

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Působení ředitelů základních škol v komunální politice

Involvement of primary school's directors in local politics

Mgr. Eliška Vokrojová

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Působení ředitelů základních škol v komunální politice potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Blatné, dne 19. 4. 2021

Ráda bych zde poděkovala svému vedoucímu, panu RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za vedení diplomové práce. Také panu Mgr. Adamu Ballingovi za názory ke zkoumané problematice, kontrolování textu, přepis rozhovorů a velkou dávku optimismu. V neposlední řadě patří největší dík mým rodičům a bratrovi za umožnění studia, podporu, trpělivost, pomoc v obtížných situacích a hlavně povzbuzování v nelehkých chvílích.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce zjišťuje skrze vybrané skupiny ředitelů škol postoje k problematice působení ředitelů základní škol v určité politické úrovni. V teoretické části se rozebírá řízení škol se zaměřením na změny požadavků (společenské, politické) pro funkci ředitele a vlivem politiky regionální úrovně na tuto vedoucí pozici a jejich vzájemným vztahem. Ve výzkumné části probíhá analýza a srovnávání výpovědí ředitelů základních škol působících v regionální komunální politice v místě zřizovatele s výpověďmi těch, kteří jsou v ní politicky neaktivní. Hlavním pramenem byly hloubkové rozhovory vedené autorkou práce s řediteli škol, jedná se tedy o kvalitativní výzkum snažící se proniknout do jádra zdroje jejich názorů na tuto problematiku. Práce dále zjišťuje, do jaké míry či v jakých případech ohrožuje zapojení ředitelů do politické sféry jejich profesní působení. Jak to ovlivňuje chod školy pod jejich vedením či zda to nemůže ublížit pověsti instituce. V jakých případech je opodstatněné, aby se veřejnost dle nich k tomu vyjadřovala a jestli je vhodné o svém působení v politice vést diskuse se žáky. Studie zkoumá tuto problematiku z pohledu ředitelů škol, kterých se to týká a málokdy slýcháme jejich názory a postoje k této tématice. Ředitelé působící i nepůsobící v politice se pozoruhodně shodli na tom, že zapojení ředitelů do komunální politiky je pro ředitele i jejich školy přínosné.

KLÍČOVÁ SLOVA

ředitel, politika, škola, vzdělávání, profesionalita

ABSTRACT

This master's thesis will try to explore the views of head teachers on their involvement in specific level of government and politics. The theoretical chapter will cover the management of the Czech school with emphasis on the changes of expectations (societal and political) on head teachers and a political influence of the regional's level on this head position and their two-way relation. The research chapters analyses and compares the statements of head teachers involved in local politics with the statements of those, who are not involved. The main sources were in-depth interviews lead by the author of this thesis with several head teachers, it is therefore based on qualitative research which is attempting to get to the core of the origin of their views on this topic. The point is to analyse (based on interviews with head teachers of the elementary schools) how can an involvement in politics endanger their career, the school itself or its reputation. The thesis will also mention whether the public has the right to be involved in head teacher's political career and if it is appropriate to discuss head teacher's political views with students. The thesis looks at this topic from the head teachers' viewpoint, whose opinions and attitudes are rarely heard. The head teachers whether they are involved in local politics or not, surprisingly agreed on the point that involvement of head teachers in local politics is beneficial both for the head teachers themselves and their schools.

KEYWORDS

head teacher, politics, school, education, professionalism

Obsah

Úvod	7
1 Postavení ředitelů škol ve školském systému po roce 1989	9
1.1 Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy	13
1.2 Řízení školy	15
2 Vliv politiky regionální úrovně na funkci ředitelů škol ve 20. století	19
3 Vliv politiky regionální úrovně na školství v současnosti	22
4 Komunální politika a její vliv na výkon funkce ředitele školy	26
5 Praktická část	30
5.1 Metodika rozhovoru	31
5.2 Respondenti	34
5.3 Výpovědi ředitelů základních škol působících v komunální politice v místě zřizovatele	35
5.3.1 Respondent A1	36
5.3.2 Respondent A2	41
5.3.3 Shrnutí výpovědí ředitelů základních škol působících v komunální politice v místě zřizovatele	46
5.4 Výpovědi ředitelů základních škol nepůsobících v komunální politice v místě zřizovatele	47
5.4.1 Respondent B1	48
5.4.2 Respondent B2	55
5.4.3 Shrnutí výpovědí ředitelů základních škol nepůsobících v komunální politice v místě zřizovatele	60
5.5 Porovnání výpovědí zkoumaných skupin	62
Závěr	64
6 Seznam použitých informačních zdrojů	66

Seznam příloh.....	69
--------------------	----

Úvod

Vzdělávání je jedním z nejdůležitějších celoživotních procesů v lidském životě, neboť skrze něj jedinec získává vědomosti, dovednosti, znalosti, návyky či různé poznatky týkající se jeho života a okolí. Tím se tvaruje jedincova minulost, vyznačuje se jeho přítomnost a vytváří jeho budoucnost. Vzdelávání souvisí s každou lidskou činností či oborem a jím samotným se zabývá mnoho vědních disciplín. Proto je neustále zkoumáno, porovnáváno, reformováno, utvářeno novými pojmy, pokusy, metodami nebo formami.

K pojmu vzdělávání rovněž nalezneme mnoho definic, ale na nás nebo na daném kontextu záleží, které dáme přednost. Nejnámější definicí je zřejmě tato: „*Pojem vzdělávání je chápán jako proces získávání vědomostí, dovedností, postojů, hodnot, norem a metod dalšího získávání poznatkům rozdílný od pojmu „vzdělání“.*“ (Šafránková, 2019, s. 38) Jak je zde napsáno, je to proces, který u nás dělíme na formální, neformální a informální. Právě v prvním zmíněném se utváří základy výchovy a vzdělání. „*Formální učení/vzdělávání je podle definice CEDEFOP (2008) vymezováno jako učení, které je realizováno v organizovaném a strukturovaném prostředí (tj. ve vzdělávacích a výcvikových institucích) a je explicitně plánováno jakožto proces učení (v termínech cílů, času a obsahu).*“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 436) Jak z definice vyplývá, tento druh učení probíhá v institucích, což jsou především školy.

Školy, aby mohly samy o sobě fungovat, potřebují jak pedagogické a nepedagogické pracovníky, ale také zdatné vedení neboli management, které je tvořeno především ředitelem, jeho zástupci a jinými spolupracovníky. Právě na jejich bedrech leží plynulý a úspěšný chod těchto institucí. Ve vedení působí tedy několik osob, ale veškerou odpovědnost má ředitel. Dále je nutné si uvědomit, že důležitou roli ve školství sehrává i politika, která ovlivňuje a řídí české školství. V této diplomové práci se budeme zabývat politikou regionální úrovně, neboť jejím cílem je zjistit postoje ředitelů základních škol k problematice aktivního zapojení ředitelů základních škol do komunální politiky v místě zřizovatele.

Teoretická část se snaží poskytnout základ pro praktický úsek, a proto se zabývá výkonem funkce ředitele školy po roce 1989 a jejím vývojem. Je nutné zdůraznit, že funkce ředitelů škol se zásadně změnila. Můžeme tvrdit, že získala nové rozměry, důležitost i autonomii.

S tím, ale také souvisí nárůst povinností, odpovědnosti a větší míra komunikace se širokou veřejností. Dále je zde analyzována politika regionální úrovně a její vliv na české školství. Je nutné zmínit, že po roce 1989 se tato politická oblast značně rozvinula, začala spoluutvářet české vzdělávání a zajišťovat fungování škol na svém území. Obce a kraje, na jejichž území se odehrává politika regionální úrovně, se řadí mezi časté veřejné zřizovatele základních škol, ale nezřizuje jen školy tohoto stupně. S tím souvisí vliv regionálních zastupitelů jako zřizovatelů na ředitele škol. K získání informací byla použita česká literatura, zabývající se dílčími částmi této problematiky.

Praktická část se bude snažit ukázat, zdali se dá čím dál tím více náročnější pracovní pozice ředitele skloubit s aktivním působením v občanském životě v podobě zastupitele obce. Jestli tato politická angažovanost může ohrozit profesionalitu ředitele základní školy nebo ji naopak posílit. Dále zdali tato aktivita může přinést oné základní škole přínést výhody či naopak. K tomu se budou vyjadřovat ředitelé základních škol působících i nepůsobících v komunální politice. Jako výzkumná metoda zde bude použit hloubkový rozhovor, neboť se jedná o kvalitativní výzkum.

V úplném začátku musíme konstatovat, že často slyšíme názory široké veřejnosti, ale důležité je, aby se k této problematice vyjádřili i ti, kterých se to bezprostředně týká, a my jim poskytli prostor. Rovněž je nutné si přiznat, že politika (ať už regionální, vzdělávací či celostátní) souvisela, souvisí a bude vždy souviset s procesem vzdělávání.

1 Postavení ředitelů škol ve školském systému po roce 1989

Pro Československou socialistickou republiku byl celý rok 1989 obdobím plným dynamických událostí. Ze socialistického státu se stal stát demokratický a nastaly změny téměř ve všech oblastech. Za zásadní změny můžeme považovat, že centrálně plánovaná ekonomika se proměnila v ekonomiku tržní. Bylo opět obnoveno soukromé vlastnictví a s tím souviselo i navrácení majetku zabaveného minulým režimem jeho vlastníkům nebo jejich potomkům skrze restituce. V politice hlavní slovo již neměla jen jedna politická strana. Skrze privatizace došlo k převádění státního majetku do soukromého vlastnictví. Byla zde opět možnost svobodného cestování, čímž se otevřely hranice do zahraničí, ale Československo se otevřelo také novým trendům ze všech oblastí a lidé se navraceli z exilu.

Tyto změny zasáhly i oblast školství, do které se navrátila svoboda, hodnoty demokracie a můžeme říct, že i kádrová rovnost mezi studenty. Tím je myšleno, že již nikdo nezohledňoval politickou či jinou příslušnost, která nebyla v rámci ideologie komunistické strany. Největší změny se týkaly obsahu učiva, centralizace, financování, státních škol, pedagogů a s tím souvisí i vedení školy, tedy hlavně ředitelů.

Velké změny se týkaly i pojetí funkce ředitelů škol.¹ Po roce 1989 došlo k velkým personálním změnám na této pozici. V tomto bylo vyměněno mnoho ředitelů a ne vždy na jejich místo přišli dostatečně schopné osoby. Tudíž se rok 1990 nesl v duchu euforie z pádu diktatury. Avšak ne všichni z oblasti školství vzpomínají na toto období pozitivně. Břetislav Voženílek ve svém článku *Konkursní řízení pro výkon funkce ředitele základní a střední školy* uvádí, že rok 1990 byl pro výběr ředitelů škol opravdu složitý. Chyběly zákony a projevil se negativní lidské vlastnosti jako pomstychtivost a kariérismus v negativním slova smyslu. Tento průběh se nebyl jen u vedoucích pozic ve školství, ale jistě by se dal nalézt v mnoha jiných institucích té doby. V některých částech Prahy

¹ Jak uvádí ve své diplomové práci *Ředitelé škol ve školské legislativě (1900-2006)* Jana Matulová (2007, s. 18), tak pojem ředitel měl několik synonym jako řídicí učitel, nadučitel, řídicí školy nebo správce školy. Pojmy byly dle autorčiných slov rozlišovány dle typu školy. Od druhé poloviny 20. století se pro řídicího pracovníka školy ustálil výraz ředitel. Pojem řídicí učitel přetrvával spíše na menších vesnických školách, ale s jejich postupným zánikem se i on vytratil.

probíhaly dvoukolové konkurzy na ředitele základních škol, přičemž první kolo bylo zaměřeno na psychologické testy a druhé bylo o schopnosti přizpůsobit se nárokům stanovených komisemi konkurzů. (Voženílek, 1996, s. 104) O rok později vydalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vyhlášku, která se zabývala problematikou konkursních komisí. Avšak ani zde nebylo řádné zabezpečení výkonu, proto se v roce 1996 vytvářel další právní předpis, který by tyto skutečnosti napravil. (Voženílek, 1996, s. 104)

Do funkce ředitele školy se měli dostávat lidé většinou pro své schopnosti a ne stranickou příslušnost. Zavádělo se mnoho změn, které jsou zmíněny výše, ale většina z nich dopadla v podobě povinností na ředitele. Najednou zastával několik rolí (pedagog, manažer, ekonom, úředník, personalista, či lídr) a otázkou zůstalo, jak je všechny skloubit. S tím souviselo i více povinností, se kterými si museli poradit sami, ale nejen to. Získali též větší svobodu v rozhodování, možnost volby, jakým směrem se škola bude ubírat, jak se bude vyučovat, s kým bude tato instituce spolupracovat nebo kdo bude zaměstnán v organizaci. Autoři Milan Štoček a Josef Blažek ve své publikaci z roku 1994 *Ředitel školy jako manažer: Úvahy nad problémy ředitele školy* uvádějí, že nová vláda se již nezaobírala managementem ve škole a svým způsobem neposkytla oporu této úrovni školského řízení. „Již čtvrtý rok se intenzivně diskutuje o nezbytných změnách ve školství. Nová legislativa, nové učebnice, nové vzdělávání učitelů. Nové financování škol, transformace výchovně vzdělávacího procesu. Poněkud stranou stojí otázka managementu, především „managementu první linie“, který probíhá na úrovni jednotlivých škol a zabezpečují jej ředitelé.“ (Štoček a Blažek, 1994, s. 3)

I když si ředitelé škol museli často poradit sami, přesto našli oporu mezi sebou a to v podobě asociací, kterých existuje několik dle druhů škol. Zde uvedu některé. *Asociace ředitelů SPŠT a SPŠO v České republice, o.s.* má jako datum vzniku zapsaný 21. srpen 1992. *Asociace ředitelů gymnázií České republiky z.s.* (do roku 2006 název *Asociace ředitelů gymnázií České republiky*) vznikla 11. října 1993. *Asociace ředitelů základních škol České republiky, o.s.* byla založena 7. července 1994. *Asociace ředitelů církevních škol ČR* vznikla 8. prosince 1994. *Asociace ředitelů gymnázií se sportovní přípravou* vznikla 3. srpna 2005, je tedy nejmladší mezi zmíněnými skupinami.

Postupem let se problematika ředitelů škol (vykonávání mnoha činností, nedostatečná pedagogická činnost, vzdělávání, jmenování do funkce, odvolávání z funkce, platové ohodnocení) začala dostávat více do povědomí veřejnosti a začala být mnohem více diskutována. Na problematiku zatížení administrativní prací ředitelů škol upozornily Hospodářské noviny v roce 2019 článkem *Čeští ředitelé věnují administrativě nejvíce času ze všech zemí Evropské unie*, který poukazuje na výsledky studie² think-tanku IDEA³, jež čerpaly ze šetření TALIS z roků 2013 a 2018 a z nich vyšlo, že čeští ředitelé škol se 40 % pracovní doby zabývají administrativou a schůzkami (Endrštová et al, 2019, in Hospodářské noviny).

Můžeme říct, že ředitelé škol musí neustále čelit novým požadavkům, výzvám a přijímat větší odpovědnost. Důkazem toho je rok 2020, kdy v době koronavirové krize museli rychle zorganizovat a spustit distanční výuku, přičemž podpora z MŠMT a od vlády nebyla odpovídající a v pokynech převládal veliký chaos, nejasnost a kolikrát nereálná očekávání.

Postavení ředitelů škol se od roku 1989 podstatně změnilo. Získali větší pravomoc v rozhodování ale též více povinností. Kromě pedagogické činnosti museli zvládnout znalosti z jiných oblastí. Napadá mě zde několik otázek. Tázala bych se, jakým směrem se tato funkce rozvíjí, nebo spíše jestli se dle historického kontextu nevrací zpět do role správce a úředníka. Proč neexistuje řádná metodická podpora pro ředitele?

Také je zajímavé sledovat prestiž této pozice a jejích změn. Bohužel v posledních letech nepatří funkce ředitele mezi ty vyhledávané.⁴ (Federičová, 2019, s. 2) Možná i v této nesnadné době by se celá česká společnost měla zamyslet, jak s touto situací naložit, neboť pokud bude klesat zájem o tuto pozici, tak může v budoucnosti nastat další problém, že

² Studie think-tanku IDEA, z níž se čerpalo, nese název *Mezinárodní srovnání ředitelů škol: české administrativní inferno*. Již pojmenování poukazuje na fakt, že administrativní oblast této vedoucí funkce v českém prostředí nebude pozitivně hodnocena. Použití pojmu *inferno* odkazuje na hluboce znepokojivou skutečnost, že je na ředitele kladeno mnoho povinností. Autorkou studie je Miroslava Federičová a publikovaná byla v listopadu 2019.

³ Plný název zní *Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu*.

