protože aktuální situace v řešení konfliktů negeneruje pozitivní efekty.

#### Problematické oblasti vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem školy

O práci ředitele klesá zájem, skoro polovina konkurzů na ředitele sestává jen z jednoho kandidáta. To pak vede k tomu, že se ředitel školy v podstatě nemusí snažit místo získat, může jít prakticky o „kohokoliv“. Kvalita jeho práce tedy může být i špatná. Zřizovatel pak může generovat zvýšené množství konfliktů s takovým ředitelem, který neměl ve výběrovém řízení žádného konkurenta.

#### Jednotlivé fáze konfliktů

V rámci prostudování konfliktů primárním sběrem dat se lze přiklonit k tomu, že konflikty mezi ředitelem a zřizovatelem mají typický průběh, který popisuje například teoretická část práce.

## 2.4. Diskuze, návrhy ke zlepšení

Z informací uvedených v předcházejícím textu vyplývá, že škola je často terčem kritiky, stejně jako zřizovatel. Tato kritika je často dána tím, že zřizovatel i škola musí řešit obrovské množství faktorů a věcí, a proto se jednoduše najde zdroj konfliktu, kritiky apod. Stačí opomenutí maličností a některá ze zájmových skupin ihned začne konflikt, který se následně přenesse na úroveň vztahu zřizovatel – ředitel školy. Takovéto konflikty jsou často velmi náročné a vyžadují pokročilé řešení. Na obou stranách konfliktu však stojí osoby, které nemusí mít dostatečnou kvalifikaci k tomu, ať zvolí vhodnou variantu řešení konfliktu. Toto potom ještě výrazně ztěžuje možnosti řešení konfliktu.

Z předcházejícího textu vyplývá, že zřizovatel řeší zejména kritiku a stížnosti na ředitele, školu, její personál apod. Pak může mít zkreslený pohled, protože se k němu dostává pouze negativní zpětná vazba, nebo zřizovatel inklinuje k řešení "maličností", které nemají v podstatě žádný dopad na kvalitu výuky a provozu školy, přesto pro zřizovatele jde o prioritní problémy. Ředitel školy však na takové věci v podstatě nemá čas. Zřizovatel pak opomíjí úspěchy ředitele školy a neustále se orientuje pouze na bezvýznamné problémy. To samozřejmě nemůže ředitele školy motivovat, tedy škola pak nemusí fungovat zcela efektivně.

Školní pracoviště bez konfliktů je v podstatě nereálnou představou, ambicí. Na provozu školy se zpravidla podílejí desítky různých osob, které mohou mít odlišné zájmy, představy, očekávání apod. Do tohoto pak ještě vstupují rodiče dětí, zřizovatel, místní komunita apod. Při takovém počtu zájmových skupin nelze očekávat, že nedojde ke konfliktům. Ředitel školy by proto měl akceptovat konflikty jako přirozenou součást svojí práce a mít dostatečné kompetence pro řešení konfliktů, nikoliv konflikty neřešit, snažit se jim za každou cenu zabránit. Je to právě ředitel, který musí při řešení konfliktů převzít aktivní roli a prosazovat kompromisní řešení, či řešení nejoptimálnější z hlediska budoucího rozvoje školy.

Jako problematické se v rámci vztahu ředitele a zřizovatele jeví i znalosti o řízení školy u obou stran. Zatímco, ředitel má být odborníkem a disponovat širokými znalostmi o řízení školy, tak například starostové obcí samozřejmě neznají veškerou legislativu a řídicí principy. Po ředitelích pak zřizovatelé (v důsledku vlastní neznalosti) mohou vyžadovat

řešení a kroky, které nejsou v praxi proveditelné, které nebudou fungovat, které odporují zákonům apod.

Nyní se lze věnovat zodpovězení výzkumných otázek, které mají následující podobu:

- Jaký je typický průběh konfliktu mezi zřizovatelem a ředitelem školy?
- Jaký je typický důvod (či téma, oblast) vzniku konfliktu mezi zřizovatelem a ředitelem školy?
- Jaké je typické řešení konfliktu mezi zřizovatelem a ředitelem školy?
- Co je pro řešení konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem školy nejdůležitější?
- Co je pro předcházení konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem školy nejdůležitější?

