

Univerzita

Karlova

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA.
Podatelna

27 -11- 2008

Čís. / / / / i příl. f

**PRÁVNÍ SUBJEKTIVITA ZÁKLADNÍ ŠKOLY -
OČEKÁVÁNÍ, PŘEDSTAVY, SKUTEČNOST**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Mgr.Ladislav Obergruber
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Datum odevzdání práce:	21.listopadu 2008

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem preukladanou závěrečnou bakalářskou práci vypracoval sám za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.



Mgr. Obergruber Ladislav

Resumé:

Předkládaná závěrečná práce se zabývá vlivem právní subjektivity na vývoj řízení základních škol, do které masově vstoupily k 1. 1. 2003. Zaměřuje se na rozhodující faktor, jakým způsobem pomáhá právní subjektivita školám účinně zlepšit efektivitu výchovně - vzdělávací práce, upevnit nezávislé ekonomické zázemí a získat odpovídající uznání ve společnosti. Zároveň jak jsou připraveni ředitelé škol zvládat tento nový prvek řízení po stránce manažerské, administrativní a funkční. Jestli umějí využít získanou velkou autonomii a možnost samostatného rozhodování pro výrazné zkvalitnění všech stránek života školy a mají-li vůbec vytvořeny podmínky a možnost zužitkovat adekvátně všechny atributy právní subjektivity.

Ve své práci vycházím ze současné legislativy, z veřejných diskuzí o otázkách nového fenoménu právní subjektivity škol a případného návratu k odvětvovému řízení, odborné literatury zaměřené na rozvoj školy v současných proměnách, studia managementu. Největším inspiračním zdrojem byly názory 99 ředitelů dotazníkového průzkumu, osobní zkušenosti získané dlouholetou praxí ředitele školy, doplněné diskusemi s mnoha kolegy - řediteli škol.

Práce přináší jednoznačný závěr, že v současné době právní subjektivita přinesla s sebou mnohem více negativních jevů než pozitiv. Ředitelé škol jsou donuceni stát se výkonnými státními úředníky a rezignují na řízení pedagogické stránky školy, dostávají se do podřízeného postavení proti zřizovatelům, které je morálně a společensky devastující. Jsou zahlceni četnými odbornými odvětvími řízení školy, ke kterým nemají odpovídající vzdělání a nedisponují finančními prostředky na potřebný servis pro jejich kvalitní zajištění. Je nezbytná změna legislativy, která by vymanila školy ze závislosti na zřizovatelích, aby opět školství bylo řízeno odborníky. Ředitel školy v právní subjektivitě je srovnatelný s manažerem středně velkého podniku. Na rozdíl od něj však není zdaleka tak dobře ohodnocen, nemá takový respekt ve společnosti, je velmi ohrožen stále se měnícím politickým složením zastupitelstev obcí a měst. Pokud tento stav bude pokračovat, čeká základní školství velká krize, nejen z hlediska stoupající agrese dětí a jejich nezájmu o vzdělávání.

Summary:

Presenting final work is about the impact of legal personality to development of managing at elementary schools, to where they entered on the 1st January, 2003. It is focused on a deciding factor, which way the legal personality helps schools to effectively improve efficiency in a pedagogical way - educational work, to enforce an independent economic base and to gain corresponding recognition in society, while at the same time, how the principals of elementary schools are ready to manage this new factor of a leading manager, administrative and functional way. If they can use gained independence and the possibility of independent decisions for better quality of all the aspects of school life and if they have conditions and possibilities for effective using of all attributes of legal personality.

In my work I come from the current legislature, from public discussions about questions of a new phenomenon of legal personality and of possible return to departmental proceeding, scientific literature focused on school development in today's changes in management studies. The greatest source for inspiration were opinions of 99 principals from questionnaire research, but mostly my personal experience gained by an 18-year long profession as principal, supplemented by discussion with many colleagues - school principals.

The work brings an explicit conclusion, that at this time the legal personality brings many more negative factors than positives. School principals are forced to become executive state officers and they resign on managing the pedagogical aspect of school. They put themselves in subordinate positions towards the founder which are morally and sociály devastating for them. They are absorbed into many professional departments of schools where they don't have corresponding education. Nor do they have the finances for necessary services for their high quality provision. It is necessary to change the legal personality that would take the schools from dependance on the founders so the schools can be again managed by professionals. The school principal is comparable to the manager of a mid-sized company. In contrast to this manager, the principal is not payed accordingly, he doesn't have such respect in society, and he is quite endangered by the constantly changing political constitution of the town council. If this status is going to continue, the Czech school system will face a great crisis, not only because of the growing aggression from children and their lack of interest for education.

Klíčová slova:

právní subjektivita, ředitel základní školy - manažer, zřizovatel, odpovědné řízení, postavení ředitele základní školy

Obsah:

Obsah.....	strana 3
ÚVOD.....	strana 4
1. Kapitola - Pojem právní subjektivity.....	strana 5
1.1. Význam právní subjektivity.....	strana 5
1.2. Co představuje právní subjektivita.....	strana 6
1.3. Postavení ředitele školy v právní subjektivitě.....	strana 7
2. Kapitola - Dosavadní řešení vztahu ředitel a právní subjektivita, ředitel ver- sus zřizovatel.....	strana 7
3. Kapitola - Dotazníkový průzkum.....	strana 9
4. Kapitola - Právní subjektivita - krok správným směrem?.....	strana 10
5. Kapitola - Právní subjektivita - účinný prostředek ke zlepšení kvality vý- chovně - vzdělávací práce školy.....	strana 15
5.1. Jaký prospěch přináší právní subjektivita školám.....	strana 17
5.2. Rozsah povinností ředitele školy v právní subjektivitě.....	strana 18
6. Kapitola - Ředitel školy - úředník nebo pedagog.....	strana 20
6.1. Administrativní zátěž ředitele školy.....	strana 23
6.2. Výsledky tzv. "Rychlého šetření" - administrativní zátěž ředitelů škol...	strana 31
7. Kapitola - Ředitel školy - manažer bez ekonomického a personálního záze- mí.....	strana 32
7.1. Prostředky na ekonomický servis.....	strana 34
7.2. Odměňování ředitelů škol.....	strana 36
7.3. Rozdělení pravomocí.....	strana 37
7.4. Vliv úřadů na právní subjektivitu.....	strana 38
8. Kapitola - Zřizovatel a regionální školství.....	strana 39
8.1. Škola v nových podmínkách, etapy vývoje.....	strana 41
9. Kapitola - Samospráva a ředitel školy.....	strana 42
9.1. Konkurzní řízení.....	strana 44
10. Kapitola - Ředitel školy - skutečný manažer.....	strana 45
10.1. Další povinnosti ředitele školy.....	strana 46
10.2. Ředitel školy nebo manažer.....	strana 47
10.3. Plánování pracovního času.....	strana 49
10.4. Potencionální rizika v práci manažera - ředitele školy.....	strana 50
10.5. Řízení lidí.....	strana 53
10.6. Faktory výrazně ovlivňující ředitele školy.....	strana 54
10.7. Faktory ohrožující ředitele školy.....	strana 55
Závěr.....	strana 57
Použitá literatura.....	strana 66
Legislativní normy.....	strana 67
Příloha.....	strana 69

Úvod

Po prvních průkopnících, kteří již od roku 1990 zvládli dobrovolně přechod školy do právní subjektivity, od 1.1. 2003 podle zákonné změny č.284/2002 Sb. související s druhou etapou reformy veřejné správy byly povinny všechny školy vstoupit do nového právního vztahu - právní subjektivity. Byl naplněn sen mnoha generací ředitelů škol získat plnou autonomii, získat a využívat nedělitelné pravomoci v rozhodování, stát se skutečnými manažery, které mohli dosud jen závidět vedoucím ziskových větších či menších podniků a organizací v podnikatelské sféře. Získali možnost být opravdovými řediteli sice na jedné straně s mimořádnou zodpovědností a přemírou povinností, ale s možností jasně a konkrétně definovat a utvářet koncepci školy s pravomocemi zaměstnavatele po stránce právní, ekonomické, spravování majetku a samozřejmě edukativní. Skončila tím definitivně eventualita pro ředitele škol rozhodnout se o změně postavení školy - právní subjektivitě - dobrovolně a podle vlastního uvážení.

Získané pravomoci však jsou postupně rozměňovány v přemíru administrativní práce, omezovány kategorickým vstupem zřizovatele do ovlivňování řízení školy, obrovským nárůstem legislativy, bojem s konzervativním přístupem úřadů, změny hierarchie výsledných hodnot kvality školy vedoucí k ohrožení ředitele. Škola je stále hodnocena podle výsledků výchovně-vzdělávacího procesu. Ohrozit však může ředitele daleko více neplnění úkolů v oblasti ekonomicko-správní. Je tedy právní subjektivita důležitým a potřebným nástrojem k zlepšení podmínek v oblasti výchovně-vzdělávací. Je potřebná k úspěšné profilaci školy? Neodvádí pozornost a energii ředitelů k problémům se vzděláním nesouvisejícím? Stává se stále více ředitel školy úředníkem než pedagogem, učitelem učitelů? Není vůbec jednoduché aplikovat manažerské reglementy běžného podniku do utilitárního prostředí škol, kde tolerance, velká míra shovívavosti a pokory jsou neodmyslitelnými faktory. Daří se začlenit a aplikovat důsledné, nekompromisní a konkurenční způsoby řízení do systému vedení škol? Jsou kvalitně připraveni ředitelé škol být erudovanými ekonomy, účetními, sociology, právníky a stavebními techniky, jak se to po nich vyžaduje. V zrcadle těchto profesí musí být zákonitě pedagog v takovém případě ředitelem školy? Vystává otázka, zda bylo zrušení odvětvového řízení škol správným krokem ke zkvalitnění práce škol.

Cílem mé práce je dokázat a upozornit na skutečnost, že přestože právní subjektivita přinesla výraznou autonomii ředitelům škol a podstatně omezila možnost vlivu státních orgánů na vnitřní organizaci škol, vnesla do řízení škol mnoho negativních jevů odvádějících pozornost

od zásadní pedagogické práce. Především ředitel základní školy:

- stává se pouze výkonným úředníkem, silně finančně podhodnoceným
- musí prakticky rezignovat na svou pedagogickou činnost
- nemá dostatek prostředků, aby si zajistil dostatečné zázemí pro ekonomické a hospodářsko-správní řízení školy
- dostává se do konfliktního a submisivního vztahu se zřizovatelem
- narůstá v něm velká averze vůči zřizovateli s přesvědčením, že obce nejsou schopny odborně a personálně řídit školu
- nemůže absolutně obsáhnout odpovědně a odborně všechny aspekty provozu školy, a protože veškerá rozhodnutí závisí na něm, zákonitě se dopouští chyb, které nejsou v žádném případě tolerovány
- nemá jistotu svého postavení, které mu pak brání vytvářet originálnější a svébytnou tvář školy
- jeho hranice rozhodování je velmi nízká s ohledem na vstup dalších schvalovacích elementů
- jeho práce je hlavně založena na vlastním entuziazmu, schopnosti odolávat tlakům zevnitř i ze svého okolí a unést často destruktivní jednání ze strany zřizovatele, kde chybí prvek partnerství
- přestože by měl být manažerem, cítí se úředníkem s omezenými pravomocemi
- nemá dostatek prostředků na zajištění provozu školy po stránce ekonomické, administrativní, správní a materiálně-správní kvalitními ekonomy (účetními, hospodářkami), personalisty a dalšími běžnými administrativními silami, fundovanými správci budov (školníky, stavebními techniky), zabezpečení právní pomoci.

1. Kapitola - Pojem právní subjektivity

1.1. Význam právní subjektivity

Právní subjektivita se měla stát bezpochyby fenoménem moderního školství. Jsem přesvědčen, že celé generace ředitelů škol řadu let snily o vyvázání se z podřadného postavení okresních školských úřadů, či bývalých odborů školství ONV. Tím mám samozřejmě na mysli všechny, kteří se touží samostatně rozhodovat, stát za svým názorem a nést za své rozhodnutí zodpovědnost se všemi možnými důsledky, až po vlastní kariérní sebezničení. Do platonické-

ho vztahu mezi úřady a školami razantně vstoupil 1. leden 2003, bazálním zásahem do řízení škol se stal zákon č. 284/2002 Sb., kterým se měnil zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů. Ten ukládal v § 24 odst. 4 citovaného zákona obci nebo kraji, který je zřizovatelem předškolního zařízení, školy nebo školského zařízení, která nemá právní subjektivitu (je tedy zřízeno jako organizační složka obce nebo kraje) a není organizační součástí jiného předškolního zařízení, školy nebo školského zařízení, které právní subjektivitu má, zajistit změnu právní formy v souladu s § 14 odst. 2 a 7 a § 16 tohoto zákona do 1. 1. 2003. To znamenalo, že se změnil zásadně okruh státních orgánů a orgánů samosprávných celků, které budou vykonávat státní správu ve školství. Namísto zrušených okresních úřadů, státní správu ve školství začaly vykonávat zčásti obecní úřady obcí s rozšířenou působností a zčásti krajské úřady. Obecní úřady s rozšířenou působností mají zabezpečovat především přípravné, podpůrné a upřesňující činnosti v procesu přípravy rozpočtu pro školy a školská zařízení zřizovaná obcí a tyto podklady předávat krajskému úřadu - jinými slovy zbytečný článek v přímém vztahu škola - krajský úřad. Krajský úřad má za povinnost rozepisovat a přidělovat finanční prostředky na tzv. přímé vzdělávací výdaje pro školy a školská zařízení zřizovaná a spravovaná obcemi. Důležitá změna nastala v souvislosti se jmenováním a odvoláváním ředitelů škol. Od 1. 1. 2003 jmenuje na základě konkursního řízení a odvolává ředitele škol zřizovaných obcí, tato obec, a to s předchozím souhlasem krajského úřadu. MSMT ztratilo jakékoliv kompetence zasahovat do tohoto vztahu. Změnila se i role ředitele školy. Ten se transformoval do pozice ředitele klasické hospodářské organizace, kterému rozhodně nemohou stačit znalosti pouze pedagogického směru.

1.2 Co představuje právní subjektivita

Právní subjektivita představuje způsobilost být účastníkem - subjektem - právních vztahů. Právní subjekt vstupuje do právních vztahů vlastním jménem a nese za ně odpovědnost. Právní subjektivita lapidárně řečeno měla zabezpečit plnou samostatnost při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech školy, funkční a smysluplné hospodaření s majetkem v rozsahu, který vymezí zřizovatel ve zřizovací listině, samostatné rozhodování v pracovněprávních záležitostech a následně rozvoj doplňkové činnosti a nakládání s hospodářským výsledkem, vznik nezávislé samostatné účetní jednotky. Jejím smyslem se měla stát plná autonomie rozhodování ředitelů škol, právní soběstačnost a velká flexibilita v rozhodování. To vše samozřejmě s následným efektem podstatného a významného zlepšení kvality a výslednosti pedagogické práce školy a následně celkové úrovně vzdělání. Efektivita pedagogické práce a efektivita funkčnosti organizace po stránce správní a ekonomické jsou

však naprosto dva rozdílné pojmy a prakticky jsou v naprosté diskrepanci. Na jedné straně těžko uchopitelný, spočitatelný, změřitelný a především teprve dlouhodobě vyhodnotitelný výsledek pedagogické práce, na druhé straně každodenně změřitelné ekonomické ukazatele provozních či mzdových nákladů s pedagogickým procesem nepřímou nesouvisející. Určitě má a musí mít škola už ze své podstaty určenou jinou priority než je vynikající hospodářský výsledek. Je jisté, že svým způsobem má právní subjektivita vytvářet kvalitní a funkční ekonomické a správní podmínky pro zajištění kvality výchovně vzdělávacího procesu na školách. Otázkou zůstává, kdo nejvíce a v první řadě vytváří kvalitu školy, zdali dobří učitelé, dobré materiální podmínky či příznivé lokální umístění.

1.3. Postavení ředitele školy v právní subjektivitě

Jaké je vůbec postavení ředitele školy s právní subjektivitou? Stručně řečeno, velmi náročné. Jako právnická osoba, resp. statutární orgán, je ředitel odpovědný v plné míře za chod školy ve všech oblastech. V právní subjektivitě je zaměstnavatelem všech pracovníků školy, takže odpovídá z právního hlediska za oblast pracovněprávních vztahů, správné čerpání mzdových prostředků, odvod daní, čerpání nemocenských dávek apod. Ze stejného důvodu je plně odpovědný za správně vytvořený rozpočet, jeho čerpání, vedení účetnictví atd. Stejnou měrou ale současně odpovídá za výchovně vzdělávací proces ve škole, bezpečnost práce, správu budov, jejich opravu a údržbu, za svěřený majetek a řadu dalších činností školy. I když své podřízené pověří některými dílčími úkoly, přesto je konečná odpovědnost vždycky a výhradně na něm. Z titulu své funkce se může dostávat i do sporů, které z větší části musí nutně končit soudním řízením nebo případně finančními postihy. Neomlouvá ho neznalost nebo neúmyslné porušení zákona. V dnešní době, kdy má řada zákonů mnoho nejasností a je neúplná, není vůbec žádný problém dostat se zcela neúmyslně do takové pozice. Nadneseně a lapidárně řečeno, zdá se, že není žádný důvod, proč by si měli ředitelé škol komplikovat život a usilovat o právní subjektivitu školy, když to s sebou nese tolik nepříjemností a problémů a neoceněné práce navíc.

2. Kapitola

Dosavadní řešení vztahu ředitel a právní subjektivita, ředitel versus zřizovatel

Současná odborná literatura delikátní vztah vytvořený mezi zřizovatelem a školou, respektive jeho vedením, systematicky neřeší a prakticky se jím nezaobírá. Vzniká mnoho odborné lite-

ratury zabývající se školským managementem, školách v proměnách času (viz Pol, *M. Škola v proměnách* Bmo Masarykova univerzita, 2007 či Prášilová, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc:Univerzita Palackého v Olomouci, 2006) a mnoho jiných, kde lze perfektně nastudovat strategické plánování, motivaci pracovníků školy a image školy, případně marketingové řízení. Rozšiřuje se funkční studium pro ředitele škol, nabídka dalšího vzdělávání a seminářů je velká a aktualizovaná cílená k současným ekonomickým a právním problémům. Prakticky se odborná literatura nezaobírá novým konfliktním prostředím ředitele škol, jež se významně dostává do kolize mezi postavením výkonného úředníka nebo pedagoga. Zároveň musí provést diverzifikaci, jestli má své úsilí zaměřit na kvalitní nové koncepce řízení výchovně vzdělávacího procesu, které jsou v delším časovém horizontu, nebo řešit dobré vztahy se zřizovatelem, aby vůbec získal časový prostor své představy realizovat. A zda-li je ředitel školy připravovaný na pedagogickou dráhu schopen a vůbec určen k tomu, aby dokonale zvládal řízení i po stránce ekonomické a správní, zdárně se vyrovnal s legislativou, která se neustále mění a než začne být funkční jedna, již ji nahrazuje jiná.

V podstatě není v silách ředitele školy tyto novinky sledovat, pokud ano, musí zákonitě rezignovat na mnoho činností, pro školu významnějších. Jistým průlomem při řešení problému efektivnosti zavedení plošné právní subjektivity pro všechny školy a zrušení odvětvového řízení, schopnosti ředitele školy použít získanou autonomii ve prospěch a zkvalitnění školy, dramatického vstupu zřizovatele do vedení škol byl pravidelný kulatý stůl Stálé konference asociací ve vzdělávání (SKAV) a Střediska vzdělávací politiky PedF UK 14. 12. 2006, který měl téma „ Co ředitel může, když za všechno může?“ , zveřejněno v článku Hrubé J., Co ředitel může, když za všechno může? 21.12.2006, Učitelství [online], dostupné na WWW: <http://www.ucitelske-listy.cz/Ucitelskelisty/Ar.asp?ARI=102913&CAI=2147>. Poprvé v ucelenější formě se objevilo zamyšlení nad postavením ředitele školy v dynamice současné právní subjektivity - byla konstatována nebývalá exploze nárůstu povinnosti ředitele školy, jeho faktická rezignace na profesi pedagoga, eliminace pedagogické činnosti, zahlcenost běžnými provozními problémy, snaha úřadů alespoň administrativně při nedostatku přírodních nástrojů ovlivňovat školu, nedostatek administrativního aparátu při řešení ekonomicko-správních otázek, absence středního článku řízení a tím nemožnost delegování úkolů na podřízené, mimořádné zatížení ředitelů ve všech oblastech řízení, submisivní postavení škol vzhledem ke zřizovateli. Problémy byly jasně definovány, nikoliv jednoznačně řešeny s konkrétními závěry. Vyvolaly konečně tak potřebnou diskusi k otázce případného návratu

k odvětvovému řízení, zrušení nadřízenosti zřizovatele nad školami a zamyšlení se nad skutečnými pravomocemi ředitele školy.

3. Kapitola

Dotazníkový průzkum

Jako dominantní byla zvolena dotazníková forma. Dotazník jsem vypracoval samostatně na základě formulovaných cílů své práce. Odpovědi jsem získal pomocí zaslání e-mailu na konkrétní e-mailové adresy ředitelů škol, pouze minimálně ředitele z nejbližšího okolí jsem oslovil přímou písemnou formou. Preferovány byly školy základní, od kterých jsem získal z celkového počtu 82 % odpovědí. Výzkumný vzorek z hlediska místa a velikosti školy:

- a) Rozptyl škol byl rovnoměrně rozdělen z celé České republiky, žádná lokalita nebyla preferována.
- b) Údaj o velikosti školy brali ředitelé škol jako nezávazný, uvedlo jej pouze 67 respondentů, tj. 68%.

Počet žáků na škole	Počet odpovědí
100-200	14
200-300	16
300-400	14
400-500	15
nad 500	8

Zásadní rozdíl mezi odpověďmi z velké či početně malé školy jsem nezaznamenal. Respondenti měli možnost volit ze čtyř variant odpovědi ano, spíše ano, ne, spíše ne. Ve dvou případech měli možnost rozvést svou odpověď zdůvodněním, proč se vyjádřili kladně či záporně k danému faktu. Ve dvou případech se mohli v neomezeném rozsahu vyjádřit k otázce vyžadující konkrétní zdůvodnění. Celkem jsem elektronickou formou oslovil 102 ředitelů škol bez regionálního omezení. Získal jsem zpět 99 vyplněných dotazníků, což svědčí o faktu, že se jedná o velmi živé a frekventované téma. Celkem 58 odpovědí bylo od ředitelů škol, kteří získali právní subjektivitu již před rokem 2003, zbytek 41 ze škol, které vstoupily do právní subjektivity příkazem v roce 2003. Více jak 70 % oslovených ředitelů připojilo vlastní doplňující názor, který mi velmi pomohl při zpracování mé práce a přesvědčil o velkém rozčarování ředitelů ze současné situace ve školství. Zejména poukázali na nedostatečnou právní a profesní ochranu v postavení ředitele školy. Pokud uplatňují vlastní názory a představy, jak řídit školu, dochází k omezování subjektivity a rozhodovacích pravomocí na nejmenší mož-

nou míru a ředitelé, kteří se nepodřídí, jsou odvoláváni. Zůstávají jen vykonavateli pokynů a nařízení, neschopní odporu. Narůstá obrovská averze vůči zřizovatelům, neschopnost domluvy a komunikace. Při vyhodnocování jsem se zaměřil na rozlišení škol se získanou právní subjektivitou před a po roce 2003. Celkově nedošlo k výrazným rozdílům, sledovaná problematika byla oběma skupinami respondentů vnímána prakticky stejně.

4. Kapitola

Právní subjektivita - krok správným směrem?