⁴ Zájem o pozici ředitele se bude lišit ve velkém městě a v malém městě, popřípadě obci, ve kterých jsou náklady na živobytí podstatně nižší než ve velkoměstě.

kromě nedostatků pedagogů bude (nebo spíše již je?) i nedostatek ředitelů škol. „Profese ředitele školy v Česku není dostatečně atraktivní. Platy českých ředitelů v relaci k ostatním vysokoškolsky vzdělaným pracovníkům patří v Evropě k nejnižším. I to se podepisuje na klesajícím zájmu o tuto profesi, stárnutím sboru ředitelů a vede k rostoucím problémům při hledání a výběru ředitelů. V přibližně polovině konkurzních řízení na ředitele se ve školním roce 2017/2018 dostavil pouze jeden uchazeč a zřejmě až čtvrtina konkurzních řízení proběhla jen formálně.“ (Federičová, 2019, s. 2)

1.1 Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy

Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy se po roce 1989 změnilly a postupně se začaly zvyšovat. Předpoklady pro výkon této pozice jsou zakotveny i v zákonu č. 563/2004 Sb., tedy v zákonu o pedagogických pracovnících. Základním bodem pro výkon ředitelské funkce (dnes nazývané vedoucí pracovní místo) je splnění všech podmínek pro vykonávání činnosti pedagogického pracovníka. *„Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady: je plně způsobilý k právním úkonům, má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává, je bezúhonný, je zdravotně způsobilý a prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.“* (zákon č. 563/2004 Sb., §3 odst. 1)

Teprve poté je možné splnit požadavky další, tedy požadavky na ředitelský post. Tady je nejpodstatnější podmínkou praxe, jejíž délka se liší podle stupně školy. Nejkratší je pro mateřské školy a nejdelší pro školy střední. *„Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle §3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce 3 roky pro ředitele mateřské školy, 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče, 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče.“* (zákon č. 563/2004 Sb., §5 odst. 1)

Dalším důležitým předpokladem pro výkon vedoucího pracovního místa (dříve funkce) ředitele je vzdělání pro ředitele, které má sloužit k tomu, aby získali potřebné znalosti z řízení školství. Tady jsou dvě možnosti. Zaprvé ho ředitel získal v rámci vysokoškolského studia ve studijních programech definovaných zákonem nebo má možnost absolvovat studium v rámci dalšího vzdělávání do dvou let od nástupu do funkce. Pozitivním jevem jsou výsledky z šetření České školní inspekce, která zjistila, že v roce 2018 se 42 % účastníků konkurzního řízení na pozici ředitele základních škol patřilo mezi absolventy studia pro tuto pozici. (Federičová, 2019, s. 10) Tyto podmínky jsou určeny pro

ředitele škol, mezi jejichž zřizovatele se řadí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, kraj, obec a dobrovolný svazek obcí.

Následujícím zásadním bodem pro získání této pozice je projít úspěšně konkurzním řízením, které vypisuje zřizovatel. Též se může stát, (ale zřejmě jsou to ojedinělé případy) že nebude žádný kandidát vyhovovat, anebo že se nepřihlásí žádný kandidát.⁵ V tom případě se vypisuje nové konkurzní řízení. Každý kandidát by se měl na konkurz připravit. V první řadě je nutné podat přihlášku splňující požadavky. Pokud je vše v pořádku, je dotyčný pozván na konkurzní řízení. Na konkurzu probíhá řízený rozhovor zaměřený na oblasti stanovené zákonem. Minimální hranice délky rozhovoru je 15 minut a maximum je stanoveno na 60 minut. „*Komise posuzuje vhodnost uchazeče pro výkon činnosti ředitele na základě přihlášky, řízeného rozhovoru zaměřeného zejména na pedagogické aspekty práce ředitele školy, pedagogickou koncepci uchazeče, jeho představy o vedení pedagogického sboru, znalosti v oblasti trendů ve výchově a vzdělávání a schopnost koncepční práce v oblasti školství, výchovy a vzdělávání, a na základě doplňkového hodnocení, pokud bylo použito.*“ (vyhláška č. 107/2019 Sb.) Někdy může být použito i tzv. doplňkové hodnocení (různé nástroje personálního výběru), ale to musí být oznámeno spolu s vyhlášením konkursního řízení. Vítězným kandidátem se stává ten, který získal víc jak polovinu hlasů členů komise. Zákon je samozřejmě připraven i na složitější situace v podobě více vhodných kandidátů (vyhláška č. 107/2019 Sb.)

V dnešní době existují dokonce i placené kurzy, které připravují uchazeče na konkurzní řízení na post ředitele, avšak jedinec si je musí zafinancovat sám v rámci své přípravy. Většinou bývají akreditovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

⁵ Situace, kdy se do konkurzního řízení na pozici ředitele školy nepřihlásí žádný kandidát, se podle statistik mohou stávat čím dál tím častějším a také větším problémem.

1.2 Řízení školy

Za řízení vzdělávacích organizací⁶, respektive v tomto případě základních a středních škol spočívá odpovědnost především na řediteli daného zařízení. Jak uvádí Pol (2007, s. 214) ve svém článku, tak koncept řízení původně zastupoval veškeré administrativní činnosti. V dnešní době se nejedná pouze o řízení školy, ale i o její vedení a spravování, které tvoří nezbytnou součást plnohodnotného a kvalitního fungování školské instituce. Na vedení je v současné době kladen zřetel a vyčlenilo se z konceptu řízení. (Pol, 2007, s. 214) Úsměvně na tom je, že jednotně definovat činnost vedení nejde. Nejčastěji se v definicích objevuje důraz na budoucí směřování. „*Vedení je souborem formativních aktivit. Jde vlastně o proces vlivu, o inspirování a o podporu snah druhých dosahovat společnou vizi, či se k ní přibližovat.*“ (Pol, 2007, s. 215) Oproti minulému režimu má také ředitel školy větší autonomii ve volbě stylu (autoritativní, participativní, delegativní, demokratický, liberální, aj.) vedení školy.

Řízení je zde vysvětlováno jako zajišťování každodenních úkonů, které jsou předem stanoveny. „*V aktivitách řízení hraje významnou roli vytváření a udržování dohodnutých organizačních struktur a systémů, které skýtají vhodné podmínky především pro učení a vyučování.*“ (Pol, 2007, s. 216) Tyto dva koncepty někdy mohou být v rozporu, ale vzájemně jsou na sobě závislé a mělo by se z nich využívat vždy maximum. Třetí významnou činností je správa školy, jež je otevřena i širší veřejnosti a může se o ní debatovat. Koncept spravování školy by měl být v synergii s předešlými dvěma zmíněnými činnostmi. „*V dobrém případě by nemělo jít o koncept soupeřící s vedením a řízením, ale spíše o jednu z částí specificky triangulovaného mechanismu rozvíjení školního života na místní úrovni.*“ (Pol, 2007, s. 219)

Od roku 1989 se v této oblasti toho mnoho změnilo. Ředitelé získali rozsáhlé pravomoci, ale s tím souvisí i větší odpovědnost. Na druhé straně musíme konstatovat, že na správu, vedení a řízení školy v dnešní době není již ředitel sám.

⁶ Řízením školy se zabývají především vědní obory školní a školský management. Rozdíl mezi nimi spočívá v obecnosti a rozsahu.

Prvním významným přímým spolupracovníkem ředitele školy je jeho zástupce popřípadě zástupci.⁷ Tato vedoucí pozice je svým způsobem nejasná. Zdali bude na dané škole tato funkce vytvořena a co bude jejími povinnostmi, záleží právě na řediteli. Člověk v této pozici nemá zákonem uloženou povinnost vzdělávat se ve školském managementu, ale měl by být připraven na situace, kdy bude muset zvládat manažerské situace v případě nepřítomnosti ředitele. Proto je důležité, aby byl ředitel školy a jeho zástupce či zástupci v souladu, aby dokázali sjednotit své představy o vývoji a řízení školské instituce. „Zástupce ředitele zkrátka musí s ředitelem školy tvořit nerozlučný tandem. Jen tak jsou schopni v současných podmínkách skutečně rozvíjet školu.“ (Trojan et al., 2015, s. 13) Velmi pozitivním jevem je, že důležitost spolupráce ředitele a jeho zástupce se dostává do popředí zájmu a začínají pro ně být zřizovány speciálně vzdělávací kurzy.

Pro ředitele a jeho zástupce⁸ školy byl zahájen v roce 2020 vzdělávací program *Ředitel naživo*. Jedná se o dvouletý kurz rozložený do 350 hodin. Více programu zní. „*Chceme ředitele, kteří trvale zařizují, že se v jejich škole každé dítě učí naplno a s radostí.*“ Též jsou zde stanoveny čtyři aspekty, se kterými budou pracovat, budou je vyvíjet a zlepšovat, tedy skrze ně budou vytvářet kvalitní vzdělávací instituci. První je vize školy. „*Získává ostatní pro vizi školy, v jejímž centru je dítě, jeho učení a rozvoj.*“ Druhý bod je společenství. „*Buduje otevřené a učící se společenství.*“ Ta třetí se jedná o prostor a podmínky. „*Vytváří prostor a zajišťuje podporu pro naplňování vize školy.*“ Čtvrtým aspektem je dopad. „*Neustále sleduje dopad na děti a jejich učení.*“ (Ředitel naživo, online, 2021) Důležité je, že program poukazuje na fakt, že vedení školy v dnešní době není na jednotlivci, ale stojí na více lidech a mělo by být založeno na spolupráci. Je velice pozitivní, že v dnešní době se vytváří vzdělávací programy, které podporují spolupráci ředitele a jeho „pravé ruky“, zástupce, v řízení, vedení a spravování dané školy.

⁷ V publikaci *Zástupce ředitele aneb život mezi mlýnskými kameny* od Václava Trojana et al. z roku 2015 nalezneme upozornění na nezaměňování pojmů *zástupce ředitele* a *statuární zástupce ředitele*. V textu je však myšlena první zmíněná zastupující funkce. Statuární zástupce zastupuje ředitele školy v právních činnostech týkajících se dané vzdělávací organizace. Nutnost vzniku této funkce vyplývá především z faktu, že školy jsou suverénními právníckými osobami.

⁸ Na webových stránkách *reditelnazivo.cz* je uvedeno, že v jistých případech kurz smí místo zástupce ředitele absolvovat osoba, která se v dané instituci zabývá rozvojem kvality výuky.

Přijímací proces vzdělávacího programu *Ředitel naživo* je dvoukolový, přičemž v první fázi jde o zaslání přihlášky a informace o škole, kterou dvojice vede. Ve druhé části jde především o osobní pohovor s dvojicí. Výše ceny kurzu je rozlišena dle typu školy (veřejná X soukromá), kterou účastníci vedou, přičemž pro dvojici ze soukromé instituce je částka nepatrně vyšší.

Dalším pomocníkem ředitele školy jsou osoby ze středního managementu školy.⁹ Zdali tato řídicí úroveň bude na dané škole legislativně fungovat a existovat, stanoví ředitel skrze vnitřní předpisy. Tento článek vedení by měl dohlížet na kvalitu výuky, popřípadě ji zvyšovat. Jedná se o skupinu osob, které stojí mezi ředitelem a běžnými pedagogy. V pedagogické oblasti jsou to předsedové předmětových komisí a vedoucí učitelé metodických sdružení. Avšak je nutné si uvědomit, že pro fungování školy jako plnohodnotné instituce je zapotřebí řídit i jiné oblasti jako např. školní jídelnu, správní úsek či školní družinu. Podle šetření Stanislava Michka z roku 2010 bylo zjištěno, že ředitelé škol tyto vedoucí pracovníky rovněž řadí mezi střední management. (Trojanová, 2014, s. 18) Vedoucí osoby z pedagogické činnosti jako součásti středního managementu mívají problém s pochopením své role. „*Termín střední management se ve škole příliš nepoužívá, mimo jiné proto, že vedoucí skupin učitelů nechápou svou funkci jako řídicí, ..., a to především z důvodu neznalosti řízení a vedení lidí. Zapomínají, že s novou funkcí musejí změnit i svůj úhel pohledu na kolegy, kteří se stávají jejich podřízenými a kterým musejí občas i něco vytknout.*“ (Trojanová, 2014, s. 19) Dalším problémem, jak lze vyčíst z citace, jsou nedostatečné znalosti a také zásadní problémem může pro ředitele školy být nedostatečné finanční ohodnocení pro tyto osoby či časová zátěž. (Trojanová, 2014, s. 23)

Dalším spolupracovníkem ve správě školy je školská rada, která musí být ze zákona vytvořena zřizovatelem pro základní, střední a vyšší odborné školy. Počet členů určuje zřizovatel, který pro ni rovněž vytvoří i volební řád. Funkce člena školské rady je stanovena na tři roky, poté jsou nové volby. Tento orgán školy je tvořen zástupci zřizovatele, pedagogickými pracovníky a zákonnými zástupci nezletilých žáků a zletilými

⁹ Irena Trojanová ve své publikaci *Ředitel a střední management školy* z roku 2014 poukazuje na fakt, že pojem střední management se ve školách téměř nepoužívá.

žáky /studenty dané školy.¹⁰ Ačkoli ředitel nesmí být jejím členem, předseda školské rady si může vyžádat jeho přítomnost na jednotlivých zasedáních. (zákon č. 561/2004 Sb., §167) Dle školského zákona jsou pravomoci tohoto orgánu poměrně velké, neboť jednou z nich je možnost podání návrhu na vyhlášení konkurzu na ředitele školy. (zákon č. 561/2004 Sb., §167, odst. 1 písm. i) Mezi jeho další činnosti patří schvalování výroční zprávy školní instituce, zabývá se rozpočtem, hospodařením, školním vzdělávacím programem, inspekčními zprávami České školní inspekce, koncepcí rozvoje, školním řádem, hodnocením žáků/studentů nebo stipendijním řádem na zákonem stanovených školách. (zákon č. 561/2004 Sb., §168)

Jak můžeme vidět, ředitel má mnoho spolupracovníků, kteří zasahují a ovlivňují procesy řízení, vedení a správy, přesto hlavní odpovědnost spadá na něj. To potvrzují Trojan a Svobodová (2019, s. 205) ve své studii, v níž poukazují na fakt, že v českých školách jsou ředitelé zásadními zaměstnanci, protože nesou odpovědnost téměř za veškerou činnost, tedy především za finance, zaměstnance nebo výuku.

¹⁰ Zajímavostí je, že zřizovatel své zástupce do školské rady jmenuje. Ostatní dvě skupiny musí své členy zvolit.

2 Vliv politiky regionální úrovně na funkci ředitelů škol ve 20. století

Fenomén politika je spjat s lidským společenstvím. Čím více se společnost lidí začala diferencovat a utvářet různorodé státní útvary, tím více nabývala politika na svém významu a důležitosti a zároveň se stávala častějším předmětem zkoumání. Dnes můžeme konstatovat, že ovlivňovala a ovlivňuje všechny sféry našeho života, tedy i školství. Definovat politiku je nesmírně složité, neboť každá definice by měla odpovídat dobovému významu pojmu, ale politika se dynamicky vyvíjí a správné zachycení je velmi náročné. Též díky svému dlouholetému historickému vývoji získala významů hned několik. Svůj název zřejmě získala ve starověkém Řecku, neboť slovo je řeckého původu. (Tomeš, 2010, s. 28)

Výstižně tento fenomén popisuje Igor Tomeš ve své publikaci z roku 2010. „*Slovo politika je řeckého původu. Je to jeden z velmi ambivalentních pojmů. Všichni lidé mu rozumějí, avšak definují jen s obtížemi. Jedni je pojímají jako úsilí o udržení nebo změnu systému, jiní jako soubor sociálních činností, další jako soubor politických nástrojů (institucí) apod. Jedni je pojímají dynamicky jako úsilí o rozvoj nebo změnu, jiní staticky jako integritu systémů. Jedni politikou chtějí měnit existující, jiní je institucionalizovat a konzervovat.*“ (Tomeš, 2010, s. 28).

Za Rakouského císařství, později za Rakouska-Uherska byly záležitosti týkající se školství řešeny přes státní správu, byl zde zřetelný vliv rakouského centralismu. To se týkalo i funkcí ředitelů škol, kteří byli dosazováni skrze státní školské instituce. V období Rakouska-Uherska byl důležitým předpokladem pro pozici ředitele, pokud bylo více kandidátů, věk kandidáta. (Matulová, 2007, s. 18) Dále schopnost vyučovat náboženství a mravní způsobilost potenciální ředitele. (Matulová, 2007, s. 19) Tyto předpoklady se však lišily dle druhů škol (obecní a měšťanská). Mezi další body k získání funkce ředitele se řadila oddanost Habsbursko-Lotrinskému rodu, kvalifikovanost a neúčast v politickém dění. (Matulová, 2007, s. 31) Proto musíme konstatovat, že v tomto období politika regionální úrovně neměla žádný vliv na výkon funkce ředitele školy. Dokonce je patrné, že funkce ředitele školy svého nositele omezovala v politických aktivitách.

Po vzniku Československé republiky si musíme uvědomit, že politika regionální úrovně nebyla pro stát prioritou. „Státní národ československý“ tvořil většinu oproti Němcům a

Maďarům, kteří žili na československém území. Meziválečné Československo bylo stát, jenž byl složen z několika regionů, z Česka (Čechy, Morava a část Slezska), Slovenska a Podkarpatské Rusi, tudíž regionální rozdíly ve vzdělání a školství byly přímo obrovské. „*Je jistým paradoxem, že při vzniku v roce 1918 trpělo tehdejší Československo extrémními regionálními rozdíly, neboť vykazovalo mimořádně výrazný západovýchodní gradient socioekonomické vyspělosti. Zatímco západní části Československa byly tvořeny vysoce rozvinutými Čechami, koncentrujícími značnou část hospodářského potenciálu celého Rakouska-Uherska, a poměrně vyspělou Moravou, východní část tehdejšího státu tvořilo sociálně i ekonomicky slabé Slovensko a také Podkarpatská Rus, která patřila k nejzaostalejším regionům celé tehdejší Evropy a která trpěla nejen vysokou mírou nezaměstnanosti, ale i negramotnosti...*“ (Blažek a Uhlíř, 2011, s. 8) Co se týkalo řízení školství, tak až na pár drobných změn jako např. přejmenování některých státních školských institucí, se téměř nic nezměnilo. (Matulová, 2007, 38) Jedna podstatná změna zde však nastala a týkala se politického vyznání ředitelů škol. Jejich politické názory či postoje již nemohly ovlivnit získání funkce ředitele školy.