Jaký je typický průběh konfliktu mezi zřizovatelem a ředitelem školy?

Podařilo se identifikovat několik základních typických průběhů konfliktu mezi zřizovatelem a ředitelem školy. Ale z obecného hlediska se lze přiklonit k tomu, že všechny konflikty mají svůj typický průběh, který je zahájen spouštěčem, pokračuje eskalací konfliktu, dostává se na vrchol, následně může dojít ke zklidnění a postkonfliktním stavu. Nicméně, v některých zkoumaných případech nedošlo ke zklidnění a postkonfliktnímu stavu, ale v době vrcholu konfliktu došlo k pokračování konfliktu a k ukončení spolupráce.

Jaký je typický důvod (či téma, oblast) vzniku konfliktu mezi zřizovatelem a ředitelem školy?

Nejčastějším důvodem konfliktů jsou finance, ať už na rozvoj školy, nebo i z hlediska odměny pro ředitele. Často je snížení finanční podpory i důsledkem konfliktu, kdy například zřizovatel záměrně sníží finanční podporu, kvůli nějakému konfliktu. Dalším častým důvodem konfliktů bývají nereálné požadavky zřizovatele na ředitele školy, kdy

chce například činnosti, které neodpovídají zákonům atd. Nelze opomenout ani vzájemné vztahy, které mají často podobu antipatie, nedorozumění apod.

Jaké je typické řešení konfliktu mezi zřizovatelem a ředitelem školy?

Typické řešení se nepodařilo identifikovat. V praxi se vyskytují různé přístupy k řešení konfliktů. To zároveň znamená, že dochází i k řešením, která nejsou vhodná, vedou k negativním výsledkům. Lze hovořit například o vyjednávání, pasivitě, násilí (psychické), delegaci.

Co je pro řešení konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem školy nejdůležitější?

Nejpodstatnější je zajistit další rozvoj školy v budoucnosti. Konflikt by neměl narušovat budoucí spolupráci, jako tomu bylo v několika případech – dle primárního sběru dat. Důležité je konfliktům předcházet, což je možné hlubší spoluprací a empatickou, otevřenou komunikací.

Co je pro předcházení konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem školy nejdůležitější?

Nejdůležitější je vzájemná komunikace a pochopení. Zřizovatelé často nechápou svoje kompetence a náročnost práce ředitele školy, pak vznikají konflikty.

Diskuzi lze zakončit konstatováním, že žádná ze stran (ředitel ani zřizovatel) není „dokonalá“. U každé mohou nastávat chyby a nedostatky. Je pak úkolem obou těchto stran, ať vzájemné konflikty překonávají konstruktivně a ku prospěchu vzdělávacího systému České republiky a klíčových zainteresovaných skupin.

## **Limity**

Zpracování práce mělo samozřejmě i svoje limity, které mohou ovlivnit závěry práce. Například zde existuje riziko jednostranných pohledů na konflikt ze strany

respondentů, protože byla „vyslechnuta“ pouze jedna strana konfliktu, tak je možné, že respondent nebyl zcela upřímný. Nicméně, došlo i ke sběru sekundárních informací o konfliktech mezi zřizovatelem a ředitelem, které některé závěry potvrzují (například, že zřizovatelé často nerozumí práci ředitelů, objevují se problémy v komunikaci apod.)

Dále bylo limitem, že zřizovatelem školy v rámci dotazování respondentů byla vždy obec, nedošlo k prozkoumání jiných typů zřizovatele školy. Na druhou stranu, dle Českého statistického úřadu, tento typ zřizovatele výrazně převažuje.

Dále se lze věnovat návrhům a doporučením pro zřizovatele a ředitele škol.

### **Návrhy a doporučení**

Na základě syntézy veškerých informací lze stanovit následující návrhy a doporučení pro zlepšení řízení konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem školy:

- Větší finanční podpora od zřizovatelů za účelem snížení administrativní zátěže ředitelů.
- Hlubší spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem.
- Rozvoj dovedností ředitelů a starostů obcí (či jiných zřizovatelů) v rámci řešení konfliktů.
- Tvorba standardů řešení konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem.

