Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

Vztah ředitele školy a obce jako jejího zřizovatele

Zdena Poláková

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Svoboda, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Centrum školského managementu

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2011/2012

Jméno a příjmení studenta: **Zdena Poláková**

Studijní program: **Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Školský management**

Název tématu práce v českém jazyce:

Vztah ředitele školy a obce jako jejího zřizovatele

Název tématu práce v anglickém jazyce:

The Relationship school headmaster and municipality as it's founder

Pokyny pro vypracování:

Závěrečná bakalářská práce byla zadána v souladu s metodickým materiálem pro závěrečné bakalářské práce vydaným CŠM PedF UK v Praze v roce 2011.
Práce bude vypracována na základě schváleného ideového a dále rozpracovaného prováděcího projektu, který byl vypracován studentem a uložen na moodle.
Student je povinen dodržet stanovený cíl a téma práce a realizovat výzkumný postup v souladu s cílem. V interpretaci získaných dat i při stanovení závěru musí postupovat objektivně, formální stránka a citování literatury bude odpovídat pokynům v uvedeném materiálu.
Práce musí splňovat kritéria pro závěrečné bakalářské práce, autor tím dokládá dostatečnou kompetentnost pro další odbornou činnost.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Svoboda, Ph.D.**

Předpokládaný rozsah bakalářské práce[1]: **48**

Datum zadání práce: **08. 11. 2011**

Předběžný termín odevzdání práce: **10. 04. 2012**

V Praze dne: **23. 02. 2012**

.....
vedoucí katedry

[1] Minimální rozsah bakalářské práce činí standardně 40 normostran (72 000 znaků vč. mezer) vlastního textu.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vztah ředitele školy a obce jako jejího zřizovatele vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum:

.....

podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé závěrečné bakalářské práce Ing. Petru Svobodovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, trpělivost a čas, který mi věnoval po celou dobu zpracování. Dále bych chtěla poděkovat spolupracovníkům, zejména Ing. et Bc. Šárce Řeháčkové, DiS. za praktické rady a podněty.

.....

podpis

NÁZEV:

Vztah ředitele školy a obce jako jejího zřizovatele

AUTOR:

Zdena Poláková

KATEDRA (ÚSTAV)

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

Ing. Petr Svoboda, Ph.D.

ABSTRAKT:

Předmětem závěrečné práce je vztah mezi ředitelem školy a obcí jako jejím zřizovatelem. V práci jsou vysvětleny pojmy, které tento vztah definují a nejvíce ovlivňují. Cílem práce bylo pomocí empirického výzkumu zmapování a analýza problémových oblastí vzájemného vztahu a to jak ze strany ředitelů, tak ze strany zřizovatelů a syntéza pohledu obou stran do společného řešení s návrhy možných doporučení.

Dotazníkové šetření dvou skupin respondentů, ředitelů a zřizovatelů potvrdilo nejproblematičtější oblasti vztahu ředitele školy a zřizovatele. Závěr práce obsahuje návrhy možných řešení, jak zkvalitnit vztah ředitele a zřizovatele.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Ředitel, obec, zřizovatel, motivace, komunikace, odměňování, hodnocení, financování.

TITLE:

The Relationship between school headmaster and municipality as it's founder

AUTHOR:

Zdena Poláková

DEPARTMENT:

Education Management Center

SUPERVISOR:

Ing. Petr Svoboda, Ph.D.

ABSTRACT:

The subject of the thesis is the relationship between the director of the school and local authority as its founder. The thesis explains the concepts that defines this relationship and influence this relationship the most. The aim was to use empirical research, mapping and analysis of problem areas of relationship from the view of both sides, the directors and founders. And to use synthesi sof thein views to find the most suitable solution.

The questionnaire survey of two groups of respondents, directors and founders confirmed most problematic area in the field of relationship between headmaster and founder. The conclusion contains suggestions for possible solutions to improve the relationship with the director and founder.

KEYWORDS:

Headmaster, local authority, the founder, motivation, communication, compensation, evaluation, financing.

Obsah

1. Úvod 3
2. Cíle bakalářské práce 5
3. Teoretická část 6
3.1. Současná situace státní správy a samosprávy 6
3.2. Kraj 7
3.3. Obec 7
3.4. Zřizovatel 9
3.5. Vznik školy 11
3.6. Autonomie škol 15
3.7. Ředitel 16
3.7.1. Role vůdce, leadera 22
3.7.2. Role manažera 23
3.7.3. Role vykonavatele 24
3.8. Vztah ředitele školy a zřizovatele 25
3.9. Zřizovatel a zřizovatel 26
3.10. Aspekty ovlivňující vztah ředitele a zřizovatele 28
3.10.1. Financování 28
3.10.2. Hodnocení 30
3.10.3. Motivace 34
3.10.4. Komunikace 38
4. Empirická část 43
4.1. Výzkumný problém 43
4.1.1. Hypotézy 43
4.1.2. Proměnné 43

4.1.3. Metody sběru dat....44
4.1.4. Základní a výběrový soubor....45
4.1.5. Plán zpracování....45
4.1.6. Metodika výzkumného šetření....46
4.2. Výsledky výzkumného šetření....48
4.2.1. Jednotlivé okruhy otázek....49
4.2.2. Ověření hypotéz....54
4.2.3. Výzkumný problém....55
4.2.4. Doporučení pro praxi....56
5. Závěr....57

Seznam tabulek:

Tabulka č.1 Týdenní rozsah přímé vyučovací povinnosti ředitele ZŠ a MŠ

Tabulka č.2 Role leadera a manažera

Tabulka č.3 Počet respondentů

Tabulka č.4 Pověřené obce a obce s rozšířenou působností - zastoupení

Tabulka č.5 Počet zřizovaných obcí

Tabulka č.6 Kapacita škol

Tabulka č.7 Počet let ve funkci ředitele

Seznam grafů :

Graf č.1 Rozpočet

Graf .č2 Veřejné zakázky

Graf č.3 Výše provozního rozpočtu

Graf č.4 Hospodaření – zpětná vazba

Graf č.5 Hodnocení

Graf č.6 Intervaly hodnocení

Graf č.7 Kritéria hodnocení

Graf č.8 Zpětná vazba hodnocení

Graf č.9 Komplexní hodnocení práce ředitele

Graf č.10 Odměňování ředitelů - předpis

Graf č.11 Motivace

Graf č.12 Způsob motivace

Graf č.13 Komunikace

Graf č.14 Nejčastější způsob komunikace

Graf č.15 Směrnice Vztah škola - zřizovatel

Graf č.16 Vliv směrnice na kompetence ředitele zřizovatele

Graf č.17 Výhoda právní subjektivity

Graf č.18 Školské úřady

Graf č.19 Vztah ředitele a zřizovatele

Graf č.20 Problematické oblasti vztahu ředitel – zřizovatel

Graf č.21 Ředitel – komunální politik

Seznam použitých zkratek :

ČŠI	Česká školní inspekce
EU	Evropská unie
ZŠ	Základní škola
MŠ	Mateřská škola

Seznam příloh :

Příloha č.1	Dotazník ředitel školy
Příloha č.2	Dotazník zřizovatel školy
Příloha č.3	Výsledky výzkumného šetření
Příloha č.4	Srovnávací grafy
Příloha č.5	Směrnice zřizovatele
Příloha č.6	Kritéria hodnocení školy a podklady pro určení odměn
	Vnitřní platový předpis

1. Úvod

Tématem práce je vztah ředitele školy a zřizovatele, v tomto případě se zaměřením na nejrozšířenější druh zřizovatele veřejných škol, kterým jsou obce.

Vztah mezi zřizovatelem a ředitelem školy, jako statutárním orgánem příspěvkové organizace je dán v rámci právních norem, které určují, co je povinností zřizovatele, jaká práva a povinnosti má vůči škole a řediteli. Obdobně jsou právními normami dány práva a povinnosti ředitele školy, jednak jako vedoucího pracovníka, který je odpovědný za výchovně vzdělávací proces a dále jako statutárního orgánu příspěvkové organizace, který je zodpovědný za hospodaření organizace, pracovně právní vztahy, bezpečnost a další aktivity spojené s vedením organizace.

Zde je na místě položit si otázku, zda jsou právní normy dostatečné, je to jediný rámec, který určuje vztah mezi zřizovatelem a ředitelem? Pokud tuto otázku položíme zúčastněným stranám tohoto vztahu, jistě odpoví, že ne.

Pokud se podíváme na zpracování tohoto specifického problému z hlediska odborné literatury, najdeme mnoho publikací, které se týkají vztahu zřizovatele a ředitele z pohledu ekonomického, právního, jsou řešeny pracovně právní vztahy, avšak jak vytvořit jasná pravidla, nastavit mantinely spolupráce, kde jsou hranice, kam může zřizovatel zasahovat, co po řediteli požadovat, jak jej nezatěžovat, to v žádné odborné publikaci nenajdeme.

Zdá se, že se opět potvrdí pravidlo, že každý vztah a to jak osobní, tak pracovní je o kvalitách člověka, jeho osobních a profesních znalostech a dovednostech, o schopnosti komunikovat.

V případě vztahu zřizovatele a ředitele jsou tyto zásady o to důležitější, že je tento vztah ovlivněn řadou vnějších i vnitřních aspektů. Ať se jedná o situaci ve vzdělávání, politickou či ekonomickou situaci státu, mikroregionu, ale i situaci uvnitř školy a to nejen klima školy, ale i kvalitu managementu a to na obou stranách tohoto vztahu.

V jednotlivých kapitolách se chci zabývat aspekty, které tento vztah tvoří a ovlivňují, vysvětlit jednotlivé pojmy, obec jako územně samosprávný celek v oblasti

školství, zřizovatel a jeho práva a povinnosti, ředitel a jeho role, konkurzní řízení, škola jako organizace, komunikace a motivace, hodnocení jako i jednotlivé oblasti vztahu zřizovatele a ředitele.

Současná politická a ekonomické situace vyžaduje od vedení škol i obcí značnou míru nejen odborných znalostí, ale schopností vzájemné spolupráce a komunikace. Pokud obě strany včas nepochopí, že jejich cíl je stejný, tzn. moderní, zdravá, úspěšná škola s příznivým klimatem pro žáky i pedagogy, budou škody nenávratné a celá situace bude mít dopad na další vývoj celé společnosti.