Po druhé světové válce se změnilo soustátí Československa. V tomto období byla v okruhu regionální politiky a rozvoje řešena zejména otázka opětovného osídlení vyklizeného pohraničí.

V období 1945-1948 členové komunistické strany postupně získávali čím dál tím větší moc a rok 1948 jejich vládu ukotvil. Tento fakt se dotkl i školství, které hrálo klíčovou roli pro šíření státní ideologie. Ministrem školství a osvěty byl Zdeněk Nejedlý¹¹, jenž svými rozhodnutími v tomto postu vytvořil podobu československého školství na téměř další půlstoletí. Nejznámější je zákon o jednotné škole¹². Zde je toto pojetí chápáno jako totožná výuka (učebnice, osnovy) u stejných typů škol. Tudíž vzdělání mělo být totožné ve všech regionech. Školství mělo tedy být řízeno centrálně, avšak existovaly orgány státní moci a správy v podobě krajských, okresních, městských či místních národních výborů, které

¹¹ Zdeněk Nejedlý (10. 2.1878 – 9. 3. 1962) byl český muzikolog, vysokoškolský pedagog, politik a historik z druhé generace Gollových žáků. Dvakrát se stal ministrem školství a osvěty.

¹² Dr. Jaroslav Kojzar, CSc ve svém článku *Zdeněk Nejedlý a provádění základního školského zákona* uvádí, že snahy o zavedení Jednotné školy měl Nejedlý již v roce 1946.

vykonávaly tyto aktivity v jednotlivých regionech. (Ústava Československé socialistické republiky, 1960) Funkci ředitele základních škol získával jedinec na základě rozhodnutí okresního národního výboru. Zatímco post ředitele středních škol a učilišť na základě rozhodnutí krajského národního výboru. (Matulová, 2007, 64) I když tyto složky působily v jednotlivých regionálních rovinách, přesto se zde stále jednalo o celostátní politiku a ta se zde dotýkala i výběru vhodného kandidáta na pozici ředitele školy. Proto zde opět nemůžeme hovořit o vlivu politiky regionální úrovně na funkci ředitele školy.

K dalšímu snižování nerovností mezi regiony docházelo také za pomoci tzv. umístěnek v rámci pracovní politiky, které většinou osoba obdržela po dokončení svého studia a dozvěděla se, v jakém regionu by měla vykonávat svou profesi. To se samozřejmě týkalo i pedagogických pracovníků.

Jak můžeme z kontextu vidět, tak výkon funkce ředitele školy býval v Československu (první republika, druhá republika, Protektorát Čechy a Morava, třetí republika) ovlivňován politikou celostátní respektive ideologiemi tehdejších diktatur jako byla ta nacistická a poté komunistická. Politika regionální úrovně Československa a posléze České republiky se v dnešním chápání začala utvářet na počátku 90. let 20. století.

3 Vliv politiky regionální úrovně na školství v současnosti

Politika v České republice funguje ve dvou rovinách. První z nich je rovina celostátní, která je vykonávána Poslaneckou sněmovnou a Senátem, tedy parlamentem. Druhou je politika na regionální úrovni, která je na úrovni krajů, obcí (dříve také na úrovni okresů). Můžeme říct, že je na nižší úrovni, neboť je součástí samosprávy určitého regionu a její nařízení/ vyhlášky působí na vymezeném území a též má postupnou hierarchii (kraje - obce) a nesmí odporovat nařízením (zákonům, vyhláškám) vládním. Celkově charakterizovat region je velice obtížné, a záleží na kritériu, které se stanoví. (V tomto případě to může být geografie, historie, etnicita, aj.)

Politika regionální úrovně a problematika regionů se do zájmu českého prostředí dostává v 90. letech 20. století. (Blažek a Uhlíř, 2011, s. 6) K jejímu obnovení také dopomohla snaha o celkovou decentralizaci a vytvoření nového územního samosprávního systému. *„Obnovení krajské úrovně územní samosprávy a rozvoj této regionální úrovně se stal jedním z cílů reformy veřejné správy a územní samosprávy v ČR hned na začátku 90. let 20. století. Byl splněn až obnovou krajského zřízení od roku 2001.“* (Peková a Pilný, 2002, s. 87)

Navázat na politiku regionální úrovně v rámci minulého století bylo nesmírně těžké, neboť neměla pořádné základy. Avšak začaly se objevovat problémy typické pro tržní hospodářství a bylo potřeba na ně reagovat a začít je řešit. Tato problematika obsahovala jak interní, tak externí záležitosti. Jednalo se zde především o nárůst nezaměstnanosti a vstup České republiky do Evropské unie. (Blažek a Uhlíř, 2011, s. 8-9)

Jak bylo zmíněno výše, tak v současnosti můžeme hovořit o dvou rovinách české politiky, s čímž souvisí fungování veřejné správy, která je složena ze státní správy a územní samosprávy. Státní správa České republiky je výstižně popsána Provazníkovou (2015, s. 24), která říká, že státní správu přímo či nepřímo řídí ústřední vláda, jež je nejvyšší složkou politické a výkonné moci. Mezi další ústřední složky se řadí např. ministerstva, která jsou specialisty na určité oblasti (např. finance, zdravotnictví, školství aj.) a další příslušné instituce. Státní správa působí na celém území našeho státu a její zákony jsou závazné v celé republice. Avšak Provazníková (2015, s. 24) ještě dodává, že v jejím případě v České republice funguje tzv. smíšený model. *„Jak na úrovni obcí, tak na úrovni krajů, je státní*

správa i územní samospráva vykonávána v rámci jedné územně administrativní jednotky. V případě, že státní správu vykonávají orgány samosprávy, hovoříme o přenesené státní správě, či státní správě vykonávané v přenesené působnosti“ (Provazníková, 2015, s. 24) Takže se jedná o obecní úřady, úřady s rozšířenou působností a krajské úřady. Do roku 2002 ještě existovaly okresní úřady, jejichž pravomoci nakonec byly přerozděleny mezi dva zmíněné články, z nichž krajský je nadřazen obecnímu. (Provazníková, 2015, s. 24)

Územní samospráva je utvářena a ovlivňována jak celostátní politikou, tak politikou na regionální úrovni, která se stará o její fungování a specifický rozvoj. Je realizována obcemi a kraji. Jak píše Provazníková (2015, s. 26-27) tyto části mají pravomoci pro svou územní jednotku. Rozsah pravomocí obce se liší dle rozsahu kompetencí, které jim podle zákona náleží. Měřítkem je tady přenesený výkon státní správy. *„Podle rozsahu výkonu státní správy v přenesené působnosti rozlišujeme obce se základním rozsahem přenesené působnosti (do této kategorie spadají všechny obce) a obce se širším rozsahem přenesené působnosti.“ (Provazníková, 2015, s. 28)*

Kraj se stará především o rozvoj a zabezpečení svého území. Je řízen zastupitelstvem, ze kterého jeho členové zvolí členy rady, hejtmána a jeho náměstka nebo náměstkyni. (zákon č. 129/2000 Sb., § 12, odst. 4) Do zastupitelstva kraje volí a vybírají z kandidátních listin občané České republiky s trvalým bydlištěm v obci daného kraje splňující podmínky stanovené zákonem.¹³ Kraje působí samostatně např. v těchto oblastech: *„hospodaření kraje, rozpočet a závěrečný účet kraje, právnické osoby kraje a organizační složky kraje a účast kraje v právnických osobách, ...“ (Provazníková, 2015, s. 31)* Působnost kraje je samozřejmě rozšířena o mnoho dalších aktivit v rámci samostatného působení a to díky určitým zákonům. Patří sem např. *„střední školství, odborná učiliště, speciální základní školy, konzervatoře; zařízení odborného poradenství pro děti, zařízení pro výkon pěstounské péče; aj.“ (Provazníková, 2015, s. 32)*

Jak můžeme vidět, skrze krajskou vládu je vykonávána přenesená státní správa i samospráva v oblasti školství. Co se tady týče otázky státní správy, tak činnosti, které má vykonávat jsou stanoveny školským zákonem a vykonává je krajský úřad respektive jeho

¹³ V krajských volbách volič může vybrat pouze jednu kandidátní listinu politické strany a na ní má právo udělit maximálně čtyři preferenční hlasy kandidátům figurujících na ní.

příslušný úsek, což většinou bývá odbor, do jehož působnosti spadá školství. Jako příklad můžeme uvést např. zpracování dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v kraji, který vychází z dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky a předkládá ho MŠMT ke schválení. (zákon č. 561/2004, §9, odst. 2) Krajský úřad dále v otázce školství vykonává i úkoly uložené zastupitelstvem kraje, tedy samosprávu. Sem spadá např. zřizování určitých typů škol dle zákona.

Co se týče obcí, tak orgány do jejich samospráv jsou voleny občany daného území. Jedná se o zvolení spoluobčanů do zastupitelstva, ze kterého se poté zvolí starosta, místostarosta a rada (pokud není zákonem stanoveno jinak, např. u malých obcí, kde má zastupitelstvo pod 15 členů). (zákon č. 128/2000 Sb., § 99, odst. 3) V těchto volbách volí své kandidáty¹⁴ občané České republiky s trvalým bydlištěm v obci splňující podmínky stanovené zákonem. Oproti krajským volbám v komunálních volbách mohou volit cizinci, kteří v dané obci mají povolení k trvalému pobytu nebo potvrzení o přechodném pobytu na území a bydliště mají řádně přihlášené v oné obci. (zákon č. 491/2001 Sb., § 4, odst. 1)

Obce působí samostatně v např. v těchto oblastech: „*hospodaření obce, rozpočet a závěrečný účet obce, právnické osoby obce a organizační složky obce a účast obce v právnických osobách,...*“ (Provazníková, 2015, s. 29) Na základě vybraných zákonů je samostatná působnost obce rozšířena např. „*místní poplatky; zřizování a správa předškolních zařízení, základních škol, základních uměleckých škol a zařízeních jim sloužících; aj.*“ (Provazníková, 2015, s. 30)

V této regionální rovině vykonává správu a samosprávu v oblasti školství obecní nebo městský úřad. Podobně jako u krajského úřadu, tak i zde se o záležitosti školství stará úsek, většinou odbor, do jehož kompetencí spadá i školství. Do samosprávních činností opět spadá např. zřizování určitých typů škol stanovených zákonem.

¹⁴ V komunálních volbách jsou tři způsoby hlasování voličů. Zaprvé udělí hlas pouze jedné politické straně. Zadruhé udělí preferenční hlasy jednotlivým kandidátům a za třetí zkombinuje dva předešlé zmíněné způsoby.

Jak můžeme vidět obec i kraj mají ve své působnosti regionální školství. Kraj i obec se řadí mezi veřejné¹⁵ zřizovatele škol. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, online, 2021) Z toho plyne, že ovlivňují nejen školství daného regionu, ale i vedoucí pracovníky, tedy ředitele škol.

¹⁵ Webové stránky MŠMT uvádí, že mezi další veřejné zřizovatele se řadí stát či dobrovolný svazek obcí. Do skupiny neveřejných zřizovatelů jsou řazeny právnické osoby, fyzické osoby, registrované církve a náboženské společnosti.

4 Komunální politika a její vliv na výkon funkce ředitele školy

Odted' se budeme pohybovat na rovině samosprávy obcí, neboť zde se odehrává komunální politika, jenž souvisí s řediteli základních škol, kterým se věnuje tato diplomová práce. Jak bylo několikrát uvedeno výše, komunální politika je jednou z rovin politiky regionální úrovně a odehrává se na území určité obce. Jednou z jejích samostatných pravomocí je zřizování škol. Jak uvádí školský zákon, tak „*zřizovatelem školské právnické osoby může být a) ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí, b) jiná právnická osoba nebo fyzická osoba.*“ (zákon č. 561/2004 Sb., §124 odst. 2, písm. a, b)

Co se týče zřizování školy obcí, tak je to buď v podobě školské právnické osoby¹⁶ nebo příspěvkové organizace. (zákon č. 561/2004 Sb., §8 odst. 1) Tuto samosprávnou pravomoc má obec z toho důvodu, že mezi její povinnosti patří zajistit možnost předškolní a povinné školní docházky dětem svých občanů. (zákon č. 561/2004 Sb., §178, odst. 1 a §179, odst. 2) Z toho plyne, že obec většinou zřizuje mateřské a základní školy, ale existují i případy, kdy zřizuje i vyšší stupně škol nebo školská zařízení, pokud dokáže zabezpečit jejich fungování po všech stránkách. To umožňuje sám zákon. „*Obec nebo svazek obcí může dále zřizovat a zrušovat školy nebo školská zařízení, které jinak zřizuje kraj nebo ministerstvo, pokud prokáže potřebné finanční, materiální a personální zabezpečení jejich činnosti orgánu, který vede rejstřík škol a školských zařízení.*“ (zákon č. 561/2004 Sb., §179, odst. 5, písm. d) Obec jako zřizovatel má tedy právo danou školu nejen zřídit, ale též zrušit.

Dále obec jako zřizovatel poskytuje školám finance na určité výdaje, může provádět hodnocení školy a ředitelé škol jsou jí každý rok povinni předávat výroční zprávu o činnosti školy. (zákon č. 561/2004 Sb., §10 a §12) Pro ředitele škol, které jsou zřízeny obcí, hraje tento samosprávný útvar důležitou roli. Mezi jednu z jeho dalších zřizovatelských pravomocí se řadí obsazení ředitelského postu na základě konkurzního řízení.

V roce 2019 byla vydána vyhláška č. 54/2005 Sb. *o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích* novelizována jako vyhláška č. 107/2019 Sb. a jedním z důvodů bylo i snížení politických vlivů ze strany zřizovatelů na výběr kandidáta pro vedoucí pracovní

¹⁶ Školský zákon přímo stanovuje, že hlavní náplní této právnické osoby je vzdělávání.

místo ředitele školy. To bylo učiněno skrze změnu obsazení členů komise. Odkud a kým jsou členové komise vybíráni, je přímo stanoveno v zákoně a rozlišuje se zde dle typu zřizovatele. U krajů, obcí a dobrovolných svazků obcí je to tedy stejné, i když ve vyhlášce mají své vlastní paragrafy. Nejpodstatnější změnou je tady počet členů, který byl navýšen o jednoho, tedy na osm zástupců. V komisi se nově také může nacházet psycholog nebo personalista. Dále pedagog z dané školy, který zastupuje post člena v komis. Tento pedagog musí být tajně zvolen pedagogickou radou oné školy. „*V nové podobě komise je místo pro pedagoga mnohem přesněji upraveno. Jeho výběr neurčí ředitel školy nebo zřizovatel, nýbrž bude muset dojít k tajné volbě v pedagogické radě dané školy.*“ (Jak se změní konkurzy na ředitele škol, online, 2019) Podobně je na tom i zástupce ze školské rady, kterým bude buď rodič nebo zletilý žák/ student. Zástupce ze školské rady získá větší vliv na řízení školy. „*Nové znění ale přímo říká, že do komise usedne člen školské rady zvolený zákonnými zástupci nezletilých žáků a zletilými žáky nebo studenty. To znamená, že místo připadne buď zvolenému rodiči, nebo žákovi. Jde tak o posílení hlasu rodičů a žáků nad budoucím směřováním školy.*“ (Jak se změní konkurzy na ředitele škol, online, 2019)

Dle vyhlášky č. 107/2019 Sb. jsou dva členové komise určeni zřizovatelem, jeden krajským úřadem, další dva jmenuje Česká školní inspekce (odborník ze státní správy, personalista nebo psycholog), jeden učitel z dané školy tajně zvolený školskou radou, jeden školní inspektor a jeden zástupce školské rady.