Jednotlivé návrhy a doporučení pak mají následující detailnější podobu.

### **Finanční podpora od zřizovatelů**

Zdrojem konfliktu mezi ředitelem a zřizovatelem je často nedostatek času na plnění veškerých úkolů, které má ředitel školy. Nedostatek času pak vede k tomu, že například nemá čas na zřizovatele a řešení jeho požadavků, nemůže se věnovat obhajobě strategie školy a svých kroků před zřizovatelem, nemá prostor na zajištění zcela efektivního chodu školy (což je zájmem zřizovatele) apod. Pak se logicky objevují různé konflikty, které primárně pramení z nedostatku času ředitele a jeho zatížení „sekundárními procesy“.

Například plněním byrokratických nařízení, „papírováním“, administrativou, dále řešením provozních náležitostí apod.

V řadě případů lze tuto náročnost snížit prostřednictvím delegování některých úkolů na jiné pracovníky školy, avšak k tomuto je v praxi jen menší prostor, protože nejsou k dispozici dostatečné finanční prostředky pro přijetí takového zaměstnance (například asistenta ředitele).

Zřizovatelům se doporučuje, ať zváží finanční podporu ředitelů škol v tomto směru, tedy poskytnou finanční prostředky na přijetí asistenta, který pomůže s plněním administrativních a provozních úkolů, aby se mohl ředitel více věnovat strategickému rozvoji školy. Pak bude ředitel mít více času i na komunikaci se zřizovatelem, obhajobu své strategie apod. V konečném důsledku pak prostor pro komunikaci sníží riziko vzniku nežádoucích konfliktů – konflikty si bude možné vyjasnit bez časového tlaku. Případně získá ředitel školy více času na prevenci konfliktů (nejen se zřizovatelem, ale také s dalšími zájmovými skupinami školy). Finanční záležitosti jsou sice velmi častým důvodem vzniku konfliktu mezi zřizovatelem a ředitelem, ale v tomto případě finanční podpora může skutečně přispět ke zlepšení vzájemného vztahu a k eliminaci konfliktů. Zřizovatel, kterému není rozvoj školy lhostejný, by o tomto kroku měl uvažovat a realizovat jej.

Časovou úsporou se také vytvoří prostor pro lepší spolupráci, která může znamenat předcházení konfliktům, jak definuje následující návrh. Ředitelé i zřizovatelé v rámci primárního sběru dat hovoří o tom, že právě i z nedostatku času vznikají konflikty, resp. není takový prostor na jejich řešení a předcházení, protože se musí věnovat jiné práci.

### **Spolupráce**

Nedostatečná spolupráce mezi zřizovatelem a ředitelem je dalším významným zdrojem konfliktů mezi těmito stranami. Neschopnost či nezájem o spolupráci vytváří problematické prostředí, ve kterém vznikají konflikty, protože jedna (či obě) ze stran nechtějí komunikovat, nemohou pak znát názory a stanoviska druhé strany. Namísto, vzájemné a efektivní spolupráce za určitým cílem, vznikají právě jen konflikty.

Z tohoto důvodu se zřizovatelům i ředitelům navrhuje hledat cesty pro posílení vzájemné spolupráce. Primárně to znamená zajistit vzájemnou komunikaci, která bude postavena na snaze o hledání kompromisů, definování cílů spolupráce, sledování plnění těchto cílů.

Konkrétněji lze doporučit pravidelnou komunikaci (například ve formě pravidelných setkání), kde spolu budou obě strany otevřeně hovořit o spolupráci, aby se předešlo možnému vzniku nežádoucích konfliktů, nedorozumění apod.

Zřizovatel zde není pouze od toho, aby ředitele školy kritizoval a předával mu negativní zpětnou vazbu. Spolupráce musí být užitečná a účelná pro obě strany konfliktu. Zřizovatel má spíše pomáhat řediteli školy, než na něj pouze tlačit a řešit s ním kritiku a stížnosti (které jsou navíc dle ředitelů často malicherné a nepodstatné). Velmi často se stává, že se zřizovatelé neptají, se co je potřeba a řeší spíše nesmysly. Zřizovatel nepodporuje školu a její rozvoj, pouze hledá chyby a nedostatky.