Jak uvádí Urban: „*řada problémů, na které podniky v praxi narážejí, není vyvolána hlubokými ekonomickými faktory stojícími mimo rámec lidské kontroly, ale příčinami, jejichž společným jmenovatelem je lidský činitel. Především jeho vzdělání, schopnosti a zkušenosti, přístupy a postoje k práci, osobní aktivita a motivace, disciplína a smysl pro odpovědnost, pracovní etika či schopnost měnit zaběhnuté postupy.*

Na prvý pohled by se mohlo zdát, že vědomí lidského činitele již do většiny podniků proniklo. Mimo jiné proto, že podnik po podniku dnes ve svých dokumentech říká, že lidé jsou naším nejdůležitějším aktivem. Realita je však jiná.“[1]

Jak se dále autor zmiňuje, ať je však hlavní příčina problémů jakákoliv, jsou řešitelné. Nikoli snadno řešitelné, ale řešitelné.

Teoretická část práce se zabývá jednak vysvětlením jednotlivých pojmů, které práce obsahuje a to samospráva, obec a kraj jako zřizovatelé, ředitele a jeho role, škola jako samostatný právní subjekt. Dále se teoretická část práce zabývá jednotlivými aspekty, které mohou a také ovlivňují vztah mezi ředitelem a zřizovatelem a to z pohledu teorie. Jedná se zejména o aspekty financování, hodnocení, motivace, odměňování a komunikace.

[1] URBAN, J. *Byznys je o lidech.* Praha : ASPI, 2006. ISBN 80-7357-220-6.

Empirická část práce pak ověřovala daný výzkumný problém a stanovené hypotézy. Formou dotazníkového šetření ve dvou skupinách respondentů – ředitelů a zřizovatelů byly zjišťovány a analyzovány jednotlivé oblasti vztahu mezi ředitelem a zřizovatelem. Empirická část dále obsahuje syntézu pohledů obou skupin respondentů, tedy ředitelů i zřizovatelů. Závěry empirické části pak obsahují ověření výzkumného problému a hypotéz a návrhy možných řešení uplatnitelných v praxi.

2. Cíle bakalářské práce

Cílem bakalářské práce bylo pokusit se zjistit, které oblasti ve vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem školy jsou problematické a které oblasti spolupráce nejvíce zatěžují ředitele a zřizovatele a to jak z pohledu ředitele, tak z pohledu zřizovatele. Zjistit aspekty, které tento vztah ovlivňují. Analýza hodnocení těchto oblastí z pohledu ředitele a z pohledu zřizovatele a syntéza těchto pohledů do společného řešení.

Dílčí cíle bakalářské práce

Dílčími cíly bakalářské práce bylo zjištění :

problematických oblastí vztahu ředitele a zřizovatele

analýza hodnocení těchto oblastí z pohledu ředitele

analýza hodnocení těchto oblastí ze strany zřizovatele

návrh možností, jak problémům ve vzájemném vztahu předcházet

3. Teoretická část

Obsahem této kapitoly je vymezení základních pojmů, které jsou v práci použity a souvislosti mezi nimi.

3.1. Současná situace státní správy a samosprávy

Vyšší územní samosprávné celky – kraje – byly ustaveny v prosinci 1997 ústavním zákonem č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků, s účinností od 1. 1. 2000. Jejich pravomoc byla stanovena zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení). Od 1. 1. 2001 začala fungovat regionální samospráva.

Do konce roku 2000 na úrovni správních jednotek – okresů (v Praze na úrovni městských částí) pracovala detašovaná střediska ústřední správy školství – školské úřady vzniklé v roce 1991, na něž Ministerstvo školství delegovalo některé své pravomoci. K 31. 12. 2000 byly školské úřady zrušeny a jejich působnosti postupně převzaly určené orgány okresních a krajských úřadů (v závislosti na úrovni vzdělávání a druhu školy). Reforma státní správy byla rozložena na dobu 2 let. Po zrušení okresních úřadů k 31. 12. 2002 došlo k novému přesunu kompetencí, a to zejména na krajské úřady. Působnost krajů je od té doby dvojí: jednak jsou na ně přeneseny správní působnosti centrální správy a zrušených školských úřadů a jednak mají samostatnou působnost jako výraz samosprávy.[2]

[2] BLAŽKOVÁ, M. *Krátce z historie reformy státní správy a samosprávy ve školství. In: Zškola: informační a vzdělávací portál školství Zlínského kraje [online]. 2009 [cit. 2012-01-05]. Dostupné z: http://www.zkola.cz/zkedu/Predskolou/RizeniSkolstviAZakladniLegislativa.*

3.2. Kraj

Kraje se plně ujaly svých kompetencí ve školství od 1. 1. 2003. Reprezentace kraje v čele s hejtmanem je volena.

Krajský úřad zpracovává každé dva roky dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v kraji, a to v souladu s dlouhodobým záměrem České republiky. Vychází přitom z analýzy dosavadního vývoje vzdělávání, z demografických předpokladů, z vývoje trhu práce a z hospodářských cílů na svém území. Stanoví cíle pro jednotlivé oblasti vzdělávání, strukturu vzdělávací nabídky, především strukturu oborů a jejich kapacitu, a návrh na financování. Část dlouhodobého záměru, která se týká škol zřizovaných krajem, předkládá rada kraje zastupitelstvu kraje ke schválení. Pak ho předkládá ministerstvu k vyjádření a poté (vždy v sudém roce) zveřejňuje.

Kraje jsou zřizovatelem vyšších odborných škol, středních škol a dále škol a školských zařízení pro žáky s postižením, základních speciálních škol, škol s vyučovacím jazykem národnostní menšiny, jazykových škol s právem státní jazykové zkoušky, základních uměleckých škol a školských zařízení sloužících uvedeným školám včetně zařízení pro zájmové vzdělávání a dalších institucí.

3.3. Obec

Protože Česká republika má vysoký počet obcí, byly zřízeny tzv., obce s rozšířenou působností, které plní určité funkce v rámci státní správy pro školy a školská zařízení zřizované obcemi, a to především v oblasti financování.

Obcím, jako územně samosprávným celkům byla jejich pravomoc stanovena zákonem a to zákonem č.128/2000 Sb., o obcích.[3]

---

[3] Česká republika. Zákon č.128/2000 Sb., o obcích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 38,s.1737-1764. Dostupný z: http://aplikace.mvcr.cz/ sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Jak vyplývá z tohoto zákona, obec má právo na samosprávu a úkoly z ní plynoucí plní v rozsahu stanoveném zákonem a v souladu s potřebami občanů. Aby obec mohla plnit své úkoly, může zakládat a zřizovat právnické osoby, pokud zákon o obcích nestanoví jinak.

Obce jsou důležitou složkou veřejné správy (státní správu ve školství obce v současné době nevykonávají vůbec). V rámci samosprávy jsou odpovědné za zajištění podmínek pro povinnou školní docházku a pro předškolní vzdělávání v posledním roce před zahájením povinné školní docházky.

Obce nebo svazky obcí zřizují a po ekonomické stránce spravují mateřské školy a základní školy. Zajišťují, aby bylo poskytováno školní stravování a zabezpečena péče o žáky mimo vyučovací dobu.

Obec je povinna při zajišťování vzdělávacích a školských služeb dbát zejména o soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů obce, s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem, rozvojem svého území a dále dbát o dostupnost vzdělávání a školských služeb podle místních podmínek. Jednotlivé orgány obce pak plní funkci zřizovatele a to v kontextu zákona.[4] Radě obce je vyhrazeno plnit úkoly zřizovatele kromě pravomoci, která je dána zastupitelstvu obce. V praxi to znamená, že zastupitelstvo obce plní funkci zřizovatele v případě založení, sloučení, splynutí nebo zrušení příspěvkové organizace a schválení zřizovací listiny příspěvkové organizace případně jejího zrušení či doplnění. Ostatní úkoly zřizovatele plní ze zákona rada obce.

---

[4] Česká republika. Zákon č.128/2000 Sb., o obcích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 38,s.1737-1764. Dostupný z: http://aplikace.mvcr.cz/ sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

3.4. Zřizovatel

Zřizovatelem školy nebo školského zařízení může být ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí a dále také právnická nebo fyzická osoba.

Nejrozšířenější druh zřizovatele jsou obce, které podle zákona zřizují a ruší mateřské školy a mateřské a základní školy s vyučovacím jazykem národnostních menšin za podmínek stanovených zákonem [5](§ 14, školského zákona) dále pak zařízení školního stravování sloužící dětem a žákům škol, které zřizuje. (podíl veřejných mateřských škol byl ve školním roce 2008/2009 97,77 % z celkového počtu 4826, ve školním roce 2009/2010 činil tento podíl 97,43 %), obdobná situace je i u škol základních, kde z celkového počtu 4125 škol, činí veřejné školy cca 97,39%) [6]

Jak dále ze školského zákona vyplývá obec je povinna zajistit podmínky pro plnění povinné školní docházky dětí s trvalým pobytem na území obce. Z ustanovení zákona tedy vyplývá, že obec zřizuje nebo zrušuje základní školy. (§ 178, školského zákona)

Zákon umožňuje obci dále zřizovat a zrušovat základní umělecké školy, školská zařízení pro zájmové vzdělávání, školská účelová zařízení a školy nebo školské zařízení, které jinak zřizuje kraj nebo ministerstvo, pokud prokáže potřebné

---

[5] Česká republika. Zákon č.561/2004 Sb. o předškolním, základním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 190, s. 10262-10324. Dostupný z:http://aplikace.mvcr.cz/sbirka zakonu/SearchResult.aspx?q=561/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

[6] Česká školní inspekce. *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011*. 2011. Praha, 2011, s. 98. Dostupné z: http://www.csicr.cz/getattachment/f62b6e80-bf60-4685-8a2d-25d328964309 .

finanční, materiální a personální zabezpečení jejich činnosti orgánu, který vede rejstřík škol a školských zařízení.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, obec jako zřizovatel má zákonem vymezené právo a povinnost vůči svým zřízeným školám. Vzhledem k tématu práce bude jako zřizovatel nadále považována obec.

3.5. Vznik školy

Zřizovatel může školu zřídit jako školskou právnickou osobu[7] nebo jako příspěvkovou organizaci.[8]

Většina obecních škol je zřízena jako příspěvková organizace. Základní školy vznikly jako příspěvkové organizace již v 90. letech, u ostatních druhů škol pak povinnost zřídit školu jako právní subjekt byla dána zákonem 284/2002 Sb., kterým se změnil zákon 561/2004 Sb., školský zákon k 1. 1. 2003.