Ředitel svým jmenováním tedy obdrží od zřizovatele důvěru, pravomoci v řízení vzdělávací instituce a každý rok mu předkládá výroční zprávu o činnosti školy, aby zřizovatel získal přehled o dění v organizaci. Jak uvádí Federičová, tak ředitelé škol díky zřízení právní subjektivity těchto institucí získali větší rozsah pravomocí i zodpovědnosti. „*Od roku 2003 mají tedy všechny školy právní subjektivitu, což dalo ředitelům větší autonomii ve všech zmiňovaných otázkách (přerozdělování finančních zdrojů, správy školského majetku a personální politiky), ale i mnohem více zodpovědnosti.*“ (Federičová, 2019, s. 1)

Obec jako zřizovatel jmenuje na základě konkurzního řízení ředitele školy, a tak má i právo ho odvolat. Důvody k odvolání upravuje školský zákon, který se opět snaží minimalizovat vlivy komunální politiky v této oblasti. Mezi případy k odvolání se řadí

např. ztráta některého z předpokladů pro výkon dané funkce, organizační změny týkající se zániku této pracovní pozice a podmínky týkající se odborného studia pro výkon ředitelské funkce. (zákon č. 561/2004 Sb., §166 odst. 4) Mezi další důvody se dle zákona řadí neplnění pracovních povinností či jejich závažné porušení, které shledá Česká školní inspekce nebo zřizovatel. Dále to může být na návrh České školní inspekce, avšak tento parametr dále specifikuje školský zákon a posledním důvodem je soudní rozhodnutí, které prokáže, že předchozí ředitel byl ze své funkce nezákonně odvolán. (zákon č. 561/2004 Sb., §166 odst. 5) Pokud je ředitel školy odvolán, tak nezaniká jeho pracovní poměr k dané škole a musí mít být nabídnuto pracovní místo dle jeho kvalifikace a zdravotní způsobilosti. (MŠMT, 2019, s. 1) Jak je dále uvedeno, tak zřizovatel konkurzní řízení vyhlásit může a v určitých případech dokonce musí. *„Od 1. ledna 2012 je zřizovatel také oprávněn vyhlásit konkursní řízení v období od začátku šestého měsíce do konce čtvrtého měsíce před uplynutím období 6 let výkonu práce na pracovním místě ředitele, a to z vlastní vůle a bez povinnosti naplnění určitých zákonných důvodů. Zřizovatel je povinen vyhlásit konkursní řízení vždy, navrhne-li to nejpozději 6 měsíců před koncem šestiletého období Česká školní inspekce nebo školská rada. Nevyhlásí-li zřizovatel konkursní řízení, počne dnem následujícím po konci dosavadního šestiletého období řediteli školy běžet další šestileté funkční období.“* (MŠMT, 2019, s. 2)

Jak můžeme, vidět právo angažovat se v politice z vlastní dobrovolné vůle mají ředitelé škol v dnešní době. Oproti minulým obdobím, kdy jim to bylo buď zakázáno, nebo to naopak byla povinnost. Dnes ředitelé škol mohou být členy politických stran, a pokud jsou zvoleni ve volbách, tak mohou být součástí orgánů, které rozhodují o správě či samosprávě naší země nebo jejích částí.

Z toho plyne, že zákon nezakazuje ředitelům základních škol být členem politické strany či se angažovat v komunální politice svého zřizovatele. Ředitel tedy být členem samosprávního orgánu, například zastupitelstva obce nebo být součástí výkonného orgánu, tedy rady obce/ města, který vykonává zastupitelská rozhodnutí dotýkající se i školství na jeho území. Veřejnost se k této problematice několikrát vyjádřila a její názory jsou odlišné. Avšak musíme konstatovat, že by prostor k vyjádření svých názorů, postojů či vizí k této

problematice měli mít i ti, kterých se to především týká, tedy ředitele škol působící i nepůsobící v komunální politice svého zřizovatele.

5 Praktická část

Jak bylo zmíněno hned v úvodu, tak tato diplomová práce s výzkumným šetřením kvalitativního charakteru se snaží popsat a interpretovat stěžejní body názorů ředitelů základních škol na působení či nepůsobení ředitelů základních škol v komunální politice v místě zřizovatele školy. Praktická část obsahuje stručný popis výzkumné metody, její využití a práci s ní, literaturu, rozdělení účastníků do skupin, výpovědi jednotlivých respondentů, jejich porovnání a vyhodnocení výzkumu.

Z vymezení záměru této práce byly následně vymezeny výzkumné otázky. 1. *Může ředitel základní školy při dnešní náročnosti a nárůstu povinností skloubit tuto funkci s působením v politice?* 2. *Zdali může působení ředitelů ZŠ v komunální politice v místě zřizovatele ohrozit jejich profesionalitu při vykonávání této funkce?* 3. *Může z působení ředitelů ZŠ v komunální politice v místě zřizovatele škola profitovat (jak) nebo jí to může uškodit (jak)?* Jako výzkumná metoda byl použit hloubkový rozhovor, který se všemi dotazovanými probíhal v online prostředí.

Na základě toho byly vymezeny dvě skupiny respondentů. První z nich jsou ředitelé nebo ředitelky základních škol, kteří působí v komunální politice v místě zřizovatele, a druhá skupina zahrnuje ty, kteří v ní nepůsobí. Jakým požadavkům účastníci museli odpovídat, je zmíněno v podkapitole *Respondenti*.

5.1 Metodika rozhovoru

Jak bylo zmíněno výše, tak jako výzkumná metoda byl zvolen hloubkový rozhovor. Švaříček a Šedřová (2007, s. 159) uvádí, že rozhovor je nejčastěji využívanou metodou v kvalitativním výzkumu, kde ho nazýváme hloubkovým (in-depth interview). „*Prostřednictvím hloubkového rozhovoru jsou tedy zkoumáni členové určitého prostředí, určité specifické sociální skupiny s cílem získat stejné pochopení jednání událostí, jakým disponují členové dané skupiny*“ (Švaříček a Šedřová, 2007, s. 159)

Hendl (2016, s. 170) uvádí, že kvalitativní rozhovor v sobě obsahuje vědu i umění a je zde vyžadováno, aby tazatel disponoval dovednostmi v této oblasti, dále aby byl dostatečně koncentrovaný a citlivý¹⁷. Dále by měl být nakloněn mezilidskému porozumění a měl by mít v sobě určitou disciplínu. (Hendl, 2016, s. 170)

Hloubkový rozhovor v této diplomové práci se skládá ze tří částí a dané otázky se snaží vycházet z jejich charakteru. Pro jeho tvorbu se zdrojem informací staly dvě publikace, zabývající se kvalitativními výzkumy. Jedná se o knihu *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* od Jana Hendla z roku 2016 a o publikaci od Romana Švaříčka a Kláry Šedřové *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* z roku 2007. Dále je důležité zmínit, že probíhal online skrze aplikaci ZOOM. Je pravděpodobné, že výsledky by se mohly lišit, kdyby rozhovor probíhal v přímém osobním kontaktu mimo virtuální prostředí. Přesto lze konstatovat, že tato online varianta byla pro obě strany spravedlivá, neboť se tazatel a dotazovaný nacházeli ve svém prostředí, což mohlo vést k větší otevřenosti a uvolněnosti.

Otázky zde jsou spíše orientační a vždy se zabývají určitou oblastí, která pomáhá zodpovědět výzkumné otázky, a tím splnit i cíl výzkumu. Otázky jsou většinou otevřené, aby respondenti měli možnost vyjádřit svůj názor. Avšak nalezneme zde i pár uzavřených otázek, které jsou vždy doplněny požadavkem, aby tázaný svou odpověď vysvětlil. Otázky byly rozděleny na úvodní, hlavní a ukončovací, jak ve své publikaci uvádí Švaříček a Šedřová (2007, s. 163-169). Dle doporučení těchto dvou zmíněných autorů (2007, s. 163)

¹⁷ Myslím si, že by zde mohla být i jedním z požadavků empatii, která souvisí s porozuměním druhému, ale pořád si zachováváme svou objektivitu.

rozhovory trvaly přibližně 60 minut. Na začátku byl respondentům představen výzkum, jeho cíle a tazatel. Dále byli dotazovaní požádáni o vyjádření souhlasu ke své účasti ve výzkumu a k nahrávání rozhovoru, a byli rovněž ujištěni o zachování jejich anonymity ve výzkumném šetření. Rozhovor byl zaznamenán přes aplikaci ZOOM, pro případ technického výpadku byl použit i externí diktafon.

První část je úvodní a obsahuje dvě otázky. První z nich se zabývá vztahem respondenta k regionu (je-li rodákem, nebo zda pochází odjinud), v němž se nachází základní škola, na níž působí jako ředitel. Dále je sem ještě zahrnut názor respondenta na rozvoj daného regionu (výstavba, finance, školy, vedení města, kulturní akce, aj.), tedy obce, města či městské části. Druhá otázka směřovala k profesnímu životu respondenta, byla tedy vztahena na jeho učitelskou a ředitelskou kariéru.

Druhá část, která je stěžejní, obsahuje devět hlavních otázek. První otázka je zaměřena na časovou vytíženost funkce ředitele základní školy, aby se zjistilo, jestli se ředitel může věnovat aktivitám ve svém volném čase. Druhá se zabývá problematikou ředitele jako veřejně známé osoby. Od třetí otázky se rozhovor věnuje vztahu ředitelů škol a politiky regionální úrovně. Poté se přechází do roviny komunální. Pozornost je věnována důvodům pro vstup nebo naopak nevstup ředitelů základních škol do komunální politiky v místě zřizovatele. Dále problematice výhod či nevýhod při výkonu funkcí ředitele základní školy a zastupitele nebo radního, k názorům rodičů a veřejnosti z pohledů respondentů, určitým rizikům nebo k aspektům posílení či ohrožení profesionality ředitele základní školy jako komunálního zastupitele či radního v místě zřizovatele školy. Tato část je zakončena stěžejní otázkou týkající se působení ředitelů základních škol v komunální politice v místě zřizovatele, přičemž by měla vést k určitému ke spontánnímu zamyšlení a vyjádření se nad touto problematikou. V tomto úseku zazněly tedy tyto orientační otázky.

- 1. Zbývá vám při dnešním nárůstu povinností a požadavků na ředitele ZŠ čas na angažovanost ve veřejném či občanském životě (dobrovolnictví, zájmy, politika)?*
- 2. Lidé ve vedoucích pracovních pozicích jsou ve svém okolí veřejně známí. Myslíte si, že to platí i o ředitelích škol?*
- 3. Jak nahlížíte na působení ředitelů základních škol v regionální politice (krajská, komunální v místě zřizovatele a mimo zřizovatele)? Pokud v některé této oblasti*

působí, může to přinést škole nějaké výhody (např. mediální reklama instituce, větší atraktivita pro budoucí zákazníky, zájem veřejnosti, sponzorské dary, větší zájem rodičů o spolupráci a jejich angažovanost ve škole aj.) či naopak nevýhody (nedůvěra v ředitele kvůli jeho politickým názorům - tedy ztráta potenciálních studentů, aj.)?

- 4. Jak dle vás hodnotí působení ředitelů ZŠ v komunální politice v místě zřizovatele rodiče dětí? Kde je dle vás ta hranice, kdy se k tomu mohou vyjadřovat a kdy už je to jen záležitost ředitele školy jako soukromé osoby?*
- 5. Jaké jsou dle vás důvody, vstupu ředitelů ZŠ do komunální politiky v místě zřizovatele?*
- 6. Jaké jsou dle vás důvody, že ředitelé ZŠ nevstupují do komunální politiky v místě zřizovatele*
- 7. Jak může dle vás působení ředitelů ZŠ v komunální politice v místě zřizovatele jejich profesionalitu zvýšit/posílit (jak), nebo ji ničit/oslabit?*
- 8. Může politické působení ředitele zasahovat do řízení a orientace školy? Pokud ano, jak?*
- 9. Myslíte si, že by měli ředitelé ZŠ aktivně působit komunální politice v místě zřizovatele?*

V závěrečné části jsou ponechány dvě otázky. První z nich se zaměřuje na doplnění odpovědí respondentů. Druhá se zabývá respondentovým názorem, zdali by ještě něco mělo být zmíněno z jeho či z tazatelovy strany, tedy dostává možnost obohatit výzkum svými postřehy, které má možnost vidět jako účastník této problematiky v praxi. Rovněž všem byla nabídnuta možnost doplnění svých odpovědí i po ukončení rozhovoru, pokud by měli pocit, že je nutné z jejich strany ještě něco doplnit. Někteří respondenti projeví zájem o výsledky výzkumu, tak jim bylo přislíbeno zaslání dokončeného výzkumu.

Švaříček a Šed'ová (2007, s. 184) uvádějí, že reflexe je často zapomínanou částí uskutečňovaného hloubkového rozhovoru. Proto proběhlo její vyhodnocení po každém rozhovoru.

5.2 Respondenti

Jak bylo zmíněno v kapitole *Praktická část*, tak respondenti byli rozděleni do dvou skupin. Dělili se na ty, kteří působí v regionální politice v místě zřizovatele školy jako zastupitelé nebo radní a ty kteří v této konkrétně zmíněné oblasti nepůsobí. Mezi účastníky nalezneme muže i ženy. Jejich názorům skrze jejich genderové rozdělení ve zkoumané problematice tohoto výzkumu nebyl přikládán zřetel, neboť vyvstal názor, že těmito faktory by se mohl věnovat samostatný výzkum, který by tyto faktory zahrnul do svých výzkumných cílů. Dále zde zásadní roli nehrál ani věk účastníků, jejich politická příslušnost, pokud tedy nějakou mají nebo údaje o dokončení specifického studia pro výkon funkce ředitele, zdali bylo dokončeno před nástupem na tuto vedoucí pozici nebo až při jejím výkonu.

Původní myšlenkou bylo, že by respondenti pocházeli ze stejného kraje, ale nakonec bylo usouzeno, že otázka regionu zde nehraje zásadní roli a rovněž zde byly komplikace způsobené současnou kritickou dobou, která měla zřejmě vliv na neobdržení zpětné odpovědi ohledně zájmu na účasti či neúčasti ve výzkumu. Respondenti pocházejí většinou z hlavního města Prahy a Jihočeského kraje. Autorka oslovila větší počet ředitelů škol z různých míst a rozhovory vedla s těmi, kteří projevíli zájem o účast. Každá skupina obsahuje stejný počet respondentů, aby byl počet odpovědí vyvážený. V tomto případě se jedná o dva respondenty v každém oddílu. Všem účastníkům byla zaručena anonymita, i když některým by podle jejich slov nevadilo, kdyby byla uvedena jejich jména. Přesto pro zachování etiky budou jména zašifrována spolu s dalšími osobními údaji. U každého respondenta bude vždy uvedeno pohlaví, datum rozhovoru, délka výkonu ředitelské funkce, označení, pod kterým bude účastník ve výzkumu zašifrován a oblast, v níž se základní škola nachází.

5.3 Výpovědi ředitelů základních škol působících v komunální politice v místě zřizovatele

Do této skupiny jsou řazeni respondenti, kteří zastávají pozici komunálního zastupitele nebo radního v obci, městě či městské části, která je zřizovatelem jeho základní školy. To znamená, že se jedná respondenty, již byli zvoleni v komunálních volbách v roce 2018 a z této funkce neodstoupili nebo nebyli odvoláni, tedy setrvávají v ní. Kolikrát byli zvoleni předtím, ve výzkumu není podstatné, a proto se tím rozhovor nezabývá. Rovněž se mohou nacházet i v jiných úrovních politiky (krajská, senát, aj.). Jako označení pro účastníky zařazené do této skupiny bude písmeno A a číslice. Jelikož jsou zde dvě osoby, bude tady označení A1 a A2. V této skupině jsou dotazovanými dvě paní ředitelky z Jihočeského kraje.

5.3.1 Respondent A1

Charakteristika: žena, datum rozhovoru 29. března 2021, 22 let ve funkci ředitelky školy, Jihočeský kraj

Úvodní část: Vztah respondenta k regionu a jeho pedagogická činnost

Tento rozhovor byl pořázen dne 29. března 2021 a trval něco okolo 45 minut. V pořadí provedených rozhovorů byl druhým. Paní ředitelka byla seznámena s výzkumníkem, s výzkumem a jeho cíli. Následně poskytla svůj souhlas ke své účasti ve výzkumu, k jeho nahrávání a byla jí zaručena anonymita. Nejprve respondent A1 popsal svůj vztah k městu, v němž se nachází jím řízená základní škola. Dotazovaná je rodačkou a jak uvedla, tak v onom místě žilo velké procento německého obyvatelstva a ona je jedním z jejich potomků. Z jejího popisu regionu, znalostí o své obci a jejím rozmachu a vývoji je možné vypořadovat, že již několik let působí v městském zastupitelstvu a má opravdový přehled o dění ve svém rodišti. Město vnímá jako opravdu rozmanité, neboť je tam bohatá zájmová činnost, asi 22 spolků, což vidí jako pozitivum. V místě funguje základní umělecká škola, ochotnický spolek. Rovněž dokázala analyzovat stav výstavby soukromé a městské, jejich problematiku a popsala následné vize. Z kulturních památek vyzdvihla místní zámek a jeho nejvýznamnější části, což jsou dva stropy (barokní a renesanční). Dále v této části popsala rozsáhlou rekonstrukci budov základní školy, kterou řídí a následně ocenění Jihočeským krajem za nejzdařilejší opravu v roce 2018.

Ve školství působí paní ředitelka 42 let a řídí základní školu, jejíž je absolventkou a po dostudování pedagogické fakulty v Českých Budějovicích na ni nastoupila a začala na ní svou pedagogickou kariéru. Celý život působí pouze na této škole. Sama paní ředitelka dodala, že by si povolání učitele vybrala znovu. Upozornila i na fakt, že ředitelská práce je jiná než ta učitelská a nemá tolik času a možností vyučovat. Důvodem jejího rozhodnutí pro účast konkurzu do ředitelské funkce byla nabídka na starostování, na které se úplně necítila a jako důvod udala zájem o místo ředitele školy a následně slib musela splnit.

Hlavní část: Ředitel základní školy a komunální politika v místě zřizovatele

I přesto, že výkon funkce ředitele základní školy je velmi časově náročný, tak čas i na jiné aktivity nalezne. V politické sféře kandidovala např. i do krajských voleb, ale neúspěšně.