Není pochyb, že ředitel školy, který je hlavním představitelem a nositelem právní subjektivity, od 1. 1. 2003 má dostatek pravomocí k řízení školy, vysokou míru autonomie a hlavně mimořádnou zodpovědnost za všechny činnosti školy. První ředitelé, kteří vstoupili do právní subjektivity před tímto datem, museli v sobě najít velké množství energie, odvahy a víceméně i chuti bojovat s nepřízní a nepochopením samosprávy - zřizovatelů. Ty ji zpravidla chápaly jako útěk z jejich bezprostředního vlivu, podřízenosti a přímého ovlivňování. Plošné zavedení přineslo s sebou významné ulehčení. Především nebylo nutné urputně získávat důvěru zaměstnanců ke vstupu do subjektivity, nebylo nutné řešit otázku příspěvkové či rozpočtové organizace a hlavně dostali šanci prakticky triviálně získávat podklady k ekonomické a správní samostatnosti a právní nezávadnosti. Tato změna se týkala 7.584 škol mateřských, základních a středních, což činilo z celkového počtu škol přes 67%, údaje zveřejněny ve Výroční zprávě MŠMT 2002 dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyrocnizpravy/>. Začal fungovat funkční vzdělávací servis pro získání alespoň rámcových znalostí všech činností, které musí právní subjekt vykonávat. Školskými úřady byly zajišťovány plošné akce na přípravu vstupu do právní subjektivity prezentované školeními, semináři, vytvářením vzorových dokumentů, vytvářením návodních kroků a postupů, metodického vedení zřizovatelů. To vše přispělo k prakticky bezbolestnému a často neadekvátně malému úsilí, než by vstup do nové éry řízení škol vyžadoval. Co jiní museli těžko a průkopnický prosazovat v podstatě většině škol spadlo do klína. V každém případě si vážíme více všeho, co musíme trpělivou a náročnou prací vybojovat.

Rozdíl v odvětvovém řízení škol spočíval v tom, že Školské úřady více dohlížely na informovanost a přiměřený rozvoj ředitelů škol, svou činností prakticky eliminovaly riziko v oblasti mzdové politiky, správním řízení, cenzurovaly personální politiku, dohlížely na bezpečnost, jistým způsobem oddělovaly školy od obcí a jejího bezprostředního ohrožení. Bránily však

v tvůrčím rozhodování přímého řízení školy v uvedených oblastech, striktně omezovaly a koordinovaly finanční toky do škol a materiální požitky. Do otázek výchovně-vzdělávacích se víceméně nezasahovalo. Byla dána jasná a neměnná pravidla pro ředitele škol, jejich porušení se netolerovalo. Stačilo dodržovat tyto pravidla, držet se v určených mantinelech a většinu energie mohl věnovat ředitel školy pedagogickému procesu ve škole. V právní subjektivitě přešly veškeré administrativní práce na vedení školy, zvětšila se výrazně pravomoc v ovlivňování mzdové politiky a řízení personalistiky. Tato výhoda však je podstatně znehodnocena vstupem zřizovatele do života škol a jejich bezprostředním ovlivňováním. Z těchto časů pouze zůstává věčná hrozba inspekce, které vyhovět v plném rozsahu je prakticky nemožné. Odvětvové řízení příliš nenahrávalo konkurenčnímu prostředí, na druhou stranu jistota v řád věcí neměnných může přinést rovnováhu v pracovním nasazení a patřičnou kvalitu.

Ne každý nový prvek řízení může přinést pokrok vpřed a víra v jeho účinnost a platnost může být velmi ošidná. Např. ředitel, který hrdě a průkopnický založil jako první Školní radu na své škole v okrese Děčín, byl na jejím prvním zasedání odvolán z funkce. Dodnes se z toho nevzpamatoval. Každý organizační krok by měl být dopředu promyšlen a zhodnoceny i vedlejší efekty, které může přinést. Chyba zpravidla bývá často prvním výsledkem odvážných hledat nové řešení. Chyba se ovšem neodpouští, přestože by měla být v první fázi především upozorněním, že jsme nebyli správně připraveni, případně soustředěni na prováděnou, novou činnost. Tak je to i s právní subjektivitou, řešením může být jen maximální koncentrace na současný proces, protože adekvátní řešení aktuální situace nenajdeme v minulosti ani budoucnosti. Je to trvalý proces sebeuvědomování si rozhodujících priorit a konfrontace s trendem úspěchu organizací a firem. Smyslem a naplněním manažerského úspěchu a konání tradiční firmy či organizace je stručně řečeno spojeno s adekvátním snižováním nákladů a pravidelný nárůst produkce. Jak se tento efekt uplatní ve školské organizaci?

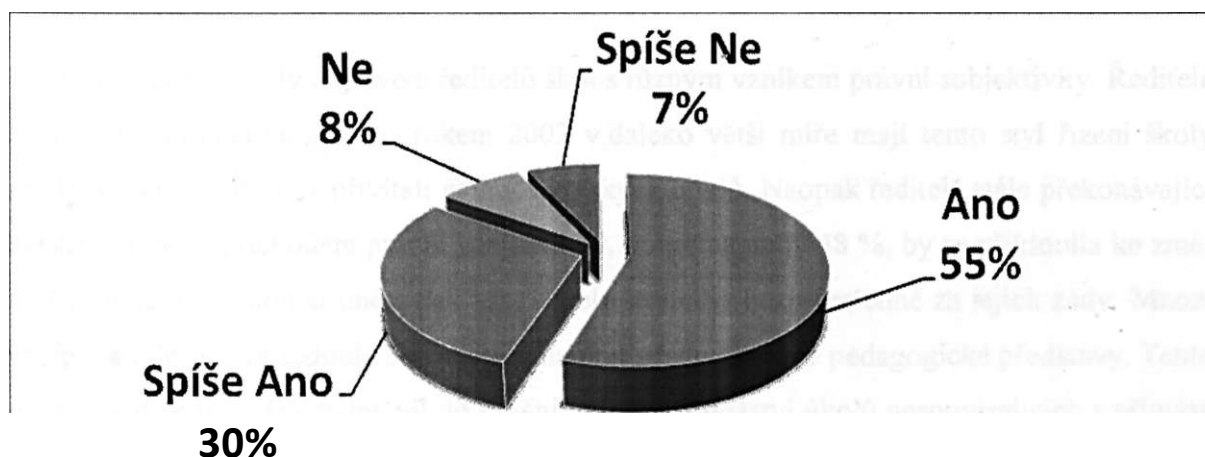
V zadaném průzkumu se ředitelé škol jednoznačně vyslovili, že zavedení právní subjektivity bylo správným krokem. Na otázku zdali je právní subjektivita správným rozhodnutím ke zlepšení řízení škol se celkově 85% vyjádřilo kladně za správnost zřízení právní subjektivity. Kategoricky souhlasí však pouze 55%. Jistá váhavost se projevila hlavně u ředitelů škol s nově nabytou subjektivitou, kteří v 32% tento krok nepovažují za nutný, školy využívající právní subjektivitu nesouhlasí pouze v 4%. Celkem je logické, že když do ní školy vstupovaly před rokem 2003, kdyby ji nepovažovaly za užitečnou, pravděpodobně by v žádném případě o

ni neusilovaly. Zpravidla to však byly školy střední, které si mohly zabezpečit daleko kvalitnější organizační servis než školy základní.

Tabulka č.1 - Je právní subjektivita správným rozhodnutím ke zlepšení řízení škol?

	Právní subjektivita od roku 2003	Právní subjektivita před rokem 2003	Průměr celkem bez ohledu na vstup do PS	Celkem ANO, NE z celkového počtu 99 respondentů	
Ano	39%	66%	55%	84	85%
Spíše Ano	29%	30%	30%		
Ne	17%	2%	8%	15	15%
Spíše Ne	15%	2%	7%		

Graf č. 1 - Je právní subjektivita správným rozhodnutím ke zlepšení řízení škol?



S tím dále koresponduje důležitý poznatek - domnívají-li se oslovení ředitelé po zkušenostech s právní subjektivitou, jestli by bylo nutné a potřebné vrátit se opět k odvětvovému řízení škol - tedy principu výrazného a přímého vlivu orgánů státní správy na řízení škol - Školských úřadů. Se zánikem Okresních úřadů k 1. 1. 2005 bude jistě velmi těžké obnovit tento systém. 44% se vyslovilo pro nezbytnost k návratu k odvětvovému řízení, 55 % naopak tento návrat nepovažuje za nutný. Jinými slovy, současný stav jim vyhovuje. Žádné deja vu po minulém řízení škol není dramaticky patrné. Je zajímavé, že již v roce 1990 se uvažovalo do čtyř let o zřízení plošné právní subjektivity pro základní školy - uběhlo však ještě 13 roků než byl tento aspekt plně realizován. Není tedy sporu, že zavedení právní subjektivity bylo správným roz-

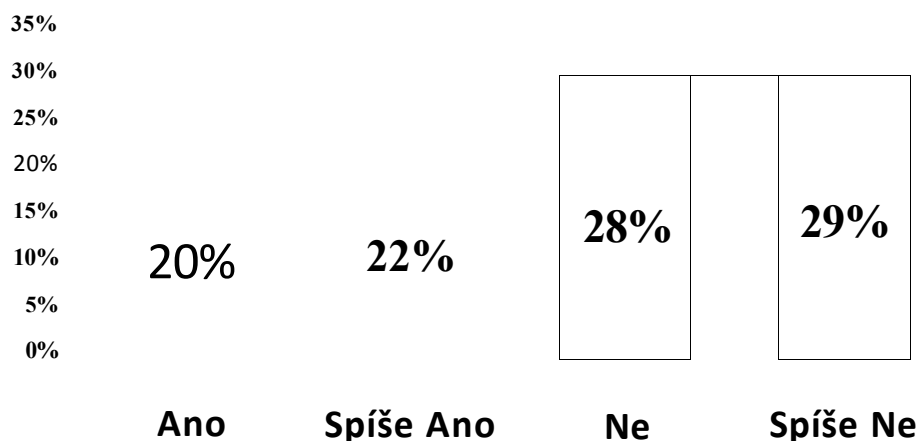
hodnutím a ředitelé škol v 85 % tento fakt potvrdili. Cílem mé práce je však upozornit, jaké druhotné negativní efekty toto rozhodnutí přineslo. Aby postupně negativní jevy právní subjektivity nepřevyšovaly pozitiva - viz str. 5.

Tabulka č.2 - *Po zkušenostech s právní subjektivitou, domníváte se, že návrat k odvětvovému řízení by byl potřebný?*

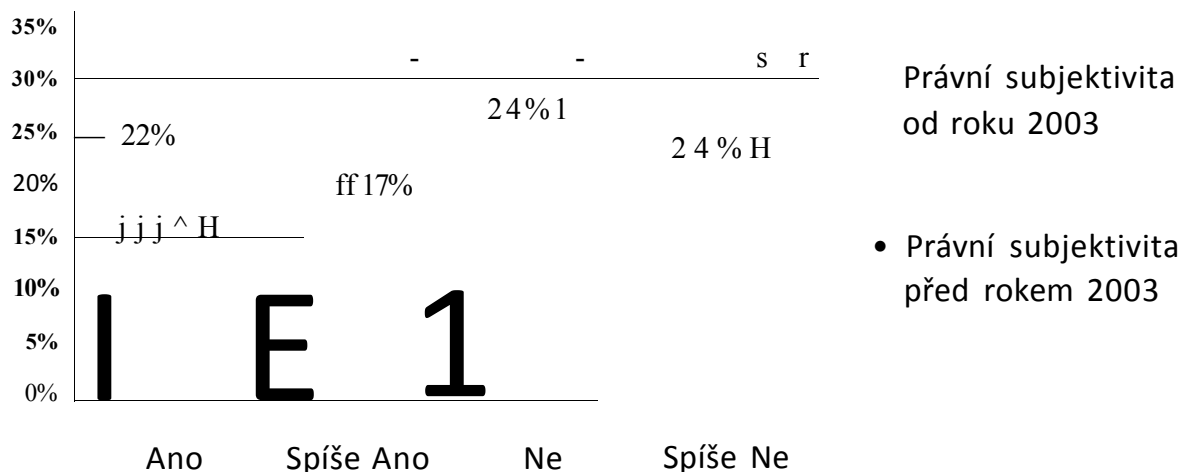
	Právní subjektivita od roku 2003	Právní subjektivita před rokem 2003	Průměr celkem bez ohledu na vstup do PS	Celkem ANO, NE z celkového počtu 99 respondentů	
Ano	22%	19%	20%	42	42%
Spíše Ano	29%	17%	22%		
Ne	24%	31%	28%	57	58%
Spíše Ne	24%	33%	29%		

Velmi zásadně se lišily odpovědi ředitelů škol s různým vznikem právní subjektivity. Ředitelé disponující subjektivitou před rokem 2003 v daleko větší míře mají tento styl řízení školy zažitý a pouze v 36% by přivítali návrat Školských úřadů. Naopak ředitelé stále překonávající dětské nemoci s příchodem právní subjektivity, polovina, tedy 48 %, by se přiklonila ke změně řízení škol. Nemohou unést tlak zřizovatele stojícího bezprostředně za jejich zády. Mnozí vstupovali do pozice ředitele školy s vizí naplnit především své pedagogické představy. Tento předpoklad se jim však rozměnil do plnění velkého množství úkolů nesouvisejících s přímým pedagogickým řízením školy.

Graf č.2 - *Po zkušenostech s právní subjektivitou, domníváte se, že návrat k odvětvovému řízení by byl potřebný?*



Graf č.3 - *Návrat k odvětvovému řízení podle vzniku právní subjektivity*



Podstatné jsou samozřejmě důvody, které vedou prakticky 42 % ředitelů základních škol k odmítnutí současného stavu a k návratu k odvětvovému řízení. Jednotlivá stanoviska a vyjádření lze shrnout v těchto bodech - seřazeno podle nejčastěji vyjádřených argumentů :

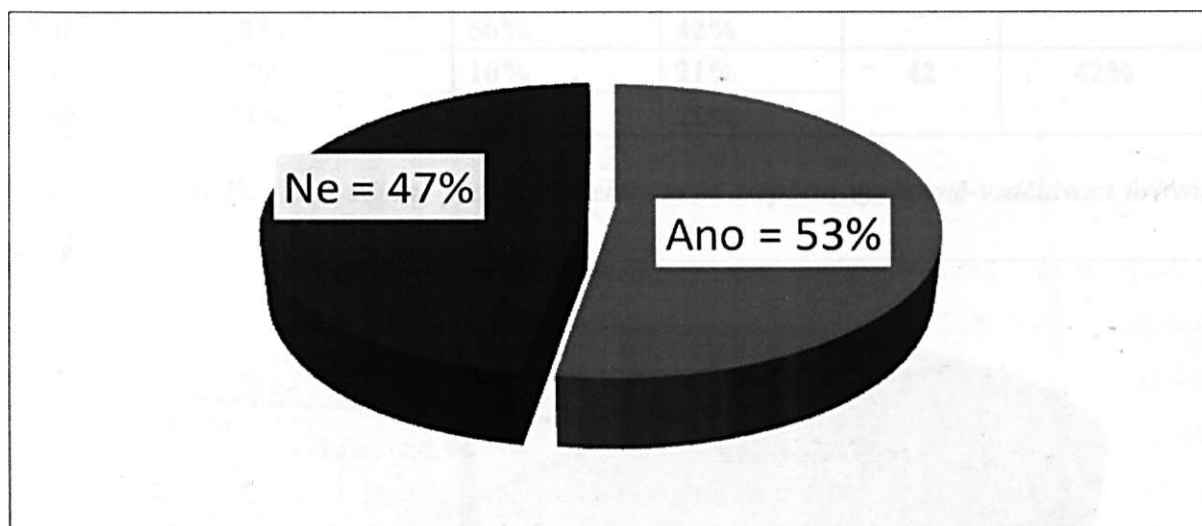
- Velké rozdíly mezi zřizovateli - nejednotnost přístupu ke školám.
- Neodborné zasahování do provozu škol zřizovateli - na principu, každý přece chodil do školy.
- Nadřízený orgán má větší odborné znalosti v oblasti školství.
- Ředitel je přetížen administrativními úkoly a nezbyvá adekvátní čas na řízení pedagogického procesu a vůbec řídicí práci.
- Navýšení objemu práce pro ředitele škol bez odpovídajícího navýšení peněz.
- Úspora času (lepší servis pro školy) a tím i úspora peněz pro školy.
- Labilní vztah se zřizovatelem - nakládání s penězi vlastně nepatřící škole, trvalé doprošování o větší respektování potřeb školy a navýšení prostředků na provoz.
- Větší pochopení nadřízených státních orgánů pro potřeby škol.

Přes výše uvedené výhrady vůči zřizovatelům průzkum jednoznačně neprokázal naprostou nerovnováhu vztahu mezi zřizovateli a školami a jejich nestabilní podřízenost. Jako rovnocenný partner se zřizovatelem se v pozitivním pohledu cítí 53% ředitelů škol, kategoricky pozitivně tento vztah v rovině rovnocennosti cítí však toliko 21%, spíše ano 31%. Jako nerovnoprávné partnerské postavení se zřizovatelem označilo 47 % ředitelů škol.

Tabulka č.3 - Cítíte se ve vztahu ke zřizovateli jako rovnocenný partner?

	Právní subjektivita od roku 2003	Právní subjektivita před rokem 2003	Průměr celkem bez ohledu na vstup do PS	Celkem ANO, NE z celkového počtu 99 respondentů	
Ano	20%	22%	21%	52	53%
Spíše Ano	39%	26%	31%		
Ne	24%	21%	22%	47	47%
Spíše Ne	17%	31%	25%		

Graf č.4 - Cítíte se ve vztahu ke zřizovateli jako rovnocenný partner?



5. Kapitola

Právní subjektivita - účinný prostředek ke zlepšení kvality výchovně - vzdělávací práce školy

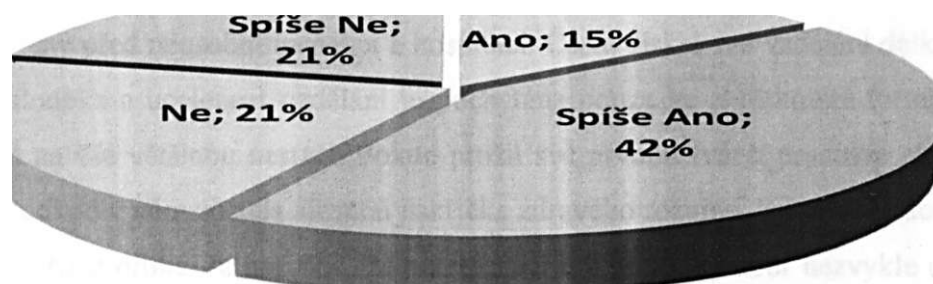
Nepříliš optimisticky vyzněl dotazníkový průzkum v otázce, v jaké míře účinně pomáhá právní subjektivita ředitelům škol ke zlepšení výchovně vzdělávací úrovně školy a dále jestli se domnívají, že mají dostatek pravomocí k naplnění potřebné vysoké organizační autonomie škol. V prvním případě považují pozitivně právní subjektivitu za důležitýho pomocníka ke zlepšení kvality pedagogické stránky školy ředitelé škol pouze v 58 %. Nejsou tedy jedno-

značně přesvědčeni o její výhodnosti pro svou práci na cestě ke kvalitě školy v nejméně požadované a kontrolované pedagogické úrovni. Ředitelé s novou zkušeností po roce 2003 jsou přesvědčeni o přednostech právní subjektivity kategoričtě jen ve 2% (!) a naopak v 37% jsou zásadně proti její výhodnosti. Nepovažují právní subjektivitu za rozhodující prvek ke zlepšení výchovně - vzdělávací úrovně školy.

Tabulkač. 4 - Pomáhá Vám účinně právní subjektivita ke zlepšení výchovně-vzdělávací úrovně školy?

	Právní subjektivita od roku 2003	Právní subjektivita před rokem 2003	Průměr celkem bez ohledu na vstup do PS	Celkem ANO, NE z celkového počtu 99 respondentů	
Ano	2%	24%	15%	57	58%
Spíše Ano	32%	50%	42%		
Ne	37%	10%	21%	42	42%
Spíše Ne	29%	16%	22%		

Graf č.5 - Pomáhá Vám účinně právní subjektivita ke zlepšení výchovně-vzdělávací úrovně školy?_



V souladu s tím se jen 52 % ředitelů škol domnívá, že má dostatek pravomocí naplnit všechny aspekty organizační autonomie školy. To je velmi nízké procento, navíc je o tom přesvědčeno jednoznačně pouze 14 % (!) ředitelů škol. Jasný signál, že přes deklarované právo moce právní subjektivity škol jsou ředitelé výrazně omezováni a svázáni ve své řídicí činnosti nařízeními zřizovatelů a krajských úřadů.

Tabulka č.5 - Domníváte se, že máte dostatek pravomocí k naplnění potřebné vysoké organizační autonomie školy?

	Právní subjektivita od roku 2003	Právní subjektivita před rokem 2003	Průměr celkem bez ohledu na vstup do PS	Celkem ANO, NE z celkového počtu 99 respondentů	
Ano	10%	14%	12%	52	52%
Spíše Ano	33%	45%	40%		
Ne	20%	9%	13%	47	48%
Spíše Ne	36%	32%	34%		

5.1. Jaký prospěch přináší právní subjektivita školám

Na základě získaných faktů je potřeba si položit opodstatněnou otázku, k jakému prospěchu je vlastně právní subjektivita běžnému, standardnímu řediteli základní školy? Se vžitým názorem společnosti, že práce ve školství nepřináší uspokojivý finanční efekt a tudíž celý život determinován postavením člověka bez přemrštěných ambicí, s omezenou energií a omezenými prostředky na naplnění svých materiálních představ. Systematicky frustrován nadřizenými úřady o správném vyplňování statistických kolonek a jediném metodicky správném didaktickém a pedagogickém pracovním postupu. Systematicky frustrován nepochopením okolí, rodiči klasifikován na submisivního vykonavatele bez nároku na vlastní názor, zavalen spousty podřadných aktivit a funkcí, které nikdo nechce dělat, protože mu připadají bezvýznamné. Věčně roztřesený před neosobní inspekcí a hospitací. Často získal své vzdělání dálkovou formou, takže hloubka a ucelenost vzdělání je pochytná pouze ve zkratkovité formě a pouze selský rozum na vše většinou nestačí. Pokud prožil své prvotní tvůrčí pracovní období před rokem 1989, pokud v něm zůstala alespoň jiskřička zdravého rozumu, byl zvyklý domnívat se jedno a nahlas říkat druhé. Je pravdou, že po revoluci byl učitelský sbor nezvykle ukázněný, poslušný, přesně plnicí pokyny a kupodivu i dochvilný a na nic nereptající. Na tom se podepsal pod kuratelou strachu dril neomluvitelné a bez diskuse požadované účasti v první řadě průvodu na 1. máje, v první řadě při schůzi výboru přátel se Sovětským svazem, systematická výroba nástěnek k proletářským výročím a předstírané nadšení na mnoha oslavných schůzích a oslav socialistického režimu.