Školy jako příspěvkové organizace se zřizují podle zákona 250/2000 Sb.,[9] o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění. Podle tohoto zákona územní samosprávný celek (obec, kraj) může ve své pravomoci k plnění svých úkolů, zejména k hospodářskému využívání svého majetku a k zabezpečení veřejně prospěšných činností

zřizovat vlastní organizační složky jako svá zařízení bez právní subjektivity,

zřizovat příspěvkové organizace jako právnické osoby, které zpravidla ve své činnosti nevytvářejí zisk

---

[7] Česká republika. Zákon č.561/2004 Sb. o předškolním, základním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 190, s. 10262-10324. Dostupný z:http://aplikace.mvcr.cz/sbirka zakonu/SearchResult.aspx?q=561/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

[8] Česká republika. Zákon č.128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). *In: Sbírka zákonů České republiky.* 2000, 38. Dostupný z: http://aplikace.mvcr.cz/ sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

[9] Česká republika. Zákon č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: *Sbírka zákonů České republiky. 2003,* částka 73, s.3557-3568. Dostupný z http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=250/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Výše citovaný zákon dále upravuje podmínky zřizovací listiny příspěvkové organizace a její hospodaření v návaznosti na hospodaření obce. Aby obec mohla zřídit školu musí mít dostatečné finanční, materiální a personální zabezpečení k její činnosti.

finanční zabezpečení - Povinnosti v této oblasti vymezuje zřizovateli školský zákon a to povinnost zajišťovat ty výdaje škol a školských zařízení, které zřizuje, které nejsou hrazeny ze státního rozpočtu. V praxi to znamená, že zřizovatel musí zajistit financování provozu školy vyjma mzdových prostředků, prostředků na učební pomůcky a dalšího vzdělávání pracovníků. Zákon však umožňuje zřizovateli poskytnout škole příspěvek i na tyto oblasti. Není to povinnost zřizovatele, ale jeho právo. Zajištění provozu školy znamená výdaje na chod školy, její opravy a investice tak, aby byly splněny základní požadavky na hladký průběh vzdělávání v obci a byly zajištěny potřeby občanů v této oblasti tak, jak to ukládá zákon o obcích. Vzrůstající provozní náklady a snižující se počet žáků a dětí[10] jsou příčinou toho, že zřizovatelé hledají cestu jak zefektivnit provoz škol aniž by docházelo ke snížení kvality výchovně vzdělávacího procesu. Jednou z možností, jak zlepšit financování obecních škol je v případě zřizovatelů získávání prostředků z evropských strukturálních fondů. Tyto prostředky s podílem zřizovatele napomáhají ke zlepšení situace v oblasti správy budov. V rámci revitalizace pak školy získávají kvalitnější prostory pro svou činnost. I přes veškerou snahu je financování škol v současné době pro některé zřizovatele velkou zátěží a v mnoha případech stačí finanční prostředky pouze na zajištění základního provozu. Jak vyplývá z výroční zprávy ČŠI za rok 2010/ 2011 ekonomické podmínky v základním vzdělávání nepřímo ovlivňují zřizovatelé škol a to vzhledem k tomu, že bylo dosti málo využíváno možnosti zřizování větších

[10] Česká republika. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ČSÚ: Český statistický úřad* [online]. ČSÚ, c 2012 [2012-03-15]. Dostupné z http: // http://www.czso.cz/

škol svazkem obcí, které by mohlo ekonomické podmínky zlepšit.[11] Nabízí se otázka, zdali je tato cesta správná. Mohlo by dojít ke zlepšení ekonomických podmínek, avšak zaručí větší školy i kvalitu výchovně vzdělávacího procesu?

materiální zajištění - Obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek. Obec vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající, tolik zákon o obcích. Pokud obec zřídí školu jako svou příspěvkovou organizaci, poskytuje jí k její činnosti i potřebný majetek. Svěření majetku jak movitého tak nemovitého je ošetřeno ve zřizovací listině dané organizace a to v souladu se zákonem 250/2000 Sb., v platném znění. Zákon a zřizovací listina pak škole stanovují za jakým účelem a za jakých podmínek může majetek užívat.

personální zajištění - Nejdůležitějším krokem v oblasti personálního zajištění je obsazení funkce ředitele školy. To probíhá v souladu se školským zákonem (§166) a na základě prováděcího předpisu, kterým je Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, v platném znění.[12] Ředitelem příspěvkové organizace může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon funkce ředitele školy stanovené zvláštním předpisem. Jednak musí splňovat předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka – bezúhonnost, zdravotní způsobilost, znalost českého jazyka a dále předpoklady pro výkon funkce ředitele školy. Zde se jedná zejména o získání praxe ve výkonu přímé pedagogické činnosti.

---

[11] Česká školní inspekce. *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011*. 2011. Praha, 2011, s. 98. Dostupné z: http://www.csicr.cz/getattachment/f62b6e80-bf60-4685-8a2d-25d328964309.

[12] Česká republika. Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 14, s. 346-348. Dostupný z http://aplikace.mvcr.cz/ sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=54/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Její délka je závislá na jednotlivém druhu školy. V našem případě u mateřských škol se jedná o tři roky a u ředitele základní školy se jedná o čtyři roky. Dalším předpokladem pro výkon funkce ředitele školy je získání znalostí v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a to do dvou let ode dne, kdy začne ředitel vykonávat funkci. Tuto povinnost nemá, pokud již znalosti získal vysokoškolským vzdělání v akreditovaném studijním programu školský management, nebo v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou.[13]

Předpoklady, které jsou nastaveny současnými platnými normami se zdají v současné době znalostní společnosti jako nedostatečné. Jak uvádí studie společnosti McKinsey &Company, která se zabývala situací českého základního a středního školství a možnými návrhy řešení, proč a jak řešit problémy českého školství, má mnoho zřizovatelů obtíže najít vhodné kandidáty na funkci ředitele. Pro zřizovatele i ředitele samotné by bylo velkým přínosem, pokud by bylo možné vybírat kvalitní kandidáty na základě konkrétnějších kritérií. Vytvoření centrální databáze kandidátů, která by do značné míry usnadnila práci zřizovatelům.[14]

Kritik by mohl oponovat, že pokud budou nastaveny právní normy tak, že stanovisko konkurzní komise je pouze doporučující a poslední slovo má opět zřizovatel, tedy rada města, může být kandidát sebekvalitnější, ale pokud nebude politic-

---

[13] Česká republika. Zákon č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 190, s.10333-10345. Dostupný z http://aplikace.mvcr.cz/ sbirka- zakonu/SearchResult.aspx?q=563/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

[14] MCKINSEY&COMPANY.*Klesající výsledky českého základního a středního školství*: *fakta a řešení.* 2010[cit. 2011-12-10]Dostupné z: http://www.mckinsey.com/locations/prague/work/probono/2010_09_02_McKinsey&Company_Klesajici_vysledky_ceskych_zakladnich_a_strednich_skol_fakta_a_reseni.pdf.

ky vhodný, zřizovatel jej nejmenuje. Zde můžeme jen konstatovat, že snad ve většině obcí je většina politiků natolik vyspělých, aby svou školu, která slouží občanům – voličům svěřila do rukou kvalitního a schopného manažera.

3.6. Autonomie škol

Všechny školy získaly ze zákona právní subjektivitu, a tím i vyšší stupeň autonomie. Malé školy neusilovaly o právní subjektivitu, protože nebyly s to dostát povinnostem s ní spojeným. Proto a rovněž z důvodu klesajícího počtu žáků dochází ke slučování a spojování malých škol (stejné i různé vzdělávací úrovně). Minimální velikost škol a tříd je předepsána zákonem, výjimky povoluje zřizovatel za podmínky, že zvýšené náklady sám uhradí.[15]

Podle zákona musí zřizovatel školy zřídit školskou radu, která umožní rodičům, zaměstnancům, občanům a dalším podílet se na správě školy. Právní subjektivita škol znamená velkou autonomii, ale především značnou přetíženost vedení školy, hlavně ředitelů, kteří se stávají vedle své hlavní profese pedagoga, hlavně manažerem, v některých případech malého či středně velkého „podniku“, který má svá specifika. Opět se zde nabízí otázka, zdali právní subjektivita daná zákonem, je pro školy výhrou či zátěží.

Jak je uvedeno v následující kapitole, zvláště u malých škol, kdy má ředitel značnou míru vyučovací povinnosti, je velmi obtížné i pro dobrého manažera zvládnout všechny povinnosti spojené s právní subjektivitou školy. Na druhé straně velké školy se dají počtem pracovníků přirovnat ve většině případů k malému či střednímu

[15] Česká republika. Zákon č.561/2004 Sb. o předškolním, základním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 190, s. 10262-10324. Dostupný z:http://aplikace.mvcr.cz/sbirka zakonu/SearchResult.aspx?q=561/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

podniku, pokud vyjdeme z doporučení komise EU[16] o definici těchto podniků, kde jedním z kritérií je počet zaměstnanců a to:

Mikropodniky méně jak 10

Malé podniky méně jak 50

Střední podniky méně 250

V malém podniku, kam můžeme podle tohoto kritéria zařadit většinu obecních škol zajišťuje většinu manažerských funkcí sám, i když může některé funkce delegovat, zodpovědnost nese vždy jen ředitel sám.

3.7. Ředitel

Ředitelé škol jsou jmenováni zřizovatelem (obcí, krajem nebo ministerstvem) na základě konkurzního řízení. Podle školského zákona mohou být odvoláni pouze ze zákonem stanovených důvodů.[17]

Ředitelé mají plnou odpovědnost nejen za kvalitu a efektivitu vzdělávacího procesu (včetně úprav vzdělávacích programů a volby učebnic), za bezpečnost žáků a zaměstnanců, ale také za finanční řízení školy, za přijímání a propouštění učitelů a za vztahy s obcí a veřejností, to jsou jen některé základní povinnosti ředitele školy.

---

[16] EU. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422). *In: Official Journal L 124. Hague, 2003, 0041, 36, 361. [cit.2012-01-03]*.Dostupné z www: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:en:HTML>

[17] Česká republika. Zákon č.561/2004 Sb. o předškolním, základním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 190, s. 10262-10324. Dostupný z:http://aplikace.mvcr.cz/sbirka zakonu/SearchResult.aspx?q=561/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Je tato charakteristika ředitele školy jako právního subjektu vypovídající? Na tuto otázku se pokusím odpovědět v následující kapitole.