V řadě dalších případů zřizovatel vystupuje jako jakási nadřízená osoba nad ředitelem, ale ve skutečnosti, tento vztah podřízenosti a nadřízenosti nemá oporu v žádném legislativním předpisu. Zřizovatel nemůže řediteli přidělovat úkoly a povinnosti, nad rámec platné legislativy. Vztah obou těchto osob musí být rovnoprávný a prostřednictvím

### **Rozvoj dovedností ředitelů a starostů obcí v rámci řešení konfliktů**

Z primárního dotazování ředitelů a zřizovatelů bylo zjištěno, že existují problémy v tom, jakým způsobem přistupují k řešení konfliktů. To poukazuje na jejich menší schopnosti pro řešení konfliktů. Je zřejmé, že například starosta obce, nemusí mít automaticky schopnosti k řešení konfliktů (to samé ředitel), pak volí nevhodné řešení a konflikt se prohlubuje a působí dále negativně.

Z tohoto důvodu se zřizovatelům i ředitelům navrhuje, ať zlepší svoje kompetence pro řešení konfliktů. To lze například prostřednictvím účasti na školení, workshopech, přednáškách atd. Případně, se může ředitel či zřizovatel samostatně zamyslet nad tím, jak nejkonstruktivnějším způsobem konflikty řešit (lze tedy využít i samostudium). Toto jim



může být prospěšné i v jiných vztazích, tedy při řešení konfliktů i s jinými zájmovými skupinami.

### **Standardy řešení konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem**

V konečném důsledku by měl vzniknout standard řešení konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem ve formě písemného a závazného dokumentu, kde se ředitel i zřizovatel dohodnou, jakým způsobem konflikty řešit.

Standard pro řešení konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem by měl obsahovat následující body:

- 1) Nastavení cílů a pravidel vzájemné komunikace.
- 2) Vysvětlení náročnosti práce, možností, vymezení pravomocí a kompetencí (zejména legislativní pravidla spolupráce, způsoby řešení stížností a sporů mezi školou a jinými zájmovými skupinami).
- 3) Dohoda o způsobech řešení případných konfliktů (upřednostnění vyjednávání a mediace).
- 4) Nastavení frekvence pravidelných setkávání a jednání.

Při nastavení cílů a pravidel vzájemné komunikace se ředitel dohodne se zřizovatelem na tom, jakým způsobem bude docházet ke komunikaci (například nejen běžně, ale také při řešení mimořádných událostí). To je důležité pro zajištění vzájemné komunikace, tedy v podstatě toto garantuje, že bude docházet k nějaké formě komunikace. Brání se tím stavu, kdy ke komunikaci vůbec nedochází, což pak vede ke konfliktům.

Dále je nutné, aby každá ze stran pochopila náročnost práce, svoje možnosti, pravomoci a kompetence, protože je jak práce zřizovatele, tak i práce ředitele, spjata s řadou legislativních a jiných požadavků. Při vzájemné spolupráci je nutné jejich podobu respektovat, což se samozřejmě nepodaří, když nedojde k identifikaci a pochopení těchto faktorů. Tento návrh je určen pro zlepšení aktuální situace, kdy zřizovatel často nechápe a nedodrжуje svoje pravomoci, kompetence, ale také ředitelé často opomíjí svoje povinnosti vůči zřizovateli. Konflikty pak samozřejmě vznikají a často jsou řešené neefektivně,

protože chybí prostor pro pochopení a komunikaci. Tímto návrhem se toto riziko eliminuje.

Dohoda o způsobech řešení případných konfliktů slouží k tomu, aby se způsob řešení konfliktu nehledal „na poslední chvíli“, ale aby bylo předem jasné, jak se bude konflikt řešit. Nejprve, je vhodné řešit konflikty prostřednictvím vyjednávání. Pokud by nedošlo ke kompromisu, tak lze využít například mediaci. Nelze doporučit žádné řešení v podobě násilí (psychického), pasivity apod. To nejsou konstruktivní metody, jak se prokazuje z teoretické i praktické části práce.