Tento stav se pomalu mění, i když učitelé ve všech knihách, fdmech či médiích prezentováni jako vyšínutí jedinci devastující morálku a nadšení svobodomyšlných dětí, bez jakékoliv formy osobnosti a autority, viz např. Gympl, či Obecná škola, a kdo chce vidět idiota, nechť se dostaví do ředitelny školy. Přeci jen si začínají uvědomovat své místo ve společnosti a kromě

svých povinností začínají nalézat i svá práva. Ředitel školy procházející konkurzním řízením jako očištěm své nedokonalosti, musí zničit smýt ze sebe vstřebanou infantilnost definovanou prostředím dětských drzostí, pochybovačností, mělkou prohnaností a pokorou sklánět hlavu ke kolenům, aby mohl naslouchat a pokusit se chápat. Nemůžeme nevidět, že v současné době se každý dynamicky uvažující člověk s utříděným vzděláním (možno i s neuceleným) střemhlavě vrhá do sféry podnikání, obchodu, řízení a vedení a nachází svou identitu v sebejistotě své výjimečnosti charakterizované aktivitou, úspěchem, penězi, postavením, energičností. A jistě není náhodou, že tak malé procento absolventů pedagogických fakult nastupuje do škol. Proti němu stojí svět školy, kde často život uvnitř vůbec nekoreponduje se světem na ulici, který se pohybuje v úplně jiných dimenzích, charakterizované výrazně modernějším vybavením a mezilidskými vztahy založenými na formách destrukce základů společnosti. Školní úlisná žvatlavost neumožňuje tyto jevy pochopit. Ředitel školy v tomto případě masochisticky možná přezdívaný manažer, dostane do rukou moderní nástroje řízení funkční organizace hodné malého podniku a od svých vzorečků, pravopisných chyb a dějepisných dat, kárání a mentorování se přesouvá k velkým pravomocem, autonomii a nezvyklé zodpovědnosti hlavně v ekonomické oblasti, každodenní flexibilitě. Ředitel školy vkládající maximální energii do kontroly četnosti oprav sešitů a správně velikých okrajů v nich, kontroly chybějících teček a čárek v třídních knihách, eventuálně správných dvojstupů při korigování žáků po chodbě se diametrálně reformoval v auditora veškerých činností souvisejících s provozem školy od zodpovědnosti za poškozenou kliku u vstupních dveří až po kontrolu mnohamilionových investic při rekonstrukci školy. Je na tuto novou roli připraven, odborně a metodicky? Je schopen přenést se od vzdělávacích koncepcí k platové problematice, přípravě rozpočtu školy a zpět k tolik potřebným hospitacím?

5.2. Rozsah povinností v práci ředitele školy

Na první pohled problematika řízení školy vypadá banálně jednoduše. Je zde však fascinující pestrost činností a škála tisíce problémů, se kterými se ředitel školy setkává od provozu školní družiny, funkčnosti školníka, ledabylosti uklízeček, frustrace učitelů z nových povinností, vyučovací povinnosti, řešení stále poškozených hygienických zařízení, poškození střechy vichřicí, nedostatkem peněz na osobní příplatky, přípravou na věčné audity, přípravou kurikula, koncepcí rozvoje pracovníků, autoevaluací, prosazováním novinek ve školství, sledováním stále nových vyhlášek, pokynů a zákonů, kontrolou zpracování Školního vzdělávacího programu, zodpovědností za Fond kulturních a společenských potřeb, přípravu stovky nefunkčních rozhodnutí a dalo by se pokračovat tisíce dalšími drobnostmi, bohužel časově ubíjejícími

a přesto nezbytnými. Je signifikantní, pokud vznikne nějaký sebebánější problém v jakékoli oblasti spojené s dětmi v okruhu několika kilometrů od školy, všichni se podivují, že o něm ředitel školy neví. Všichni předpokládají, že ředitel je informován o všem a je přítomen všude, kde se děje nějaká nepravost. Prakticky 24 hodin musí být k dispozici. Tato široká paleta rozsahu povinností a vlastně přehledu o všem podstatném by měla být nosným úhlem pro všechny, kdo hledají netradiční, pružnou a pestrou pracovní náplň. Stává se motivem pro všechny tvůrčí pracovníky ve školství, proč být právě ředitelem. Je však nutné vybalancovat onu jemnou spornou strunu, co opravdu může ředitel školy bezprostředně ovlivnit a co nikoliv.

Jak známo, vznik právní subjektivity byl iniciován především nespokojeností s neschopností a neochotou úředníků pochopit a hlavně zajišťovat potřeby škol, jejich až nepřirozený vliv na ovlivňování jejich provozu, zásahy často bizarní do jejich personálního složení a s tendencí, která se spirálovitě opakuje jako memento v současné době, řešit problémy tam kde vznikají, v jejich epicentru. Nepochybně se na tom podílela i větší forma vážnosti a respektu, kterou si noví ředitelé škol po roce 1989 dokázali vydobýt, nezátížení dvouletými deformujícími prověrkami politické angažovanosti a pravidelnými ideově politickými školeními, tzv. strašidly VUML (Večerní univerzita marxismu-leninismu). Úředníci se však pomalu vyměnili, mohou se specializovat pouze na jednu úzkou formu řízení a jejich znalosti, případně dovednosti a přehled tak v mnoha oblastech překračují schopnosti a možnosti ředitelů škol. Často s pozůstatkem správné byrokratické nadřazenosti a arogantnosti stavějí svými rozhodnutími a zásahy ředitele škol do role diletantských učedníků a trpných vykonatelů jejich pokynů a rozhodnutí. Nemohou pochopit, že ředitelé nevěnují maximální pozornost oblasti, na kterou se oni specializují a ve které pracují, ať jsou to finance, bezpečnost práce, práce se žáky s poruchami učení, pedagogický proces, prevence sociálně patologických jevů, výchovu k povolání a mnohé, mnohé jiné. Přes deklarovanou autonomii škol všechna zásadní rozhodnutí v řízení chodu školy musí být někým posvěcena, ať je to krajský úřad, zřizovatel, školská rada či odborová organizace. Manažer malého podniku je zpravidla jasně vymezená profese s přesně danými pravidly a pracovní náplní a povinnostmi. U ředitele školy lze v určitých obrysech vytvořit několika stránkovou pracovní náplň, je však naprosto vágní, neboť pokud někdo zodpovídá absolutně za všechno nelze to vtěsnat do žádných racionálních kolonek. Nelze v žádném případě srovnat běžnou firmu, která je většinou obklopena aparátem ekonomickým a administrativním na kvalitní úrovni, se školstvím, kde správní zaměstnanci při pohledu na výši tarifních tabulek jsou považováni za nepotřebnou odnož společnosti. Získat kva-

litní, kvalifikovanou účetní či mzdovou účetní za současných možných platových podmínek je prakticky nemožné. V běžných jiných organizacích vyjma školství, především ve výrobní sféře, je účetní zaplacená lépe řádově o několik tisíc korun (minimálně pět tisíc). Ziskat dobrého ekonoma či dobrou ekonomku, tak nezbytné pro provoz běžné školy je de facto nemožné, navíc škola s klasickými 350 - 400 žáky si jen těžko může dopřát vlastní hospodářku, samostatnou administrativní sílu. Pokud ano, tak výrazně platově podhodnocenou. Krátkodobě se dá situace řešit různými projekty „Šance“ pro čerstvé absolventy středních škol, případně dalšími formami rekvalifikace. Neřeší však problém systematicky, po nutném zapracování a zasvěcení do problematiky dochází k dalšímu cyklu výměny.

6. Kapitola

Ředitel školy - úředník nebo pedagog

Základní otázkou zůstává premisa, kterou razantně vnesla právní subjektivita do krunýře konzervativnosti škol, zda má být ředitel školy spíše pedagogem či skutečným, fundovaným manažerem, případně nestandardním úředníkem. Tento specifický druh práce, který bytostně spojuje dvě složky neslučitelné - pedagogickou práci a energicky prosazované všestranné manažerské funkčnosti, nutně vede k závěru, že skloubit tyto činnosti ideálním způsobem nelze. Tradice je jednoznačná, zákonitě se předpokládá, že vynikající učitel, pedagog bude zároveň i výborným ředitelem. Jaksi se nabízí falšované schéma, že pedagogický proces vyžadující mnoho tak v současné době často nadhodnocovaných manažerských dovedností, rovnající se kolumbovskému objevení Ameriky, jako např. strategické plánování, empatii, řízení a vedení kolektivu lidí, schopnost motivace a plánování denního cyklu, racionální využívání času a schopnost přesvědčovat, se má dostávat každému učiteli a prakticky stále je s těmito dovednostmi konfrontován, pokud nechce být zahlcen v marasmu nekázně, neúspěchu, odmítání a trvalého stresu z budoucího. Tento pohled je opravdu velmi zjednodušující a zavádějící. Vyučování a hlavně na běžných typech základních škol přináší takovou formu vypětí a soustředění, samozřejmě, za předpokladu, že je prováděno s patřičným úsilím a poctivostí, že přeorientovat se automaticky se zavoněním na běžné manažerské povinnosti, je prakticky nemyslitelné. Pokud ředitel vyučuje v jeden den alespoň 3 hodiny, spjato s přípravou a soustředěním se na vyučování, v podstatě ten den může se zřítí všech ostatních manažerských aktivit a povinností. Otázkou zůstává, je-li pro školu užitečnější jako element řídicí či jako učitel. Pokud jako učitel, měl by pracovat výhradně jako učitel. Další ošidnost spočívá ve kvalitách ředitele jako pedagoga, v případě, že je vynikající, vyvolá to znepokojení

v učitelském sboru a navodí atmosféru podezírání a nejistoty, navíc zpochybní pravidlo, že podřízení nemusí sdílet nadšení nadřízeného. Pokud je slabý, navíc s nedostatečnou autoritou, těžko může druhým vytyčovat pedagogické cíle a hodnotit jejich práci v didaktické rovině. Proto je většinou lepší, když ředitel přichází do školy z nového prostředí, nezátížen fixním prostředím půtek a plánovitých kritik minulého vedení, kde pracoval jako učitel, kde se jeho úspěchy přesypají do rovin prohřešků, kterých se každý zákonitě dopustí. Vystává ono klasické pravidlo, musí být nejlepší truhlář i zákonitě pověřen vedením truhlářské firmy, protože ovládá nejlépe řemeslo? Určitě nikoliv. Nabízí se i jistá iluzorní představa, že moderní prefabrikovaný manažer i třeba malého podniku by se pravidelně převlékal do montérek a vykonával běžnou výrobní práci. Ve školství normální jev. Ve většině společnosti bohužel stále přetrvává starozákonná představa moudrého kantora-řídícího, stále s chumlem dětí kolem sebe, ve všech komisích zasedající, po večerech muzicírující, upachtěného výrazu a zmačkaném sáčku, s oprostěním potřeb běžných radostí a rozkoší světa. S tím samozřejmě nekoresponduje manažer supervizního vzhladu, sebevědomý a nedotknutelný. Domnívám se, že vyučovací povinnost ředitele právního subjektu je anachronismus, který nepřináší žádný efekt pedagogickému procesu ve škole - tak i tak bezvýznamná míra vyučovací povinnosti ředitele škol, zbytečně přenáší pracovní určení jinam, než je dnes vymezena role manažera - ředitele školy, nic de facto neřeší. Jinými slovy, měli by plně rezignovat na svou vyučovací povinnost.

Průzkum bohužel naprosto jednoznačně prokázal, že ředitelé škol už definitivně se cítí úředníky zapřaženými do deus ex machina byrokracie a opouští své prvotní postavení pedagoga. Pouze 6 z 98 ředitelů se stále cítí pedagogem a práci učitele považují za určité osvěžení od ubíjejících administrativních povinností. Drtivá většina 94% se cítí ve své funkci úředníkem.

Tabulka č.6 - Cítíte se více ve své funkci ředitele více pedagogem nebo úředníkem?

	Právní subjektivita od roku 2003	Právní subjektivita před rokem 2003	Průměr celkem bez ohledu na vstup do PS	Celkem ANO, NE z celkového počtu 99 respondentů
Pedagog	2	4	6	6%
Úředník	39	54	93	94%

Graf č.6- Cítíte se více ve své funkci ředitele více pedagogem nebo úředníkem?

Pedagog

i lib. „...“
~~lib. „...“~~ školy

Domnívám se, že vyučovací povinnost ředitele právního subjektu je anachronismus, který nepřináší žádný efekt pedagogickému procesu ve škole - tak i tak bezvýznamná míra vyučovací povinnost ředitele škol, zbytečně přenáší pracovní určení jinam, než je dnes vymezena role manažera - ředitele školy, nic de facto neřeší. Jinými slovy, měli by plně rezignovat na svou vyučovací povinnost.

Dále průzkum prokázal, že ředitelé škol se stále neopouští myšlenku, aby zůstala stále vyučovací povinnost pro ředitele škol. Sice symbolická, v počtu maximálně 6 hodin, samozřejmě s přihlédnutím k počtu žáků ve škole. Celkem se 79% vyslovilo pro zachování vyučovací povinnosti, pouze 14% ředitelů našlo odvalu a tuto alternativu plně odmítlo. Jistá diskrepance nastává ovšem mezi řediteli základních a středních škol. U ředitelů středních škol je tato povinnost výrazně menší při stejném počtu žáků - Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků kdy ředitel základní školy má povinnost vyučovací při stejném počtu tříd nad 18 např. 6 vyučovacích hodin ředitel střední školy pouze 2, přičemž rozdíl mezi jejich pracovními povinnostmi se výrazně smazal.

Tabulka č. 7 -Měla by zůstat vyučovací povinnost pro ředitele školy?

	Právní subjektivita od roku 2003	Právní subjektivita před rokem 2003	Průměr celkem bez ohledu na vstup do PS	Celkem ANO, NE z celkového počtu 99 respondentů	
Ano	49%	34%	40%	77	79%
Spíše Ano	37%	38%	37%		
Ne	12%	16%	14%	22	21%
Spíše Ne	2%	12%	8%		

Signifikantní byla poznámka o konkurzech na ředitele škol zástupce pro ekonomiku odboru školství při exkurzi na Magistrátu hlavní města Prahy. Když byli kandidáti tázáni, jak si představují svou další pedagogickou práci a rozsah vyučovací povinnosti, většina, možná z pocitu zavděčit se a ukázat se jako poctivý, erudovaný pedagog, vždyť, co může být více než péče o dítě, odpověděli, že v co největší míře a žádném případě by ji nechtěli opustit. Jak ovšem jmenovaný konstatoval, ti byli pro nás jako ředitelé školy absolutně nepřijatelní. Pravdou zůstává, že ředitelská práce je sice určitě velmi namáhavá a jak bylo rovněž řečeno uvedeném semináři, nejtěžší pozici v současné době ve školství má ředitel základní školy, pravidelná, poctivá a inovativní výuka 22 hodin týdně je mnohem těžší a namáhavější.

6.1. Administrativní zátěž ředitele školy

Administrativní zátěž ředitele školy je značná. Je přímo zahlcen spousty směrnic, pokynů, statistik, hlášení, správními rozhodnutími. Hypoteticky by měl průběžně vykonávat zhruba 335 administrativních úkolů. Přičemž rozhodnutí bez omezení a souhlasu jiných složek může provést maximálně ve 3 případech. Vyzvat zákonné zástupce k projednání závažných problémů žáka, vyhlásit ze závažných důvodů 5 volných dnů a de facto přijmout či propustit nového pracovníka, i když zde je již nutný souhlas odborové organizace.

Přehled administrativních úkonů ředitele školy vypadá následovně:

Školský zákon - ředitel školy - § 164 Školského zákona

1. Zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem
2. Zajišťuje, aby zákonní zástupci byli včas informováni o výsledcích vzdělávání dítěte
3. Vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud je zřízena
4. Vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti ČŠI a přijímá následná opatření
5. Odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb
6. Odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se zákonem a vzdělávacími programy dle § 3
7. Rozhoduje ve všech náležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak
8. Odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení

Ředitel školy a výkon státní správy - § 165

9. Rozhodnutí o přeřazení žáka do vyššího ročníku (§ 17 odst. 3 školského zákona) mimořádně nadaný žák - žádost zákonných zástupců a vyjádření ŠPZ a lékaře, RŠ stanoví obsah a rozsah zkoušek z ročníku, který žák nebude absolvovat
10. Rozhodnutí o nepřeřazení žáka do vyššího ročníku (§ 17 odst. 3 školského zákona)
11. Rozhodnutí o povolení individuálního vzdělávacího plánu žákovi s mimořádným nadáním (§ 18 školského zákona) žádost zákonného zástupce a vyjádření ŠPZ

12. Rozhodnutí o odkladu povinné školní docházky (§ 37 odst. 1 školského zákona) žádost zákonného zástupce, vyšetření SPZ a lékař
13. Rozhodnutí o dodatečném odkladu povinné školní docházky (§37 odst. 3 školského zákona) žádost zákonného zástupce, vyšetření SPZ a lékař
14. Rozhodnutí o povolení individuálního vzdělávání žáka (§ 41 odst. 1 školského zákona) žádost zákonného zástupce a vyjádření SPZ
15. Rozhodnutí o zrušení povolení individuálního vzdělávání žáka (§ 41 odst. 7 písm. a), odst. 8 školského zákona)
16. Rozhodnutí o přijetí k základnímu vzdělávání (§ 46 odst. 1 školského zákona) žádost zákonného zástupce, jiný obvod - ohlašovací povinnost,
17. Rozhodnutí o přestupu žáka základní školy do jiné základní školy (§ 49 odst. 1 školského zákona) žádost zákonného zástupce, pokud z naší školy - do 5 dnů po dokumentace
18. Rozhodnutí o opakování ročníku při splnění povinné školní docházky (§ 52 odst. 6 školského zákona) žádost zákonného zástupce

Procesní rozhodnutí (usnesení) podle správního řádu

19. Usnesení o ustanovení tlumočnicka osobám neslyšícím (§ 16 odst. 5 správního řádu)
20. Usnesení o prominutí zmeškání vyzvednutí uložené písemnosti (§ 24 odst. 2 správního řádu)
21. Usnesení o neprominutí zmeškání vyzvednutí uložené písemnosti (§ 24 odst. 2 správního řádu)
22. Usnesení o ustanovení opatrovníka účastníkovi řízení, kterého zákonný zástupce nemůže zastupovat (§ 32 odst. 2 písm. a) správního řádu)
23. Usnesení o zániku funkce opatrovníka (§ 32 odst. 8 správního řádu)
24. Usnesení o odepření práva nahlédnutí do spisu (§38 odst. 2, odst. 4 správního řádu)
25. Usnesení o prominutí zmeškání úkonu (§ 41 odst. 6 správního řádu)
26. Usnesení o neprominutí zmeškání úkonu (§ 41 odst. 6 správního řádu)
27. Usnesení o odložení věci (§ 43 správního řádu)
28. Usnesení o uložení povinnosti předložit listinu (§ 53 správního řádu)
29. Usnesení o ustanovení znalce (§ 56 správního řádu)
30. Usnesení o předvedení (§60 správního řádu)
31. Rozhodnutí o uložení pořádkové pokuty pro neomluvenou neúčast (§ 62 správního řádu)
32. Rozhodnutí o uložení pořádkové pokuty pro hrubě urážlivé podání (§ 62 správního řádu)
33. Usnesení o přerušení řízení v řízení o žádosti na požádání žadatele (§ 64 odst. 2 správního řádu)
34. Usnesení o přerušení řízení v řízení z moci úřední na požádání žadatele (§ 64 odst. 3 správního řádu)
35. Usnesení o přerušení řízení do doby ustanovení opatrovníka (§ 64 odst. 1 písm. d) správního řádu)
36. Usnesení o zastavení řízení pro zpětvzetí žádosti (§ 66 odst. 1 písm. a) správního řádu)
37. Usnesení o zastavení řízení pro zjevně nepřipustnou žádost (§ 66 odst. 1 písm. b) správního řádu)
38. Usnesení o zastavení řízení o žádosti, která se stala bezpředmětnou (§ 66 odst. 1 písm. g) správního řádu)
39. Rozhodnutí o opravě zřejmých nesprávností v písemném vyhotovení rozhodnutí (§ 70 správního řádu)
40. Usnesení o opravě zřejmých nesprávností v písemném vyhotovení rozhodnutí (§ 70 správního řádu)
41. Rozhodnutí správního orgánu o zrušení vlastního rozhodnutí po podání odvolání (§ 87 správního řádu - autoremedura)

Další procesní úkony

42. Oznámení o přijetí k povinné školní docházce na jiné než spádové škole (§ 36 odst. 5 školského zákona)
43. Informace o vyhovění žádosti zákonného zástupce o přestupu žáka základní školy do jiné základní školy (§ 49 odst. 1 školského zákona)
44. Postoupení námítky podjatosti krajskému úřadu k posouzení a vydání usnesení (§ 14 odst. 2 správního řádu)
45. Uvědomění nadřízeného správního orgánu o okolnostech nasvědčujících vyloučení ředitele(ky) školy z projednávání a rozhodování věci (§ 14 odst. 3 správního řádu)
46. Oznámení o možnosti vyjádřit se k podkladům rozhodnutí (§ 36 odst. 3 správního řádu)
47. Protokol o poučení zákonného zástupce o povinnosti mlčenlivosti před nahlédnutím do části spisu obsahujícího utajované informace (§ 38 odst. 6 správního řádu)
48. Oznámení o zahájení správního řízení (§ 46 odst. 1 správního řádu)
49. Oznámení o zahájení správního řízení a o možnosti vyjádřit se k podkladům pro vydání rozhodnutí (§ 46 odst. 1, odst. 3, § 36 odst. 3 správního řádu)
50. Oznámení o zahájení řízení s upozorněním na oprávnění navrhopvat důkazy, činit jiné návrhy (§ 46 odst. 1, § 36 odst. 1 správního řádu)
51. Nařízení ústního jednání (§ 49 správního řádu)
52. Protokol o provedení důkazu svědeckou výpovědí s poučením svědka (§ 55 odst. 5 správního řádu)
53. Předvolání (§ 59 správního řádu)
54. Předvolání k podání vysvětlení před zahájením řízení (§ 59, § 137 správního řádu)
55. Žádost o předvedení a doručení usnesení (§ 60 odst. 2 správního řádu)
56. Předání správního spisu odvolacímu správnímu orgánu se stanoviskem správního orgánu, který rozhodnutí vydal (§ 88 správního řádu)

Ředitel školy může bez dalšího souhlasu:

57. Vyzvat zákonné zástupce k projednání závažných problémů žáka
58. Vyhlásit ze závažných důvodů 5 volných dnů

Ředitel školy může se souhlasem:

59. Zřídít funkci asistenta pedagoga X souhlas KÚ
 60. Rozhodnout o učebních textech X dodržet podmínky školského zákona
 61. Zařadit žáka do přípravné třídy X žádost zákonného zástupce a doporučení ŠPZ
 62. Uvolnit žáka z části nebo zcela z výuky předmětu X důvody, TV - lékař
 63. Rozhodnout o způsobu hodnocení X souhlas školské rady
- Ředitel školy musí (x se souhlasem):
64. Vydat ŠVP X školská rada se vyjadřuje a to i k následnému uskutečňování
 65. Zpracovat výroční zprávu o činnosti školy X schvaluje školská rada
 66. Zabývat se stanovisky samosprávných orgánů žáků
 67. Vést dokumentaci školy
 68. Bezpečnost a ochrana zdraví
 69. Vydat školní řád X souhlas školské rady
 70. Vydat vnitřní řád
 71. Určit náhradní termíny pokud žáka nelze hodnotit, termíny opravných zkoušek, popř. náhradní termín opravné zkoušky
 72. Kontrolovat zápis do rejstříku škol
 73. Připravit a kontrolovat rozpočet školy
 74. Zřídít pedagogickou radu jako svůj poradní orgán
 75. Umožnit přístup k informacím školské radě

76. Plnit úkoly zřizovatele

Ředitel školy a řízení školy:

- 77. Statutární orgán organizace, jedná ve všech záležitostech jménem školy
- 78. Rozvíjí cíle školské politiky
- 79. Zpracovává koncepční materiály a je zodpovědný za jejich plnění
- 80. Rozvíjí vztahy mezi školou a sociálními partnery
- 81. Řídí vzdělávání žáků
- 82. Řídí zaměstnance školy a koordinuje jejich práci
- 83. Řídí materiální zdroje
- 84. Rozvíjí sebe sama s cílem zvýšení kvality své práce
- 85. Podílí se na týmové práci

Ředitel školy a výchovně vzdělávací proces

- 86. Vykonává přímou pedagogickou činnost
- 87. Sleduje, kontroluje a hodnotí výchovně vzdělávací proces, včetně jeho výsledků - struktura vlastního hodnocení školy
- 88. Provádí hospitační činnost, vede záznamy, vyhodnocuje, provádí pohospitační pohovory a rozborů, následné hospitace

Odpovídá:

- 89. Za plnění učebních osnov (standard)
- 90. Za odbornou kvalifikovanost pedagogických pracovníků
- 91. Za materiální vybavení pro výuku
- 92. Za pracovní podmínky pedagogů
- 93. Za další vzdělávání pedagogických pracovníků
- 94. Za organizaci a evidence samostudia pedagogických pracovníků

Ředitel školy - personalista:

- 95. Vybírá si a přijímá nové zaměstnance
- 96. Odpovídá za dodržování pracovně právních vztahů - pracovní smlouvy, dohody, dodatky, rozhoduje o zápočtu praxe, o platovém zařazení
- 97. Určuje pracovní náplně a rozvržení pracovní doby
- 98. Určuje čerpání dovolené na zotavenou, náhradního volna, nařizuje práci přesčas, nadúvazkové hodiny
- 99. Rozhoduje o dalších platových náležitostech - nárokové a nenárokové složky platů - vytváří kritéria odměn a OP
- 100. Přiznává náhrady platů, pracovní volno při překážkách v práci
- 101. Jmenuje další vedoucí pracovníky
- 102. Vysílá na pracovní cesty
- 103. Seznamuje zaměstnance s pracovně právními předpisy, kolektivní smlouvou, VPP
- 104. Zabezpečuje uvádění nových zaměstnanců
- 105. Zákonné pojištění, zákonné odvody
- 106. Rozvazuje pracovní poměr
- 107. Provádí hodnocení zaměstnanců, dbá na odborný rozvoj

Ředitel školy - ekonom

- 108. Efektivní využívání finančních prostředků - státní a obecní prostředky, granty, účelové prostředky
- 109. Uzavírání smluv
- 110. Správce rozpočtu - schvaluje a zodpovídá

111. Vyhláší výběrová řízení
112. Rozbory a další zprávy o hospodaření
113. Statistika

114. Dotazníky - bez zpětné vazby

Musí plánovat:

115. Vize školy - dlouhodobý rozvoj školy
116. Plán práce školy na daný školní rok
117. Zpracovávat měsíční (týdenní) plán práce
118. Struktura vlastního hodnocení školy ^
119. Výchovně vzdělávací plán ZŠ nebo ŠVP
120. ŠVP MŠ a ŠVP ŠD
121. Plán metodického sdružení a předmětových komisí
122. Plán výchovného poradenství
123. Plán pro uvádějící učitelku
124. Školní projekty
125. Plán hospitací ředitele školy a zápisy z hospitací
126. Školní řád, vnitřní řád
127. ICT plán
128. Řady jednotlivých učeben, školního hřiště apod.
129. Jednací řád pedagogické rady
130. Plán DVPP
131. Smlouvy o partnerské spolupráci
132. Používání zkratk v pedagogické dokumentaci
133. Vyplňování pedagogické dokumentace
134. Zařazení EVVO a mimořádných situací do tematických plánů učiva

Ředitel školy a administrativa - statistiky, hlášení, kontroly

135. Zřizovatel - koncepce školy, provozní rozpočet
136. Obec s rozšířenou působností - státní rozpočet
137. Krajský úřad - státní rozpočet
138. Školská rada - podmínky pro práci
139. ČŠI - odpovídá za vytvoření podmínek pro jejich činnost, projednává výsledky kontroly, zodpovídá za odstranění zjištěných nedostatků
140. Pro Českou správu sociálního zabezpečení
141. Pro Zdravotní pojišťovny
142. Pro Statistický úřad
143. Pro Finanční úřad
144. Obchodní rejstřík
145. Smlouvy - Pojišťovny
146. Smlouvy s Bankami
147. Další smluvní partneři
148. BOZP, revize, školní hřiště, požárníci....
149. Jednání se sponzory - smlouvy

Ředitel školy a směrnice:

150. Organizační řád
151. Kontrolní řád
152. Přílohy: formulář na předběžnou, průběžnou a následnou kontrolu
153. Poskytování informací dle zákona č. 106/1999

154. Ochrana osobních údajů dle zákona č. 101/2000
155. Spisový a archivační řád
156. Provozní řády jednotlivých součástí
157. Jednací protokol
158. Vnitřní platový předpis
159. Pracovní smlouvy a vše co s pracovním poměrem souvisí
160. Rozvržení pracovní doby
161. Pracovní náplň - dle katalogu prací
162. Evidence pracovní doby
163. Podklady pro měsíční mzdy
164. Sestavy - měsíční, čtvrtletní, roční
165. Směrnice o přidělení OOPP
166. K poskytování pracovního volna
167. Ke stanovení práce nad rámec stanoveného pracovního úvazku
168. Čerpání dovolené na zotavenou
169. Topná sezóna
170. Kritéria pro přiznání osobních příplatků
171. Kritéria pro přiznání odměn
172. Kritéria pro přiznání zvláštního příplatku za třídnické práce
173. Výplatní termíny
174. Plán dovolené na zotavenou
175. Zásady pro odměňování ředitele školy
176. Odměny za dohody - jednotlivé pracovní činnosti
177. Minimální mzda
178. Stupnice platových tarifů
179. Pracovní úlevy při studiu
180. Čerpání samostudia

Směrnice a příkazy - majetek

181. Řády odborných učeben
182. Řád lyžařského výcvikového kurzu
183. Zahraniční výjezdy
184. Provozní řád
185. Závodní lékařská péče - smlouva s lékařem/zdravotnickým zařízením
186. Pracovní náplně
187. Kontrola hospodaření a vedení účetnictví ředitelem školy
188. Školní výlety
189. Finanční kontrola - vnitřní kontrolní systém na škole
190. Směrnice pro používání auta ke služebním cestám
191. Kalkulace nákladů při pronájmech tělocvičny, tříd, ...
192. Likvidační komise
193. Škodní komise

Směrnice, příkazy - ostatní

Organizační řád a jeho součásti:

194. Školní (vnitřní) řád školy
195. Spisový řád
196. Kolektivní smlouva
197. Vnitřní platový předpis
198. Evidence majetku

199. Oběh účetních dokladů
200. Ochrana majetku školy
201. Hospodaření s přebytečným a neupotřebitelným majetkem
202. Inventarizace majetku školy
203. Činnost náhradové - škodní komise
204. Směrnice pro poskytování osobních ochranných pracovních prostředků
205. Spolupráce školy s policií
206. Řády odborných učeben
207. Řád školy v přírodě
208. Řád lyžařského výcvikového kurzu
209. Klasifikační řád
210. Řád školní družiny
211. Řád školní jídelny
212. Zahraniční výjezdy
213. Závodní lékařská péče - smlouva s lékařem/zdravotnickým zařízením
214. Pracovní náplně
215. Kontrola hospodaření a vedení účetnictví ředitelem školy
216. Evidence pracovní doby
217. Školní výlety
218. Směrnice pro používání auta ke služebním cestám
219. Kalkulace nákladů při pronájmech tělocvičny, tříd
220. Poskytování cestovních náhrad
221. Školení BOZP zaměstnanců a žáků
222. Stížnosti a jejich vyřizování
223. Pokladna
224. Klasifikační řád střední školy
225. Maturita
226. Traumatologický plán
227. Směrnice na ochranu dat
228. Směrnice k čerpání dovolené
229. Směrnice na ochranu osobních údajů
230. Poplatky ve školní družině
231. Porušení kázně
232. Spisový a skartační řád
233. Řád základní umělecké školy
234. Výstupní hodnocení
235. Telefon
236. Účtování majetku
237. Vnitřní řád školského zařízení pro ústavní výchovu
238. Kalkulace nákladů pro pobyt cizinců ve školní družině
239. Kalkulace nákladů pro pobyt cizinců ve školní družině (tabulka v Excelu)
240. Školní jídelna - provozní řád
241. Směrnice pro poskytování informací podle zákona č. 106/1999 Sb.
242. Školení BOZP zaměstnanců a žáků
243. Pokladna
244. Porušení kázně
245. Spisový a skartační řád
246. BOZP
247. Tříděný odpad
248. Vybírání peněz od žáků

- 249. Odchod z pracoviště
- 250. Provozní řády pro veřejnost - hřiště, tělocvična
- 251. Akce mimo školní budovu - ZS, SD
- 252. Zřizovací listina
- 253. Zápis do obchodního rejstříku
- 254. Zápis do školní matriky
- 255. Statistický úřad - IČO
- 256. Statistické výkazy
- 257. Výjimky z počtu dětí, žáků
- 258. Výjimky z hygienických podmínek
- 259. Živnostenské listy
- 260. Preventivní prohlídky
- 261. Revize

Smlouvy

- 262. Plynárny
- 263. Vodárny
- 264. ČEZ
- 265. Mzdový program
- 266. Česká spořitelna
- 267. Kooperativa
- 268. Správa výpočetní techniky
- 269. Česká pošta
- 270. Telefony - pevná linka
- 271. Mobilní telefony
- 272. Revize
- 273. Účetní služby
- 274. Mzdové služby
- 275. Správce budovy
- 276. Závodní preventivní péče
- 277. Plavecký výcvik
- 278. Deratizace
- 279. Odvoz odpadů
- 280. Zabezpečovací zařízení
- 281. Www stránky
- 282. Další dodavatelé

BOZP, PO

- 283. Osvědčení o proškolení - RS
- 284. Pověření osoby zodpovědné za BOZP
- 285. Osvědčení o proškolení pověřené osoby
- 286. Pověření osoby zodpovědné za PO
- 287. Osvědčení o proškolení pověřené osoby
- 288. Osnova školení BOZP, PO
- 289. Školení zaměstnanců
- 290. Osnova školení žáků
- 291. Začlenění provozovaných činností do kategorie požárního nebezpečí
- 292. Přehled o technice a prostředcích PO
- 293. Příkaz ŘŠ k organizaci a začleňování PO
- 294. Plán svolání

295. Požární poplachové směrnice
296. Požární evakuační plán
297. Požární kniha
298. Přehled o označení el. spotřebičů
299. Záznam o proškolení zaměstnanců ke kontrole el. spotřebičů
300. Zápis o roční prověrce BOZP
301. Seznam rizik možného ohrožení života a zdraví zaměstnanců
302. Vytipovaná rizika ve škole
303. Kategorie zaměstnanců
304. OOP
305. Přehled zakázaných prací ženám a mladistvým
306. Pokyn ke školním úrazům
307. Kniha školních úrazů
308. Seznam žáků se ZP
309. Záznamy o školních úrazech
310. Pokyn k provádění rozboru školní úrazovosti
311. Rozbor školní úrazovosti
312. Pokyn k pracovním úrazům
313. Kniha pracovních úrazů
314. Seznam zaměstnanců se ZP
315. Záznamy o pracovních úrazech
316. Pokyn k rozboru pracovní úrazovosti
317. Rozbory pracovní úrazovosti
318. Plán ozdravných opatření
319. Plán revizí
320. Osvědčení - topič, údržba
321. Školení a instruktáž - zdravotník
322. Vybavení lékárničky
323. Kniha kontrol BOZP
324. Havarijní plán školy
325. Plán činnosti při anonymním oznámení o uložení výbušniny
326. Plán činnosti při dopravní nehodě s únikem nebezpečných škodlivin
327. Plán činnosti při zemětřesení (pádu předmětu)
328. Plán činnosti při povodni a zátopě

Sledovat, vyznat se a znát právní výklad

329. Sbírkka zákonů - nové znění zákonů od školských po účetní, o samosprávě atd.
330. Vyhlášky MŠMT
331. Metodické pokyny MŠMT
332. Právní výklady
333. Věstník MŠMT
334. Vyhlášky a směrnice zřizovatele

6.2. Výsledky tzv. "Rychlého šetření" - administrativní zátěž ředitelů škol

Z tak zvaného „Rychlého šetření“ prováděné Ústavem pro informace ve vzdělávání (ÚIV), č.4/2007, zaměřeného na administrativní zatížení škol a jaké subjekty způsobují největší administrativní zatížení vedení školy, jehož se zúčastnilo celkem 2 305 škol z celé České republiky s různými typy zřizovatelů (obec,kraj,MŠMT,církev nebo jiný soukromý zřizovatel), vy-

plynulo, že nepovažují administrativní zátěž od zřizovatelů škol, MŠMT, ani krajského úřadu za výrazně zatěžující. Daleko více je zatěžují subjekty, které mají dle jejich názoru minimální přímý vliv na řízení škol - ČSÚ, obce s rozšířenou působností a agenda spojená s bezpečností a ochranou zdraví při práci. Jako velmi obtížné bylo uvedeno vyplňování výkazů statistické povahy - ty výrazně vzrostly s počtem nových úřadů se změnou v legislativě a dalších administrativních povinnostech z toho vyplývajících. To znamená, že se ředitelé škol domnívají, že administrativní zátěž plyne spíše z legislativy než z vlastní aktivity subjektů, které administrativu vyžadují. To se domnívá 42% ředitelů. Pro 38% ředitele škol představuje rozhodování v režimu správního řízení velmi vysokou zátěž a až v 28% ji považují za vysoce zatěžující. Pouze 10% ředitelů ji považují za nízkou či velmi nízkou. Nejvíce práce pak mají ředitelé škol s tvorbou vlastního hodnocení. 47% považuje tuto činnost za velmi vysokou pracovní zátěž. Hned za tím se umístilo jako vysoce časově a pracovní náročné zpracování výroční zprávy školy. Ze čtyř dokumentů - výroční zpráva školy, vlastní hodnocení školy, výstupní hodnocení žáků a minimální preventivní program považují za nejméně užitečné a zbytečně zatěžující školu výstupní hodnocení žáků - v 47% pokládají tento dokument za neúčinný. Až 45% ředitelů věnuje 1 - 2 hodiny každý den vyřizování korespondence. Až desetina ředitelů škol tráví vyřizováním korespondence víc jak 2 hodiny denně. To souvisí právě s nedostatečným administrativním servisem pro ředitele škol. Největší administrativní zatížení ředitelů je vcelku pochopitelně v září a v červnu. Velmi inspirativní je zjištění, že téměř čtvrtina škol - 23% - předložila minimálně dva návrhy na projekty ve školním roce 2006/2007. Většina škol v tomto školním roce podala alespoň jeden projekt. Nejvíce se jednalo o projekty krátkodobé s délkou trvání nepřesahující 6 měsíců - celkem 51%. Zpracování projektů tedy zásadním způsobem neovlivnilo a neovlivňuje pracovní zátěž ředitelů škol, protože 66% nepotřebovalo na přípravu delší dobu než jeden týden.

7. Kapitola

Ředitel školy - manažer bez ekonomického a personálního zázemí

Ředitel školy v sobě explicitně skrývá synergii mnoha profesí počínaje pedagogem, odborníkem v daném vyučovacím předmětu, dále psychologa, ekonoma, znalého účetnictví, právníka, pokud možno řemeslníka s dobrým odhadem stavebních prací se spojenými finančními náklady, stavebního technika, bezpečnostního technika, personalistu a úředníka s perfektní znalostí správního řízení. A tisíce jiných podružností, jak je přináší běžný život školy. Kromě uvedených prvních činností zpravidla v žádné jiné oblasti není vystudovaným odborníkem

z uvedených profesí. Za běhu sbírá střípky neucelených informací, získaných formou časově limitovaných seminářů a kurzů, funkčním studiem, které svým širokým tematickým rozptylem dává jen lehce nahlédnout do skutečně dřeně potřebné problematiky. Vše spočívá v invenci ředitele získávat informace vlastním samostudiem a shromažďováním potřebných informací. Běžné zkoušky na funkčním studiu, pokud jsou, lze zvládnout, i když většinu přednášek stráví někteří výhradně v příjemném prostředí kavárny či prohlídkou supermarketů. V kapitole řídicích aspektů a s tím spojených profesních znalostí zůstává v podstatě diletantem. Své rychle získané neucelené poznatky aplikuje obvykle formou omylu a pokusu, až se propracuje k určité rutinní dokonalosti, která mu umožňuje bezchybně vypracovat potřebné dokumenty a ohlídat důležité doklady a vyhodnocení většinou v ekonomické oblasti, které vedou k jeho bezprostřednímu ohrožení. Je bohužel jistým paradoxem, že neplnění povinností v oblasti vzdělávací se pro něj nestává takovou hrozbou a akutním nebezpečím, jako neplnění úkolů v oblasti provozní a především hospodářsko-ekonomické. Nesplněná inventura či překročení rozpočtu neinvestičních prostředků byť o jednu korunu znamenají velké problémy a kardinální otřesy ředitelské židle. Z tohoto si každý zákonitě a pochopitelně vyvodí premisu svého přednostního zaměření a koncentruje se maximálně na otázky provozní a ekonomické. Stránka pedagogická začíná jednoznačně pokulhávat a prakticky se dostává na odstavnou druhou kolej do pozadí. Vytváření vzdělávacích koncepcí, nastartování funkčního a realizovatelného ŠVP, hospitační činnost, implementace oborových pedagogických novinek, práce na doladění kurikula školy, rozsáhlá motivační činnost s ohledem na další efektivní vzdělávání pedagogických pracovníků, vlastní osobnostní rozvoj, zpracování projektů, to vše jde do ústraní a je odsouváno do sféry méně významného. Byť o podružnosti se samozřejmě nedá vůbec hovořit, ba naopak. Bezpochybně z toho vyplývá, že bez kvalitního servisu, dobrého profesního zázemí a systematického delegování pravomocí je ředitel školy ztracen. V běžném provozu škol si ředitel může zajistit maximálně jednu hospodářku, která je zároveň často i účetní i mzdovou účetní, takže jsou na ni kumulované i spousty jiných spisových záležitostí, mnohdy se i využívá k dozoru nad žáky, těžko může přenést břemeno koncepční hospodářsko-ekonomické práce na ni. Podle manažerských teorií se ovšem neměl nechat ředitel školy zahlcovat běžnými provozními problémy. Měl by systematicky odchýlit od své kanceláře nej-různější žádosti, prosby, stížnosti, dotazy a mnohé další požadavky od počmáraných hygienických zařízení či fasády, rozbité kliky, přes řešení jak sloučit třídy, aby se tolik nesuplovalo k vyvrknutému kotníku při tělocviku. Přestože se mnozí snaží, aby ředitelna nebyla jenom místem, kde se žáci výhradně kárají a důrazně umravňují, ale i zpovědníci klopýtajících, ony tisíce jiných drobností, jak je přináší život školy, nevyhnutelně strmě padají do prostoru ředi-

telny. Představa, že si ředitel v klidu a šeru své kanceláře bádá nad novou vizí školy, svou koncepcí nebo nad koncepcí někoho jiného je naprosto scestná a iluzorní. Ti, kdo se toto domnívají, že takto by měla vypadat hlavní náplň práce ředitele školy a propagují takoveto zásady, nemají o provozu školy ani poněti.

Na základě průzkumu se opět jednoznačně prokázalo, že pro zajištění kvalitního servisu pro efektivní provoz školy po stránce ekonomické, správní a hospodářské nemají absolutně ředitelé základních škol dostatek ekonomických prostředků, aby zajistili plynulost a kvalitní fungování těchto oblastí. Pouze 3% dotázaných se domnívá, že tyto prostředky mají. Svědčí to o skutečnosti, že pro ředitele škol s novými povinnostmi nebyl poskytnut dostatek finančních prostředků k jejich zajištění, které přímo nesouvisí s pedagogickým procesem. V souvislosti s tím se stává výhrůžným imperativem i problém získání nových kvalifikovaných učitelů, zvláště v okrajových oblastech vzdálených od velkých městských center, radikální neochota absolventů pedagogických fakult nastupovat především na základní školy, nemožnost doplnění si požadovaného vzdělání neaprobovaných učitelů dálkovým studiem.

Tabulka č.8 - Máte dostatečné ekonomické prostředky pro zajištění kvalitního servisu řízení školy po stránce ekonomické, hospodářské a správní?

	Právní subjektivita od roku 2003	Právní subjektivita před rokem 2003	Průměr celkem bez ohledu na vstup do PS	Celkem ANO, NE z celkového počtu 99 respondentů	
Ano	3%	3%	3%	31	31%
Spíše Ano	24%	31%	28%		
Ne	46%	40%	42%	68	69%
Spíše Ne	27%	26%	26%		

7.1. Prostředky na ekonomický servis

Ředitel školy prostě a jednoduše nemá takový aparát, kam by cíleně přenesl všechny maličerné podružnosti, které se na něj dennodenně valí a kterým zpravidla nemůže uniknout. Nemá prostě šanci odklonit nepodstatné záležitosti na někoho jiného. Důležitý je i fakt, že z maličností velice často vznikají velké problémy a mnohdy mohou přinést dalekosáhlé negativní důsledky. Problémem závažným je i skutečnost, že ředitel pedagog, vyrůstající v řevnivosti třídních kolektivů zvyklý mentorovat, radit a kontrolovat a většinou vše vědět nejlépe, se těchto atributů nemůže jen tak letmo zbavit a trpí pocitem, že vše zařídí nejlépe,

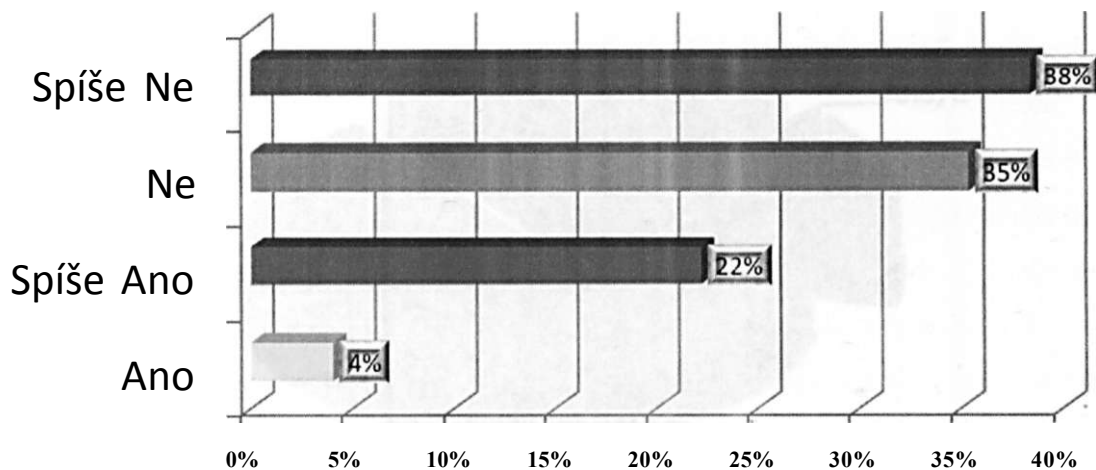
musí mít rozhodující slovo, musí ovšem vědět a hlavně důvěřuje pouze sobě, neboť to vidí jako jediný správně. Zástupce je proto devalvován a odkázán do pasivní role vykonavatele a listonoše, hospodářka a ekonomka se sice snaží, ale hlavní a jedinou zodpovědnost nese ředitel, takže vyžadují permanentní kontrolu a zásadní materiály musí být pečlivě kontrolovány. Školník hlavně ať dbá na pořádek a děti nelítaly příliš po budově. Učitelé jsou zahlceni novými koncepcemi, haldami sešitů a rostoucí nekázní, hrubostí a vulgaritou žáků, pochybovačností o přející společnosti, statečně bojující se syndromem vyhoření, který se nad nimi přízračně vznáší. Kdo zbývá, nikdo. Megalomanská absurdnost faktu, i když pochopitelná, že každá listina, dopis, zpráva, dokument, který opouští školu, musí být podepsán ředitelem, vede k trvalému stresu, cožpak si může dovolit pustit cosi do světa, aniž bych byl přesvědčen o jeho dokonalosti, bezchybnosti a správnosti? V závětrí čekají na každou chybu zřizovatel, krajský úřad, poradny a všechny další instituce. Ředitel-perfekcionista je ztracen.