Ředitel jako pedagog

Ředitel je podle zákona o pedagogických pracovnících pedagogickým pracovníkem, který musí naplňovat kritéria daná zákonem.[18] Podle velikosti školy pak plní svou vyučovací povinnost. Pro příklad je uveden týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti u ředitele mateřské školy a základní školy[19]

[18] Česká republika. Zákon č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 190, s.10333-10345. Dostupný z http://aplikace.mvcr.cz/ sbirka- zakonu/SearchResult.aspx?q=563/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

[19] Česká republika. Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko – psychologické činnosti pedagogických pracovníků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 21, s.514-519. Dostupné z http:// http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=75/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Tab. č. 1 – Týdenní rozsah přímé vyučovací činnosti ředitele ZŠ a MŠ

Mateřská škola	počet tříd	týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti
ředitel	1	24
	2	21
	3 až 4	18
	5 až 6	16
	7 a více	13
Základní škola		
ředitel ZŠ s prvním stupněm	1 až 2	16
	3 až 6	13
	7 až 10	10
	11 a více	8
ředitel ZŠ	do 9	8
a) s druhým stupněm	10 až 18	7
b) s prvním a druhým stupněm	19 až 23	6
	24 a více	5

Jak uvedla Asociace profese učitelství a přátelé angažovaného učení ve svém navrhovaném desateru je potřeba rozvíjet kvalitu učitele. Učitel musí být odborník, který je vybaven odpovídajícími profesními znalostmi a dovednostmi, s dostatečným sebevědomím, který dokáže svou práci reflektovat s cílem ji zkvalitnit, je schopen dále se rozvíjet, vzdělávat a spolupracovat s kolegy. Od ředitele se tedy předpokládá, že se bude rozvíjet a zdokonalovat i v této oblasti jako učitel a jako ten, který má především z titulu své funkce řídit vzdělávací proces.[20]

[20] Asociace: Co školám schází. *Učitelské noviny*. 2011, č. 24-25, s.35-36, ISSN 0139-5718.

Ředitel jako manažer, leader a vykonavatel

Cesta ředitele jako manažera začíná v současnosti úspěšným absolvováním konkurzního řízení a poté jmenováním zřizovatelem. Jak vyplývá ze zkušeností a dalších poznatků, je tento stav neuspokojivý a značné části ředitelů schází právě manažerské znalosti a dovednosti.[21]

Pedagog, který úspěšně projde konkurzem na místo ředitele má v současné době velmi málo zkušeností (pokud se sám již předstihu nevzdělával a neabsolvoval některou z možných příprav manažerů) a může se jako začínající manažer dopouštět často chyb. Ty pak nepříznivě působí na ostatní zaměstnance a můžou vést až k neúspěchu manažera v jeho nové funkci. Odstranění těchto chyb nemusí být složité, je ale nutné si uvědomit jejich příčiny.

Pokud byl pedagog „pouze“ pedagogem odpovídal pouze za výsledky své práce, za své cíle. Pokud se stane manažerem je situace jiná, stává se odpovědným nejen za své výsledky, ale za výsledky celé organizace, všech zaměstnanců. Odpovídá za to, že zaměstnanci znají své úkoly, provádějí je správně, jsou dostatečně a správně motivováni, tzn., jeho rozhodujícím úkolem je řídit, rozvíjet a vést zaměstnance. Nejčastějším důvodem proč manažeři ve své funkci selhávají, není nedostatek odborných schopností, ale to, že postrádají schopnost řídit a vést podřízené.

Podle Urbana[22] se začínající manažeři dopouštějí často chyb, mezi nejčastější patří:

Nejasné cíle – manažer svým zaměstnancům nestanoví konkrétní cíle, ať již proto, že se domnívá, že jsou jim známy, nebo nechápe jejich význam. Zaměstnanci

---

[21] MCKINSEY&COMPANY.*Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení.* 2010[cit. 2011-12-10]Dostupné z: http://www.mckinsey.com/locations/prague/work/probono/2010_09_02_McKinsey&Company_Klesajici_vysledky_ceskych_zakladnich_a_strednich_skol_fakta_a_reseni.pdf

[22] URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 276. ISBN 80-7357-220-6.

pak vykonávají zbytečné činnosti a mohou ztrácet motivaci. Úkolem manažera ve spolupráci se zaměstnanci je formulovat realistické, dosažitelné cíle vedoucí k dosažení vize organizace. Pokud je cílů nedostatek, jsou nereálné a nejasné dochází k nejistotě a k poklesu úsilí.

Sklon nekomunikovat – začínající manažer často nechápe, že řízení je „sociální“ profese. Zaměstnanci vyžadují čas manažera k vedení, poskytnutí informací, pomoci, radě. Podceňování komunikace patří mezi nejvážnější chyby. Komunikace patří k prvořadým úkolům manažera, zaměstnanci mají právo vědět, jak je hodnocena jejich práce, být informováni. Manažer by měl být pro své zaměstnance dostupný a hovořit s nimi.

Neschopnost delegovat – nebo neochota delegovat je nejčastější důvod selhání nových manažerů. Manažer nemůže dělat všechno sám, byl by to nejméně efektivní způsob využití jeho času a schopností. Pokud se manažer naučí správně a efektivně delegovat podle schopností svých zaměstnanců a to tak, že deleguje s prací i pravomoci, současně tím rozvíjí odborné a řídící schopnosti svých podřízených.

Přesvědčení o vlastní neomylnosti – vedoucí funkce může u některých manažerů vyvolat pocit neomylnosti a pocitu, že již z odborného hlediska ví téměř vše. Zcela jistě neví vše o nové a nejdůležitější části své nové pracovní pozice a to řízení a vedení lidí. Manažer by měl umět naslouchat a umět se ptát na názory lidí kolem sebe. Neměl by postrádat schopnost požádat o pomoc.

Tendence vše měnit – pokud to nevymyslí sám, je to špatně, to je velký omyl a to nejen začínajících manažerů. Je-li určitá věc prováděna jinak, nemusí to nutně znamenat, že je prováděna špatně. Proto by se začínající manažer měl naučit odlišovat mezi „odlišným“ a „nesprávným“.

Obava o čemkoli rozhodnout/ sklon neřešit problémy – sklon k nerozhodnosti, odkládání řešení problémů, vyhýbání se rozhodnutím, problémovým zaměstnancům, to je další chyba začínajících manažerů. Nerozhodný manažer se tak stává jedním z hlavních zdrojů pracovního stresu.

Úkolem manažera při vzniku problému je nalézt nejlepší řešení, může požádat o názor a pomoc ostatní, řešení problému je však pouze na něm.

Sklon zanedbávat poznání vlastních podřízených - jediná možnost, jak efektivně řídit spolupracovníky je seznámit se s tím, co je pro ně důležité, pro co se dokážou nadchnout, je možné je motivovat, čeho se obávají a co jim způsobuje starosti.

Nedostatečné ocenění zaměstnanců – velmi důležitým úkolem manažera je ocenění práce zaměstnanců. Nový manažer většinou neví jak je ocenit, nebo této oblasti nevěnují příliš času. Ocenění nemusí být pouze finanční, manažer by si měl najít čas k ocenění výsledků práce svých zaměstnanců a to formou písemného nebo ústního uznání. Zvýší tím motivaci, výkonnost i loajalitu svých podřízených.

Tendence nehájit své podřízené - jednou ze schopností manažera by měla být schopnost umět se postavit za své podřízené, obhájit je zastat se jich při řešení různých problémů. Často je manažer pod tlakem zejména v oblasti určování platů, zde by měl stát za svým rozhodnutím, zastat se podřízených a to zejména znalostních zaměstnanců, které je třeba ohodnotit kvalitně, protože jejich ztráta by pro organizaci byla ohrožením.

Tendence zapomínat na svého nadřízeného – manažer by měl najít dostatek času k setkání se svým nadřízeným, ab mu předal informace, případně aby od něj získal vedení a pomoc. Nemůže vycházet z předpokladu, že ten, kdo jej do nové funkce jmenoval, chápe, že je velmi zaneprázdněný a nebude požadovat žádné informace a čas manažera.

Sklon vyhýbat se odpovědnosti – manažer si v počátcích často neuvědomuje svou odpovědnost za vše, za to co sám zavinil a to vědomě i nevědomě, za to, co kdokoli z jeho podřízených udělá nebo neudělá. Zde je nutné vytvořit takový systém komunikace, aby se vyvaroval nepříjemnostem. Současně je nutné, aby byl připraven nést plnou odpovědnost a to i v případech, kde se snažil vyvarovat všech chyb. Neměl by vnímat problémy osobně, ale jako součást řídící funkce.

Tendence ukazovat všem, kdo je tady šéfem – není nutné dokazovat okolí, že je jmenován do funkce, všichni to jasně vědí, je však třeba ukázat, že volba byla správná a bude změnou k lepšímu.

Jak uvádí Slavíková[23], změny, které přináší současná společnost nutně vedou ke změnám v oblasti vzdělávání. Na tyto změny v oblasti vzdělávání a zejména pak na význam celoživotního vzdělávání reagovala i Evropská unie na Lisabonském summitu, když formulovala 13 dílčích cílů ke zvýšení efektivity vzdělávání.

Z těchto cílů pak vychází i Strategie celoživotního učení v ČR, kterou vláda přijala v roce 2007. Mezi důležité cíle patří rozvoj celkové kompetence jednotlivců. Aby mohly být splněny cíle vyplývající z výše citovaných strategií, je nutná proměna školy, protože škola je základním stavebním prvkem této strategie.

Jedním z možných modelů jak toho docílit, může být řízení školy jako učící se organizace

Tento model však vyžaduje od všech zúčastněných nové kompetence. „*Pokud má získat nové kompetence žák, musí být veden kompetentním učitelem, ten by měl být veden kompetentním řídícím pracovníkem*“ [24]

Jak dále uvádí Slavíková kompetence ředitele školy můžeme rozdělit i prostřednictvím rolí, které vykonává při řízení školy:

3.7.1. Role vůdce, leadera

Zde tvoří hlavní roli motivování lidí při vytváření strategického plánu školy a sdílení vizí, důležité je také personální řízení. Další kompetencí v roli vůdce je schopnost formulovat myšlenky, schopnost analýzy a vyhodnocování informací,

[23] SLAVÍKOVÁ, L. Řízení školy a vytváření učící se organizace. *Orbis Scholae*. 2008, roč. 2, č. 3, s. 37-51. ISSN 1802-4637. Dostupné z: http:// www.orbisscholare.cz/archiv.