Dále působí několik let v obecním zastupitelstvu svého rodiště. (Její působení zde je o rok delší než výkon funkce ředitelky školy.) Dříve když měla více času, hrála na klavír či byla členkou místního ochotnického divadla. Ve škole byla zakladatelkou divadelního a pěveckého souboru. Ve svém rodném městě rovněž založila soubor mažorettek, který i nadále vede se svou dcerou.

Co se týče ředitelů jako veřejně známých osobností, tak dotazovaná potvrdila, že toto tvrzení určitě platí v malých městech, jako je to její. Avšak hned dodala, že to přináší jak výhody, tak nevýhody. Potěší ji, když její bývalí absolventi důvěřují jí vedené vzdělávací instituci a nechávají v ní své děti vzdělávat. Jako jednu z nevýhod využila příkladu dnešní koronavirové doby, kde zdůraznila, že pokud by šla po veřejných místech bez roušky, určitě by ji někdo vyfotil a zveřejnil by to. S tím, že je člověk veřejně známý, souvisí i jeho obezřetnost.

Co se týče ředitelů základních škol a jejich působení v regionální politice, tak respondent A1 zastává názor, že v komunální politice je to správné, i když se často ozývají hlasy, že se jedná o střet zájmů. Zde dotyčná upozorňuje na fakt, že ona se stará o veřejný majetek, čímž plní své povinnosti. Jako příklad uvedla opravy budov, v níž se nachází základní škola, kterou řídí, a které pocházejí z 19. a 20. století, tudíž je nutné se o ně intenzivně starat. Jako zastupitelka má k tomu přímo přístup. *„Tak já si myslím, že v té komunální politice je to docela dobře, i když mnozí říkají, že je to střet zájmů. No. Střet zájmů... Já se nestarám o svůj vlastní majetek. Já plním svoji povinnost, protože chci, aby se ty budovy, ve kterých působím jako ředitelka, aby vypadaly hezky, aby byly opravené a aby to všechno fungovalo.“* (Rozhovor s respondentem A1, Jihočeský kraj, 29. 3. 2021.) Jak sama zmínila, ona jednou odejde, ale stav těch budov zůstane. Pokud ředitel působí v regionální politice, tak jako nevýhodu dotazovaná uvádí vnímání této situace veřejností jako střet zájmu. Dotazovaná paní ředitelka zmínila, že se jí to již několikrát stalo a veřejnost školu vnímá jako její. Proto byl zmíněn i příklad ohledně budov. Pokud by se však o tuto instituci nestarala a poté až by ji opustila, by ji spoluobčané osočovali ze špatné správy veřejného majetku a vzdělávací organizace. Z toho lze předpokládat, že veřejnost měla problém s financováním oprav (dotace a městské peníze). Přesto pokud ředitel působí v komunální

politice v místě zřizovatele, vnímá to jako výhodu, která může pomoci k údržbě majetku, který je všech.

Dále jsme se v rozhovoru dotkly problematiky ředitelů základních škol působících v komunální politice v místě zřizovatele a rodičů žáků. Dotazovaná konstatovala, že se jí nikdy nestalo, že by to bylo rodiči či ostatními občany vnímáno negativně. Ale poukázala na to, že se nachází v menším městě, kde je i menší počet veřejně známých osobností, kam dále zařadila faráře, učitele, ředitele.

Mezi důvody, proč ředitelé základních škol vstupují do politiky v místě zřizovatele, jsme opět došly k tomu, že se jedná o veřejně známé osoby. Dotazovaná zde provázala pedagogickou činnost s politikou. Mezi hlavní důvody vstupu do politiky uvedla děti neboli žáky, které odučí. Oni měli možnost poznat, jakým byl pedagogem i člověkem, a když vyrostou, tak třeba i stojí o to, aby za ně bojovali v politické sféře.

Naopak důvody, proč ředitelé nevstupují do politiky v místě zřizovatele, uvedla dva. Prvním z nich je špatná informovanost o nutnosti kandidování za určité politické uskupení. Druhým je pak obava ze zveřejnění příslušnosti k politickému uskupení, které vytváří jejich politický profil a to dotyčného může různými způsoby poškozovat.

Co se týče otázky profesionality ředitelů základních škol a jejich působení v politice v místě zřizovatele, tak zde spatřuje posílení této profesionality, neboť ředitel tak získává větší rozhled. Zjistí, jak to funguje v samosprávě dané obce, jaké jsou např. její finanční možnosti a že je tam více organizací, mezi které se finance rozdělují. Ředitel v komunální politice získá nadhled a schopnost dělat kompromisy. Dle dotazované paní ředitelky, právě umět dělat kompromisy by člověk na vedoucích místech, jako ředitel měl ovládat. Takže tuto oblast hodnotí kladně. „*Já to oslabení teda v téhle situaci nevidím.*“ (Rozhovor s respondentem A1, Jihočeský kraj, 29. 3. 2021.)

V otázce zasahování do řízení a orientace školy skrze politické působení ředitele školy, dotazovaná paní ředitelka zdůraznila, že by taková situace nastat neměla. Avšak zažila i nepříjemnou zkušenost, kdy v zastupitelstvu byla v opoziční straně a po šesti letech jí končilo ředitelské funkční období. (Pokud zřizovatel nechce, nemusí vypisovat konkurzní řízení.) Jelikož se dotazovaná paní ředitelka byla z opoziční strany, tak došlo k vypsání

tohoto konkurzu, i když se jí dostalo obrovské podpory od veřejnosti, která vyjádřila svůj nesouhlas s tímto konkurzem.

Dotazovaná paní ředitelka zastává názor, že by ředitelé základních škol měli působit v komunální politice v místě zřizovatele. Tento postoj zakládá na tom, co řekla v úvodu ohledně vztahu k rodnému městu. „*Já bych řekla, že by měli působit, protože každé to město by se mělo snažit taky o to, aby až ty děti vystudují, tak aby, pokud to aspoň trochu de, tak se třeba taky chtěly vrátit do toho města. A vlastně protože tahle malá města jako jsme my, tak my tady, když to takhle nepude, budeme mít nedostatek řeknu chytrých, vysokoškolsky vzdělaných lidí.*“ (Rozhovor s respondentem A1, Jihočeský kraj, 29. 3. 2021.) Vedení měst by měla usilovat o návrat dětí po vystudování do svého rodiště. Je to důležité u menších měst. Jako příklad uvedla, že na škole zaměstnává svou dceru. Častokrát je to složitá situace, kde se musí oddělovat osobní a pracovní vztah. Dcera dotazované má ke škole vybudovaný vztah, neboť v tom de facto vyrůstala a mnoho věcí od své matky se i naučila. Dotazovaná paní ředitelka tuto situaci přirovnala k soukromému sektoru, kdy majitel firmy své dítě s „know-how“, které v organizaci získat také nepošle ke konkurenci. Rozdíl vidí jen v tom soukromém a veřejném vlastnictví firmy a školy.

Závěrečná část

V této části dotazovaná paní ředitelka doplnila, že v současném světě ohledně politiky nejsou pozitivní sociální sítě, např. když se o něčem hlasuje. Zde je nutné počítat s tím, že některým se její hlasování nemusí líbit a objeví se v médiích jako negativní reakce. To jí trochu trápí, ale jak zmínila, tak i s tím musí člověk počítat. Na druhé straně si to přečtou rodiče i žáci, ale uvedla, že nikdy s nimi neměla nepříjemnosti ohledně této situace. Tuto skutečnost by ještě zařadila mezi důvody nevstoupení ředitelů škol do politiky.

Shrnutí

V této části musíme konstatovat, že dotazovaná paní ředitelka A1 má velmi hluboký vztah k danému městu, neboť hned v úvodu z jejího vyprávění bylo poznat, že má rozsáhlý přehled. Vztah žáků/ dětí k rodišti a k zájmu se do něj vracet po studiích, tak to je hlavní důvod, proč by ředitelé základních škol měli vstupovat do komunální politiky v místě zřizovatele. Tím poukazuje na skutečnost, když se vrací zpět vzdělaní lidé do svého

rodného města, k němuž mají vztah a mohou ho dále rozvíjet. Skrze svou rozmanitou činnost dotazovaná paní ředitelka ukázala, že se dá při výkonu ředitelské funkce angažovat i v jiných oblastech, ale je důležité vědět, že když na některé z nich není dostatek času, že se musí opustit. Působení ředitelů základních škol v komunální politice v místě zřizovatele nemůže dle jejího názoru jejich profesionalitu ohrozit, ba naopak. Získá rozhled i v jiných oblastech a třeba ho to naučí dělat i kompromisy, které jsou nezbytné ve všech životních sférách, obzvláště ve vedoucích pozicích. Co se týče výhod či nevýhod pro onu školu, když se ředitel nachází v této úrovni politiky, tak vnímá, že to může napomoci správě a funkčnosti veřejného majetku. Může to být tedy výhoda, ale vše musí být legální, legitimní a nesmí to být na úkor ostatních.

Reflexe rozhovoru

Jak bylo zmíněno výše, tak tento hloubkový rozhovor byl druhým provedeným. Na začátku se objevili potíže s webovou aplikací, ale nakonec se vše podařilo vyřešit skrze záložní technologie. Zde si tazatel uvědomil, jak je důležité mít vždy připravené náhradní řešení. Výzkumník se zde snažil být více aktivnější v doplňování otázek a jejich vysvětlování. Také zastával podobné názory jako dotazovaná a proto bylo těžší udržet si objektivnější přístup. Dotazovaná A1 byla velmi vstřícná, projevila zájem o výsledky výzkumu a nabídla i následnou pomoc. Rovněž bylo velmi milé, když paní ředitelka konstatovala, že rozhovor byl pro ni velmi příjemný, neboť na témata, jež jsou součástí výzkumu, se jí nikdy nikdo nezeptal.

5.3.2 Respondent A2

Charakteristika: žena, datum rozhovoru 8. dubna 2021, 14 let ve funkci ředitelky školy, Jihočeský kraj

Úvodní část: Vztah respondenta k regionu a jeho pedagogická činnost

V pořadí třetí online hloubkový rozhovor proběhl 8. dubna 2021. Hned na začátku, jako u všech rozhovorů, byl dotazovaný seznámen s cíli výzkumu, souhlasil se svou účastí a nahráváním konverzace a následně byl ujistěn o zaručení anonymity.

V první oblasti, která se zabývala vztahem dotazovaného a regionu, ve kterém se základní škola nachází, respondentka A2 uvedla, že není rodačkou, ale že se do této oblasti přivdala. Zdůraznila, že v této oblasti je důležitý místopis. Myšleno je to z toho pohledu, aby si nově přistěhovalí lidé vytvořili kladný vztah k onomu místu a jeho občanům. V obci žije něco málo do tisíce obyvatel. Co se týká rozvoje místa, kde se škola nachází, tak je kladen důraz na opravu infrastruktury, veřejných budov či historických památek.

Dotazovaná paní ředitelka v oblasti školství působí zhruba 29 let. Nejprve působila krátce jako pedagog ve svém rodišti a po svatbě ve své pedagogické činnosti pokračovala v regionu, avšak v jiném městě, než kde žije a kde se nachází jí řízená škola. Na ni nastoupila jako ředitelka a v této funkci setrvává již 14 let. Mezi důvody, proč se přihlásila do konkurzního řízení na ředitelku oné základní školy, se řadila kamarádka, která jí o konkurzu řekla a pobídla ji. Dále manžel a děti, kteří jí v tom podpořili a rovněž pobídli. Nápomocný jí v rozhodování byl i ředitel základní školy, na které působila jako vyučující, ten jí navíc zdůraznil, že bude muset být ve vedoucí funkci ráznější.

Hlavní část: Ředitel základní školy a komunální politika v místě zřizovatele

Co se týká problematiky volného času ředitelů základních škol, tak dotazovaná uvádí, že ředitelování se vším, co k tomu patří (shánění financí, zapojování se do projektů, administrativa, přístavba nové budovy) je opravdu náročné. „Protože přece jenom to není osmihodinová pracovní doba jo. Někdy jste tady do tří, někdy do pěti. Nebo si něco nesete domů.“ (Rozhovor s respondentem A2, Jihočeský kraj, 8. 4. 2021.) Mezi koníčky, na které jí zbývá čas, patří volejbal. Zmiňuje i časovou náročnost skrze působení v komunální politice. Rovněž je zapsaná i v několika místních kulturních spolcích, ale na nějakou

aktivitu v nich už má časovou kapacitu jen zřídka. Dotazovaná uvedla, že se jedná o její první funkční období v pozici zastupitelky. Zajímavé je, že dvě funkční období před ní tam působil její manžel. Respondentka A2 dále zdůraznila, že jsou pro ni velmi důležité kontakty s lidmi. Proto se také snažila zachovat si čas na setkávání s bývalými pracovníky školy, jež se konalo vždy jednou za měsíc nebo na oslavy narozenin kolegů, které vždy slavili. Dle ní je důležité umět si čas uspořádat.

Při řešení otázky ředitelů základních škol jako veřejně známých osobností, paní ředitelka se spíše přiklonila k možnosti, že se tam tato skupina vedoucích pracovníků řadí. Podle ní je to především u rodičů žáků a u osob, které navštěvují akce pořádané školou. Rovněž však konstatovala, že si to nikdy u sebe neuvědomovala a že ji na to museli upozornit lidé okolo ní např. její zástupkyně. Ta paní ředitelce vysvětlovala, že na ni lidé v okolí pohlížejí jinak, protože je ve funkci ředitelky. Když někam přijde, budou to vnímat odlišně, než kdyby přišel zástupce ředitele či běžný pedagog. Dotazovaná si to vysvětluje i z toho důvodu, že za jejího ředitelského působení se hodně věcí ve škole inovovalo (opravy, přístavba budovy).

U problematiky působení ředitelů základních škol v různých úrovních regionální politiky a jejich výhod či nevýhod, respondentka A2 udává, že by dotyčný neměl být výhradně orientovaný na určité věci. Měl by být otevřený, neboť např. do školy chodí děti s různými tradicemi či hodnotami, které si nesou z rodiny. Otázku dále stáhla k sobě, kde zdůraznila, že by ve vyšší politice působit nechtěla. Trochu měla problém sžít se svým působením v zastupitelstvu, neboť nepatří mezi lidi, kteří touží být zviditelňováni nebo něco striktně prosazují. Pokud je dle ní něco důležité, tak za to umí bojovat. Zastává názor, že politické aktivity ředitele mohou pomoci i dané škole, avšak je rozdíl mezi touto institucí na vesnici a ve městě, kde je mezi nimi i rivalita. Na vsi jsou tyto věci dle dotazované o vztazích a to pasuje na její osobu. Dobré vztahy jak ve škole, tak v obci má smysl budovat, neboť si to neseme do budoucnosti. Co se týče působení v komunální politice v místě zřizovatele, tak respondentka A2 udává, že může určité věci ovlivnit, ale to spatřuje až jako zastupitelka a rovněž v tom vidí výhody. Nevýhody pro školu při této aktivitě nespatřuje.

Při hodnocení působení ředitelů základních škol v komunální politice v místě zřizovatele a postojů rodičů žáků respondentka A2 řekla, že jeden člen působící v této oblasti politiky jí

zdůraznil, že díky své funkci ředitelky základní školy obdrží mnoho volebních hlasů, protože místní obyvatelé vnímají její vedení školy pozitivně a vidí její práci ve škole. Dle ní se rodiče domnívají, že jako zastupitelka místní školství posune dopředu. Tedy v menší obci je to ze strany rodičů dle ní hodnoceno pozitivně a místní politické strany mají stejný zájem, tedy rozvinout obec. Kdežto politické strany ve větších městech mezi sebou už bojují a tam se ten názor už může lišit.

Mezi důvody, proč ředitelé základních škol vstupují do komunální politiky v místě zřizovatele, řadí ovlivnění školy v tom smyslu, že ji dotyčný může na daném zastupitelstvu více propagovat, získat pro ni peníze, aby ji mohl vylepšovat. V menší obci, kde je možnost mít školu, se funkční školství řadí mezi její priority. Avšak dotazovaná zastává názor, že důvody se budou lišit ve vsi, kde místní politická uskupení mají spíše charakter spolků a ve městě, ve kterém hrají roli politické strany a jejich orientace.

Naopak mezi důvody, proč ředitelé základních škol nevstupují do komunální politiky v místě zřizovatele, dotazovaná zařadila čas. Podle ní je ředitelská pozice velmi časově náročná. Dále to souvisí i přibývajícím věkem, kdy člověk nemá tolik sil. Dále pak uvedla, že nechtějí být tolik spatřováni veřejností, mají své zájmy a nechtějí se zabývat politikou.

Zdali může politické působení ředitelů základních škol v komunální politice v místě zřizovatele oslabit nebo posílit jejich profesionalitu, respondentka A2 konstatovala, že může dojít k oslabování. Podle popisu její vlastní zkušenosti nešlo o oslabení její vlastní profesionality, ale u tehdejšího starosty. Příčinou byla jeho obava o svůj post starosty, protože dotazovaná kandidovala do komunálních voleb. Považovala za slušné s tím seznámit i vedení obce, tedy zřizovatele. Poté začala pozorovat jistou odtažitost od starosty a její domněnka jí byla potvrzena jiným členem. V současné době si vše vyříkali. Vztah už není takový, jaký býval, ale panuje mezi nimi podle jejích slov respekt. Dotazovaná mu vysvětlila, že chce nadále působit ve školství, neboť tamější školu by nadále ráda vedla v pozici ředitelky a starostování ji neláká. Avšak vnímá i posílení skrze získané zkušenosti.