Dále je také vhodné nastavit frekvenci pravidelných setkávání a jednání mezi zřizovatelem a ředitelem. Prostřednictvím pravidelného setkávání lze identifikovat možnost vzniku konfliktu, ještě před tím, než bude eskalovat, dosáhne vrcholu a obě (či jednu) strany poškodí.

V rámci standardu a jeho obsahu lze vycházet z tohoto obecného doporučení, ale vhodnější je jeho úprava dle konkrétní situace školy a zřizovatele. To znamená, že jednotlivé body nejsou pevně závazné, či se mohou doplnit dalšími body, dle konkrétní situace mezi zřizovatelem a ředitelem školy.

Uvedené návrhy a doporučení slouží pro zkvalitnění práce zřizovatele a ředitele školy, protože eliminují riziko vzniku negativních konfliktů.

### **3. Závěr**

Tato práce se zabývala konflikty mezi zřizovatelem a ředitelem školy, identifikovala příčiny jejich vzniku a způsoby jejich řešení. Konflikt mezi zřizovatelem a ředitelem školy patří ke specifickým konfliktům, které vznikají ve školním prostředí. Oblast řízení školy je velmi specifická, náročná a často vyžaduje maximální úsilí ředitele, aby došlo nejen k rozvoji školy jako takové, ale také ke splnění veškerých legislativních a provozních nařízení, které s tímto souvisejí. Veškerá odpovědnost pak leží právě na řediteli školy. Při takovéto zátěži a náročnosti lze očekávat, že se ředitel dostane do nějakého konfliktu se zájmovými skupinami školy.

Právě zřizovatel patří mezi klíčové zájmové skupiny školy. Z jeho pravomocí lze odvodit, že má velmi vysoký vliv na činnost školy a celkově na kvalitu školy. Klíčový je z tohoto hlediska vliv zřizovatele na financování školy.

Cílem práce bylo popsat problematické oblasti vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem školy, analyzovat vybrané konflikty a identifikovat jejich příčiny, jednotlivé fáze a rovněž možnosti jejich předcházení.

Problematické oblasti vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem školy jsou zejména finančního, legislativního a osobního (mezilidského) charakteru.

Analýza vybraných konfliktů formou kvalitativních rozhovorů přinesla zjištění, že konflikty vznikají kvůli finančním záležitostem, osobním antipatiím, neschopnosti komunikace, neschopnosti řízení, nedostatku času, nepochopení náročnosti práce zřizovatelem.

K příčinám konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem školy patří dle kvalitativních rozhovorů zásahy zřizovatele do personálních záležitostí, financování školy, stížnosti zájmových skupin, neadekvátní požadavky zřizovatele, které nelze splnit z důvodu zákona. Dále nedostatečné finanční odměňování, podcenění rizikové situace, nedostatečná pracovní výkonnost, nekomunikování, nezájem.

Jednotlivé fáze konfliktů lze ztotožnit s teoretickým základem, který popisuje fáze konfliktu jako: spouštěč, eskalace, střet a vrchol konfliktu, zklidnění, postkonfliktní stav. V některých případech však nedošlo ke vzniku všech fází, ale po střetu a vrcholu konfliktu, byl konflikt přerušen odchodem zaměstnance z pracovní pozice (nebo změnou politického vedení obce).

Možnosti předcházení konfliktů mají podobu lepší komunikace, vymezení pravidel spolupráce, pravidelná setkávání, dodržování legislativy.

Teoretická část práce popisovala konflikty jako přirozenou součást lidského života, přirozenou součást školního prostředí. Následně došlo k zaměření na vztahy mezi ředitelem školy a zřizovatelem školy, avšak z teoretického a legislativního hlediska. Až praktická část práce zkoumala problematiku z pohledu praxe, kdy prostřednictvím výzkumu mezi řediteli a zřizovateli identifikovala několik různých konfliktů, jejich fáze,

možnosti řešení apod. Výstupem z těchto částí práce jsou návrhy a doporučení pro zlepšení:

- Větší finanční podpora od zřizovatelů za účelem snížení administrativní zátěže ředitelů. Tímto získají ředitelé více času pro komunikaci se zřizovatelem, což by mělo eliminovat riziko vzniku a eskalace konfliktu.
- Hlubší spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem. Tímto se nastaví podmínky vzájemné spolupráce, včetně kritických oblastí, takže se sníží riziko vzniku a eskalace konfliktu.
- Rozvoj dovedností ředitelů a starostů obcí (či jiných zřizovatelů) v rámci řešení konfliktů. Tímto získají obě strany povědomí o významu konfliktů a efektivních možnostech řešení konfliktů.
- Tvorba standardů řešení konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem. Tímto se zformalizují pravidla vzájemné spolupráce.