[24] SLAVÍKOVÁ, L. Řízení školy a vytváření učící se organizace. *Orbis Scholae*. 2008, roč. 2, č. 3, s. 37-51. ISSN 1802-4637. Dostupné z: http:// www.orbisscholare.cz/archiv.

komunikace, naslouchání. Neméně důležitou je kompetence rozeznání silných a slabých stránek podřízených a emoční inteligentce (*součást sociální inteligence, schopnost a dovednost vnímat, poznávat a diferencovat vlastní i cizí pocity, emoce, afekty a nálady a regulovat podle nich své jednání, též emocionální inteligence)*[25]. Jedná se o nejdůležitější kompetence při řízení školy. Neméně důležité jsou i osobnostní rysy řídícího pracovníka., poctivost, čestnost, sebedůvěra, schopnost poznání a jak uvádí Bacík, Kalous, Svoboda a kol. jsou pro dobré vůdce příznačné schopnosti jako porozumět a pochopit jaké motivátory mají spolupracovníci, jak se mění v čase a situaci, dále schopnost motivovat a získat loajalitu, vést spolupracovníky k dosažení cílů a v neposlední řadě naplnit jejich motivační potřeby – pocit seberealizace.[26]

3.7.2. Role manažera

V roli manažera ředitel dbá na dosažení strategických cílů a vizí. Tato role zahrnuje mimo jiné oblast autority, moci, kontroly, rozhodování, řízení lidských zdrojů, vyhodnocování zpětné vazby, organizování. Svým rozsahem se jedná o roli nejkomplikovanější a pro fungující školu je zcela nezbytná.

---

[25] Sociální inteligence. KUČERA, Radek. *ABZ Slovník cizích slov* [online]. 2006 [cit. 2011-11-11]. Dostupné z: http://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/socialni-inteligence

[26] BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J.,aj. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8.

3.7.3. Role vykonavatele

Jak dále zmiňuje Slavíková tuto roli by měla zastávat jiná osoba než ředitel, je dána typem organizační struktury a tím danými rozhodovacími pravomocemi. V současném pojetí vedení škol je však tato role vykonávána ředitelem a při současném systému hodnocení a vytváření kritérií plní ředitel současně všechny tři role.

Slavíková[27] dále uvádí hlavní rozdíly mezi manažerem a leadrem, pokud se na toto rozdělení podíváme, je jasné, že pro školu jako učící se organizaci je ředitel důležitý především jako leader, avšak pro zřizovatele, pro kterého je ředitel především spoluhráč, který pečuje o nemalý majetek, je důležitější role manažera a vykonavatele.

Tab.č.2 – role leadera a manažera

Leader	Manažer
zavádí změny a vyvíjí nové postupy	kontinuálně vykonává správní činnosti
vybízí k zachování statutu quo	přijímá status quo
zaměřuje svou pozornost na lidský faktor	zaměřuje svou pozornost na fungování systému
řeší věci s dlouhodobou perspektivou	řeší aktuální problémy
nezabývá se detaily	bere v úvahu detaily, jednotlivosti
vytváří pozitivní atmosféru	spoléhá se na kontrolu
ptá se co a proč	ptá se jak a kdy
někdy mění pravidla	vždy dodržuje pravidla
ukazuje směr, vizi	plánuje a zpracovává rozpočet
sjednocuje a inspiruje zaměstnance	pojmenovává a řeší problémy
motivuje zaměstnance	organizuje a personálně zajišťuje

[27] SLAVÍKOVÁ, L. Řízení školy a vytváření učící se organizace. *Orbis Scholae*. 2008, roč. 2, č. 3, s. 37-51. ISSN 1802-4637. Dostupné z: http:// www.orbisscholare.cz/archiv.

Jak z výše uvedeného vyplývá, jsou role ředitele obtížné a vyžadují, aby byl vedoucí pracovník na tyto role dobře připraven a vybaven.

3.8. Vztah ředitele školy a zřizovatele

Vztah ředitele školy a zřizovatele je v mnoha oblastech složitý a zahrnuje celou škálu oblastí. Ředitel představuje pro zřizovatele nejen vzdělávacího lídra, tedy člověka, který je zodpovědný za výchovně vzdělávací proces, tvorbu a vývoj kvalitní školy, ale představuje i statutární orgán příspěvkové organizace, který spravuje a pečuje o svěřený majetek. Pro zřizovatele je proto velmi důležité jak kvalitního kandidáta na místo ředitele školy vybere. Tato dlouhá cesta spolupráce začíná již zmíněným konkurzním řízením, které je jasně vymezeno právními předpisy.[28] Zde se v kontextu rolí, které ředitel plní, nabízí otázka, zdali jsou tyto právní normy v současné době dostatečné.

Pokud má ředitel plnit funkci statutárního orgánu příspěvkové organizace a zodpovídá plnou měrou osobně za hospodaření organizace, správnost účetních postupů, personální otázky, bezpečnost zaměstnanců a žáků, spravuje majetek atd., je velmi těžké věnovat se naplňování cílů a řízení výchovně vzdělávacího procesu. Ano, je na řediteli, aby si vhodnou organizační strukturou a delegováním zajistil chod školy tak, aby mohl s přehledem plnit všechny své povinnosti a je na zřizovateli, aby v konkurzním řízení vybral správného kandidáta na místo ředitele.

I když by měla být v konkurzním řízení zajištěna objektivita a posouzení všech nezbytných znalostí a to zastoupením ČŠI, krajského úřadu, zaměstnanců dané školy, zřizovatele, odborníka z daného typu škola případně dalších odborníků, je

[28] Česká republika. Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 14, s. 346-348. Dostupný z http://aplikace.mvcr.cz/ sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=54/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

rozhodnutí komise pouze doporučující a pro zřizovatele není závazné. Zde se dostáváme k tématu, které se často objevuje v odborných diskusích.

Jak uvádí například Trojan[29] stává se někdy ředitel „rukojmím“ politiků. Nízká úroveň politické gramotnosti některých komunálních politiků může ovlivnit i jmenování ředitele či jeho odvolání. K těmto situacím dochází, kdy je místo ředitele obsazováno s ohledem na politické zastoupení v orgánech obce, ale zřizovatelé by měli být natolik politicky gramotní, aby respektovali vyjádření konkurzní komise a na místo ředitele jmenovali kandidáta, který splňuje požadavky dobrého manažera a leadera.

Jmenování do funkce je počátek vzájemné spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem.

3.9. Zřizovatel a zřizovatel

Zde si dovolím vysvětlit tyto dva na pohled stejné pojmy. Pro odbornou veřejnost, veřejnost, kontrolní orgány a nadřízené orgány zřizovatel rovná se obec a její političtí představitelé. Zde pak otázka „*Není ředitel rukojmím politiků?“*, kterou uvádí Trojan [30] může být na místě.

Jak dále Trojan, uvádí je současný systém vzdělávání svázaný volebními výsledky, lidé rozhodující a ovlivňující český vzdělávací systém neprokazují dostatečnou politickou gramotnost. Ať již ministerstvo školství, které dosud nedokázalo zpracovat a předložit ke schválení Národní program vzdělávání, nebo krajští zastupitelé, kteří dostatečně včas nezareagovali na klesající počet žáků středních škol.

---

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

[30] *tamtéž*

V neposlední řadě zmiňuje, co je schopen s fungující školou a ředitelem udělat nový, avšak politicky negramotný starosta. Tolik tedy zřizovatel pohledem doktora Trojana a tak, jak je vnímán veřejností. Na pojem zřizovatel se můžeme podívat i z jiného úhlu. Pro ředitele je nejbližším partnerem a představitelem zřizovatele pracovník odboru, který má ve své gesci školství. (Nehovoříme zde o malých obcích, kde je situace složitější o to, že ač zřizují školu, nemají odborné pracovníky, zde pak může být jednání a rozhodování starosty ovlivněno z větší části politicky.) Pracovníci odborů školství jsou plně kvalifikovaní a odborně způsobilí k tomu, aby zastupovali zřizovatele ve vztahu k řediteli a aby tyto vztahy byly objektivní a korektní. Na těchto lidech pak záleží, jak danou problematiku vysvětlí, zdůvodní, jaké argumenty předloží, aby politickou reprezentaci (zřizovatele) přesvědčili o správném směru. Na těchto lidech na obcích do jisté míry závisí, jaká opatření a postupy zvolí zřizovatel.

3.10. Aspekty ovlivňující vztah ředitele a zřizovatele

Při vzájemné spolupráci mezi zřizovatelem a ředitelem školy jsou velmi důležité oblasti, které tento vztah můžou zásadně ovlivnit.

Prvním zásadním krokem je vhodný výběr kandidáta na místo ředitele a jeho velká podpora v začátcích působení. Zde se může jevit jako problematická novela školského zákona[31], která upravuje funkční období ředitele na dobu určitou a to dobu šesti let. Autoři novely zdůrazňují, že je to krok správným směrem, možnost dát zřizovateli do rukou nástroj, který by umožnil odvolat ředitele, který svou funkci nevykonává správně a na základě svého podnětu nebo podnětů ČŠI nebo školské rady jej odvolat a vypsat nové konkurzní řízení.

Tento způsob byl již v minulosti používán s tím rozdílem, že funkční období se hodnotilo po čtyřech letech.

Z řad odborné veřejnosti se však objevují názory, že toto opatření nedává potřebnou jistotu ředitelům škol a pokud jako správný leader buduje učící se organizaci, vytváří vizi, je toto opatření kontraproduktivní. I současné právní normy umožňují nevhodného ředitele odvolat na základě podnětů ČŠI, školské rady nebo z důvodů taxativně vymezených ve školském zákoně.

3.10.1. Financování

Pokud budeme dále pokračovat na cestě vzájemných vztahů ředitele a zřizovatele, je ze strany zřizovatele důležité vytvářet optimální podmínky pro samotný chod školy, to znamená zabezpečit dostatek finančních prostředků na provoz školy

[31] Česká republika. Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, s. 6317-6326. Dostupný z z:http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=472/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

tak, aby se ředitel nemusel zabývat řešením nedostatku finančních prostředků na úkor jiných zásadnějších úkolů.

Povinnosti v tomto směru jasně udávají zřizovateli školy stanovení ve školském zákoně. Ustanovení § 180 vymezuje povinnost obce zajišťovat ty výdaje škol, které zřizuje, a které nejsou hrazeny ze státního rozpočtu, v praxi to znamená úhradu výdajů na provoz školy, její opravy, investiční akce, případně i další neinvestiční výdaje, které jsou jinak hrazeny státem, například příspěvek na učební pomůcky, další vzdělávání nebo mzdové náklady.

3.10.2. Hodnocení

Neméně důležitou roli hraje ve vztahu **hodnocení** práce ředitele školy. Jak uvádí Urban[32] hodnocení zaměstnanců je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníků, podpory jejich výkonu, prostředkem vzájemné komunikace i korekcí neodpovídajícího chování. I když ředitel není v pravém slova smyslu zaměstnancem zřizovatele je jeho partnerem, je to zřizovatel, kdo hodnotí výsledky jeho práce, takže můžeme vycházet z pravidel, která platí všeobecně pro hodnocení zaměstnanců. Hodnocení slouží jako příležitost ke shrnutí výkonu zaměstnance za uplynulé období, ke stanovení dalších cílů. Jak dále uvádí Urban, hodnocení bývá často prováděno nedostatečně z řady chyb a je považováno za ztrátu času. Dalším důvodem nedostatečného hodnocení jsou i obavy před možnými konflikty se zaměstnanci nebo jejich demotivace, nedostatek odvahy sdělit, že výkon neodpovídá požadavkům, spoléhání se na to, že problémy zmizí samy.