Průzkumová otázka, jestli se cítí ředitel školy skutečným manažerem s patřičným zázemím a respektem jako manažer běžného podniku či firmy, odhalila jednak malé sebevědomí ředitelů, devalvací jejich postavení, neschopnost vybudovat si přiměřený společenský respekt. Jen 27 % ředitelů má víceméně kladný pocit, že se mohou rovnat manažerům běžných podniků. Ostatní, celých 73% (!) se krčí v ústraní hospodářského boomu a ve vytahaných sáčcích sbírá pokorně střípky úcty a materiálních požitků.

Tabulka č.9 - Domníváte, že jste skutečným manažerem s patřičným zázemím a respektem jako ředitel běžného podniku či firmy?

	Právní subjektivita od roku 2003	Právní subjektivita před rokem 2003	Průměr celkem bez ohledu na vstup do PS	Celkem ANO, NE z celkového počtu 99 respondentů	
Ano	2%	5%	4%	26	26%
Spíše Ano	12%	29%	22%		
Ne	44%	29%	35%	73	74%
Spíše Ne	41%	36%	38%		

Graf č.8 - Domníváte, že jste skutečným manažerem s patřičným zázemím a respektem jako ředitel běžného podniku či firmy?



7.2. Odměňování ředitelů škol

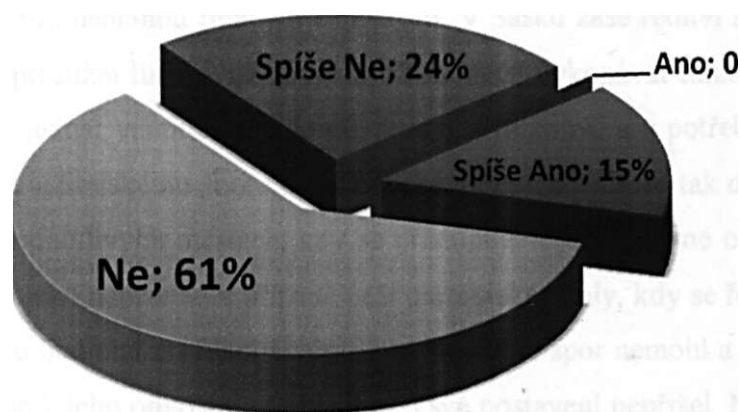
Úzce s tím spjatá otázka odměňování ředitelů je spíše kuriozitou k pousmání, otázka tolikrát přetřásaná a emotivně rozebíraná. Platy ředitele školy a vůbec všech pedagogických pracovníků jsou hluboce podhodnoceny a reflektují neúctu politické garnitury k otázce školství.

Ani jeden ředitel školy se nevyjádřil v průzkumu jednoznačně, že jeho finanční ohodnocení je na patřičné úrovni. Čest těm 15%, kteří se vyjádřili v kategorii spíše ano. Je vidět, že prvotní je u nich funkční existence a zařazení, nikoliv platové ohodnocení. 85% by samozřejmě přivítalo k funkčnímu postavení i odpovídající finanční ocenění.

Tabulka č.10 -Je finanční ohodnocení ředitelů škol na odpovídající úrovni?

	Právní subjektivita od roku 2003	Právní subjektivita před rokem 2003	Průměr celkem bez ohledu na vstup do PS	Celkem ANO, NE z celkového počtu 99 respondentů	
Ano	0	0	0	15	15%
Spíše Ano	10%	19%	15%	84	85%
Ne	56%	64%	61%		
Spíše Ne	35%	17%	24%		

Graf č.9 -Je finanční ohodnocení ředitelů škol na odpovídající úrovni?



7.3. Rozdělení pravomocí

Šťastný to ředitel, který má kvalitního zástupce pro pedagogickou práci a jenž dokáže usměrňovat správným a cílevědomým tempem a způsobem pedagogickou stránku školy. Tím se rozumí obsáhnout vše od suplování, péči o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, pravidelnými pohovory nad vedením metodiky vyučování, usměrňovat a navigovat učitele pravidelnými hospitacemi a návaznými rozbory, mít vzácný a věcný dar řešení drobných či větších kázeňských problémů, hustě protkanými každodenním životem školy a stále expanzivně kulminující, uklidnit i získávat rodiče na stranu školy, dohlížet nad funkčností metodických komisí, rozebírat odborně ŠVP a profilovat individuální vzdělávací programy a být vždy přítomen tam, kde hrozí kolize mezi žáky-žákem a učitelem.

Jisté řešení jsem měl možnost poznat při stážích v rámci partnerské spolupráce na bavorských a saských školách v SRN. V Bavorsku ředitel má svou funkci de facto jaksi pod penzí - definitivou, pokud samozřejmě neučiní nějaký devastující či protizákonný krok vůči škole či společnosti a především si může dopředu vyhlédnout a víceméně jednoznačně jmenovat svého potenciálního nástupce, který zatím vykonává funkci zástupce a je svému řediteli upřímně zavázaný a snaží se mu maximálně pomoci, vyhovět. Jinak by o privilegium přišel. Další ambiciózní učitelé toužící po vedoucí kariéře proto raději odcházejí na jinou školu, neboť vědí, že zde je jejich šance na mnoho let zablokována. Stejně tak i učitelé dle slov ředitelů musí svého ředitele milovat a činit vše, co mu na očích vidí, protože o jejich platovém postupu v platové stupnici dle odpracovaných let definitivně rozhodne ředitel školy. A platový postup zde není v žádném případě tak nanicovatý, demotivující, malicherný a automatický jako

v našem českém systému. Ředitel může tento postup na několik let zablokovat, což může pro učitele znamenat i určitou neblahou finanční katastrofu. V Sasku zase ředitel školy pokud už jednou dosáhl na tuto prestižní funkci, už nemůže v budoucnu vykonávat funkci nižší. To mu dovoluje vystupovat a jednat velmi sebevědomě, časově výhledově a s potřebně autoritativností vůči zřizovateli či učitelskému sboru a rodičovské veřejnosti. Často tak dochází k určité rotaci mezi řediteli v jednotlivých městech, kdy se přistupuje k jejich přímé oboustranné výměně na daném postu. Jako například v případě naší partnerské školy, kdy se ředitel dostal do sporu se zřizovatelem o budoucí profilaci školy a starosta tento spor nemohl a ani nechtěl důstojně ustát, proto došlo k jeho odvolání. Ale ředitel o své postavení nepřišel. Někomu to může připadat poněkud neetické, nespravedlivé a nesystémové, ale víra v možnost bez gilotiny ponížení vlastní důstojnosti, dokázat a prosadit oprávněnost svých rozhodnutí, nefiltrované ustrašenosti a četnými Pyrrhovými vítězstvími a prosazení a eventualita obhajitelnosti svých koncepcí názorů bez okamžité diskriminace, je zvláště pro ředitele v našich podmínkách velmi cenná. Jsou bohužel velmi často pouhými bezprávnými a bezmocnými věchýtky v devalvujícím a nestabilním trojúhelníku zřizovatel, krajský úřad a rodič.

7.4. Vliv úřadů na právní subjektivitu

Přestože právní subjektivitou nebývala a bez diskuse významně vzrostla bývalá fixní autonomie škol, je evidentní, že se úřady snaží implicitně školy ovlivňovat, ať už z jakýchkoli důvodů - ztráty výhradního postavení nad nimi, vlastního pocitu nadřazenosti a povýšenosti, či jednoduchého principu - kdo má úřad, má rozum, či plíživým nárůstem úřednického aparátu a následně snahou dokázat svou pracovní oprávněnost růstem byrokratických výkazů a statistik. Každý nový úředník musí přeci jen prokázat svou podstatu a místo na zemi novým spisem, dotazníkem, formulářem. Zanikly sice Školské úřady, ale nikdo z jejich zaměstnanců nepřišel o práci - systematicky se přetransformovali na Krajské úřady, na ještě počet odborů školství pověřených obcí a magistrátů měst. Ztratili naštěstí mnoho přímých nástrojů jak bezprostředně a vazalsky ovlivňovat školy svými pokyny a nařízeními, tak se snaží řešit situaci administrativně - vymýšlejí další a další omezení, stanovují nejrůznější pravidla a vyrábějí stohy statistik a formulářů, nepřímých pokynů, stohy papírů, které jsou jen částečně popsány - a úkolem školy je se všemi se seznámit, akceptovat, a co je nejhorší, vyplnit v nich nějaká slova, čísla, údaje pod kuratelou hořících termínů. Tyto aktivity vedou k stále většímu a katastrofálně rostoucímu byrokratickému zatížení vedení škol. Ani princip třetího šuplíku už prakticky nefunguje - po týdnu se tiskopis přesune o šuplík níž, když skončí ve třetím a po týdnu není urgován, vyhodí se. Obyčejně se na třetí šuplík nedostává.

8. Kapitola

Zřizovatel a regionální školství

Nejisté a nezáviděníhodné chvíle nastaly pro ředitele škol s nástupem platnosti § 166 (2) zákona 561/2004 Sb., školského zákon v platném znění a sice, že ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace a vedoucího organizační složky státu nebo její součásti jmenuje do funkce zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkursního řízení. A hlavně - zřizovatel podle věty první plní funkci orgánu nadřízeného zaměstnavatele v oblasti pracovněprávních vztahů. S tím souvisí i určení platu podle § 122 zákoníku práce (2)-vedoucímu zaměstnanci, který je statutárním orgánem zaměstnavatele, nebo který je vedoucím organizační složky státu nebo územního samosprávného celku (§ 24 až 26 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů) , určuje plat orgán, který ho na pracovní místo ustanovil, pokud zvláštní právní předpis nestanoví jinak. V našem případě městská rada. Aby situace nebyla tolik jednoduchá, zřizovatel ale není v pozici zaměstnavatele vůči řediteli školy, tím je škola (právnická osoba). Není proto možné, aby si zřizovatel osvojoval další pracovněprávní oblasti (např. čerpání dovolené, povolování pracovních cest apod.). V tomto trancedentním právním prostředí nejasných vazeb se pohybuje ředitel školy bez pevného ukotvení v systému, navíc pokud chce uplatnit své materiální požitky je odkázán na vůli či nevíli kolektivního názoru, o jehož jednomyslnosti si nelze dělat iluze. Osobní příplatek, případné odměny jsou často výsledkem jisté loterie názoru, které lze jen těžko dopředu odhadnout.

V souvislosti s vazbou na zřizovatele - samosprávou, která vstoupila s právní subjektivitou do diametrálně nových vztahů, se nabízí kardinální otázka - co bude napříště pro ředitele prioritní, aby se ve funkci udržel? Bude to kvalitní řídicí práce, jejíž výsledky se mohou projevit až v jistém časovém horizontu nebo dobré, pokud možno okamžité nekonfliktní vztahy se samosprávou, které vyžadují mnoho kompromisů a které vyžadují v souladu s pudem sebezáchovy ubrat z mnoha variant své exkluzivity v zájmu svém i celku a pokusit se zapomenout na svůj osobnostní přínos. Dozrály vůbec obce k tomu, aby fakticky převzaly vládu nad školou? Průzkum velmi masochisticky prokázal, že se vstupem do právní subjektivity do školních budov vstoupil i nový fenomén - odpor a averze vůči zřizovateli - obci či městským úřadům. Ředitelé škol se naprosto kategoricky a nezvratně vyslovily, že obce absolutně nedozrály k tomu, aby převzaly vládu nad školstvím. Jasně ano se nevyjádřil nikdo, nesměle že spíše ano se z 99 vyslovili pouze 3! Naprosto jasné stanovisko, že kolize mezi zřizovateli a školami narůstá a

hrozí výbušnou explozí, kterou ovšem vždy budou postiženi výhradně ředitelé škol. Oprávněnost této obavy byla naprosto potvrzena.

Tabulka č. 11 - *Domníváte se, že obce či města dozrály k tomu, aby oprávněně a fundovaně převzaly vládu nad školami?*

	Právní subjektivita od roku 2003	Právní subjektivita před rokem 2003	Průměr celkem bez ohledu na vstup do PS	Celkem ANO, NE z celkového počtu 99 respondentů	
Ano	0%	0%	0%	3	3%
Spíše Ano	2%	3%	3%		
Ne	59%	76%	69%	96	97%
Spíše Ne	40%	21%	29%		

Poněkud kontraproduktivně vyzněla v průzkumu s tím související otázka, jestli se cítí ředitelé škol jako rovnocenný partner se zřizovatelem - viz tabulka č.3. V tomto případě už výsledek nebyl tolik záporný, mnozí mají pocit, že mají rovnocenné postavení a partnerský vztah, v tomto smyslu se vyslovilo kladně dokonce 53% ředitelů škol. Dochází k určité disproporci, že je v jiném úhlu vnímána otázka zřizovatele jako nemilosrdného kata neposlušnosti ředitelů, než osobnostní vzájemná spolupráce, která může být často představována i lidmi jinak osvědčenými a erudovanými, ale spíše tápajícími, jak se zavděčit občanskému okolí. A útok na svébytnost školy vždy přináší kladné body a tím i hlasy voličů. Vždyť komu škola neublížila, či momentálně neublíží.

Člověk často jedná podle toho, jak se hodnotí, nikoliv podle toho, jaký ve skutečnosti je. Míra a hranice subjektivity a objektivity je zde dimenzována značně širokou veličinou. Vztahy se zřizovatelem jsou jednoznačně složité. Většina ředitelů za své funkční období spolupracuje s několika starosty a s tím následně obměněnou městskou radou. Pokaždé je nutné projít ne snadnou cestou od absolutní nedůvěry po chápání potřeb a zájmů školy k jakémusi statusu quo až k následně vytvořené důvěře a pochopení. Je to samozřejmě unavující a vyčerpávající, ale asi nezbytné. Tato úloha je o to těžší, jaké zkušenosti mají zkušenosti se svou školní docházkou, a nelze si dělat iluze, že dobré či výborné. To vše je korunováno většinou neortodoxními názory na okolní společenské dění, které zvláště v malých místech má široké podhoubí deziluze a rozčarování a spočívá v hledání potencionálního viníka v jejich případné

dočasné životní nedocenenosti. Skvělým a vítaným terčem ventilovat své osobní zklamání je bohužel škola, potažmo její ředitel. V posledním období se nedaří tento boj o pochopení jednoznačně vyhrát a dochází k mnoha třenicím a osobnímu obnažování, tak oblíbené zvláště v malých obcích. Je to jakýsi trend této doby - ukázat svou politickou sílu na školství a neschopnosti ředitelů.

8.1. Škola v nových podmínkách, etapy vývoje

Víceméně se zatím plně nedaří, aby okolí pochopilo, že se školám v důsledku změněných podmínek socializace dětí a krize rodiny ukládají stále nové úlohy a odpovědnosti, přičemž její finanční a lidské zdroje se nezlepšují takovým tempem natolik, aby byly dostatečné a tyto problémy pokryly jak v rovině personální, tak materiální. Škole se musí dostat daleko více obecného uznání a výrazně zvýšené prestiže jako komunitní instituci a účinné hrázi proti sílící sociální fragmentaci a krizi hodnot.

Jestliže nastoupí nový učitel, a pokud není výrazným pedagogickým talentem, je nutné, aby se vypracoval v dobrého, tedy nikoliv zatím skvělého učitele, dobu nejméně pět let. Musí projít zákonitě trnitou cestou bezbřehé vstřícnosti a liberalismu přes hyperbolu tvrdého vynucování kázně atd. Je však nezbytně nutné, aby každý rok uměl účinně vyhodnotit, čeho se příště vyvarovat, čeho se naopak podržet, aplikovat tvůrčím způsobem, vše co se výrazně osvědčilo. Zhruba za pět let by to mohlo začít fungovat. Určitou paralelu lze snad najít i v práci ředitele. Otázkou zůstává, zdali je účelné či jestli je vůbec dobré poskytnout mu tolik času. První rok se mají rozhlížet, vstřebávat informace a poznatky a příliš do chodu organizace nezasahovat, druhý rok provést zásadní změny na základě vypozerovaných jevů, a třetí rok se ukáže, jestli je to k něčemu dobré, nebo raději rychle všeho nechat a zkusit to jinde či jinak. Takže je to vlastně kontinuální boj o změnu. Etapizace ředitelování školy má v podstatě tři sekvence, vzájemně se prolínající:

- První etapa je etapou entuziasmu, prvních vizí a vytváření pracovních kontaktů vně a uvnitř školy. Pozorování prostředí.
- Druhá etapa je etapou intenzivního sbírání zkušeností a jejich analyzování a korigování vizí.
- Třetí etapa je etapou uskutečňování, profesionalizace. Zkušenosti se mění na znalosti. Prostředí ředitelovy činnosti je prozkoumáno. Zaměstnanci jsou poznáni a ředitel je připraven se svými týmy racionálně reagovat na změny.

Od okamžiku, kdy se fyzická osoba stane zaměstnancem školy a ředitel školy se ocitne v roli zaměstnavatele, stávají se jejich pracovní činnost a vztahy společenskými. Zákonitostmi vý-

voje společnosti, společenskými jevy a vztahy se zabývá věda zvaná sociologie. Sociologie poskytuje velké poučení zejména lidem, kteří mají pravomoc a chtějí si počínat nejefektivněji, dosahovat předem stanovených cílů a pro jejich splnění vynaložit nejnižší náklady a námahu. Ve velkých organizacích působí specialisté, sociologové, kteří vyhodnocují společenské mechanismy a sociální prostředí a doporučují managementu taková opatření, která by zajistila zdravé a harmonické sociální vztahy. Sestavují sociologické plány a podílejí se na realizaci plánovaných sociálních procesů a udržení sociální stability na pracovišti. Z uvedeného vyplývá, že ředitel školy by měl být také aspoň průměrným sociologem. Kromě mnoho jiného.

9. Kapitola

Samospráva a ředitel školy

Samosprávě byla dána do ruky velká zbraň a možnost zasáhnout do oblasti, která jim přinesla mnohdy celoživotní trauma neúspěchu. Došlo k významnému posílení pravomoci územních samosprávných celků, neboť dřívější úprava svěřovala tuto pravomoc do rukou orgánu kraje v přenesené působnosti a ministerstvu školství, přičemž zřizovatelé vyjadřovali se jmenováním a odvoláním jen souhlas. Nyní zákon č. 561/2004 Sb. v pozdějším platném znění vymezuje v § 166 odst. 4 důvody, na základě kterých zřizovatel odvolá z funkce ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace a vedoucího organizační složky státu. Těmito zákonem stanovenými důvody jsou: pozbytí některého z předpokladů pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení stanovených zvláštním zákonem, nesplnění podmínek získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení podle zvláštního zákona a organizační změny, jejichž důsledkem je zrušení vykonávané funkce. Ustanovení § 166 odst. 5 pak řeší případy, za kterých zřizovatel může odvolat ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace a vedoucího organizační složky státu. Těmito důvody jsou: závažné porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z vykonávané funkce, které bylo zjištěno zejména inspekční činností České školní inspekce, zřizovatelem nebo jinými kontrolními orgány, nebo dosažení věku 65 let. Drobnou pojistkou je, že pokud zřizovatel obejde zákonem předepsaný souhlas krajského úřadu, popř. ministerstva školství, činí právní akt jmenování neplatným, totéž platí o odvolání z funkce bez souhlasu kraje či ministerstva školství. Pokud se ředitel školy dostane do kolize se zřizovatelem a může to být často z malicherných důvodů a ten kategoricky žádá jeho odvolání, stojí proti úřednímu nátlaku místní samosprávy osamocený. Neexistují ani profesní, ani odvětvové

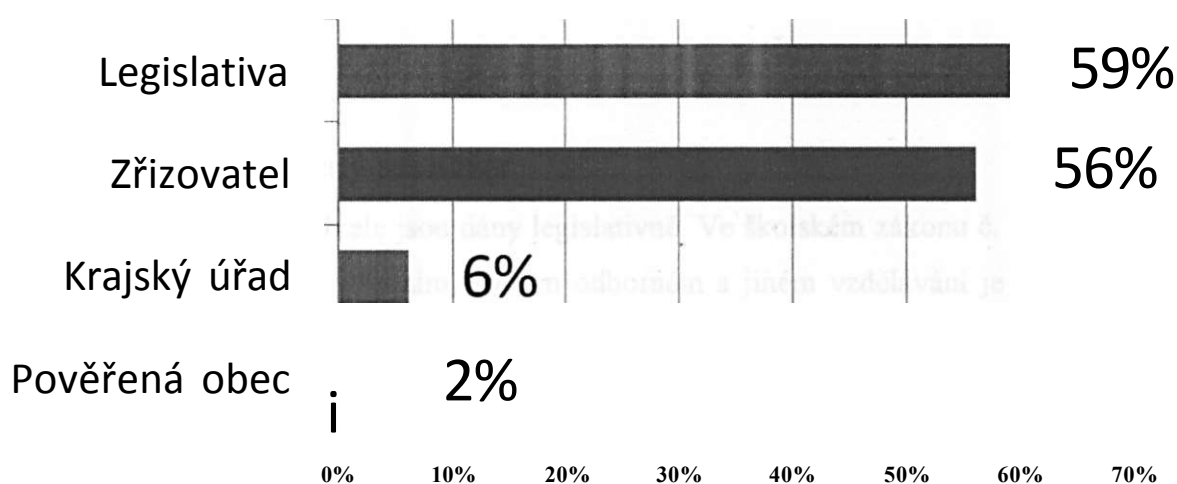
orgány, o které by se mohl opřít, nemá kde hledat pomoc a s kým snažit se problém řešit. Krajský úřad návrh potvrdí, protože do problému při tak velkém množství řízených škol nevidí a podnět z obce je pro něj rozhodující. Snad jedinou možností může být, pokud se učitelský sbor postaví za ředitele školy a nenechá si takové jednání líbit. Třebaže mnohdy tento aspekt může být hodně spekulativní dle pravidla nepřítel je za hradbami, ochránci se dočasně semknou a zapomenou na minulé rozpory.