V rámci souhrnu pak lze konstatovat, že ředitel školy má být lídrem, kterého budou zainteresované skupiny následovat. Zřizovatel mu má v tomto pomáhat, aby bylo dosaženo synergických efektů. To se nemůže podařit, když bude docházet ke zbytečným konfliktům, k eskalaci konfliktů, které šlo vyřešit jednoduše apod. Z informací v rámci této práce vyplývá, že dochází ke vzniku konfliktů, které jsou často nekonstruktivní a nevedou k pozitivním efektům. Přítomnosti konfliktů se nelze vyhnout, a tedy právě proto, musí obě strany hledat možnosti, jak jim nikoliv zcela zabránit, ale jak je přetavit v generování pozitivních efektů.

Přínosem práce je skutečnost, že návrhy a doporučení nečerpají pouze z teoretických závěrů, ale vychází i z reálné praxe a existujících příkladů konfliktů mezi zřizovatelem a ředitelem školy. V konečném důsledku mohou návrhy a doporučení implementovat do své praxe všichni zřizovatelé a ředitelé. Čtenář by měl získat povědomí o významu konfliktů ve školní praxi, o možnostech jejich řešení tak, aby byl generován přínos z existence konfliktů. Případové studie pak pomáhají k získání náhledu na konkrétní příčiny a způsoby řešení konfliktů, včetně špatných a nekonstruktivních řešení. Návrhy se pak mohou čtenáři inspirovat v rámci vlastní praxe.

## Seznam použité literatury

BELZ, Horst a SIEGRIST, Marco. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. 3. vydání. Praha: Portál, s.r.o., 2015. 376 s. ISBN 978-80-262-0846-4

BATOOL, Saima, SajidRahman KHATTAK a Zafar SALEEM. IMPACT OF PRINCIPAL'S AGE AND ADMINISTRATIVE EXPERIENCE ON CONFLICT MANAGEMENT STYLES AT SECONDARY SCHOOL LEVEL. *City University ResearchJournal* [online]. 2016, vol. 6, no. 2, s. 229-241. ISSN 22209174.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

ČAKRT, M.. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000. ISBN 80-85943-81-6.

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)*. 2020.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Školy a školská zařízení - školní rok 2019/2020. *Www.czso.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/skoly-a-skolska-zarizeni-skolni-rok-20192020>

DOLEŽILOVÁ, Veronika. Právní vztahy mezi zřizovateli a školami. *Www.inkluzevpraxi.cz/* [online]. 2019 [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <http://www.inkluzevpraxi.cz/kategorie-verejna-sprava/2032-jake-jsou-pravni-vztahy-mezi-organy-statni-spravy-a-samospravy-jako-zrizovateli-a-skolami-a-skolskymi-zarizenimi>

EDUZMĚNA. Pozice ředitelů škol jsou v České republice neatraktivní. *Www.rizeniskoly.cz/* [online]. 2019 [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/aktuality/pozice-reditelu-skol-jsou-v-ceske-republice-neatraktivni.a-5682.html>

ENDRŠTOVÁ, Michaela. Dělat ředitele školy se nikomu nechce. V budoucnu to může být vážný problém. *Zpravy.aktualne.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/delat-reditele-skoly-se-nikomu-nechce/r~294440b609ff11eb9c800cc47ab5f122/>

GHAFFAR, Abdul, Amir ZAMAN a Asia NAZ. A Comparative Study of Conflict Management Styles of Public and Private Secondary Schools' Principals. *Bulletin of Education and Research* [online]. 2012, vol. 34, no. 2. ISSN 05557747.

GILLERNOVÁ, Ilona a Lenka KREJČOVÁ. *Sociální dovednosti ve škole*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3472-9.

HARRIS, Thomas Anthony. *Já jsem OK, ty jsi OK*. V Praze: PRAGMA, 1997. ISBN 80-7205-508-9.