Pokud se podíváme na hodnocení z hlediska časového, můžeme jej rozdělit na:

Hodnocení průběžné

Slouží k včasnému rozpoznání a řešení problémů, které vznikají při řešení úkolů, průběžné motivaci, poskytnutí případné pomoci

Má neformální charakter, odehrává se v každodenní komunikaci, je hodnocením výchozím, protože pravidelné hodnocení shrnuje výsledky průběžného hodnocení za určitý časový interval. Průběžné hodnocení by mělo být prováděno celoročně tak, aby zpětná vazba nebyla předávána jen při pravidelném hodnocení, ale průběžně.

Hodnocení pravidelné

---

[32] URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 276. ISBN 80-7357-220-6.

Má svou formu a je vázané na určitý stanovený termín, zpravidla je prováděno pololetně či ročně. Pravidelné hodnocení umožňuje zaměstnancům vyjádřit se ke své práci, umožňuje vyšší objektivitu hodnocení a širší využití zpětné vazby. Uplatnění pravidelného hodnocení spočívá také ve využití závěrů hodnocení pro účely odměňování

Hodnocení při ukončení projektů

Jedná se o obdobné hodnocení jako hodnocení pravidelné, termín však souvisí s časovým průběhem projektu.

Hodnocení pracovníků ve zkušební době

Může být prováděno v průběhu, nebo jen na konci zkušební doby. Cílem tohoto hodnocení je ověřit adaptaci nového pracovníka, zjistit jeho výkon a pracovní chování. Hodnocení je prováděno zpravidla obdobným způsobem jako pravidelné hodnocení.

Důležitým aspektem hodnocení je **předávání zpětné vazby**. Její poskytování není jednoduché a ze strany hodnotitele vyžaduje zájem o zaměstnance, ochotu a odvahu ji poskytnout, čas a přípravu, ale také sociální dovednosti. Pokud má být zpětná vazba efektivní musí splňovat určité aspekty:

Měla by být poskytována průběžně

Měla by být oproštěna od nepříznivých emocionálních reakcí hodnoceného, které brání jejímu přijetí

Měla by pomáhat ke zlepšení výkonu či pracovního chování

Jak dále Urban[33] uvádí, poskytování průběžné zpětné vazby znamená využít všech příležitostí k pochvale a povzbuzení. Všichni zaměstnanci potřebují pochvalu

[33] URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 276. ISBN 80-7357-220-6.

jako motivaci ke své práci a ne jinak je tomu u vedoucích pracovníků, tedy i ředitelů. Pokud odměna (ne pouze finanční) přichází bezprostředně po úspěšném splnění úkolu, je to nejúčinnější motivace. Stejně platí i opak, pokud nejsou zaměstnanci včas upozorněni na nedostatky, nejsou včas informováni o tom, čeho by se měli vyvarovat nebo co zlepšit, dá se předpokládat, že jejich výkony budou nízké a špatné i nadále.

Pokud je negativní zpětná vazba prováděna pouze při pravidelném hodnocení, je zpravidla odmítána, hodnocený jí nepřijímá, působí spíše jako útok proti němu.

Pokud ji hodnocený přijme, nabývá dojmu, že musel být hodnocen nepříznivě po celou dobu posuzování a že nedostal příležitost, aby na nespokojenost hodnotícího reagoval.

Pravidelné roční hodnocení by proto mělo být shrnutím zpětnovazebných rozhovorů z průběhu celého roku, mělo by mít jasně danou strukturu a nemělo by pro hodnoceného přinášet žádné překvapení.

Podle Hroníka[34] může být pravidelné hodnocení prováděno například formou motivačně hodnotícího pohovoru, umožňuje hodnotit všechny sledované oblasti a celkový časový úsek. Motivační- hodnotící pohovor se skládá ze dvou částí, v první části hodnotí zaměstnanec sám sebe a to podle předem zadaných otázek a témat (cca 14 dní dopředu tak, aby se mohl dostatečně připravit), hodnotí nejen uplynulé období, ale zaměřuje se i do budoucnosti. Druhá část pak náleží hodnotiteli.

Právě hodnocení bývá ve vztahu ředitel a zřizovatel jednou z problémových oblastí, hodnocení by mělo být prováděno komplexně, avšak u většiny zřizovatelů je největší důraz kladen na oblast hospodaření s finančními prostředky, získáváním sponzorských darů a výnosy doplňkové činnosti. Ani nastavení pravidel pro hodno-

---

[34] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 128. ISBN 978-80-247-1458-5.

cení nepřináší takový výsledek, jaký je očekáván. Hodnocení je prováděno podle určitých kritérií, ale ředitelé ve většině případů nedostávají zpětnou vazbu. V praxi je prováděno hodnocení tak, že na základě podkladů a výsledků je řediteli přiznána zřizovatelem, tedy radou města, určitá finanční odměna, ale proč byl tak hodnocen, co bylo hodnoceno kladně, co záporně, jaké jsou úkoly do příštího období, to už se hodnocený většinou nedozví. Problémem je i nastavení systému, kdy zřizovatel určuje výši finanční odměny pro hodnoceného ředitele, a finanční prostředky jsou poskytovány ze státního rozpočtu. Tak se někdy stává, že ředitel, ač je za svou práci i kvalitně ohodnocen, nemůže si přiznanou částku vyplatit vzhledem k nedostatku finančních prostředků. Je samozřejmě možné, aby i zřizovatel ze svých prostředků poskytoval ředitelům finanční ohodnocení, avšak tato praxe je velmi ojedinělá.

3.10.3. Motivace

S hodnocením úzce souvisí **motivace**. Pokud se pokusíme vysvětlit pojem motivace, musíme se zaměřit na teorii motivace

K poznání toho, jak funguje motivace pracovního chování je důležité poznání a aplikace teorií a modelů pracovní motivace. Teorie motivace pomáhají odhadovat, jak budou lidé v různých situacích reagovat, jaké motivační podněty mohou ovlivnit pracovní chování apod. Většina pracovně motivačních teorií vychází z teorií lidských potřeb a jejich uspokojování, ale přesto dosud neexistuje žádná, která by byla všeobecně přijímána, nebo alespoň výrazně dominantní. Většinu motivačních teorií, zaměřených na pracovní chování lze shrnout do dvou skupin.35

První skupina teorií (teorie potřeb) vysvětluje, co člověka motivuje k práci; jejich

autoři se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a preference, určit, které faktory

vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. Podle

Armstronga 36 je základem těchto teorií přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby.

Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy

---

[35] ŠTIKAŘ, J. RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 462. ISBN 80-246-0448-5.

[36] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.

je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k

dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Mezi takové teorie patří například Maslowovo pojetí hierarchie potřeb nebo Herzbergrova dvoufaktorová teorie.

Druhá skupina teorií pracovní motivace *(teorie zaměřené na proces)* sdružuje modely, které předkládají hlubší teoretická vysvětlení pracovní motivace. V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci a rovněž na základní potřeby.

Někdy jsou označovány jako poznávací teorie. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.[37]

K nejznámějším teoriím této skupiny náleží například Adamsova teorie spravedlnosti nebo Vroomova teorie očekávání. Tato teorie vyjadřuje, jak člověk reguluje své pracovní úsilí, které vede k určitému výsledku podle toho, jak si odpoví na otázky:

Jaká je pravděpodobnost, že daný úkol splní

Jaká je pravděpodobnost, že za splněný úkol obdrží odměnu

Je očekávaná hodnota odměny za dosažený výsledek uspokojivá

Čím více tedy povede snaha pracovníka k žádoucím cílům, tím svědomitěji bude pracovník svou činnost vykonávat. Žádoucím výsledkem může být vyšší plat, funkční postup, uspokojení z práce jako takové, profesní rozvoj, seberealizace prostřednictvím úspěšného plnění náročnějších úkolů. Jedná se jakékoliv podněty, které mají pro pracovníka pozitivní význam (hodnotu).

---

[37] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007, s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.

Mezi nejrozšířenější a nejznámější teorie motivace patřících do skupiny teorií potřeb a ve 40. a 50. letech minulého století ji vytvořil americký psycholog Abraham H. Maslow. Založil ji na rozlišení pěti úrovní potřeb

1. fyziologické potřeby – tvoří základní úroveň a zahrnují potřeby spánku, potravy, sexu, vody a vzduchu,

2. potřeby jistoty a bezpečí – zahrnují emocionální bezpečí, stabilitu, řád a fyzické bezpečí,

3. potřeba sounáležitosti – sociálně zaměřené potřeby se vztahují k interakci

s druhými lidmi a zahrnují potřebu být akceptován,

4. potřeba úcty – sem náleží potřeba být respektován, potřeby prestiže a úspěchu,

5. potřeba seberealizace – nejvyšší úroveň potřeb zahrnuje sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností.

Všechny úrovně potřeb vytváří hierarchicky uspořádaný systém, který spočívá v tom, že výše postavené potřeby se projeví až tehdy, byly-li níže postavené potřeby uspokojeny. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že "člověk je živočich s přáními"; to znamená, že pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. Lidé se pohybují vzhůru hierarchií potřeb a tím dochází k jejich psychologickému vývoji. Tento pohyb však nemusí být přímočarý. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně nefungují a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vracejí.

Pokud tuto teorii převedeme na pracovní motivaci, vyjadřují jednotlivé úrovně tyto potřeby pracovníka: plat – sociální zajištění, důchodové zabezpečení apod. –

přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích – tituly, statusové symboly,

povýšení – pracovní seberealizace.[38]

Lidé nepotřebují jen peněžitou odměnu, ale také úctu a komunikaci.

Herzbergrova dvoufaktorová teorie

Tato teorie vychází s existence dvou druhů motivačních podnětů.[39]

Vnější podněty (hygienické) - zahrnují faktory týkající se práce, celkových podmínek pracoviště a pracovního zařízení. (kultura pracoviště, plat, bonusy, pravidla a směrnice organizace, stabilita, postavení, ale i osobní život). Ovlivňují pracovní pohodu, spokojenost pracovníka. Jejich motivační vliv je krátkodobý. Tyto faktory vlastně nemotivují, ale jejich zanedbání vede k nespokojenosti.