I když ředitel vyhraje, obhájí svou pozici a pravdu, vždy zůstanou jizvy, které se špatně léčí a prakticky nikdy nezahojí. Pomluva či vykalkulovaná kritika, třebaže vyvrácena, vždy zůstane pod kůží mnohých a těžko, ne-li vůbec, se z paměti vytratí, spíše zůstane jednou provždy podtónem všech jednání. Prvořadou otázkou potom nastává boj o pověst školy, její tradice a schopnost spoluvytvářet veřejné mínění. Stačí dva tři negativní názory a dokážou zvláště v malém místě napáchat obrovské škody. Boj s radnicí, třebaže vítězný, dokáže velmi zásadně znejistit rodičovskou veřejnost a získat výrazně negativní body pro školu. Příčina sporu většinou zůstane dobře utajena. Je jednoznačné, že je nutné krok po kroku získávat veřejnost na naši stranu, maximálně školu otevřít rodičům formou nejrůznějších aktivit, vstřícného a oduševnělého jednání. Bývá to nesnadné s ohledem k sociálnímu složení, neboť mnoho nyní frustrovaných a zklamaných lidí z celkové pro ně negativní sociální situace, si své nerealizované ambice a ztracenou sebedůvěru chce léčit na problémech školní docházky svých dětí, kdy jednoznačným viníkem jejich neúspěšnosti je samozřejmě škola. Bývá velkým rozčarováním sledovat adhezi zastupitelstev k lpění na nicotných problémech a nepodstatnostech. Pikantní je často pozorovat, když se rozhoduje o velkých investicích či milionech na provoz školy, dochází k jednotnému hlasování bez připomínek se skepticky svěřenými hlavami. To je oblast, o které drobní živiální živnostníci tvořící většinu členů zastupitelstva - ti jsou nejvíce na očích veřejnosti a proto nejvíce voleni, nemají ani ponětí. Pokud se však má rozhodnout o vydání bytů tisícikoruny, rozhoří se vášnivá a kategorická diskuze často s negativním výsledkem a dopadem. Boj o pozemky a drobné prebendy sloučit s rozhodováním o tak citlivé věci, jako je školství, je nešťastné, trapné a diletantské. Jakoby chtěli radit doktorům, jak postupovat při operaci. Tento vztah vede k sociální a vztahové korupci, přítelíčkování a hledání spojenců, nikoliv kvalitních řešení. Jistě je i choulostivé v případě, že je starosta či jiní členové městské samosprávy bývalými žáky ředitele školy. Všichni dobře vědí, že touha po nápravě či pomstě případných minulých křivd je živnou půdou k mnoha zbytečným konfliktům v budoucnu. Těmto orgánům jsou ředitelé škol vystaveni na milost a nemilost. Před nimi po-

klonkují a vyvracejí se do bezpečnosti. Bez nich totiž nemohou fungovat. Lze hovořit potom o autonomním a samostatném rozhodování? Nikoliv.

Průzkum toto tvrzení prokázal. Instituce, která nejvíce ovlivňuje rozhodování ředitelů mimo školu, jsou v získaném průzkumu v 56% zřizovatelé. Bohužel ještě výraznější je legislativa, která se neustále mění, vše podstatné není shrnuto v jednom či dvou zákonech, ale v nesčíslném množství nařízení, vyhlášek a pokynů jak centrálních, tak od zřizovatele. Ukázalo se zároveň, že pověřené obce jsou naprosto nadbytečným článkem ve správě školství. Nepodstatnou roli v přímém vlivu na základní školy sehrávají rovněž krajské úřady.

Grafč. 10- Která instituce, případně osoba, nejvíce ovlivňuje Vaše rozhodování mimo školu?



9.1. Konkurzní řízení

Ředitel školy je jmenován dekretem nadřízené instituce, po absolvování konkurzního řízení. Pro přihlášení se do konkurzu na funkci ředitele školy jsou definovány podmínky zákonem č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů. Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy, včetně absolutoria školského managementu stanoví §5 tohoto zákona. Konkurzní komisi předkládá uchazeč, kromě osobních údajů, vlastní obsáhlou koncepci školy. Zda bude komise více akceptovat kvalitu, náročnost, dosažitelnost i jistou odvážnost vytyčených cílů vlastní koncepce nebo případně vzdělanostní úroveň, evidentní úspěchy na cestě životem, získané zkušenosti z řídicích funkcí uchazeče je v současnosti spíše dílem náhody. Možnost nadřízeného orgánu - zřizovatele jmenovat do funkce ředitele školy nebo školského zařízení osobu, která nevyhrála konkurz a navíc zásadně ovlivnit průběh konkurzního řízení devalvují tento akt na předem dohodnutý formální proces. Je jisté, že z jednoho pohovoru často nepřesahující 20 minut nelze vyvodit zásadní závěry o schopnostech kandidáta.

Jeví se zcela přirozené a pochopitelné, musí-li ředitel školy zpracovat koncepci školy, měl by dokázat definovat a rozebrat školu, na kterou přichází. Je jistě výhodou, když přichází ředitel z jiného prostředí, neboť není zatížený minulými konflikty, vztahy a svou případnou vlastní odhalenou nedostatečností. Těžko může vytvořit koncepci na míru, pokud nezná detailně prostředí, jeho možnosti, výhody a slabiny. Vytváření koncepcí naslepo je zavádějící a účastník konkurzního řízení hned na startu ztrácí plusové body. Ředitel školy nemá předepsáno sestavení plánů (soustavy plánů), ale každý racionálně a systematicky myslící ředitel si uvědomuje, že plánovat musí. Bez plánu, jako představy chtěné a cílené budoucnosti, o které se rozhoduje s předstihem, bude škola řízena chaoticky, dle řešení přicházejících problémů, které se v řízení mají předvídat a plánovitě zamezovat jejich výskytu.

10. Kapitola

Ředitel školy - skutečný manažer

Povinnosti a pravomoci ředitele jsou dány legislativně. Ve školském zákonu č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání je ředitel školy nazýván statutárním zástupcem školy. Školský zákon v §164 a § 165 předepisuje řediteli školy, o čem rozhoduje, za co odpovídá, co má vytvářet, co zajišťuje. Ve Školském zákoně se ovšem pojem ve zhruba 190 paragrafech objevuje 259 krát. Nejparadoxnější je ovšem stav, že v zákoníku práce je ředitel školy zaměstnavatelem. Tím vzniká dvojaké schizofrenní postavení ředitele školy vyplývající z jeho pracovní právního postavení školy. Je současně zaměstnancem školy a pro všechny zaměstnance školy stojí v roli zaměstnavatele. Dostává se do nezávidění hodné role - je ve skutečnosti sám sobě zaměstnancem i zaměstnavatelem. Být zaměstnancem je jistě obtížné, role zaměstnavatele je rolí nezáviděníhodnou a jednání v souladu se složitými pracovní právními předpisy je velmi obtížné a rizikové. Může de facto postihnout sám sebe. Dodnes nemá ředitel školy sestavenou pracovní náplň nadřízeným orgánem. Záleží na jeho úvaze, co vše do své náplně začlení, třebaže v mnoha pomocných virtuálních dokumentech - aTtre v.o.s - např. 222 dokumentů ředitele školy, Rukověť ředitele, Povinná dokumentace, Pracovní-právní vztahy, Směrnice ve školství Verlag Dashófer, Kartotéka PaeDr.Jana Mikáče - najde mnoho inspirací. Je jistě logické a přirozené, že ředitel školy musí rozdělit pracovní činnosti mezi své zástupce, ale to až poté, když determinuje svůj rozsah a obsah práce. Podstatné je jak je orientován, jestli se vyžívá či je mu bližší otázka ekonomická, správní, či pedagogická apod. V hrubých rysech je platformou pro dělbu práce mezi členy vedení školy organizační řád školy (pracovní náplň má být vyčerpávající, přesnější). Jedná se

opravdu o hrubé rysy, které nemohou v žádném případě postihnout pestrost a škálu povinností pracovníků školy na všech úrovních.

10.1. Další povinnosti ředitele školy

Řediteli je svěřována péče o majetek školy. V roli zaměstnavatele a správce majetku se ředitel školy neliší od nejvyšších představitelů jiných organizací (ředitele podniku, předsedy představenstva společnosti atd.). U mimoškolních organizací může najít ředitel školy poučení a inspiraci. Z toho vyplývá, že ředitel školy, který působil v řídicích funkcích, mimo školství, si přinesl značné výhody. Vůbec v současnosti začíná být alarmující skutečnost rozevírání nůžek mezi světem ve škole a tzv. na ulici, mimo školu. Svět za dveřmi škol se ubírá úplně jiným tempem ať technickým zázemím, vztahovými sociálními vazbami mezi lidmi, možnostmi osobnostní realizace, modernizací všech prvků života, možností kontaktů a cestování. Učitelé včetně ředitelů jsou postupně uzavřeni do ulity svého světa malých bojů a pokory, svůj respekt si budují na neadekvátních protivnících - dětech. Trpí iluzorním pocitem vlastní výjimečnosti, který je rychle rozmetán při prvním kontaktu s realitou vnějšího světa. Prožít celý profesní život ve škole je velmi nebezpečné a může nahlodat systém pyramidy důležitosti a odhadu skutečné reality. Když se dostane učitel do fáze, že považuje nepřinesený domácí úkol či nesmazanou tabuli za kardinální celosvětový problém, měl by na čas změnit uniformní prostředí školy za jiné pracovní prostředí, aby pochopil, že životní problematika má daleko realističtější a barvitější podobu. Bylo by užitečné a přínosné, aby do škol přicházeli učitelé z jiného pracovního prostředí, s jinými pracovními návyky a především dokázali vnést prvek skutečně tvrdého, ale zdravého konkurenčního prostředí bez zbytečné naivity a licoměrnosti. A to je další úskalí. Zákon řeší podmínky pro účast v konkurzním řešení. Stanovuje povinnou pedagogickou praxi, a tu může splnit jen pedagog (zákon také určuje statut pedagoga). Z toho vyplývá, že ředitelem školy může být jen člověk, který je „také“ a jen pedagog. Na školách se tvrdí, že ředitel školy musí být alespoň průměrný pedagog, aby neutrpěla jeho autorita. Ředitel školy je také pedagog. Vztah ředitele a pedagoga by neměl být ambivalentní. Povinnost učit je dána vyhláškou Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. ze dne 26. ledna 2005 o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků a počet hodin úvazku je vázán počtem tříd ve škole. Úvahy o tom, že ředitel by měl být manažerem a ne pedagogem jsou liché, už i jen z legislativního důvodu. Ředitel zodpovídá za kvalitu vzdělávání. Musí hospitovat a komplexně řídit práci pedagogů. A to může jen tehdy, bude-li pedagogiku znát teoreticky i v praxi.

Typologie ředitelů škol příliš propracována není, tak jako např. vedoucích pracovníků (manažerů). Tradičně se hovoří o učitelově poslání, kterým se chce vyjádřit, že veřejnost očekává, že pedagog ve své působnosti dává něco navíc, než vyjadřuje zaměstnanecký vztah. Aniž by za to očekával adekvátní odměnu. Je známý fakt, že do školství se zásadně nechodí zbohatnout. Úspěšný ředitel motivuje k tomu, aby z učitelů poslání směrem k žákům vyzařovalo. Při vyučování musí sám vyzařovat - a co když není dobrý pedagog, ale výborný motivátor, organizátor, vůdce? O poslání ředitele se nemluví, byť ředitel školy je ředitelem všech žáků a musí mít vztah příkladný ke každému žákovi.

10.2. Ředitel školy nebo manažer

Současné polemiky o tom, zda ředitel školy má být více ředitel nebo manažer pramení z růstu objemu práce, její složitosti a komplikovanosti a ze zvyšujících se nároků na kvalitu práce (bohužel s růstem rozsahu práce roste odpovědnost a pravomocí spíše ubývá). Schopnosti plánovače, organizátora, iniciátora, implementátora, kontrolora, hodnotitele atd. jsou schopnosti manažerů. Administrativní zátěž je opravdu enormní.

Zajišťovat růst a kvalitu práce se stávajícím počtem zaměstnanců vyžaduje stále více organizovat práci v týmech. Manažer čerpá teoretické a praktické znalosti z managementu, což je mladý vědní obor čerpající z praxe. Z průzkumu však víme, že ředitel školy se bohužel v 73% necítí středním nebo vrcholovým manažerem (v ČR je více než 150 tisíc vrcholových neboli top manažerů). To znamená, že se mezi ně zatím nepočítá. Pro manažerské činnosti je typické, že z komplexů činností vykonávají jen určitou specializovanou práci, vyžadující specializaci získanou vzděláním a praxí (ředitel školy se ve skutečnosti učí být manažerem při výkonu funkce ředitele školy). Úkolem manažera je zejména umění využít odborníků pro vytyčení cílů (ve školství vytyčují cíle nadřízené orgány a ředitel školy).

Ideální manažer se prezentuje vrozenými vlastnostmi a získanými znalostmi a dovednostmi. Mezi vrozené vlastnosti patří potřeba řídit a potřeba mít moc a umění empatie vůči zaměstnancům. Dosáhnout harmonie mezi těmito vlastnostmi se považuje za velmi obtížné a některý manažer se jim učí roky, pokud se jim vůbec naučí.

Ke znalostem a dovednostem se řadí znalosti ekonomické teorie, teorie podnikání a znalosti ze svého oboru. Čím manažer zastává vyšší post v organizaci, tím více využívá univerzálních znalostí managementu (teoretických a praktických) a ubývá možností využít poznatků získaných v původním vzdělání. Je otázkou, dokáže se ředitel oprostít od svých návyků poučování, společenské podřízenosti, pomíjivého sebevědomí? Jeho velkou devizou je ovšem schopnost

celoživotního učení a podvědomého získávání neustále nových poznatků. Znalosti stylů, metod a technik řízení jsou pro manažera nezbytné a jejich efektivita použití praxí roste. Samozřejmě významnou a nepřehlédnutelnou nutností je pro každého vedoucího pracovníka dobrý fyzický a psychický stav. Je známo, že psychický stav učitele zhruba po 10 letech praxe nabývá velké trhliny.

Pro výkon funkce ředitele školy je charakteristická vysoká frekvence střídání manažerských rolí. Jsou to role interpersonální - v nich vystupuje manažer jako reprezentant, vedoucí a koordinátor, informační (monitor, ve smyslu přijímání a poskytování informací, dále rozsěvač a mluvčí a rozhodovací role - podnikatel, zachránce, alokátor - rozmístovač a vyjednávač. Každý ředitel školy za krátkodobou působnost ve své funkci si všechny uvedené role vyzkoušel. Klíčovým úkolem manažera je uchopit příležitosti a optimálním nasazením všech zdrojů dosáhnout nejlepších výsledků. Shrňme-li požadavky na ředitele školy jako manažera jsou požadavky minimálně přibližně stejné jako na manažera z oblasti mimo školství a požadovány jsou navíc manažerské schopnosti řízení vzdělávacího procesu, což jsou schopnosti speciální, které jsou jádrem školského managementu. Manažer je v praxi profese velmi respektovaná, je tomu tak i ve školství? Hlavním úkolem manažera je plnit cíle organizace. Ze stylů řízení jednoznačně převládá v řízení škol styl demokratický. Demokratický styl řízení má podobu:

- cílového řízení - manažer vytyčí úkol a k dosažení výsledku používá pobídek,
- delegační řízení - manažer přenáší pravomoc a s ní odpovědnost na podřízené pro řešení úkolů.

Se změnou dynamiky prostředí současné společnosti se stále častěji musí ředitel školy uchýlovat ke stylu autoritativnímu. Je to spojeno s nárůstem řešení krizových situací nebo při prosazování strategických změn na nezbytně nutnou dobu, často velmi nepopulárních. Liberální styl (byť většina zaměstnanců škol by měla mít má vysokoškolské vzdělání a tudíž předpoklad k akceptování tohoto stylu) je jen výjimečně použitelný, i proto, že finální výsledky pedagogů jsou závislé na žácích (jejich inteligenci, přístupu, výkonu, sociální pozici, ambicích atd.) a za jejich vzdělávání je plně odpovědný ředitel školy.

Je jednoduché naříkat nad rostoucím objemem práce. Zásadní je nutné považovat vzniklou situaci jako vývojový růst frekvence změn, úkolů a nároků, s ohledem na novou společenskou situaci, s možná naivním, ale optimistickým předpokladem, že změny povedou k pozitivním výsledkům. Zvyšující se náročnost řízení školy lze jedinečně chápat jako směřování a hlavně jako výzvu k dokonalejšímu systému školy. Strategické cíle školy jsou určovány školskou politikou státu a základní cíle obsahují dokumenty zpracované ředitelem školy. Strategické cíle nelze vynechat a nevtělit je do koncepce, samozřejmě v determinaci podmínek školy, její geo-

grafické polohy. V kratším plánovacím období manažer pracuje s prioritami a jejich hierarchizací v sekvencích výskytu nově se objevujících potřeb. Právě flexibilita v rozhodování o prioritách ve vývoji školy je velmi důležitou devizou manažera. Ještě významnější je kvalitní prevence, tj. předcházení nedostatkům a chybám, a omezíme-li je na sporadický výskyt, pak rychlou reakcí musíme minimalizovat ztráty. Na závažné krizové situace má mít manažer po ruce připraven plán postupu prací na jejich zvládnutí, protože ve zvláště vypjatých situacích je rozhodování krajně rizikové. O Češích se říká, že jsou mistři kompromisů a především mají výjimečnou schopnost pružného řešení problémových situací, do kterých se často bohužel dostávají. Jak však v jednom rozhovoru trefně poznamenal bývalý předseda představenstva Škoda Auto Mladá Boleslav Vratislav Kulhánek, na tento můj argument o našich organizačních schopnostech retušovat umně a pružně vzniklé problémy, mu němečtí partneři řekli, vy musíte pracovat a řídit firmu tak ,abyste se do problémů vůbec nedostal. Každé druhotné umělé řešení už je špatné a nepřijatelné. Což je myslím signifikantní pro práci manažera - ředitele. Musí dokázat a určit stupně závažnosti vyskytujících se jevů, k čemu mu slouží tzv. Paretovo pravidlo 20:80, potvrzující, že 20 % nejvýznamnějších jevů v řízení obsahuje 80 % významu jevů. Zbylé jevy mají v managementu podstatně nižší význam.

10.3. Plánování pracovního času

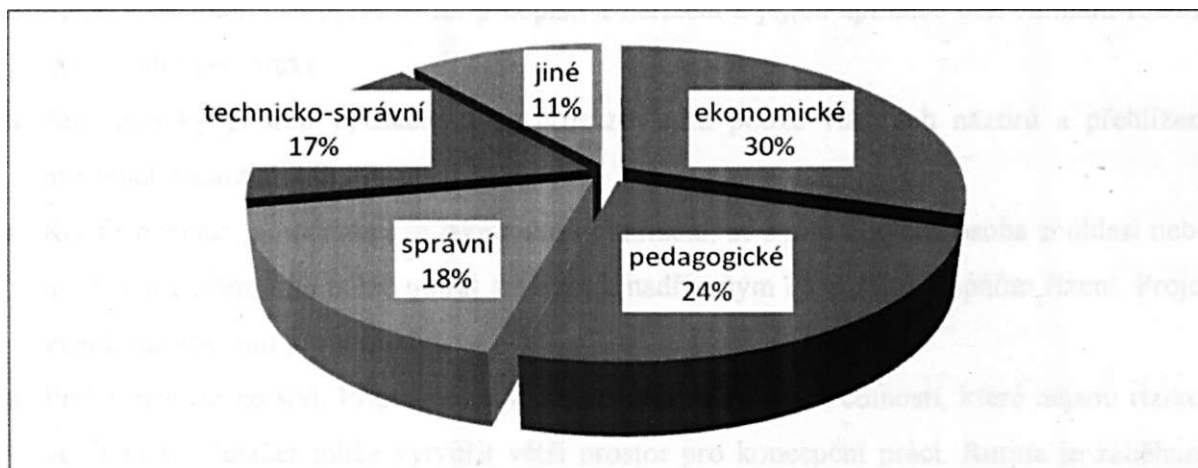
Největším problémem s ohledem na rozmanitost práce ředitele školy je organizování vlastní činnosti a schopnost unikat z časových pastí, kterým se i kvalitní manažer zcela nevyhne. Poučení najde v time managementu (mechanismu sněhové koule, pojmenování zlodějů času, odstranění zlovyků a stereotypů atd.). Zvládnutí času je základní manažerskou dovedností. Chce-li člověk úspěšně zahájit manažerskou činnost, musí začít u sebe (sebeřízením, naučit se být manažerem sám sobě). Za samozřejmost se považuje kázeň, sebeovládání, tvůrčí myšlení, empatie, rozhodnost, vytrvalost, schopnost vést, vzdělání, schopnost se učit a zdokonalovat se. Tyto atributy vedou k jistotě k vlastnímu úsudku a ke kritickému vztahu k úsudku spolupracovníků a podřízených. Poněkud to již hraničí s jistou aureolou svatozáře.

Průzkum prokázal, že se ředitelé škol už naučili a umí adekvátně a rovnoměrně plánovat svůj pracovní čas mezi všechny oblasti nezbytné k funkčnímu řízení škol. Na úkor pedagogického řízení však musí věnovat stejný časový prostor i oblastem technicko-správním a administrativně správním. Celkem logicky nejvíce času musí věnovat ekonomické oblasti, celkem 30%. Je samozřejmě varující, že pouze 23%, tedy Vi svého pracovního času věnují oblasti pedagogické, která by měla být dominantní a rozhodující..

Tabulka č. 12 Vyjádřete alespoň přibližně, kolik % své činnosti věnujete jednotlivým oblastem řízení školy?

	Právní subjektivita od roku 2003	Právní subjektivita před rokem 2003	Celkem průměr všech respondentů
ekonomické	30 %	30 %	30 %
pedagogické	24 %	21 %	22,5 %
správní	18 %	20 %	19 %
technicko-správní	17 %	17 %	17 %
jiné	11 %	12 %	11,5 %

Graf č.11 - Vymezení časového prostoru věnovaného jednotlivým oblastem řízení školy



10.4. Potencionální rizika v práci manažera - ředitele školy

Pro manažera je vždy výhodné znát chyby a nedostatky, kterých by se mohl dopouštět. Nejčastějším prohřeškem je nevyvážený poměr mezi operativním a koncepčním řízením. Operativními úkoly se musí vedoucí pracovník zabývat a nelze se jich zříci. Při řešení operativních problémů se vedoucí pracovník informuje o tom, jaké činnosti aktuálně probíhají. Ale nelze nahrazovat koncepční práci operativou, což je zpravidla jednodušší. Je nutné některé operativní úkoly delegovat dle naléhavosti a náročnosti podřízeným a najít vyvážený stav mezi operativním a koncepčním řízením. V právní subjektivitě vykrytalizovala s novými

pravomocemi ředitele školy i četná rizika, kterých se při řízení školy může dopouštět a velmi těžko je bez kvalitní znalosti školského pagamentu muže řešit. Uvedme alespoň některé z nich:

- Velkým úskalím jsou chybné profesní preference. Např. nový ředitel školy řídí školu z pozice bývalého učitele určitého předmětu, např. českého jazyka. Dodržování správného slovosledu i v hovorové řeči, fanatické se pohoršování nad grafickými chybami je pro něho důležitější, nežli rozhodování o investiční akci o nákladech několik mil. Kč.
- Úzkostlivé lpění na významu funkce (souvisí s narcismem, egocentrismem) je závažnou chybou vedoucího pracovníka v očích podřízených. Podřízení to vnímají jako nedocenění své úlohy v organizaci a přeceňování významu funkce vedoucího.
- Nenáročnost může se vyskytnout vůči sobě a vůči podřízeným. Nenáročnost znamená pověřování jednoduchými úkoly, ale také přehlížení nesplněných zadání. Učitelé často neuznávají tzv. "hodného" ředitele.
- Vyvarovat se naopak přetěžování, které může mít zdravotní důsledky (fyzické a psychické).
- Slepé a byrokratické preferování předpisů a nařízení a jejich aplikace bez vnímání rozdílných podmínek praxe.
- Autokratický přístup vyznačující se prosazováním pouze vlastních názorů a přehlížení myšlenek ostatních lidí.
- Konformismus je podřízení se jakémukoliv nařízení, ať s ním dotyčná osoba souhlasí nebo ne. Konformismus se může ubírat směrem k nadřízeným i k nižším stupňům řízení. Projevem konformismu je submisivnost.
- Preference rutinérství. Přípustné je v případech nenáročných činností, které nejsou rizikové. Tím si manažer může vytvořit větší prostor pro koncepční práci. Rutina je zaběhaná dovednost daná dlouhou zkušeností a velmi usnadní likvidaci stresových vypjatých situací, kterými trpí každý začátečník ve funkci.
- Upřednostňování subjektivismu jako přemíru uplatňování a preferování vlastních názorů a závěrů před závěry objektivními a racionálními. Pramení z nedostatečné kvalifikace a teoretické přípravy k výkonu řídicí funkce.
- Perfekcionismus je pozitivní jev v některých situacích. Chybným ohodnocením problému může způsobit absenci řízení, tam, kde vznikají vážné chyby. Důvodem je nekvalifikovaný odhad celého rozsahu řízení. Je zajímavé, že rostoucí objem práce manažera „snižuje“ dopouštění se lpění na perfektním zvládnání každé situace.