Při řešení tematiky zásahů politického působení ředitele do řízení a orientace školy, dotazovaná paní ředitelka vypověděla, že taková situace může nastat. Avšak své politické názory by neměl prosazovat v dané škole, neboť to má být prostředí, kde děti tyto názory poznávají. Mohou si maximálně říct, kdo zastává jaký názor, ale nesmí docházet k

diskriminaci. Na neformálních setkáních po zastupitelském sezení má ředitel dle dotazované zjistit nepřímě názory ostatních, kam by se měla škola posouvat a to může onoho vedoucího pracovníka ovlivnit v řízení vzdělávací instituce.

Dotazovaná paní ředitelka zastává názor, že ředitelé základních škol by v komunální politice v místě zřizovatele působit měli. Tento postoj pramení na základě její zkušenosti s touto problematikou. Ředitele škol řadí mezi důležité osobnosti regionů, které pomáhají s jeho rozvojem. Domnívá se, že okolí chce, aby tito lidé působili v obecní politice. Opět zdůraznila, že toto vše je o lidských vztazích v onom místě, které hrají zásadní roli a oni těmto sociálním vazbám mohou více napomocť a budovat je.

Závěrečná část

V závěru paní ředitelka nic nedoplňovala ke svým výpovědím, neboť se domnívala, že vše již zmínila.

Shrnutí

Dotazovaná paní ředitelka A2 zastává názor, že by ředitelé základních škol měli působit v komunální politice v místě zřizovatele. Tento postoj zaujímá především z toho důvodu, že jsou podle ní velmi důležité mezilidské vztahy a ředitelé v tom tímto způsobem mohou napomocť, neboť tohle si nesou i děti do dalších etap svého života. Dalším důvodem, proč zastává tento postoj je, že v této oblasti politiky působí prvním volebním obdobím. Respondentka A2 zmínila, že co se týče výhod pro školu, pokud dotyčný ředitel působí v této oblasti politiky, tak je spatřuje např. v tom, že může určité věci ovlivnit. To však hodnotí z pozice, že se nachází v obecním zastupitelstvu, kde je jedna základní škola. Tam to školství patří mezi priority. Ve městě, kde se nachází více škol tohoto typu, bude dle ní panovat rivalita. Co se týká profesionality ředitele působícího v komunální politice v místě zřizovatele, tak zde dotazovaná zažila její určitý pokles u jiného představitele obce, který v ní cítil ohrožení, když kandidovala do místního zastupitelstva. Respondentka A2 rovněž vypověděla, že výkon funkce ředitele základní školy je opravdu velmi časově náročný. Rozsah práce je různý, neboť tady není pevná pracovní doba a někdy si musí brát práci i domu. Proto si jako koníček nechala už jen volejbal, setkávání s bývalými zaměstnanci, oslavy narozenin kolegů a vykonává funkci místní zastupitelky.

Reflexe rozhovoru

Rozhovor s respondentkou A2 proběhl jako třetí v pořadí. Zde si tazatel začal více všimnout nonverbální komunikace u dotazované, jako byly pohyby rukou, výraz v obličeji či delší promýšlení si odpovědi. To je nejzásadnější postřeh. Dále si výzkumník na základě předešlých realizovaných rozhovorů uvědomil, které otázky jsou hůře pochopitelné, a více je konkretizoval, aby došlo k jejich pochopení. I když někdy odpovědi směřovaly jiným směrem, než byla kladena otázka, tak se tazatel snažil navracet dotazovanou zpět k tématu.

5.3.3 Shrnutí výpovědí ředitelů základních škol působících v komunální politice v místě zřizovatele

Obě dotazované se shodly, že ředitelé základních škol by měli působit v komunální politice v místě zřizovatele. I když každá uvedla jiné důvody, tak přesto byly směřovány k rozvoji dané oblasti. Také se shodly v otázce výhod pro školu, pokud ředitel působí ve zmíněné politické oblasti. Respondentka A2 to hodnotila z pozice obce, kde funguje pouze jedna základní škola a byla si vědoma, že ve městě, kde je těchto institucí více, může nastat rivalita. Respondentka A1 uvedla, že několikrát se podotýkala s nařčením ze střetu zájmu, ale přesto to vnímá jako výhodu, že může určité věci zviditelnit na zasedání. Co se týkalo otázky jejich ředitelské profesionality, tak respondentka A1 uvedla, že cítí určité posílení skrze naučené nové věci. Respondentka A2 zmínila, že mohou nastat obě varianty. Rovněž získala zkušenosti, to je ono posílení a oslabení vnímala skrze zhoršené vztahy se starostou, když kandidovala do místního zastupitelstva. Dále obě dotazované uvedly, že díky ředitelské funkci musely některé aktivity omezit či vynechat. To je spojené i s působením v místním zastupitelstvu.

Dále se obě dotazované shodly, že ředitelé škol patří mezi veřejně známé osobnosti ve svém okolí. Ze svých zkušeností zastávají názor, že rodiče jejich působení v komunální politice v místě zřizovatele vnímají pozitivně a nesetkaly se s jejich negativním postojem. V důvodech pro vstup do této politické oblasti se však rozcházejí. První zmínila, že důvodem jsou dospělí žáci, kteří stojí o jejich působení zde. Druhá konstatovala, že je to pro zlepšení podmínek dané školy, avšak opět bude rozdíl na vsi a ve městě. Obě respondentky zmínily odlišné důvody, proč tam ředitelé nevstupují. Dotazovaná A1 hovořila o strachu ze zveřejnění své politické příslušnosti nebo z domněnky, že musí kandidovat za politické uskupení. Respondentka A2 uvedla, že dle jejího mínění je to z nedostatku času, s čímž následně souvisí nemožnost věnovat se svým zájmům a také sem zařadila obavu z přílišného zveřejnění jejich osoby. Obě respondentky se v zásadních otázkách shodovaly, i když disponovaly jiným vysvětlením.

5.4 Výpovědi ředitelů základních škol nepůsobících v komunální politice v místě zřizovatele

Do této skupiny spadají účastníci, tedy ředitelé škol, kteří nejsou ve funkci komunálního zastupitele nebo radního v obci, městě či městské části, která je zřizovatelem jeho základní školy. Ovšem mohou působit v politice jiné úrovně (krajská, celostátní či komunální mimo zřizovatele dané základní školy). Jako označení pro respondenty zařazené do této skupiny bude použito písmeno B a číslice. Jelikož se tady nachází dvě osoby, budou označeni jako B1 a B2. V této skupině jsou dotazovanými pan ředitel z Prahy a paní ředitelka z Jihočeského kraje.

5.4.1 Respondent B1

Charakteristika: Muž, datum rozhovoru 25. března 2021, 17 let ve funkci ředitele školy, městská část Praha 8

Úvodní část: Vztah respondenta k regionu a jeho pedagogická činnost

Rozhovor s respondentem B1 proběhl jako úplně první ve čtvrtek 25. března 2021 a trval přibližně hodinu. Na začátku byl dotazovaný požádán, aby slovně potvrdil svou dobrovolnou účast ve výzkumu, dále svolil k nahrávání a byla mu zaručena anonymita. Rovněž došlo k představení tazatele, výzkumu a jeho cílů. Úvodní část byla zaměřena na vztah dotazovaného k regionu, kde se nachází základní škola a druhá na jeho působení ve školství. Respondent B1 není rodákem z městské části, kde se nachází jím řízená základní škola, ale pochází z vedlejší městské části a svou pedagogickou kariéru začínal v jiné oblasti Prahy. Městskou část, ve které se nachází jeho působiště, vnímá jako velmi specifickou. Tento úsek je svým způsobem uzavřený. Dotyčný ho vnímá v pozitivním smyslu jako „*vesnici ve městě*“. (Rozhovor s respondentem B1, Hlavní město Praha, 25. 3. 2021.) Rovněž vyzpozoval, že obyvatelé této části jsou hrdí na svou domovskou oblast a vybavuje si i debaty o jejím odpojení od Prahy. Dále uvedl, že tato oblast se rozvíjí díky investorům ze zahraničí, jež sem přišli po povodni. S tím vším souvisí i výstavba nových bytů, které však budou pro jejich obyvatele finančně nákladné. Výstavba by měla nadále pokračovat v brzké době. Z toho plyne, že se mění klientela dané základní školy. Dříve dle jeho slov tuto čtvrť obývaly sociálně slabší rodiny a jejich děti či žáci jiných menšinových etnik navštěvovali onu vzdělávací instituci. To se však změnilo, poněvadž tyto rodiny nedosáhly finančně na zrenovované obydlí a přesídlily spíše do sídlištních čtvrtí, ale někteří z nich dále školu navštěvují. Postupně se zvýšil počet žáků cizinců. Tím se dle respondentových slov pozměnila i práce, v níž se zintenzivnila snaha zajistit vzdělávací podporu i dětem cizinců. Také převzali budovy a žáky za zaniklou vedlejší školu, takže počet dětí se radikálně navýšil. Dle respondentova názoru by se mělo vážně přemýšlet o zřízení další základní školy v této oblasti, neboť nabyl přesvědčení, že nových bytů se nastěhují spíše rodiny s dětmi, které spíše finančně zvládnou poplatit bydlení zde. Již dříve prý na nedostatečnou kapacitu základních škol této lokality upozorňoval. Celkový vývoj respondent B1 nehodnotí pozitivně ani negativně, neboť to bere jako realitu, která zkrátka

nastala a je dána vývojem společnosti. Nyní je dle jeho slov tato oblast považována za žádanou.

Další oblastí, kterou se zabývala úvodní část, bylo působení dotazovaného ve školství. Respondent nejprve zmínil, že studoval na pedagogické fakultě v Praze, obor učitelství pro první stupeň, což je dle mého názoru zajímavé, neboť naše společnost je zvyklá, že v této oblasti působí především ženy. Jeho následná kariéra je velmi zajímavá, neboť si dle svých slov vyzkoušel různé pracovní pozice, bez kterých je chod školy neodmyslitelný. Po dostudování vysoké školy nastoupil civilní službu na jedné pražské základní škole, kde působil jako školník či šatnář, zkrátka vykonával vše potřebné. „*Takže byl jsem tam jakoby takový holka pro všechno, když to řeknu a mě to hrozně naučilo, já to nekritizuju. Naopak, já jsem za to rád za tu zkušenost, protože jsem vlastně poznal veškerý role, jediný, co jsem jako nedělal, byl kuchař.*“ (Rozhovor s respondentem B1, Hlavní město Praha, 25. 3. 2021.) Tamější ředitel si uvědomil, že na školu dostal vystudovaného pedagoga a začal ho zapojovat do vyučovacího procesu jako suplujícího pedagoga. Následně tam obdržel pracovní pozici pedagoga a rok poté se stal zástupcem ředitele, přičemž v této pozici setrval dalších šest let. Po této době však cítil, že potřebuje impuls pro další posun ve své kariéře a zúčastnil se konkurzu na ředitele oné základní školy, který vyhrál, a na níž působí jako ředitel dodnes. Vazbu k městské části, kde se škola nachází má skrze svoji manželku, která je její absolventkou a v této oblasti rovněž žijí její rodiče.

Hlavní část: Ředitel základní školy a komunální politika v místě zřizovatele

Hned v úvodu hlavní části jsme se dotkli problematiky časové náročnosti výkonu funkce ředitele školy. Zabývali jsme se, jestli dotyčnému zbývá volný čas na další aktivity, jako je dobrovolnictví, koníčky či politika. Zde dotazovaný hned zdůraznil, že působí v komunální politice v místě svého bydliště, které se nachází jinde, než jím řízená škola. Skrze ni se ve své domovské obci snaží přispívat ke stmelování lidí v ní, k dobré atmosféře a popřípadě pomoci ohledně školství, neboť tam mají funkční školu. Zde však zdůraznil, že je potřeba obezřetnosti. „*Ale je třeba tam opatrně našlapovat, protože je to trošku tenký led.*“ (Rozhovor s respondentem B1, Hlavní město Praha, 25. 3. 2021.) Co se týče volného času je nutné si to dle respondenta B1 nutně umět zorganizovat. Je důležité umět rozpoznat, co je důležité a neodkladné k vyřízení. Dále kladl důraz na umění delegovat povinnosti mezi

svůj tým. Respondent B1 rovněž zdůraznil, že jsou oblasti, které nemůže přenechat svému týmu. To se týká především ekonomiky, nad kterou musí mít dohled a poukázal na fakt, že několik jeho ředitelů zde mělo problém a tím se znelíbilo svému zřizovateli. Tady jsme se začali v rozhovoru dotýkat prvních problémů komunální politiky a ředitelů základních škol. Dotazovaný také poukázal na nemožnost lepšího finančního ohodnocení pedagogů a nabývá názoru, že jejich kvalita práce upadá do nezájmu. V tomto ohledu se snaží zasadit o zlepšení tohoto problému ne na regionální, ale celostátní úrovni.

Sebe jako ředitele školy považuje za veřejně známou osobnost. Je to především v oblastech řízené školy. Díky tomu měla jedna politická strana o jeho osobu zájem jako o kandidátovi do senátních voleb. Dalším významným důvodem jeho známosti dle je jeho slova internet, kde je možné nalézt jeho články nebo rozhovory v dalších médiích. Tím se dostává do povědomí širší veřejnosti. Dotazovaný zdůraznil, že by byl rád veřejně znám hlavně pro dobře vykonávanou činnost školy, která by inspirovala ostatní a ne pro své názory. Zhodnotil, že v současné době je to však naopak.

Co se týká otázky působení ředitelů základních škol v regionální politice, tak důraz kladl na kvalitu onoho člověka. Když někdo takový je, tak sdílí názor, že by v té politice měl být. Politiku chápe jako službu pro občany ne pro školu. A když v ní bude působit kvalitní ředitel, tak dle jeho slov nebude nic zneužívat. Díky působení v komunální politice může něco v dobrém slova smyslu ovlivnit, tím, že připomene, např. potřebu vybavení, financí nebo oprav pro jeho školu. Avšak tyto aspekty neovlivní kvalitu pedagogického procesu a tu podle jeho slov vyžadují občané. Neměly by nastat tyto případy. *„Ale nemůže to být o tom, že pak je nekvalitní ředitel, který si na zastupitelstvu vybuduje pozici, že si tam ty peníze tlačí, takže škola je krásná, ale kvalita učení je k ničemu.“* (Rozhovor s respondentem B1, Hlavní město Praha, 25. 3. 2021.) Zkrátka by tato situace měla být řešena takovým způsobem, aby z ní nevyplývaly výhody ředitelovi osobně.

Pokud ředitel působí v komunální politice v místě zřizovatele školy, tak se tato problematika dotýká i rodičů žáků. Někdy mají pocit, že se k tomu musí vyjadřovat. Otázkou však zůstává, kde je hranice. Respondent B1 chápe roli ředitele školy a zastupitele jako veřejně známé. Když dotyčný je kvalitním ředitelem, tak ho okolí bude chtít mít i v zastupitelstvu. Rodiče dětí se řadí většinou mezi voliče, pokud žijí v dané obci. Cílem

obou rolí je pomáhat i rodičům dětí, takže zde spatřuje díky stejnému zacílení jejich určité propojení, tzv. dvojrole. Lidé v okolí kvalitního ředitele ho můžou pobízet ke vstupu do této politické sféry. Avšak dotazovaný zdůraznil, že tato problematika se bude lišit na vesnicích, kde se většinou všichni znají a ve městě, v němž je více obyvatel, tedy i voličů.

Mezi důvody proč ředitelé základních škol vstupují do komunální politiky v místě zřizovatele jako zásadní uvedl, že je jim to nabídnuto, neboť politické strany bojují s problémem zaplnění kandidátní listiny (obzvlášť na vesnicích) a ředitelé jako veřejně známé osoby jsou podle něj atraktivní, ale rovněž doufá, že je o ně zájem i pro jejich kvalitu. To samozřejmě působí i na voliče. Dotazovaný vypověděl, že ředitelé do politiky většinou vstupují, protože v sobě mají zažité, že jejich práce je služba, jejíž součástí je pomoc a to souvisí i s politikou, u které by to mělo být stejně. *„My jsme naučený dělat v uvozovkách „služebníky“. A tak myslím, že politik učitel nebo ředitel je dobrou politikou, protože je naučený sloužit.“* (Rozhovor s respondentem B1, Hlavní město Praha, 25. 3. 2021.) Též zdůraznil, že je potřeba počítat s tím, že se člověk nezavděčí všem a budou se ozývat i negativní komentáře. V oné politice je tato oblast širší než v dané škole. To souvisí i s myšlenkou, kdy tazatel poukázal na fakt, že je zde podobnost v nezájmu o ředitelské funkce jako o vstup do politiky. Dotazovaný zde potvrdil to, co již zmínil o něco výše, že obě tyto role jsou nevděčné a mají podobu onoho „služebníka“. Politik to má dle něj horší v tom ohledu, že nedostane žádnou pozitivní zpětnou vazbu oproti řediteli a jeho týmu učitelů. Tuto oblast zakončil názorem, že složitější je vykonávat politiku celostátní úrovně, neboť je tam složitější komunikace s lidmi, kde ji ještě komplikují média oproti té regionální, kde to lidé se zastupiteli mohou osobně probrat.