Vnitřní faktory (motivátory) – ovlivňují vztah pracovníka k pracovní činnosti, zajímavost práce a uspokojení z práce; projevují se ve výkonnosti. Motivační faktory jsou založeny na úspěšném růstu a seberealizaci v práci. Mezi tyto faktory patří úspěch, uznání, zájem o práci, odpovědnost, postup. Do jaké míry je člověk uspokojen svým úspěchem, závisí výhradně na tom, jak je uznáván. Motivační síla těchto faktorů je velmi silná a dlouhodobá.

Pokud se pokusíme tuto teorii převést zjednodušeně do praxe uznání za vykonanou práci je motivační faktor a finanční odměna je faktor hygienický. Po obdržení odměny bude pracovník krátkodobě spokojen, avšak pouze po časově omezenou dobu. Pokud však vyslovíme uznání za vykonanou práci, tento pocit uspokojení přetrvává dlouho, má silnější motivační účinek a odráží se v pracovním výkonu.

Z této teorie tedy vyplývá, že je nutné uspokojovat hygienické faktory pracovníků, avšak není možné se domnívat, že jejich naplňování povede k výraznějšímu pracovnímu výkonu.

---

[38] ŠTIKAŘ, J. RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 462. ISBN 80-246-0448-5.

[39] BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J.,aj. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8.

V praxi však často k využívání těchto teorií nedochází. Zřizovatel hodnotí práci ředitele a motivuje jej, ale ve většině případů pouze povrchně a pouze z hledisek blízkých zřizovateli (ekonomická oblast, správa budovy, stížnosti rodičů, případně akce školy).

Často nejdůležitějším a nejčastějším motivátorem bývá finanční odměna, která je poskytována jedenkrát až dvakrát ročně. Taková motivace je v rozporu s výše uvedenými teoriemi.

Velmi zřídka jsou využívány i jiné motivátory jako vyslovení veřejného uznání, poděkování, oslovení ředitele jako odborníka, který by byl garantem pro získávání dalších odborných znalostí ostatních kolegů.

V této kapitole byly popsány a nastíněny hlavní faktory, které mohou ovlivnit vztah ředitele a zřizovatele. Ať už se jedná o vhodný výběr kandidáta na vedoucí místo ředitele, nebo zabezpečení vhodných podmínek ze strany zřizovatele, nemalou roli hraje i vhodná forma hodnocení práce ředitele a jeho motivace ze strany zřizovatele.

3.10.4. Komunikace

Pokud bych měla vyjádřit svůj názor, domnívám se, že nejzásadnější roli ve vztahu ředitele a zřizovatele hraje vzájemná komunikace.

Podíváme-li se na komunikaci z obecného hlediska, je komunikace pojem, který může být použit jako označení přemisťování lidí, pro dopravní síť, přemisťování materiálu, ale také jako označení myšlenek, postojů a pocitů od jednoho člověk k druhému.

Komunikačními prostředky mohou být jazyk, telefon, televize, ale také vlaky nebo letadla.

Jak uvádí Mikuláštík[40], existuje celá řada definic komunikace, avšak nejdůležitější charakteristiky je možné shrnout do těchto základních bodů:

Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování

Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem

Komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů

Drucker uvádí základní čtyři charakteristiky komunikace[41] a to

Komunikace znamená vnímání.

Komunikace znamená očekávání.

Komunikace klade požadavky.

Komunikace a informace jsou dvě různé a dokonce převážně protikladné věci – jsou však na sobě závislé.

Jak dále uvádí Drucker tím, kdo komunikuje, je příjemce. Komunikátor, osoba, která komunikaci vysílá, nekomunikuje. Ta pouze něco vyřkne. Pokud nemá někoho, kdo jej slyší, k žádné komunikaci nedojde. Důležité je komunikovat v terminologii, která odpovídá vlastní zkušenosti příjemce. Pokud tomu tak není, nebude příjemce schopen neznámé termíny přijmout, přesahují schopnost jeho vnímání.

---

[40] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání.* Praha: Grada, 2010, s. 328. ISBN 978-80-247-2339-6.

[41] DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002, s. 300. ISBN 978-80-7261-066-2.

Podle Mikuláštíka [42] komunikaci můžeme rozdělit na verbální a neverbální. Obě tyto formy se navzájem doplňují, někdy může jedna zcela nahradit druhou.

Verbální komunikace znamená vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka.

Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukovaná. Význam verbální komunikace je důležitý, je nezbytnou součástí sociálního života a nezbytnou podmínkou myšlení.

Neverbální komunikace znamená vyjadřování pomocí gest, mimiky, jde o řeč těla. Většinou doplňuje verbální projev. Může zesílit jeho účinek, někdy jej může zcela nahradit.

Pokud verbální projev nesouhlasí s neverbálním, posluchač věří spíše neverbálnímu projevu než slovu.

Jak uvádí Janda[43], pokud se na komunikaci podíváme z hlediska fungování firmy, v našem případě převedeno na funkční vztah zřizovatele a ředitele, není komunikace všechno, ale je za vším. Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Účelem komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou k dispozici.

Zásady platné pro firemní komunikaci jsou uplatnitelné i v komunikaci mezi ředitelem a zřizovatelem, i když se nejedná v pravém slova smyslu o firmu, výsledkem snažení obou těchto partnerů je vytváření hodnot a „služeb“ pro zákazníka, tedy žáka, rodiče, zaměstnance, občany.

Proto i zde bez výjimky platí, že komunikaci vytváří odesílatel i příjemce stejným dílem. Komunikace by měla proudit oběma směry. Velmi důležitá je i zpět-

---

[42] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání.* Praha: Grada, 2010, s. 328. ISBN 978-80-247-2339-6.

[43] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*: *Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004, s. 128. ISBN 80-247-0781-0.

ná vazba. Komunikace by měla být jednoduchá, jasná a srozumitelná. Chybou není jen nedostatek informací, ale i jejich nadbytek.

Pokud mají spolu obě strany efektivně komunikovat, musí mít dostatečné informace, znát vize, strategii. Důležité jsou i průběžné informace o současném stavu věcí a vědět, jaké konkrétní úkoly budou zadány. Čím více budou obě strany vědět, tím lepší spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem bude. Stanovení srozumitelných cílů je základním předpokladem úspěšné komunikace.

V komunikaci může docházet k selhání a to v případě, když dojde k výskytu tzv. informačního šumu. Jedná se o rušivý faktor, který vede ke zkreslení sdělení, k nepřesné interpretaci.

Dobrý manažer by se měl snažit informačním šumům předcházet.

Špatná komunikace bývá příznakem hlubších problémů.

Mezi nejčastější překážky v komunikaci patří:

Odlišnost názorů, postojů, znalostí a zkušeností – na jejich základě interpretuje každý člověk stejné informace různě

Neschopnost naslouchat – vzájemné naslouchání tvoří asi 45% komunikace

Sémantické problémy- myšlenky vyjadřujeme pomocí jazyka, ale stejná slova mohou pro každého znamenat něco jiného

Časová tíseň – komunikace by měla být pravidelná a s dostatkem času

Komunikační přetížení – nadbytek informací může vést k zablokování komunikace, je nutné vybírat, které informace jsou důležité.

Aby tyto překážky v komunikaci byly co nejméně časté, musí obě strany, tedy ředitel i zřizovatel plně využít svých manažerských schopností a snažit se o vylepšení nejen toho, co sděluje, ale i schopnosti naslouchat a porozumět, tomu, co je mu sdělováno.

Mezi možnosti, jak komunikaci zlepšit patří například:

Využití zpětné vazby – pomáhá zjistit, zda bylo vše správně pochopeno, komunikace se nestává jednosměrnou

Empatie – schopnost vcítit se do role jiného člověka, pomůže dekódování sdělení

Zjednodušení jazyka – je důležité používat termíny srozumitelné komunikační protistraně

Efektivní naslouchání – dodržování pravidel slušného chování vůči partnerovi v komunikaci, poskytnutí prostoru k vyjádření.

Jak z výše uvedeného vyplývá, je efektivní komunikace jedním z důležitých předpokladů efektivního, rovnocenného a funkčního vztahu mezi ředitelem a zřizovatelem.

4. Empirická část

Cílem výzkumného šetření bylo pokusit se zodpovědět stanovené hypotézy a následně řešit výzkumný problém. Prostředkem výzkumu bylo dotazníkové šetření dvou skupin respondentů a porovnání výsledků šetření v obou skupinách.

4.1. Výzkumný problém

Které oblasti vztahu ředitele školy a obce jako jejího zřizovatele jsou nejproblematičtější?

4.1.1. Hypotézy

Se stanovením výzkumného problému souvisí i stanovení hypotéz. V tomto výzkumném šetření byly stanoveny celkem tři základní hypotézy

Vztah ředitele a zřizovatele je u většiny dotazovaných problematický ve většině sledovaných oblastí

Zřizovatel z pohledu ředitele svými postupy negativně ovlivňuje vztah mezi oběma subjekty

Vztah ředitele a zřizovatele kladně ovlivňují jasně stanovená pravidla a vzájemná komunikace

4.1.2. Proměnné

Aby bylo možné ověřovat jednotlivé hypotézy, byly ve výzkumném šetření stanoveny proměnné, které byly v šetření sledovány. Jednalo se zejména o kapacitu školy, typ školy, ředitele, zřizovatele, hodnocení, odměňování, motivaci, financování, komunikaci a zpětnou vazbu.

4.1.3. Metody sběru dat

Výzkumné šetření[44] je možné provádět třemi základními technikami, a to metodou pozorování, experimentu a dotazování. Tato metoda je realizována pomocí celé řady nástrojů, např. dotazník nebo anketa a také dle vhodně zvoleného kontaktu s respondentem, kde jsou samotnou podstatou tazatelem zvolené otázky.

Metoda dotazování se podle druhu kontaktu s respondentem dělí na telefonickou, osobní, elektronickou a písemnou.

Ve vlastní práci bylo využito písemné dotazování a to pomocí nejběžnějšího nástroje, který je využíván u metody písemného dotazování a to dotazník.

Při vytváření dotazníku[45] je nutné zvážit formulace otázek, formu a stylizaci. Jednou z hlavních zásad při je srozumitelnost a jednoznačnost otázek, správně zvolená délka a struktura. V úvodu by měl dotazník obsahovat motivaci, vysvětlení principu a postupu vyplňování. Nejčastěji jsou využívány tři metody strukturování dotazníku. Jedná se o uzavřené a otevřené otázky a o otázky se stupnicí.

V samotném dotazníku byly použity uzavřené otázky, které nabízejí předem několik variant, ze kterých byli respondenti nuceni vybrat pouze jednu. V závěru pak mohli respondenti uvést další doplňující údaje, které by více konkretizovaly danou zkoumanou oblast.