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

HOLÁ, Lenka a kol. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4109-3.

HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3134-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-x.

MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2012. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4016-4.

MINISTERSTVO MLÁDEŽE, ŠKOLSTVÍ A TĚLOVÝCHOVY ČR. *Hodnocení školy a školského zařízení prováděné zřizovatelem podle ust. § 12 odst. 5 školského zákona*. *Www.msmt.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/hodnoceni-skoly-a-skolskeho-zarizeni-provadene-zrizovatelem>

SEDLÁČKOVÁ, Hana. *Obec jako zřizovatel škol*. *Www.obecniportal.cz* [online]. 2015 [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: [https://www.obecniportal.cz/33/obec-jako-zrizovatel-skol-uniqueidgOke4NvrWuOKaQDKuox\\_Z\\_bEpBs1uy6fBL7\\_ZgDWZ74/](https://www.obecniportal.cz/33/obec-jako-zrizovatel-skol-uniqueidgOke4NvrWuOKaQDKuox_Z_bEpBs1uy6fBL7_ZgDWZ74/)

SMETÁČKOVÁ, Irena a Veronika FRANCOVÁ. *SOUVISLOSTI MEZI VNÍMANOU KVALITOU VZTAHŮ V PEDAGOGICKÝCH SBORECH A SYNDROMEM VYHOŘENÍ U VYUČUJÍCÍCH ZÁKLADNÍCH ŠKOL*. *Studia Paedagogica* [online]. 2020, vol. 25, no. 1, s. 9-32. ISSN 18037437.

SVOBODOVÁ, Zuzana. *Konflikty v e-mailové komunikace učitelů vůči rodičům (a jak je eliminovat)*. *Www.ped.muni.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z:

<https://www.ped.muni.cz/komensky/clanky/konflikty-v-e-mailove-komunikace-ucitelu-vuci-rodicum-a-jak-je-eliminovat>

PLAMÍNEK, Jiří, 2012. Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.

PLAMÍNEK, Jiří, 2013. Mediace: nejúčinnější lék na konflikty. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5031-6.

PLAMÍNEK, Jiří. Teorie vitality [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <http://www.jiriplaminek.cz/index.php/reseni-problemu-krizi/mediace-a-facilitace>

TROJAN, Václav. Nebezpečná pozice – ředitel školy v České republice. In Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-168-7.

TROJAN, V. Není ředitel rukojmím politiků? Řízení školy. 2011, č. 3, s. 4. ISSN 1214-8679.

TROJANOVÁ, Irena, 2017. Vedení lidí ve školách a školských zařízeních. 2. vydání. Praha: WoltersKluwer. Řízení školy (WoltersKluwer). ISBN 978-80-7552-842-1.

VÁCHA, Milan. Co (z)může zřizovatel. *Www.rizeniskoly.cz* [online]. 2019 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/aktuality/co-z-muze-zrizovatel.a-5886.html>

VETEŠKA, Jaroslav. Mediace a probace v kontextu sociální andragogiky. Praha: WoltersKluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-898-7.



ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-802-4731-568.

## Seznam obrázků a tabulek

Tabulka 1 Otevřené kódování otázka č. 1 .....	36
Tabulka 2 Otevřené kódování otázka č. 2 .....	37
Tabulka 3 Otevřené kódování otázka č. 3 .....	38
Tabulka 4 Otevřené kódování otázka č. 4 .....	39
Obrázek 1 Křivka konfliktu, zdroj: Medlíková, 2012, s. 17.....	10
Obrázek 2 Základní varianty zvládnání konfliktů, zdroj: Plamínek, 2013, s. 23 .....	12
Obrázek 3 Pozitivní přístup ke konfliktům, zdroj: Plamínek, 2013, s. 16.....	14
Obrázek 4 Mateřské školy dle zřizovatele, zdroj: Český statistický úřad, 2020 .....	20
Obrázek 5 Počet základních škol a jejich tříd podle zřizovatele, zdroj: Český statistický úřad, 2020 .....	20
Obrázek 6 Střední školy dle zřizovatele 2019/2020, zdroj: Český statistický úřad, 2020 .....	21