Jako první důvod, proč základních škol vstupují do komunální politiky v místě zřizovatele, respondent B1 uvedl časovou vytíženost, kdy se věnují plně své práci či svým zájmům. Druhým hlediskem se stává neztotožnění se s touto rolí politika. Dotyčný má mnoho jiných starostí a musel by řešit i věci, kterým nerozumí (výstavba, zákony aj.). Mezi další důvody zařadil věk nebo zdravotní stav. Dotazovaný si myslí, že každého nabídka ke kandidatuře potěší a většina ředitelů na to přistoupí a znova zopakoval svůj názor, že ředitelé chtějí pomáhat.

Dále jsme se dostali k tématu, zdali může působení ředitele základní školy v komunální politice v místě zřizovatele ohrozit nebo zvýšit jejich profesionalitu. Pan ředitel, že se zde opět daná osoba nachází v dvojroli. Pokud se v dané obci nachází jen jedna škola, které řediteluje, tak dle jeho slov nehrozí problematika protěžování jeho školy. Rozkol však nastává tehdy, kdy se v dané oblasti nachází více škol. To vše souvisí s kvalitou člověka. Pokud bude onen ředitel kvalitní, tak nebude bojovat a prosazovat jen svou školu, ale bude bojovat celkově za školství. „*To může samozřejmě nastat taková situace a je na kvalitě toho člověka, aby tohle nedělal, aby bojoval fěr a spravedlivě a bojoval obecně za školství, za všechny školy, když je v té pozici a nejen za svoji školu*“ (Rozhovor s respondentem B1, Hlavní město Praha, 25. 3. 2021.) Jelikož na zastupitelstvu je mnoho rozličných činností, tak jeho členové mají možnost se zdokonalovat v různých dovednostech jako např. komunikace. Dle něj i jiné nabídky práce díky své rozmanitosti jedinci pomáhají profesionálně, ale i lidsky. Dotazovaný má profesionalitu provázanou s kvalitou člověka.

Při tématu jestli může politické působení ředitele zasahovat do řízení a orientace školy, mi dotazovaný odpověděl, že ano, ale že záleží na určitých okolnostech, především na úrovni politiky, ve které jedinec působí. Dokonce uvedl i konkrétní příklady. Tuto problematiku vnímá tak, že pokud se ředitel nachází jako zastupitel v politice regionální úrovně, tak zde nespátřuje zásadní problém. Konflikty však dle jeho slov mohou vzniknout, když se dotyčný dostane do politiky celostátní, kde již hraje roli politická příslušnost, rozhoduje se o celostátních aspektech a je tady i velká časová náročnost. Na to mohou poukazovat rodiče dětí/ voliči. Sám konstatoval, že pokud by se nacházel v této situaci, tak by vykonával pouze jednu funkci, neboť by byl nerad, kdyby musel vykonávat jednu pozici na úkor té druhé. Rovněž už měl příležitost na tuto oblast nahlédnout, ale rozpoznal, že to není jeho životní směr.

Na konci hlavní části po tom, co v rozhovoru zaznělo, jsme se dopracovali k zásadní otázce, zdali by ředitelé základních škol měli působit v komunální politice v místě zřizovatele. Tady respondent B1 opakuje to, co již zmínil několikrát výše. Tedy opět záleží na lidské kvalitě ředitele. Pokud to tak je u toho jedince, tak by dle jeho názoru do této politiky měl vstoupit.

Závěrečná část

V závěrečné části dostal dotazovaný prostor, aby popřípadě doplnil své odpovědi nebo upozornil na to, co by mělo ještě zaznít z jeho či z tazatelovy strany. Dotazovaný zde udělal celkové shrnutí svých výpovědí. Pro něj je opravdu důležitá kvalita, která by neměla být jen ve školství, ale celkově by měla převládat ve společnosti, tudíž by se měli kvalitní osoby angažovat i o v oné politice. Proto v tomto ohledu vidí obdobu mezi školstvím a politikou. Aby toto nastalo, je potřeba, aby kvalitní školství vychovávalo kvalitní lidi, a ti pak mohou působit v politické sféře.

Shrnutí

Respondent B1 poukázal na fakt, že každý člověk zastává jak v soukromém, tak ve veřejném životě několik rolí. To se týká i ředitelů základních škol, kteří zároveň vykonávají zastupitele či radního v komunální politice v místě zřizovatele. Dotazovaný poukázal na určitou dvojroli. Dle jeho názoru by tady nemělo docházet ke střetům zájmů. S tím souvisí lidská kvalita onoho ředitele. Pokud bude kvalitním člověkem, tak nemůže k těmto problémům dojít. A takoví lidé by dle jeho slov do této politiky měli vstupovat. Ředitel základní školy působící v komunální politice v místě zřizovatele má šanci ovlivnit určité fáze procesů, které mohou pomoci jím řízené instituci. Respondent B1 však zdůraznil, že kvalitní člověk tady bude bojovat za školství celkově a nebude využívat výhody pro sebe. Ředitelé škol dle jeho slov mají naučeno „sloužit“ neboli pomáhat a proto i při dnešní časové vytíženosti do politiky vstupují. Při dnešní náročnosti výkonu funkce ředitele školy si dotyčný musí umět zorganizovat čas, umět delegovat práci na svůj tým a umět rozpoznávat důležité věci k řešení. Co se týče profesionality, tak tato politická aktivita by dle něj jí ohrozit neměla, tedy pokud opět půjde o kvalitního člověka. Vidí zde příležitost, jak dotyčný může rozšířit své dovednosti díky různorodým činnostem v komunální politice.

Reflexe rozhovoru

Hlubkový rozhovor s panem ředitelem B1 byl pořízen jako první ze všech rozhovorů. Když tazatel rozhovor několikrát zpětně slyšel a četl si jeho přepis, uvědomil si, že měl být

aktivnější při kladení otázek, měl více a lépe vysvětlovat otázky, protože respondent se musel několikrát doptávat na význam. Dále si je vědom, že rozhovorem několikrát přesáhli cíle, na které se zaměřovaly dané otázky. Avšak musí konstatovat, že díky panu řediteli, jenž byl velmi komunikativní a snažil se osvětlit celkovou problematiku ředitelování, tak se všechny otázky podařilo zodpovědět. Dokonce některé respondentovy výroky, tazatele přiměly přemýšlet o dané problematice i skrze jiný úhly pohledu. Např. tazatel byl přesvědčen, že vykonávat politiku na komunální úrovni je složitější než tu celostátní, v níž občané nemají mnoho příležitostí přímo komunikovat s danými poslanci. Respondent B1 zde poukázal na fakt, že tohle může být naopak velkou nevýhodou. V úplném závěru dotazovaný pan ředitel projevil zájem o zaslání výsledků provedeného výzkumu.

5.4.2 Respondent B2

Charakteristika: žena, datum rozhovoru 9. dubna 2021, 18 let ve funkci ředitele školy, Jihočeský kraj

Úvodní část: Vztah respondenta k regionu a jeho pedagogická činnost

V začátku v pořadí čtvrtého a zároveň posledního hloubkového rozhovoru respondentka B2 potvrdila svou účast ve výzkumu, povolila nahrávání této debaty a byla jí zaručena anonymita. Také došlo k představení tazatele, výzkumu a jeho cílů jako u všech předešlých rozhovorů.

Dotazovaná paní ředitelka B2 je rodačkou regionu, kde se nachází základní škola, kterou řídí, avšak žije ve vedlejší cca 4 km vzdálené vesnici. Co se týká rozvoje obce, v níž je jí řízená vzdělávací instituce, tak v současné době zaznamenává zlepšení, neboť tam dochází k rozšiřování stavebních parcel, z čehož vyplývá příliv mladých rodin s dětmi. To bude mít vliv i na onu základní školu, poněvadž může zvýšit počet žáků. Dále uvedla, že kulturní akce pro dospělé jsou pořádány v místním kulturním domě a pro děti tuto oblast hojně zaštiťovala škola např. dětský maškarní ples či vánoční koncert žáků pro veřejnost nebo pro místní léčebnu. Dotazovaná paní ředitelka si myslí, že i pan starosta má stejný názor jako ona ohledně kulturního významu základní školy v obci.

Co se týká časového působení respondentky B2 v oblasti školství, tak se v něm nachází třicet let a působí po celou dobu na jedné základní škole. Můžeme konstatovat, že je zde hluboká a dlouholetá vazba. Tuto vzdělávací instituci si dotazovaná vyhlédla, když hledala místo, kde by mohla realizovat svou pedagogickou praxi v rámci vysokoškolského studia. Při dojíždění na vysokou školu jezdila kolem této vzdělávací organizace, která se jí velmi zalíbila a požádala v ní o umožnění své pedagogické praxe. Následně se tam uvolnilo pracovní místo, které jí bylo vedením nabídnuto. V ředitelské funkci působí 18 let a do konkurzního řízení se přihlásila po přemluvení svými kolegyněmi. „*No a víceméně mě tak nějak kolegyně přemluvily.*“ (Rozhovor s respondentem B2, Jihočeský kraj, 9. 4. 2021.) Jak sama uvedla, tak nikdy takovéto ambice neměla a nebylo to pro ni jednoduché rozhodování.

Hlavní část: Ředitel základní školy a komunální politika v místě zřizovatele

V hlavní části jsme začínaly problematikou časové vytíženosti ředitelů základních škol a jejich volného času. Respondentka B2 uvedla, že s touto funkcí je spojeno opravdu mnoho práce, což je znát i na časových možnostech. Proto ji mnohokrát musela dodělavat i doma. Zdůraznila, že i z tohoto důvodu se nevěnuje politice. Celkově si snaží najít čas na kulturní akce, zahradničení či procházky v přírodě. Během let se dle svých se naučila rozpoznávat, co je nezbytné vyřídit a co může počkat. Vytvořila si tedy určitý systém a nadhled.

Co se týká ředitelů základních škol jako veřejně známých osobností, dotazovaná paní ředitelka uvedla, že skutečně známí jsou. Tak to vidí především na vsích a menších městech. Je možné, že to tak bude i ve velkých městech, ale to by podle ní museli posoudit ti, kterých se to týká. Dle dotazované je funkce ředitelně sledována okolím, a proto je důležité být pozorný při svém vystupování. Osobně tento fakt vnímá pozitivně a nemá negativní zkušenosti s veřejností.

Respondentka B2 celkově hodnotí působení ředitelů základních škol v politice regionální úrovně. Podle ní to může pomoci v té komunální sféře, neboť zastupitelé nemají takový rozhled v oblasti školství a dotyčný ředitel může s touto oblastí významně pomoci. S tím souvisí i přínos výhod či nevýhod pro onu vzdělávací instituci. Tady paní ředitelka pravila, že je důležité, aby ředitel svůj politický post vykonával poctivě, neboť tohle lidé dokážou rozpoznat a může to přinést výhody pro školu. Respondentka B2 také uvedla, že politika jí nikdy moc nelákala a v místě školy by kandidovat nemohla, neboť tam nemá trvalé bydliště. Též zmínila, že přibližně před 20 lety působila jako zastupitelka v místě svého bydliště, tedy zkušenost s politikou regionální úrovně má.

K problematice postojů rodičů žáků a působení ředitelů základních škol v komunální politice v místě zřizovatele, dotazovaná uvedla, že mohou zastávat nějaký názor, ale více by se neměli vyjadřovat. Pokud je oblíbený, tak svou náklonnost mu mohou vyjádřit volebními hlasy.

Mezi důvody, proč ředitelé základních škol do v komunální politiky v místě zřizovatele uvedla jako zásadní pomoc škole, tedy možnost ji např. zviditelnit. Dále zlepšovat školství daného regionu, vztahy mezi řediteli a zřizovateli nebo jinými organizacemi. Zkrátka posilovat spolupráci. Zároveň připustila, že existují jedinci v ředitelské funkci, jenž chtějí v politickém světě prosazovat své postoje.

Naopak mezi důvody nevstoupení do této politické oblasti jmenovala jako stěžejní „časový pres“ neboli časovou vytíženost ředitelů škol.

V otázce posílení nebo oslabení profesionality ředitelů základních škol působících v komunální politice v místě zřizovatele, respondentka B2 vypověděla, že zastává názor jejího zvýšení. Získá znalosti o jiných oblastech a tím dochází k jeho dalšímu vzdělávání. „Získá vlastně vhled i do jiné problematiky, může se k tomu vyjádřit, může se vzdělat vlastně v té problematice.“ (Rozhovor s respondentem B2, Jihočeský kraj, 9. 4. 2021.) To platí i pro ni skrze její dřívější působení v komunální politice v místě bydliště. V problematice zásahů politického působení ředitele základní školy do jejího řízení a orientace, se dotazovaná paní ředitelka domnívala, že by k tomu docházet nemělo. Také tady doplnila, že to záleží na dané osobnosti a souvisí to s jeho morálkou. Svě politické postoje by neměl vnášet do školního prostředí. Škola dětem může přinést poznatky o této problematice všeobecně, např. jak funguje zastupitelstvo, aj. Respondentka B2 také zmínila, že škola pořádala besedy s paní starostkou a žáky, kteří jí pokládali otázky ohledně obce, jejího vedení a besedovali o jejím zlepšení. Ve škole má dle dotazované ředitel, který se nachází zároveň i v pozici zastupitele, opravdu fungovat jen jako ředitel.

V závěrečné části dotazovaná paní ředitelka B2 uvedla, že by ředitelé základních škol měli působit v komunální politice v místě zřizovatele. Pokud se třeba dotyčný cítí unaven ředitelskou funkcí a naskytne se mu příležitost obsadit post starosty nebo místostarosty, s podmínkou uvolnění z oné vedoucí pozice, tak by to měl udělat.

Závěrečná část

V závěrečné části dotazovaná paní ředitelka toho ještě mnoho doplnila. Nejprve zdůraznila nutnost kvalitní spolupráce mezi zřizovatelem a vedením školy. S tím souvisí dobrá vzájemná komunikace. Z obou stran je nutná otevřenost, důvěra, neustálá snaha zlepšovat vzájemné vztahy a schopnost společně řešit problémy. Také zastává názor, že ředitel a starosta by si měli vykat, aby v této rovině byly vztahy opravdu na pracovní úrovni. Paní ředitelka B2 se zmínila o mateřské škole, která je součástí její základní školy a její vedoucí pracovník je členem zastupitelstva v místě zřizovatele, u nějž prosazuje zájmy nejen školy, ale i školy. Ona sama se čtyřikrát do roka účastnila zastupitelstev a řešili rozvoj i problémy místního školství. Rozhovor zakončila názorem o nutnosti dobrého vztahu zřizovatele a

ředitele školy založeném na otevřenosti, respektu, slušnosti. Paní ředitelka B2 rovněž projevila zájem o zaslání výsledků výzkumu.

Shrnutí

V hloubkovém rozhovoru s poslední respondentka B2 vyplývá názor, že ředitelé základních škol by měli působit v komunální politice v místě zřizovatele. Tento svůj postoj odůvodnila tím, že to může dotyčnému pomoci, když je znaven ředitelskou funkcí. To může být v situaci, kdy nastoupí na post zástupce města, kdy je potřeba jeho uvolnění z ředitelské funkce. Celkově to může napomoci školství v oné oblasti, neboť dotyčný seznámí s touto problematikou ostatní členy vedení obce a poskytne jim určitý vhled do této oblasti. V otázce profitování školy, když její ředitel působí v komunální politice v místě zřizovatele, dotazovaná uvedla, že to může přinést výhody pouze v tom případě, pokud dotyčný bude svůj politickou funkci vykonávat poctivě, neboť to místní obyvatelé ocení. K této situaci také patří profesionalita ředitele, která dle respondentky B2 může být posílena neboli zvýšena, neboť dle jejího názoru taky dochází k dalšímu vzdělávání. Dotyčná osoba nabývá širšího rozhledu do jiných oblastí. Toto stanovisko zastává na základě vlastní zkušenosti skrze působení v komunální politice ve svém bydlišti. Časovou vytíženost ředitelů škol dotazovaná paní ředitelka potvrzuje. Dodala, že práci kolikrát musela dodělávat i doma. Přesto se snaží nalézt čas na kulturní aktivity a činnosti v přírodě. Na druhé straně připouští, že se díky tomu naučila rozlišovat podstatné a neodkladné věci, tudíž si vytvořila určitý pracovní systém. Časová vytíženost ředitelské funkce je i jedním z důvodů, proč se sama neangažuje v politice.

Reflexe rozhovoru

Hloubkový rozhovor s paní ředitelkou B2 byl pořízen jako poslední ze všech. Tazatel si zde již byl vědom, že některé otázky nebyly položeny jasně, proto byl již připraven s vysvětlováním a jejich doplňováním. Tím byl také aktivnější a komunikace byla víc spontánní. Během rozhovoru si též prostudoval získané odpovědi. Několikrát zjistil, že potřebuje respondentovo doplnění předešlých odpovědí, tak se snažil navazovat na předešlá témata, aby je získal. Z toho pramení získání zkušenosti ohledně vymýšlení vhodných otázek v daný moment. Tazatel se opět zaměřil i na respondentovu nonverbální

komunikaci a pozoroval okamžiky, kdy si odpovědi déle rozmýšlel. Ze všech respondentů tato dotazovaná nejvíce doplňovala své odpovědi v závěrečné části.