Omezování kvalifikačního růstu podřízených působí jako prevence před možností profesijního ohrožení postavení manažera, z jeho osobního pohledu. Odhaluje absenci plánování v personální oblasti.

Chybné hodnocení a odměňování podřízených je závažným nedostatkem, zejména dnes, při sílící orientaci lidí na peníze a snižujícím se významu nehmotných ocenění. Nespravedlivě ohodnocený zaměstnanec ztrácí motivaci k práci a může dojít i k frustraci.

Úzkostlivé uplatňování stylu řízení podtextem zalíbit se všem. Dogmatické uplatnění liberálních principů může vést k omezení vlivu manažera, který se tím vyřazuje z řídicího procesu. Tento styl řízení nelze zaměňovat s demokratickým stylem řízení s výraznými participativními prvky.

Nedostatečná neformální autorita ředitele školy má obvykle vliv na celkovou výkonnost školy. Neformální autorita není jen darem od přírody, ale dá se částečně ovlivňovat učním. Chybné rozhodování a rozhodování v nesprávném čase. Chybné rozhodování může mít pro školu katastrofální následky. Každý manažer, si musí být vědom, že je hodnocen svými nadřízenými i podřízenými na základě úspěšnosti nebo neúspěšnosti svých rozhodnutí. Chybných rozhodnutí může být celá řada. Někteří teoretikové managementu tvrdí, že rozhodování je synonymem řízení.

Preferování některého vyučovacího předmětu je zásadně chybné. Lze to považovat za negativní jev jdoucí proti moderním požadavkům pedagogiky, kdy získávání kompetencí žákem je organizováno v mezipředmětových souvislostech a průřezově učebním plánem. Souvisí to zpravidla s tím, jakou aprobační disponuje ředitel a tím pádem, který předmět samozřejmě upřednostňuje. Jestliže škola provádí ve vyhodnocování plánu práce školy, výroční zprávě a v sebehodnocení srovnání úrovně a úspěšnosti vyučovacích předmětů může se tomuto problému vyhnout.

Bezprecedentní nízká výkonnost (produktivita práce) ředitele školy, třebaže uváděna pro úplnost, v praxi by neměla mít absolutně místo.

Škodlivé je i zaměňování funkcí řízení za metody řízení. Funkcemi (nebo procesy) řízení jsou plánování, organizování, motivování (iniciace), implementace a kontrola. Metody jsou způsoby řízení. Funkce řízení jsou pro všechny ředitele společné, metody jsou výrazně individualizovány ředitelskými osobnostmi.

Chyby a nedostatky jsem uvedl záměrně v pojednání o manažerovi, protože každý ředitel školy je také manažer a leckterý manažer není ředitelem školy. Chyby manažerů jsou co do celkového výskytu častější, a proto také v teorii obšírněji uváděny a analyzovány.

Ředitel školy se neobejde bez základních znalostí marketingu, zejména té školy, která trpí nedostatkem žáků a studentů. Ředitel školy jako marketér by měl do strategického plánování školy zahrnout marketingové plánování. Bez znalostí trhu zájmu o školu se dnes neobejde žádná škola, ani ta, o kterou současný zájem veřejnosti přesahuje kapacitu školy

10.5. Řízení lidí

V poslední době se stále více mluví o vůdcovství, o leaderech. Uvádí se, že zásadní je zaměstnance vést, nikoliv řídit. Dokonce se vedení staví do protikladu řízení (manažer řídí, leader vede). Analyzují se rozdíly ve funkcích manažera a leadera. Důvody lze spatřovat v současných podmínkách existence organizací a náročnosti úkolů, které mají vedoucí pracovníci plnit. Top management si stále více uvědomuje, že nejvyšší hodnotou organizace jsou lidé (zaměstnanci). Převedeno na školské poměry, nejvyšší hodnotou školy jsou žáci a zaměstnanci školy. Zaměstnanci jsou stále vzdělanější, kvalifikovanější, ambicióznější, samostatnější, více přemýšlí nad významem své práce, požadují se na nich větší výkony atd. Organizacím musí být známy koncepty učící se organizace. Jsou obecné a praktická aplikovatelnost zůstane na konkrétní organizaci. Koncepty obsahují zásady učící se organizace, které jsou použitelnější pro menší organizace s jednoduchou organizační strukturou, což většina škol splňuje.

Některé zásady jako:

- upřednostňovat týmovou práci,
- podporovat zlepšovatelství a inovační proces,
- preferovat systémový přístup,
- zvyšovat flexibilitu organizace na připravované změny,
- zdokonalovat komunikační proces mezi zaměstnanci,
- vyžadovat vyšší kvalifikovanost jako konkurenční výhodu organizace atd.

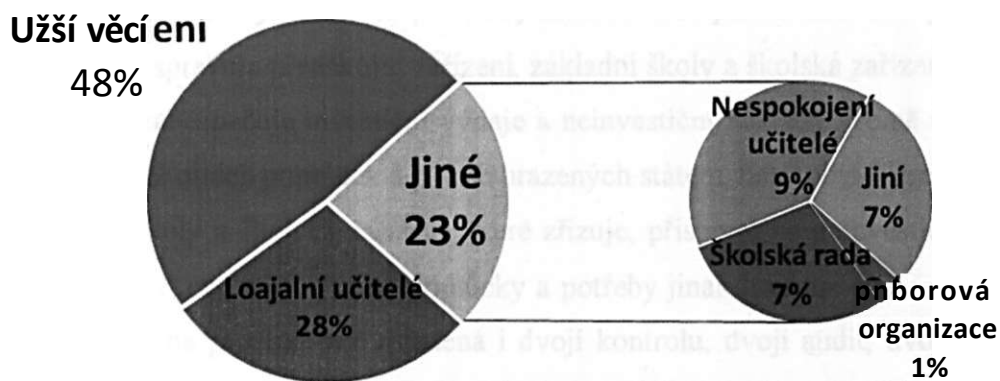
deklarují, že dosáhnout úrovně požadovaných postulatů vyžaduje takový manažerský záběr a časovou náročnost, že na mnoho dalších činností prakticky nezbyvá prostor. Právě v takovýchto podmínkách manažerské řízení se svými nástroji a přístupy ztrácí na efektivnosti a úspěšnější je vůdcovství. Dnes se vůdcovství považuje za komplexní styl. Leader je všemi uznáván za vůdčí osobnost. Dokáže nadchnout pro plnění cílů. S cíli se bytostně ztotožňuje. Má naprostou důvěru ve svou osobu a lidé důvěřují v jeho jednání a jeho schopnostem. Leader se pohybuje neustále mezi zaměstnanci a dokáže přesvědčit o významnosti činnosti každého zaměstnance. Leader umí objektivně hodnotit a dokáže se obklopit lidmi vysoce odpovědnými, lidmi s vizemi a přirozenou pracovní iniciativou, progresivitou myšlení a činění.

Školy, které mají završenu práci na školním vzdělávacím programu, mohou potvrdit, jak neo-cenitelnou roli sehrálo vůdcovství, vedení lidí při plnění tak závažného úkolu. Třebaže jeho efektivitu ukáže teprve čas. Poukázal jsem na některé funkce a role ředitele školy. Nejvýznamnější však je funkce ředitele, manažera a leadera. Je možné použít výrazu: ředitel v roli manažera, ředitel v roli leadera, manažer v roli leadera. Namíchat z těchto funkcí a rolí „ideálního“ představitele školy by byla práce velice obtížná a také virtuální z hlediska praxe. Především se jedná o záležitost výlučně individuální. Některé přístupy v řízení a vedení školy, které lze využít dle lokálních podmínek a které se vyznačují vysokou komplementaritou. Rozhodující pro školu jsou její výsledky.

10.6. Faktory výrazně ovlivňující rozhodování ředitele školy

V průzkumu se prokázalo, že ředitelé škol mohou velmi dobře soutěžit s manažery podniků a už zvládli dobře základní manažerské postupy. Prokázalo se to v dotazované oblasti, kdo je nejvíce ovlivňuje jejich rozhodování v hierarchii školy. Za rozhodujícího pomocníka - ovlivňovatele jednoznačně označili užší vedení školy, celkem v rozsahu 58%. To znamená, že stále více si uvědomují princip delegování pravomocí, získávání podnětů od nejbližších spolupracovníků a přenášení patřičné odpovědnosti na své zástupce. Je za tím skrytá snaha vyvázat se z nemilosrdného kolotoče administrativních úkolů a přenášet oblast rozhodování a řízení do sféry tvorby vizí a koncepcí. Zcela logicky přičítají velkou roli při rozhodování aktivním, tedy loajálním učitelům, celkem v 28%. Ostatní tři ovlivňující prvky rozdělili v počtu 23% mezi nespokojené učitele (9%), odborovou organizaci - velmi zanedbatelně, pouze 1% a školskou radu (7%), kterou nepovažují stále za významného činitele při působení na režim škol. Nespokojení učitelé jsou pravděpodobně výrazně opomněni, dle základního manažerského pravidla - v první řadě paralyzovat věčné nespokojence a nedopřávat jim prostor k ovlivňování pracovního prostředí. V oblasti jiní uvádění nebyli vůbec žáci - pojem žák-klient zůstává školám ještě stále velmi vzdálen, minimálně byli zmíněni rodiče.

Grafč. 12 - Kdo nejvíce ovlivňuje Vaše rozhodování v hierarchii školy?



10.7. Faktory ohrožující postavení ředitele školy

Co ředitelé považují za prioritní, aby se udrželi ve funkci ředitele. Nejdříve je nutné poukázat na fakt, že pouze 3 z 99 se vyslovili v jistém ohledu, že funkce ředitele školy pro ně není důležitá a de facto na ní nelpí. Ostatní chápou své postavení jako výzvu, poctu a nemůžeme ani pominout skutečnost, že funkční ředitelské finanční požitky vytváří alespoň dílčí nadstandard v jejich platovém ohodnocení v kontextu podhodnocovaného školství. Explicitně se opět prokázalo, že ředitelé škol se stávají vazaly svých zřizovatelů a další své působení ve funkci podmiňují vztahem se zřizovatelem. Na druhém místě se projevil faktor stále ubývajícího počtu žáků a nesmiřitelného boje o každé dítě, aby nedošlo ke snížení výkonů a tím poklesu finančních toků do školy.

Poněkud netradiční financování škol vychází ze dvou zdrojů. Dle zákona č.567/1990 České národní rady ze dne 13. prosince 1990 o státní správě a samosprávě ve školství ve znění zákona č. 190/1993 Sb., zákona č. 256/1994 Sb., zákona č. 139/1995 Sb., zákona č. 132/2000 Sb., zákona č. 258/2000 Sb. zákona č. 3/2002 Sb., zákona č. 284/2002 Sb., zákona č. 181/2003 Sb. a zákona č. 501/2004 Sb. a § 8 (2) Krajský úřad rozepisuje a přiděluje předškolním zařízením, školám a školským zařízením jim sloužícím, které jsou zařazeny do sítě předškolních zařízení, škol a školských zařízení zřizovaných a spravovaných kraji v samostatné působnosti, s výjimkou školských zotavovacích zařízení. Těm poskytuje finanční prostředky na platy a náhrady platů, popřípadě mzdy a náhrady mezd, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na náklady na zvláštním způsobem stanovené odvody do sociálních a zdravotních fondů a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí zdravotně postižených. Dále výdaje na učební pomůcky a dále na výdaje na učebnice a školní potřeby, pokud se žákům poskytují bezplatně, a rovněž výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků a služby, které souvisejí s rozvojem škol a kvalitou

vzdělávání, a kontroluje využití takto přidělených finančních prostředků - tedy Krajský úřad. Dle §14 (9) Obec spravuje předškolní zařízení, základní školy a školská zařízení, které zřizuje zejména tím, že zabezpečuje investiční výdaje a neinvestiční náklady kromě mzdových prostředků, učebnic, školních pomůcek a potřeb hrazených státem, nestanoví-li tento zákon jinak. Obec může pro školy a školská zařízení, které zřizuje, přispívat na neinvestiční náklady, na mzdové prostředky, učebnice, školní pomůcky a potřeby jinak hrazené státem, tedy obec zajišťuje prostředky na provoz, což znamená i dvojí kontrolu, dvojí audit, dvojí vyjednávání. Příděl neinvestičních prostředků do škol podle počtu žáků, nikoli počtu tříd, při jasně stanovených kritériích pro počet žáků ve třídě, se stává zvláště pro regionální školství v oblastech s limitovaným počtem obyvatel v sociálně slabém prostředí velmi diskriminující. Jako zásadní a velmi důležitý fakt považují rovněž ředitelé škol spokojenost rodičů, přestože ji kupodivu nepovažovali zajeden z hlavních ukazatelů ovlivňující jejich rozhodování. Priority ředitelů škol pro udržení ve funkci můžeme podle frekvence vyjádření shrnout do těchto skupin:

- vztah se zřizovatelem (respektive se starostou)
- mít v pořádku požadovanou dokumentaci
- spokojenost rodičů se školou
- počet žáků ve škole
- zdraví, duševní pohoda
- dobré vztahy v kolektivu
- podpora zaměstnanců
- dostatek mzdových prostředků, ekonomické zajištění
- pedagogická úroveň školy
- klima ve škole
- soudnost veřejnosti
- dostát svým závazkům
- dobrá informovanost
- schopnost zbavit se nepohodlných a neschopných učitelů
- spokojení učitelé
- nabýt schopnosti být dobrým manažerem
- spokojenost žáků
- zbavit se skepse v bezvýchodnosti efektivního fungování školství

V pozadí se krčily priority typu spokojenost žáků, pedagogická úroveň školy, či klima ve ško-

le. Dominovaly vztahy se zřizovatelem, bezchybná administrativa, ekonomická stabilita. To vypovídá, že vstup právní subjektivit do škol degradoval pedagogické cíle u ředitelů škol na pozici, jejíž selhávání není pro ně tak podstatné jako spor se zřizovatelem či špatně vyplňované statistiky a přemíry hlášení.

Závěr

Vstup do právní subjektivit znamenal pro všechny ředitele přehodnotit zásadním způsobem své dosavadní pojetí profesní role ať učitelské nebo současné učitelské i manažerské, což pro něj v důsledku přineslo zároveň výrazně přehodnotit své pracovní postupy, vyrovnat se s podstatně zvýšenou odpovědností za výkon i současně akceptovat při své denní práci zvětšující se vliv a turbulenci dalších aktérů okolního života i širšího okolí školy. Došlo k zásadní změně paradigmatu společnosti, která vyžaduje kardinální celkovou změnu v myšlení vedoucích pracovníků ve školství. Je evidentní, že většinu ředitelů škol tato situace zaskočila a nebyli na ni prvořadně připraveni. Určitě poznatky školského managementu by mohly přispět k tomu, aby dokázaly tuto fundamentální změnu zvládnout, vstřebat a hlavně systematicky docílit, aby byla i veřejnost nakloněna myšlence o potřebnosti reformy školství po stránce formální i funkční a především přiblížit více školy potřebám současnosti. Školský management má tu přednost, že pohlíží na školskou realitu z nadhledu a pomáhá pochopit podmíněnost a provázanost jevů celospolečenských s jevy i v jednotlivých společenských subsystémech, nejen v oblastech výrobní sféry, ale i v oblasti vzdělávání. Pomáhá sice docílit potřebné schopnosti být nad věcí, předvídat, plánovat, iniciovat a z pohledu žádaného erudovaného profesionála ovlivňovat ve prospěch kvality nejen okolí, ale i návazně i celou společnost. Školství, potažmo ředitelé škol, jsou však stále zahleděni do své výjimečnosti vypěstované navyklými způsoby poučování, memorování a napravování chyb v chování druhých. Reflexe okolí vnímají jako své ohrožení, nedůtklivě reagují na podněty zvnějšku a nedokážou se etablovat na nové uspořádání společnosti. Avšak ani to nejdokonalejší nastavení formálních vztahů škola - zřizovatel, respektive nadřízený úřad, nezaručuje dokonalé uspořádání školy jako pevnou součást sociálního systému, neboť chování základních prvků - lidí zastupujících tyto instituce, se dá pouze předpokládat, předvídat. Ti stále s sebou nesou stigmata minulosti a nejsou schopni koexistovat v nových podmínkách. Nedokážou zvládnout základní prvky subsidiarity a stále považují požadavky školy natolik za marginální, že se dosud nenaučili diverzifikovat a postihnout jejich specifiku a požadavky. V obci, městě existují tzv. neformální či osobně výběrové vztahy z osobních vztahů mezi lidmi, životních zkušeností, z jejich sympatií

i antipatií a z toho pramenícího chování. Stále i přes kvalitnější formu manažerského vzdělávání nad stále nad iniciativní spoluprací, ochotou pomoci, uměním přijmout kritiku, podřídit se druhému, zpravidla nepříjemnému názoru, vítězí nezáměr o vzájemnou spolupráci, nevšímavost, ironizování, izolace, zlehčování výsledků práce, jednání z pozice síly. V současné době situace ve společnosti není na takové úrovni, aby zřizovatelé dokázali efektivně a s nadhledem kvalitativního přínosu řídit školy. Neexistuje reciprocita, podřídit školy zřizovatelům se jeví jako naprosto chybný krok a vede ředitele škol do pozice jejich nesvéprávných vazalů, kteří odmítají risk a prosazování vlastního názoru a koncepce a upřednostňují hektický boj o vlastní židli. Formální vztahy škola - zřizovatel mají rozhodující degradující vliv na kvalitu práce školy a do velké míry spoluurčují, jakých výsledků škola dosahuje. O naprostém neovlivňovaném, samostatném rozhodování ředitelů základních škol nemůže být řeči. Samozřejmě i s přihlédnutím k faktu, že využívají výhradně státní prostředky a k těm je společnost nadměrně citlivá. Základní podmínkou existence školy je její integrace do svého okolí. Z tohoto pohledu se adekvátně nenaplnily vzájemnou spoluprací vztahy mezi zřizovatelem, nadřízenými orgány a pracovníky školy a managementem školy, s ohledem na dosahování cílů, obsahů a principů vzdělávání.

Víceméně z důvodů tlaku a stále se měnící politické orientace zřizovatelů, autonomie ředitelů škol není skutečná či je jen navenek proklamovaná. Postavení ředitele základní školy vůči zřizovateli není zdaleka rovnoprávné a rovnocenné, o partnerském vztahu nemůže být řeči, stále je spíše jen podřízeným k delegování úkolů. Lze zpochybnit, jak dalece může ovlivnit výši finančních prostředků na provoz školy od svého zřizovatele, ve skutečnosti velmi omezeně. **Neodborný přístup zřizovatelů ke školství v průzkumu jasně prokázal**, že zřizovatele nejsou absolutně připraveni převzít nadvládu nad školami. Vystává otázka, zda bylo zrušení odvětvového řízení škol správným krokem ke zkvalitnění práce škol. Ředitel školy nemá v současnosti dostatečné ekonomické podmínky vytvořit funkční servis, aby naplnil všechny požadavky, kterou přináší právní subjektivita škol. Tím byl zpochybněn i rozhodující faktor vyvolané **změny**, jak dokážou efektivně školy využít šanci, která byla dána mnohým bezprávně do vínku v roce 2003. Průzkum prokázal, že varianta - nejlepší učitel ředitelem školy - je stále akceptovatelná a nutná. Je nezbytné s rostoucími povinnostmi ředitele školy ve všech oblastech správy školy poskytnout mu daleko větší finanční a personální servis pro vytvoření kvalitního zázemí pro provoz školy. To znamená zajištění provozu školy po stránce ekonomické, administrativní, správní a materiálně-správní kvalitními ekonomy (účetními, hospodářkami), personalisty a dalšími běžnými administrativními silami, fundovanými správci bu-

dov (školníky, stavebními techniky), zabezpečení právní pomoci. Ředitel základní školy nemá dosud možnost výběru vhodných spolupracovníků v rozsahu, jaký má k dispozici ředitel jiného podniku nebo firmy. Přesto dokázal zvládnout transformaci svého působení z výkonného zaměstnance nadřízeného školského úřadu bez jakékoli pravomoci v právních vztazích na nové úkoly skutečného ředitele instituce - manažera jakožto právnické osoby.

Na chod školy působí vlivy politické (výsledek voleb a složení vlády, především výsledek voleb do místní samosprávy a složení zastupitelstva, provázanost v příbuzenských a osobních vztazích v místní samosprávě, reforma statní správy, nepředvídatelná legislativa apod.), ekonomické (financování školství, poněkud diskriminující „normativ na žáka“, z toho se odvíjející plat učitelů, křivka nezaměstnanosti v regionu, vznik či spíše v poslední době zánik podniků s dlouholetou tradicí, případně vznik firmy či podniku se zahraniční účastí v blízkosti školy, měnící se ceny energií, stoupající ceny služeb a pokračující inflace aj.), demografické (stále méně narozených dětí v obci, velký pohyb obyvatel v určitých lokalitách a jejich postupné vyprazdňování atd.), sociální (stoupající počet sociálně méně se přizpůsobujících menšin, nestabilní sociální úroveň obyvatel v blízkosti školy, dojíždění rodičů za prací do větších aglomerací a odvážení dětí s sebou z místní lokality aj.), kulturní (klesající pocit hrdosti na místní tradice, naopak stoupající náklady na provoz kulturních zařízení, nevyzpytatelné náboženské vyznání atd.). Význačným faktorem může být konkurenční škola s atraktivnější vzdělávací nabídkou, nerovnocenná konkurence soukromých škol vůči školám státním, nově vybavená škola v blízkosti atd.). Dále vlivy technologické (bombastický rozvoj informačních technologií, požadavek na aktivní učení žáků, didaktické možnosti videa, nástup interaktivních tabulí a dataprojektorů a mnoha dalších technologií, nové vědecké poznatky, angličtina jako mezinárodní dorozumívací jazyk apod.). V tom všem musí obstát škola a chce-li si zachovat svou existenci, nesmí být pasivní a musí vystupovat vzhledem k okolí aktivně a pružně reagovat na všechny změny. K tomu je potřeba dobře cílená a vedená oblast public relations (práce s veřejností), lobbying, angažovanost školy v ekologických aktivitách, v mezinárodních projektech, spolupráce s podniky, kontaktování sponzorů, spoluúčast na kulturním životě v obci apod. Tedy aktivity, pro které běžná firma disponuje širokým a školeným potenciálem pracovníků, případně si je na určité činnosti najímá. Ředitel základní školy bez finančního limitu na propagaci a reprezentaci školy pouze v této oblasti paběrkuje a silou vůle drží základní normy propagace školy a často se vžívá do role pismáků minulých století. Naštěstí ve školách přibývá v učitelském sboru počítačových nadšenců, tvorba webových stránek školy

pro ně přestává být problém a často jsou efektní vizitkou školy. Tato práce není založena profesionality, ale čirého nadšení pro věc.