5.4.3 Shrnutí výpovědí ředitelů základních škol nepůsobících v komunální politice v místě zřizovatele

Názory respondentů této skupiny v otázce působení ředitelů základních škol v komunální politice v místě zřizovatele nebyly totožné, přesto se tam 75% shoda nachází. Respondentka B2 s jejich působením souhlasí, neboť v tom spatřuje možnost realizace dotyčné osoby, pokud dojde k její únavě v ředitelské funkci, tedy v případě že by zde byla možnost uvolnění pro post ve vedení obce. Druhý dotazovaný zdůraznil, že podle jeho názoru tam mají působit ředitelé, kteří jsou kvalitními osobami. V otázce ředitelské profesionality a působení ředitelů základních škol v komunální politice v místě zřizovatele to paní ředitelka B2 vnímá jako posílení skrze nově získané znalosti a zkušenosti. Dotazovaný pan ředitel B1 tuto problematiku opět propojuje s kvalitou člověka. Připouští, že zde může dojít k jejímu určitému ohrožení, když daná obec zřizuje více škol stejné úrovně. Avšak zdůrazňuje, že pokud onen ředitel jako zastupitel či radní bude oplývat dobrými lidskými vlastnostmi, z čehož plyne zájem o zkvalitnění školství celkově, tak k oslabení jeho profesionality nemůže dojít. Dále posílení vidí stejně jako respondentka B2 v získávání nových znalostí z různých oblastí.

V otázce časové náročnosti ředitelské funkce se oba dotazovaní shodli, že povinností je opravdu mnoho. Proto shodně zastávají názor o nutnosti umět si zorganizovat čas, tedy vědět, co je důležité k okamžitému řešení. Paní ředitelka B2 se politice nevěnuje, aby se mohla věnovat svým zájmům. Naopak respondent B1 svůj volný čas věnoval komunální politice ve svém bydlišti. Dále mezi oběma panuje shoda, že ředitelé základních škol se řadí mezi veřejně známé osobnosti, což platí především pro oblast, kde řídí základní školu. Dotazovaný B1 dodal, že skrze další aktivity, jako veřejné vystupování či psaní příspěvků se tato „popularita“ může rozšířit napříč republikou.

V oblasti politického působení ředitele školy a postoji rodičů žáků, tuto oblast vidí pozitivně v tom významu, že důležitou roli tady sehraje oblíbenost této osoby u zákonných zástupců studentů. Pokud jsou s ním spokojeni jako s kvalitním ředitelem, mohou ho svými volebními hlasy podpořit i v politice. Mezi důvody vstupu ředitelů základních škol do této úrovně regionální úrovně politiky se shodli, že jde o pomoc společnosti a zkvalitnění jejích určitých oblastí. Rovněž se oba shodli i na stěžejním

důvodu nevstupování do této politiky, kterým je dle nich časová vytíženost. Respondent B2 připojil ještě další důvody, jako jsou zdravotní problémy, věk či neztotožnění se s politickou rolí.

V otázce politického působení ředitelů základních škol a zásahů do řízení a orientace školy se oba shodli, že taková situace může nastat, ale politické názory dotyčných vedoucích pracovníků do školy nepatří. Dle dotazované B2 má ředitel ve škole stále působit jako ředitel a školní prostředí má být neutrální pro poznávání aspektů politiky. Ředitel B1 doplnil, že ovlivnění řízení a orientace školy záleží také na úrovni politiky, v níž ředitel působí. V regionální úrovni hrozby tohoto druhu nespatřuje, kdežto v té celostátní ano, neboť dotyčný je více časově vytížen politikou, má politickou příslušnost a může dojít ke střetům zájmů, když spolurozhoduje o věcech, týkající se celé republiky. Tam by dle jeho slov měl ředitel vykonávat pouze jednu funkci.

V závěru této podkapitoly musíme konstatovat, že členové skupiny většinou zastávali stejné názory a postoje.

5.5 Porovnání výpovědí zkoumaných skupin

Hned v úvodu této kapitoly je důležité zmínit, že i respondenti ze skupiny ředitelů základních škol nepůsobících v komunální politice v místě zřizovatele mají s touto úrovní zkušenost skrze působení v ní ve svém místě bydliště, i když jeden z nich v ní již přes 20 let nepůsobí.

Všichni tři účastníci se shodli, že by měli ředitele základních škol působit v komunální politice v místě zřizovatele. Čtvrtý respondent ze skupiny nepůsobících ředitelů uvedl, že důležitým faktorem je zde kvalita onoho člověka, takže jeho názor zastává pro a proti. Přesto můžeme tedy konstatovat, že zde převládá souhlasný názor. Důležitou roli zde hrají vlastnosti oné osoby.

V otázce profesionality a působení ředitelů v této politické oblasti u dotazovaných obou skupin převládal názor, že zde může dojít k jejímu posílení skrze získání nových vědomostí a rozhledu v jiné oblasti než je školství. Avšak zazněly zde i důvody, kdy tomu může být obráceně. Za příklad byl uveden strach starosty o svůj post, když se dozvěděl o kandidatuře do zastupitelstva dotazovaného ze skupiny A, došlo k ochlazení vzájemných vztahů. Dotazovaný ze skupiny B také uvedl, že pokud bude zde kvalitní člověk, nemůže k tomu dojít, protože se bude snažit zlepšovat celkově školství a nebude zaměřen jen na svou školu.

Pokud ředitel základní školy působí v komunální politice v místě zřizovatele, tak se dotazovaní shodli, že to může přinést určité výhody. Ty spatřují v možnosti ovlivnit určité věci, aby došlo ke zlepšení školství v dané oblasti např. možnost opravit školní budovy, rozdělit více třídy, aj. Někteří zmínili, že to nese i určité nevýhody. Respondentka A1 uvedla nařčení ze střetu zájmů, avšak hned předložila logickou argumentaci, v níž uvedla, že se stará o veřejný majetek nejen jako ředitelka, ale i jako zastupitelka a to je její povinnost. Podobně na to nahlíží i respondent B1, který rovněž konstatoval, že lze tímto způsobem něco, co je potřebné ve škole připomenout. Dle jeho slov kvalitní člověk výhod nebude využívat.

Ohledně ředitelské funkce se všichni shodli, že tato činnost je opravdu velmi náročná. Respondenti z obou skupin se zde opět shodli, že je důležité umět si čas zorganizovat, poznat, co je neodkladné, či si vytvořit určitý systém. Funkce ředitele základní školy se dá

skloubit s pozicí zastupitele, avšak vždy záleží na dotyčné osobě, zdali tomu chce věnovat svůj čas, neboť někdy to vyžaduje obět' v podobě vzdání se svých koníčků.

Funkci ředitelů základních škol vnímají všichni jako veřejně známou a mají s tím převážně pozitivní zkušenosti. Rovněž uvedli, že obzvlášť to platí na vsích a v menších městech. Respondent B1 doplnil, že důkazem to je zájem politických stran o tuto skupinu vedoucích pracovníků. Rodiče dle respondentů tuto činnost ředitelů většinou vnímají pozitivně, neboť nabývají dojmu, že tito lidé mohou pomoci danému školství, neboť jsou odborníky z praxe. Také se většinou nacházejí mezi skupinou jejich voličů.

Mezi důvody, proč do této politické úrovně ředitelé základních škol vstupují, bychom nejčastěji našli pomoc své škole, následně školství v regionu a společnosti. Někteří opět upozornili na rozdíly mezi obcí a městem, kde tyto příčiny se budou lišit. Dále zazněly argumenty jako posilování vztahu školy a zřizovatele nebo jejich morální atraktivita pro spoluobčany. Naopak mezi důvody, proč do této politické úrovně ředitelé základních škol nevstupují, tady třikrát zazněla časová vytíženost. Dále pak obavy ze zveřejnění svého politického vyznání, přílišná medializace s negativními komentáři, zdravotní stav, věk či neztotožnění se s politickou rolí.

Respondenti obou skupin se též shodli, že by neměly nastat situace, kdy politické působení zasahuje do řízení a orientace školy. Politické názory ředitelů by neměly zasahovat do řízení oné školy, neboť má být místem, kde žáci o této problematice získávají neutrální poznatky. Podle respondenta B1 se to může stát, když dotyčný ředitel působí ve vyšší úrovni politiky. V té regionální, jde dle něj především o řízení obce a časová náročnost tam není taková jako u té celostátní.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zjistit názory a postoje ředitelů základních škol k tématu působení ředitelů základních škol v komunální politice v místě zřizovatele, tedy zdali si myslí, že by tomu tak mělo být či nikoli. U těch, co v ní působí, je pochopitelné, že budou zastávat souhlasné stanovisko, avšak u druhé skupiny, která se nachází mimo tuto politickou úroveň, je překvapivé, že i oni zastávají stejný názor. Skrze výzkumné šetření se tudíž ukázalo, že ředitelé základních škol zastávají souhlasný postoj k působení ředitelů základních škol v komunální politice v místě zřizovatele.

Politickou činnost ředitelé většinou vnímají jako pomoc školství a naší společnosti. Dále se respondenti obou dotazovaných skupin shodli, že výkon funkce ředitele základní školy je opravdu časově velmi náročný. Tudíž by tato problematika měla být nadále zkoumána a mělo by se usilovat o nalezení příznivých řešení pro ředitele, která by umožňovala změnit povinnosti na ně kladené.

Z časové náročnosti podle nich také plynou důvody, proč někteří jejich kolegové nevstupují do politiky. Též se všichni dotazovaní shodli, že ředitelé škol patří mezi veřejně známé osobnosti. Respondenti rovněž se shodli, že působení ředitelů v komunální politice je prospěšné pro jejich osobnostní rozvoj. Mohou tady získat nové poznatky nebo dovednosti z jiných oblastí a získají povědomí z oborů mimo školství. Tento názor může být i jedním z důvodů, proč v politické sféře působit.

Snahou práce bylo skrze hloubkový rozhovor intenzivně analyzovat zdroje, ze kterých pramení onen postoj. Jak moc jsou tyto zjištěné aspekty platné u širší veřejnosti, tak tím by se mohl zabývat následný kvantitativnější výzkum skrze dotazníková šetření, kde by došlo k ověření platnosti této hypotézy. Dále by bylo zajímavé realizovat tento stejný výzkum, avšak s tím rozdílem, že skupina ředitelů nepůsobících v komunální politice v místě zřizovatele by nesměla působit v žádné politické úrovni v období, kdy zastávají ředitelský post. Rovněž by mohl být uskutečněn kvalitativní výzkum, který by se zabýval názory na působení ředitelů základních škol v komunální politice v místě zřizovatele u ředitelů středních škol, kteří sice působí v komunální politice, ale zřizovatelem jejich školy je kraj. Nutné je však tady podotknout, že výše zmíněné přístupy, by se týkaly pouze pohledu jedné strany, které se tato problematika týká. Výzkumné studie by však měly

přinášet objektivní poznatky. Zde by se jednalo o zkoumání názorů obcí/ měst jako zřizovatelů základních škol k dané problematice. Opět se naskytuje několik možností realizace průzkumu. Jako první je konfrontace názorů tří stran, tedy ředitelů základních škol působících v komunální politice v místě zřizovatele, ředitelů základních škol nepůsobících v této politické úrovni a obcí/ měst jako zřizovatelů základních škol. Dalším přístupem by bylo porovnání stanovisek jen ředitelů základních škol nepůsobících v komunální politice v místě zřizovatele a obcí/ měst jako zřizovatelů základních škol.

Dále by bylo možné zkoumat postoje k onomu tématu skrze názory obce/ města jako zřizovatele základní školy a ředitelů základních škol nepůsobících v komunální police v místě zřizovatele. Rovněž by bylo možné zabývat se názory obcí/ měst jako zřizovatelů základních škol a obcemi/ městy, které tyto vzdělávací instituce nezakládají. Avšak zde můžeme předpokládat, že tato studie by zřejmě nepřinesla zásadní poznatky ohledně zkoumané problematiky, neboť samosprávné celky, které se neangažují ve školské oblasti, nebudou mít zkušenosti, na nichž by vytvořily svá stanoviska.

Způsobů jak obohatit tuto problematiku je mnoho a záleží jen na dalším výzkumném pracovníkovi, jakou cestu si zvolí. Nutné je však stále mít na paměti, že při vytváření obecně platných závěrů musí být prozkoumány postoje všech skupin účastníků, jichž se to týká, protože jinak by daná zjištění nemohla být považována za obecně platná a ztrácela by svůj přínos nejen pro vědu, ale především pro naši společnost.

V úplném závěru se naskytuje otázka, proč se touto tematikou zabývat. Mezi priority naší společnosti se řadí neustálé zlepšování vzdělávacího procesu. Proto by v různých úrovních politiky zabývajících se vzděláváním a výchovou měli zaznívat názory osob, které se nachází v praxi, tedy vědí, co obnáší řízení nejen vyučovací proces, ale i celkového chodu školy. Tedy hovoříme zde o ředitelích škol, kteří nesou veškerou odpovědnost za fungování dané vzdělávací instituce. Tudiž se zde nabízí otázka, zdali by tito lidé měli zastávat i zastupitelské funkce v politice (zastupitel, starosta, poslanec, senátor, aj.). To můžeme zjišťovat přes vyjádření veřejnosti, ale především by se k tomu měli vyjadřovat ředitelé škol a zakladatelé v tomto případě zřizovatelé vzdělávacích organizací. Skrze rozbory ředitelských postojů ke zkoumané tématice můžeme odhalit i jiná úskalí, která ztěžují výkon ředitelské funkce.

Seznam použitých informačních zdrojů

BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ, 2011. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1974-3.

ENDRŠTOVÁ, Michaela, Markéta ŠRAJBROVÁ a Jan KAČER. *Hospodářské noviny*. [online]. [cit. 27.12.2020]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://infografiky.ihned.cz/reditele-skol-zavalily-papiry/r~4fab8e8eff0c11e98776ac1f6b220ee8/>

FEDERIČOVÁ, Miroslava, 2019. *Mezinárodní srovnání ředitelů škol: české administrativní inferno*. Praha: Národohospodářský ústav Akademie věd České republiky. Studie. ISBN 978-80-7344-506-5.

HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

Jak se změni konkurzy na ředitele škol, 2019. In: Co přinesl týden 29. 4. - 5. 5. 2019 [online]. EDUin: Informační centrum o vzdělávání [vid. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://eduin.cz/clanky/jak-se-zmeni-konkurzy-na-reditele-skol/>

KOJZAR, Jaroslav, 1981. Zdeněk Nejedlý provádění základního školského zákona v letech 1948-49 a 1949-50. *Pedagogika* [online]. **31**(6), 701-721. [vid. 2020-11-12]. ISSN 0031-3815

MATULOVÁ, Jana, 2009. *Ředitelé škol ve školské legislativě (1900-2006)*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Filozofická fakulta. Ústav pedagogických věd. Vedoucí práce prof. PhDr. Milan Pol, CSc.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. © 2013-2021 [vid. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/informace-o-postupu-pri-zalozeni-nove-skoly>

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Jaroslav PILNÝ, 2002. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-21-9.

POL, Milan. 2007. Škola vedená, řízená a spravovaná. *Pedagogika* [online]. 57(3), 213-226. [vid. 2020-11-12]. ISSN 0031-3815. Dostupné z: <https://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/>

PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2015. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Finance. ISBN 978-80-247-5608-0.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.

Ředitel naživo [online]. Učitel naživo: [vid. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.reditelnazivo.cz/>

ŠAFRÁNKOVÁ, Dagmar, 2019. *Pedagogika*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5511-3.

ŠTOČEK, Milan a Josef BLAŽEK, 1994. *Ředitel jako manažer: úvahy nad problémy ředitele školy*. Praha: Pražské centrum vzdělávání pedagogických pracovníků. ISBN (Brož.).

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portá. ISBN 978-80-7367-313-0.

TOMEŠ, Igor, 2010. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-680-3.

TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Monika PUŠKINOVÁ. 2015. *Zástupce ředitele, aneb, Život mezi mlýnskými kameny*. Praha: Wolters Kluwer. Řízení školy. ISBN 978-80-7478-854-3.

TROJAN, Václav a Zuzana SVOBODOVÁ, 2019. *Subjektivní vnímání proměny role ředitele školy a obtížné prvky výkonu této profese v současné době. Pedagogická orientace* [online]. Brno: Československá pedagogická společnost, 29(2), 203-222 [vid. 2021-03-21]. ISSN 1211-4669. Dostupné z: <https://doi.org/10.5817/PedOr2019-2-203>

TROJANOVÁ, Irena, 2014. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0591-3.

VOŽENÍLEK, Břetislav, 1996. Konkursní řízení pro výkon funkce ředitele základní a střední školy. *Pedagogická orientace*. Brno: Masarykova Univerzita, 6(21), 102-107. ISSN 1211-4669.

Hlubkové rozhovory

Rozhovor s respondentem A1, Jihočeský kraj, 29. 3. 2021.

Rozhovor s respondentem A2, Jihočeský kraj, 8. 4. 2021.

Rozhovor s respondentem B1, Hlavní město Praha, 25. 3. 2021.

Rozhovor s respondentem B2, Jihočeský kraj, 9. 4. 2021.

Vyhlášky a zákony

Vyhláška č. 54/2005 Sb.

Vyhláška č. 107/2019 Sb.

Zákon č. 128/2000 Sb.

Zákon č. 129/2000 Sb.

Zákon č. 491/2001 Sb.

Zákon č. 561/2004 Sb.

Zákonu č. 563/2004 Sb.

Seznam příloh

Příloha 1 – Rozhovory s respondenty