V současné době je konflikt se zřizovatelem prakticky nevyhnutelný. Validita tohoto tvrzení se potvrzuje ve stále stoupajícím počtu žádostí obcí o odvolání ředitele školy, které v současné době registrují krajské úřady. Pokud ředitel školy chce školu transformovat podle svých představ, samozřejmě s podporou učitelského kolektivu, musí zákonitě narazit na konzervativnost, nepochopení a malou podporu od svého zřizovatele. Při své denní existenci přichází škola do pravidelných kontaktů s řadou lidí nebo organizací. Ve skutečnosti se vždy jedná o vzájemný vztah dvou lidí. Na jedné straně je to reprezentant školy (manažer, učitel, školník, hospodářka aj.), na druhé straně pak konkrétní jedinec: úřednice či úředník místní samosprávy, střední manažer v podniku, policista, lékař, psycholog, místní společenské organizace, redaktor místního tisku, ředitel sousední školy, inspektor, představitel příbuzné profesní organizace, hygienik, starosta obce aj. Dochází k vytváření osobních vztahů. Každá škola si pečlivě buduje svou tzv. vztahovou síť (Světlík 2006), na její kvalitu mají vliv všichni pracovníci školy. Tyto vztahy v obecné rovině živené ústupky a žoviálností spolurozhodují o existenci a funkčnosti školy. Vstřícné a dobré vztahy k partnerům mimo školu jsou nutnou podmínkou existence školy, pokud se týká získávání zpětné vazby o výsledcích práce školy, získávání materiálních a finančních zdrojů, získávání informací, možností spolupráce, prezentace práce školy apod. Dosud se nepodařilo plně dosáhnout rovnocenného partnerství škol se svým zřizovatelem. Škola bez včasných a dostatečných informací nedokáže dosti pružně reagovat na změny ve svém okolí a z hlediska systémové teorie tak nedokáže udržovat tzv. relativní rovnováhu systému, která je synonymem správně fungujícího systému. Důsledkem je malá konkurenceschopnost na trhu vzdělávání, tápání v potřebách okolí, rozčarování z nastavených pravidel řízení škol.

Škola jako každá organizace prochází etapami vlastního vývoje. Etapou energického začátku a velkých očekávání, netrpělivého čekání na první výsledky práce, érou úspěchů, érou únavy z úspěchů, pravidelnými neúspěchy. Zatímco není vůbec jisté, že úspěch se dostavit musí, krize se dostavuje zcela zákonitě. Nikoli jen krize z vyčerpání a únavy. V transformujících se školách se objevuje transparentně implementační propast - etapa života školy, kdy se ve chvíli očekávaných a vítaných praktičtějších změn situace komplikuje. Pracovní vytížení, informovanost, servis pro řízení škol i vzájemné vztahy jsou horší než před začátkem změny. Je třeba neustoupit od změn, dokud se nedostaví první pozitivní výsledky? Ukazuje se, že východiskem z krize organismu školy není nastartovaná právní subjektivita. Jako jednoznačný důkaz

jejího neúspěchu je až fatální podřízenost škol na zřizovatelích. Krizi vyvolává chyba v jednání či rozhodování. A můžeme jednoznačně říci, že základní školy se v současné době nacházejí v krizi, kterou se snaží překrýt honbou za spoustou kaširovaných dalších mimoškolních aktivit, které je zpravidla odpoutávají od základního poslání školy - vzdělávání dětí. Proto mohu konstatovat, že podřízení škol zřizovatelům, především obecním a městským úřadům tuto krizi vyvolalo. Je třeba změnit tento podmíněný vztah a poskytnout školám více prostoru pro vlastní rozhodování v zásadních otázkách existence školy po stránce materiální a vzdělávací. Bez toho nikdy nedokážou být sebevědomými institucemi, hrdými na své výsledky, ze kterých budou vycházet stejně tak sebevědomé osobnosti tak důležité pro naši společnost. Návrat k odvětvovému řízení není nutný ani požadovaný. Nikoliv tedy obhajoba bývalého strnulého odvětvového řízení, ale nutnost vrátit řízení škol do rukou odborníků. Každý článek navíc mezi školou a žáky, rodiči a zřizovatelem, je zbytečný. Je však nutné vytvořit takové zásady a podmínky, aby akceptování potřeb škol v rámci ekonomických možností měst a obcí, nebylo ničím limitováno. To je pravá autonomie škol. Současné spojení škol se zřizovatelem na nejnižším stupni samosprávy, se nezdařilo. Xenofobní averze ředitelů základních škol vůči zřizovatelům je dle průzkumu jednoznačná a varující, narovnat tento vztah může jen revitalizace vztahu škola - zřizovatel a plně se odpoutat a vymanit z jeho podřízeného vlivu.

Ředitel školy má zvláštní pozici, protože má na starost zároveň chod školy jako hospodářskou instituci s mnoha zaměstnanci a zároveň musí řídit školu jako pedagogickou instituci. Najít rovnováhu mezi učitelskou a provozně údržbářskou složkou ředitelské funkce není jednoduché a u mnoha ředitelů jedna z nich převáží na úkor té druhé. Pokud se ředitel nechá zahltit velkou rekonstrukcí či přístavbou, několik let nebude mít na své učitele čas. Na druhou stranu ale stejně tak zanedbaná budova snižuje komfort na práci i učitelů a to také vede k jejich nespokojenosti. Jasný recept neexistuje, je jen možné včas si uvědomit rizika jednostrannosti a snažit se je eliminovat. Účinná profylaxe proti aroganci moci zřizovatelů zatím neexistuje, je to otázka vývoje společnosti a dlouhodobého zafixování demokratických a tolerančních hodnot.

Existují dvě možné odlišné strategie, jedna zdůrazňující kontrolu decentralizovaného řízení školy učiteli (profesionály) ve školách s akcentem na vedení, řízení a rozvoj školy rozvíjené pouze na úrovni školy. Druhá s orientací na příklady přímé praxe a na vyvozování profesních standardů z těchto příkladů. Přičemž standardy se vztahují výhradně k práci učitelů a vedoucích pracovníků škol. V obou případech, byť vždy specificky, by se měla považovat profesio-

nálně odvedená pedagogická práce za klíčový faktor kvality. Konkrétně se orientovat v prvním případě výhradně na rozhodování na úrovni školy a bezchybném fungování po stránce formální, ve druhém se pak zaměřit na práci ve třídě a kontrolu výuky a s tím spjaté způsoby vedení a řízení školy. Bylo by sofistikované, aby byly umně propojeny obě teorie a preferována strategie považující za efektivní takový způsob vedení a řízení školy, který se v rozhodování o řadě věcí širšího chodu školy jasně opírá o znalosti a zkušenosti učitelů, snažit se proto posilovat pravomoci a odpovědnosti učitelů - ti jsou přeci žákům nejbližší a mají nejvíce relevantní znalosti pro školní rozhodování a věří, že tím mimo jiné dosáhnou pevnějšího vztahu učitelů k uvádění přijatých rozhodnutí do praxe.

Tyto předpoklady se týkají široké učitelské participace na rozhodování. Efekt takového přístupu se ovšem nenaplnuje. Do tohoto vztahu stále vstupuje mnoho mimoškolních faktorů. Neboť škola se musí chovat podle standardů, standardizovaných procedur, norem a kritérií vytvořených vně školy, nadřízenými orgány. Školy jsou chápány jako součást státního systému a systému centrální, regionální a místní správy. Vnitřní důvěra mezi aktéry systému není explicitně zdůrazňovanou hodnotou. Konformita s tímto stavem je velmi silná, a protože ekonomická nezávadnost hodnocení ředitele začala převládat nad stránkou hodnocení pedagogické kvality, ředitele škol se systematicky transformují na výkonné úředníky a prakticky rezignují, či spíše jsou donuceni rezignovat na pedagogickou oblast řízení školy.

Stále existuje velmi silný nepoměr mezi chápáním důležitosti práce škol a ostatních profesí. Průmyslová výroba, nový výrobek na trhu, finančnictví, poradenské služby, právní oblast jsou daleko více ceněny společností a tím i finančně mnohem lépe odměňovány než produkt školy, její absolvent - vzdělaný člověk, s tvůrčími schopnostmi a pevně zafixovanými základními atributy správné orientace v životě, schopný celoživotního vzdělávání. Na základních školách se vytváří fundamentální základna pro další vývoj, čím větší bude základna pyramidy vzdělanosti, tím výše její špička dosáhne. Státní subvence směřující do těchto škol jsou však natolik nedostatečné, aby ředitel školy mohl vytvořit takový servis pro řízení školy, který by jej neodváděl od pedagogických otázek, a fiskální zaměření nezahrnovalo většinu jeho pracovních aktivit. S právní subjektivitou a tím příchodu do škol samostatného řízení ekonomiky, personální agendy, účetnictví, BOZP, správního řádu nevstoupily do škol i navýšené finanční prostředky pro získání kvalifikovaných pracovníků zajišťujících plynule a odborně všechny oblasti. Ředitelé škol přirozenou aktivitou, vrozenou schopností pro školské pracovníky vždy dělali mnohem více nad rámec běžných povinností a standardní pracovní dobu obsáhli postupně všechnu tuto problematiku a dokázali se v ní v krátké době velmi funkčně orientovat. Do-

kážou si rozplánovat svůj pracovní čas, formy time managementu jsou jím vlastní. Bohužel je jen otázkou času, kdy se zhroutí oni nebo systém. Jde o jasné zneužívání energie a vstřícnosti ředitelů škol, bez morálního i finančního ocenění. Jak se ukazuje v přístupu státu ke školské problematice, situace se v tomto ohledu v současné době výrazně nezlepší, pokud i posílit dvěma miliardami rozpočet školství, v podstatě ve státním rozpočtu směšnými a zanedbatelnými, je neřešitelným problémem.

Jako nezbytné je opatření snížit požadavky na ředitele škol v administrativně - správní oblasti. Odejmutí právní subjektivitu a nechat ekonomické a provozní zabezpečení na zřizovatelích by bylo výrazným krokem vzad a po letech vybojované alespoň částečné suverenity škol naprosto kontraproduktivní. Je však žádoucí a nutné odebrat nepoměrně větší rozsáhlé kompetence zřizovatelů, kteří stanovují ředitelům škol množství nejrůznějších pravidel a omezení, která znamenají, že ředitelova rozhodnutí jsou vždy vázána na souhlas úředníků. Není možné, aby na ředitelích závisela prakticky kompletní odpovědnost, ale definitivní kompetence rozhodnout byla omezena řadou požadavků zřizovatele. Analogicky typická je situace ve financování ze státního rozpočtu - ředitel je odpovědný za efektivní a hospodárné čerpání tohoto rozpočtu, ale jeho skutečnou a definitivní výši se dozvídá až v závěru fiskálního roku.

Využitelnost práce považují hlavně ve dvou oblastech :

- 1) Pro nastávající ředitele škol, aby před nástupem do funkce zvážili důležité aspekty:
 - nezbytnost manažerského vzdělávání ředitelů škol, neboť praxe vše nenahradí
 - byrokratická úskalí, která je čekají
 - upozornění na všechny oblasti řízení, které musí zvládat ředitel školy
 - stávající neúnosnost degradujícího postavení ředitelů škol vůči zřizovatelům - obcím
 - uvědomění si všech úskalí právní subjektivitu
 - nedostatečné společenské a finanční ohodnocení náročné manažerské práce

- 2) Upozornit, že nastal čas k důležitým změnám:
 - řešit otázku počtu vyučovacích povinností ředitele škol
 - v rozpočtech škol počítat se mzdovými prostředky na kvalitní zajištění administrativního a technického servisu pro školy
 - vyššího morálního i finančního ohodnocení ředitelů škol i ostatních pracovníků ve školství
 - nezbytnost řešení vzniklé situace, kulaté stoly nic neřeší, nutnost výrazné profesní organizace vedoucích pracovníků ve školství

- změnit legislativně podřízené postavení ředitelů škol ke zřizovatelům - obcím.

Je naprosto jasné, že žebříček společenských a uznávaných hodnot se po revoluci radikálně změnil - místo dřívějších uznávaných kariérních atributů, jako je pracovní věrnost bez fluktuace, celoživotně neměnné pracoviště a nade vše vynášená dlouholetá zkušenost, se začalo uznávat a prosazovat rvavé mládí a dynamika, nekonvenční jednání. Z vedoucích pozic odešli do důchodu postarší uvážliví pánové a na jejich místa nastupují energičtí lidé ve středních letech, kteří si s sebou přinášejí i patřičnou pracovní drzost a ostřejší mluvu a mnohem větší touhu po kariérním postupu. Ve školství zatím převládají konzervativní hodnoty, jako např. slušnost a korektnost, a proto v souboji s okolním dynamickým okolím, upřednostňující materiální hodnoty a princip v jednání, že účel světí prostředky, často nedokáže reagovat stejně nelítostnými a nevybíravými prostředky a svůj boj o vysoké postavení v žebříčku uznávaných společenských institucí zatím prohrává. Navíc je školství, prezentované řediteli škol, doslova patologicky iluzorně zahleděno do své výlučnosti, neopodstatněné nadutosti ještě umocněné každodenním poučováním a bezkrevným mentorováním s vědomím přeci jenom ještě určité převahy a nadhledu nad svými klienty, dětmi. Nechápu praktičnost a běžné vztahy svého okolí, diskutovat s ním a přesvědčit o svých hodnotách. Dostávají se do trvalé opozice, neumějí svou intelektuální sílu a přednost použít při zákonitých střetech se svým okolím, kterým často opovrhují pro jeho živočišnou výbušnost a nekoordinovanost v projevech. Uzavírají se ve svém ezoterickém světě iluzí mravních pouček, kterým za věčného opakování a podsouvání dětem začínají bezmezně věřit a neumějí energicky, zaujatě a pragmaticky prosazovat své zájmy a postoje. Školství se neumí zbavit své přezíravosti, i když často o sobě hovoří degradujícím způsobem. Společnost samozřejmě školám nevytváří speciální skleníkové prostředí nedotknutelnosti a není tolerantní k jisté bezmoci a neohrabanosti v jednání s dramaticky se přetvářejícím tržním okolím. Naopak stále více po něm vyžaduje jeho efektivitu, podřízenost vlastním zájmům a nízkou finanční náročnost.

Na základě získaných poznatků lze konstatovat, že právní subjektivita nepřinesla školám požadovanou autonomii v rozhodování, finanční nezávislost a předpoklad pro vyšší úroveň pedagogické kvality škol. Vše závisí na osobní iniciativě vedení škol nad rámec běžně vnímaných pracovních povinností a dobrovolné vyšší časové dotace běžné pracovní doby finančně neohodnocené. Jak zvládnou motivovat a získat učitelské kolektivy pro hledání nových způsobů a alternativ vzdělávání. V žádném případě jim v tom nepomáhá nástup právní subjektiv-

ty, který je naopak odtrhuje od podstatných pedagogických procesů a vytváří z nich další velké procento státních úředníků. Naprosto chybným krokem bylo nastolení přímé podřízenosti škol zřizovatelům, kteří se opírají o názor, že školy žijí na úkor jejich ekonomických podmínek a tím plní jejich společenské zadání, což je samozřejmě klamné, neboť i oni jsou podřízení státnímu rozpočtu a peníze pouze přerozdělují. Jen změna legislativy a s ní vyvázání škol z přímé závislosti na zřizovateli může přinést klid a rovnováhu ve vztazích mezi školou a obcí. Východiskem je samozřejmě i taková změna v platovém ohodnocení ředitelů škol a pedagogických pracovníků, která by přitáhla do škol z jiných oborů charismatické, vzdělané, energické pracovníky, kteří umí vytvářet ve svém okolí patřičný respekt školám svým přehledem, schopností inovovat, přesvědčovat a vést. Růstový potenciál škol, který je dán hlavně zkušenostmi manažerů, dobrou spoluprací mezi učiteli a vedením nebo týmovým přístupem bez postranních úmyslů, může školu vynést poměrně rychle k prosperitě. K tomu dochází ale jen v některých případech a většinou školy zápasí o přežití. Za současných platových podmínek takoví schopní pracovníci - manažeři nehledají uplatnění v žádném případě ve školství a školám se jich velmi výrazně nedostává, i proto se stávají často oprávněným terčem kritiky svého okolí. Pomalu se školy dostávají pod tlak svého bezprostředního okolí, kterému stále více neumějí čelit. Návrat k tradičním hodnotám cenění si vzdělání a vzdělanosti, a aby školy řídili lidé s přehledem o problematice školství, je nevyhnutelný. Hrozí velká krize a devalvace základních lidských hodnot a školy nebudou moci účinně v tomto boji pomoci, díky svému degradujícímu postavení prosebníka a podřízeného služebníka. Nikoli hrdého a sebevědomého nositele a tlumočníka všech pokrokových tradic.

Seznam použité literatury:

- POL, M. *Škola v proměnách*. Brno Masarykova univerzita, 2007, ISBN 978-80-210-4429
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc:Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, ISBN 80-244-1415-5
- DONNELLY,J.H.; GIBSON,J.L.; IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-7169-422-3
- HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005, ISBN 80-7178-983-6
- FĚRTEK, T. *Ředitelská kuchařka*. Kladno : ASIS, 2002, ISBN 80-238-8600-2
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1746-6
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI a.s.,2006, ISBN 80-7357-176-5
- NIERMEYER,R; SEYFFERT,M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha : Grada Publishing, 2005,ISBN 80-247-1223-7
- KESNER, Z. *Ředitel, manažer, leader*. Řízení školy - Odborný měsíčník pro ředitele škol 2006, č. 10, str. 7-10
- HRUBÁ J- Učíci se ředitel, Učitelství listy 2004/2005, č.10, str.1
- HRUBÁ J- Co můžeme ovlivnit a co ne, Učitelství listy 2007/2008, č.6, str. 1
- KITZBERGER, J. Co by potřebovali ředitelé škol, referát, kulatý stůl SKAV a SVP PedF UK, 14.12.2006. Dostupné na WWW <<http://www.ucitelske-listy.cz>>
- OBST, O. *V čem je složitost postavení ředitele?* referát, kulatý stůl SKAV a SVP PedF UK, 14.12.2006. Dostupné na WWW <<http://www.ucitelske-listy.cz>>
- HRUBÁ J- Co ředitel může, když za všechno může. kulatý stůl SKAV a SVP PedF UK, 14.12.2006. Dostupné na WWW <http://www.ucitelske-listy.cz>
- STÝBLOVÁ, H. Ředitel školy je především úředník, prezentace, kulatý stůl SKAV a SVP PedF UK, 14.12.2006. Dostupné na WWW <http://www.ucitelske-listy.cz>
- KAVAN, J. *Dokonáno jest! aneb O právní subjektivitě*. Učitelství listy 2002/2003, číslo 3
- ŠTEFFLOVÁ J *Leckterý starosta neví, jak svého ředitele odměnit*. Moderní obec, 10.12.2003, str. 28
- RÝDL, K. *Zvláštnosti školského managementu*, Učitelství listy, 1995/1996, č.7, str.7
- RÝDL, K. *Dá se kvalita ve škole hodnotit jak kvalita v továrně ?* Učitelství listy 1997/98, č.6, str. 8-10
- KOPECKÁ, J. Neznalost (zákona) neomlouvá. Týdeník Školství, Zvláštní vydání, září 1994

MŠMT ve spolupráci s MF, Metodická pomoc školám, předškolním zařízením a školským zařízením zřizovaným obcí při přechodu na právní subjektivitu. C.j. 23 620/2002-60

ÚSTAV PRO INFORMACE VE VZDĚLÁVÁNÍ. Rychlá šetření 4/2007, Administrativní zatížení škol. Dostupné na WWW <<http://www.uiv.cz/clanek/442/1359>>

Právní subjektivita škol a školských zařízení. Praha : Mapro, concorsium Praha, 1991

NAVRÁTIL, V. Právní subjektivita ZŠ, Praha: Blug, 1992, ISBN 80-85635-17-8

MŠMT. Informace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy pro kraje, okresní úřady, obce, Českou školní inspekci a ředitele škol, předškolních a školských zařízení k zákonu č.284/2002 Sb., Č.j. 22473/2002-14

Legislativní normy:

Zákon č. 561/2004 Sb. ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších změn v platném znění

Zákon č. 563/2004 Sb. ze dne 24. září 2004 o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších změn v platném znění

Zákon č. 284/2002 Sb. ze dne 31. května 2002, kterým se mění zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 2/2003 Sb. v úplném znění zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších změn v platném znění

Zákon č. 250/2000 Sb. ze dne 7. července 2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ve znění pozdějších změn v platném znění

Zákon č. 14/2003 Sb. kterým se vyhlašuje úplné znění zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších změn v platném znění

Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce ve znění pozdějších změn v platném znění

Nařízení vlády č. 469/2002 Sb. ze dne 5. srpna 2002, kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších změn v platném znění

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. ze dne 26. ledna 2005 o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Vyhláška č. 317/2005 Sb. ze dne 27. července 2005 o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb.

Vyhláška č. 48/2005 Sb. ze dne 18. ledna 2005 o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky ve znění vyhlášky č. 454/2006 Sb.

Příloha: Dotazník zaslaný ředitelům škol

Velikost školy (počet žáků): označ x

do 100	
do 200	
do 300	
do 400 a více	
400 a více	

Měla Vaše škola právní subjektivitu před rokem 2003	
Ano (od roku)	Ne

1. Je právní subjektivita správným rozhodnutím ke zlepšení řízení škol?

Ano	Spíše Ano	Ne	Spíše Ne

2. Po zkušenostech s právní subjektivitou, domníváte se, že návrat k odvětvovému řízení by byl

Ano	Spíše Ano	Ne	Spíše Ne

Pokud ano - z jakých důvodů:

3. Je finanční ohodnocení ředitelů škol na odpovídající úrovni?

Ano	Spíše Ano	Ne	Spíše Ne

Pomáhá Vám účinně právní subjektivita ke zlepšení výchovně-vzdělávací úrovně školy?

Ano	Spíše Ano	Ne	Spíše Ne

5. Která instituce, případně osoba, nejvíce ovlivňuje Vaše rozhodování mimo školu?

Zřizovatel	Krajský úřad	Pověřená obec	Legislativa

6. Kdo nejvíce ovlivňuje Vaše rozhodování v hierarchii školy?

Odborová organizace	Školská rada	Nespokojení učitelé	Loajální učitelé	Užší vedení	Jiní

7. Vyjádřete alespoň přibližně, kolik % své činnosti věnujete jednotlivým oblastem řízení školy?

pedagogické	
ekonomické	
správní	
technicko-správní	
ostatní	

8. Ve vztahu ke zřizovateli se cítíte jako rovnocenný partner?

Ano	Spíše Ano	Ne	Spíše Ne

9. Máte dostatečné ekonomické prostředky pro zajištění kvalitního servisu řízení školy po stránce ekonomické, hospodářské a správní?

Ano	Spíše Ano	Ne	Spíše Ne

10. Cítíte se více ve své funkci ředitele nebo úředníkem?

pedagog	úředník

11. Zkuste uvést oblast řízení školy, která vám působí největší potíže:

12. Měla by zůstat vyučovací povinnost pro ředitele školy?

Ano	Spíše Ano	Ne	Spíše Ne

Pokud ano - v jakém rozsahu:

13. Co považujete za prioritní, abyste se udržel /a/ ve funkci ředitele školy?

14. Domníváte se, že máte dostatek pravomocí k naplnění potřebné vysoké organizační autonomie školy?

Ano	Spíše Ano	Ne	Spíše Ne

15. Domníváte, že jste skutečným manažerem s patřičným zázemím a respektem jako ředitel běžného podniku či firmy?

Ano	Spíše Ano	Ne	Spíše Ne

16. Domníváte se, že obce či města dozrály k tomu, aby oprávněně a fundovaně převzaly vládu nad školami?

Ano	Spíše Ano	Ne	Spíše Ne