Dotazníky byly vytvořeny pro skupinu respondentů, kterou tvořili ředitelé škol a pro skupinu zřizovatelů, v tomto případě obcí. Pro větší komfort respondentů

---

[44] HAUGE, P.N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů.* Praha: Computer Press, 2006, s.234. ISBN 80-7226-917-8.

[45] ZICH, F. *Úvod do sociologického výzkumu.*Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, s.116. ISBN 80-86754-19-7.

a snazší zpracování výsledků bylo použito možností elektronických dokumentů vytvořených na https://docs.google.com.

Dotazník obsahuje celkem 21 otázek, které jsou pro skupinu respondentů ředitelů i respondentů – zřizovatelů stejné (pouze u některých otázek přizpůsobena formulace) tak, aby bylo možné porovnat jednotlivé odpovědi.

4.1.4. Základní a výběrový soubor

Základní soubor tvoří ředitelé základních a mateřských škol a obce jako zřizovatelé.

Jako výběrový soubor jsem pro toto výzkumné šetření zvolila zřizovatele – obce pověřené a obce s rozšířenou působností. Kritériem pro výběrový soubor byl počet obyvatel od 10 tisíc do 20 tisíc obyvatel. Tento soubor byl vytvořen z databáze na stránkách Českého statistického úřadu a to z údajů z posledního sčítání lidí, domů a bytů v roce 2010.

Tento výběrový soubor obsahoval celkem 56 obcí, tedy počet respondentů první skupiny.

Druhým výběrovým souborem byly základní a mateřské školy výběrového souboru zřizovatelů. Z databáze škol, dostupných na stránkách jednotlivých obcí nebo v databázi firem vznikl soubor 338 škol.

Náhodným výběrem pak bylo stanoveno 100 základních a mateřských škol jako respondentů druhé skupiny.

4.1.5. Plán zpracování

Šetření bylo rozděleno do několika fází. V první fázi byli osloveni případní respondenti s žádostí o spolupráci a následně byl proveden pilotní výzkum. Návrh dotazníku byl zaslán po dohodě několika zřizovatelům a ředitelům škol ve městě. Po připomínkách ze strany respondentů pilotního výzkumu byly některé otázky, které byly nadbytečné z dotazníku vyjmuty, a byla upravena formulace některých otázek.

V další fázi byl distribuován dotazník s legendou a motivačním dopisem. Vzhledem k tomu, že po prvním oslovení respondentů byla návratnost dotazníků nízká, byly respondenti v průběhu tří týdnů oslovení znovu. I po tomto termínu byla návratnost cca 20%, proto byli respondenti obou skupin oslovení znovu a požádáni o spolupráci. Větší návratnost byla zpočátku ze strany respondentů- obcí. Po znovu oslovení druhé skupiny respondentů – ředitelů a to jak elektronicky, tak telefonicky dosáhla návratnost dotazníků 61%.

Následovala fáze kontroly dotazníků, vzhledem k tomu, že dotazník byl koncipován tak, aby respondenti vyplnili všechny otázky, pak bylo možné dotazník odeslat, nedošlo k vyřazení žádného chybného dotazníku tak, aby byly eliminovány případné chyby.

Další fáze zahrnovala zpracování dat, posouzení jednotlivých otázek a to z obou skupin respondentů a porovnání a zpracování těchto dat.

Poslední fáze empirické části pak obsahovala výstupy výzkumného šetření, odpovědi na výzkumné otázky a řešení výzkumného úkolu, tedy závěry výzkumné části a celé bakalářské práce.

4.1.6. Metodika výzkumného šetření

V popředí dotazníku byly umístěny otázky pro zjištění údajů a to u obcí zdali se jedná o obec pověřenou nebo obec s rozšířenou působností, dalším údajem byl počet zřizovaných škol.(tabulka č.2a, tabulka č.2b)

U druhé skupiny respondentů – ředitelů byly zjišťovány údaje o kapacitě škol, od kdy je škola v právní subjektivitě a počet roků ve vedoucí funkci ředitele. Tyto údaje nijak neovlivnily průzkum.

U všech otázek respondenti vybírali pouze jednu odpověď, proto je celkový výsledek 100 %.

Pokud respondenti na otázku č. 5 odpověděli negativně, na otázku č. 6, 7, 8. neodpovídali.

Tato situace nastala u 6 respondentů - obcí a 7 respondentů – ředitelů.

Získaná data byla přenesena do datové tabulky v programu Microsoft Office Excel 2007.

Data a informace byla zpracována a vyhodnocena převážně průměrem a v procentech.

Data jsou zpracována do tabulek s vyjádřením četností odpovědí a procentuálním vyjádřením z celkového počtu respondentů, kteří vyplnili dotazník a to v každé skupině zvlášť.

Aby bylo možné srovnání odpovědí obou skupin respondentů byl u každé otázky použit dvojrozměrný sloupcový graf, který umožňuje porovnat hodnoty mezi kategoriemi pomocí svislých obdélníků. V těchto grafech jsou porovnány procentuální hodnoty odpovědí u jednotlivých otázek.

4.2. Výsledky výzkumného šetření

Dotazníky k výzkumnému šetření byly zaslány celkem 56 obcím a 100 ředitelům škol. Jak vyplývá z tabulky č. 3, výzkumného šetření se zúčastnilo 34 obcí a 61 ředitelů škol.

Tab.č.3 – počet respondentů

respondent	celkem dotazníků	vráceno	vyřazeno	v %
obec	56	34	0	61
ředitel	100	61	0	61

Respondenti obce

Tab. č. 4 - obce pověřené a s rozšířenou působností

Obec celkem	pověřených	%	s rozšířenou působností	%
34	12	35%	22	65%

Tab. č. 5 Počet zřizovaných škol

1.5	14	41%
6 - 10	13	38%
11 a více	7	21%

Tab.č.6 -

kapacita škol

do 100 žáků	15	25%
101- 200 žáků	14	23%
201 – 300 žáků	7	11%
301 – 400 žáků	8	13%
400 a více žáků	17	13%

Respondenti - ředitelé

Tab.č.7 – počet let

ve funkci ředitele

do 5 let	5	8%
6-10 let	21	34%
11-15 let	19	34%
16 a více let	16	26%

4.2.1. Jednotlivé okruhy otázek

Otázky v dotazníkovém šetření byly rozděleny do několika skupin a to podle zaměření na jednotlivé oblasti vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem. Srovnávací grafy výsledků jednotlivých otázek výzkumného šetření jsou v příloze č. 4.

Financování

První oblastí bylo financování a související problémy. Tato oblast byla dotazována v otázkách č. 1 až č. 4. výsledky jsou patrné z grafů č1. až č. 4.

Jak ze šetření vyplynulo, tvorba rozpočtu a příprava výběrových řízení není zásadním problémem vzájemného vztahu a probíhá u všech dotazovaných obdobně.

Rozdíl se projevuje u otázky č. 3, kde se projevuje rozdíl mezi skupinami respondentů. 54% ředitelů se domnívá, že nemohou ovlivnit výši provozního rozpočtu, zatímco u zřizovatelů je to jen 17,6%.

Otázka č. 4 byla pouze informativní, výsledek měl být u obou skupin 100% (zákon o účetnictví a povinnost rozboru hospodaření) přesto u téměř 25% ředitelů bylo odpověď negativní.

Příčinou tohoto výsledku může být špatně pochopená otázka nebo ředitel tuto oblast řízení delegoval a nemá patřičné informace.

Závěr oblasti financování

V oblasti tvorby rozpočtu, jeho ovlivnění a zajištění zakázek u výběrových řízení se podstatně lišily názory respondentů v otázce možnosti ovlivnit výši rozpočtu, zatímco z pohledu zřizovatele mohou ředitelé provozní rozpočet ovlivnit, ředitelé se domnívají, a to více jak polovina dotazovaných, že tuto možnost nemají.

Hodnocení

Okruh otázek č. 5 až č. 9 byly zaměřeny na oblast hodnocení. Šetřením bylo zjišťováno, zdali k hodnocení vůbec dochází, jak často, jsou-li stanovena kritéria a pokud je hodnocení prováděno, jestli má hodnocený zpětnou vazbu.

Z šetření vyplynulo, že 17.6% zřizovatelů neprovádí hodnocení ředitelů, tomu odpovídá i srovnání s druhou skupinou respondentů, kde tento poměr činil 11,5%. U většiny respondentů je pravidelné hodnocení prováděno a to nejvíce v pololetních intervalech a se stanovenými kritérii.(graf č. 5 a č. 6)

U otázky č. 7, která se týkala stanovení kritérií, byla ředitelům na rozdíl od zřizovatelů dána možnost výběru odpovědi, kritéria jsou stanovena, ale nevím jaká. Celých 22 procent respondentů takto odpovědělo. Značný rozdíl je i odpovědích negativních, zatímco zřizovatelé uvádějí v 25%, že kritéria stanovena nemají, u ředitelů je to 0%. Nabízí se tedy varianta, zdali odpověď ředitelů, že kritéria jsou, ale neznají je, neznamená, že stanovena nejsou a ředitel tedy neví, podle čeho je hodnocen.(graf č. 7)

V oblasti zpětné vazby hodnocení jsou porovnatelné výsledky v názoru, že je zpětná vazba prováděna, ale velmi obecně. V dalších odpovědích se obě skupiny respondentů značně liší.(graf č. 8)

Posledním okruhem této oblasti byla schopnost zřizovatele zhodnotit a posoudit komplexně činnost ředitele, zatímco téměř 15% zřizovatelů se domnívá, že jsou schopni komplexně posoudit a zhodnotit práci ředitele u druhé skupiny respondentů je to pouze 1,6% dotazovaných.

Pokud výsledky porovnáme, zjistíme, že tuto oblast vnímají obě skupiny jako problematickou, převažují odpovědi ne nebo spíše ne. (graf č. 9)

Závěr oblasti hodnocení

Hodnocení zřizovatel provádí ve většině případů pravidelně obvykle v intervalu pololetně s jasně stanovenými kritérii, zpětnou vazbu o svém hodnocení má 44,4% dotazovaných ředitelů, ale velmi obecnou. Největším problémem se jeví komplexní zhodnocení a posouzení práce ředitele a to jak z pohledu zřizovatelů tak ředitelů.

Motivace a odměňování

Tato oblast byla šetřena v otázkách č. 10 až č. 12. Byla zjišťována existence interního předpisu o odměňování, zdali dochází k motivaci a jakým způsobem.

Z šetření vyplynulo, že dvě třetiny zřizovatelů (76,5 %) má vypracován interní předpis o odměňování tak, jak to vyplývá ze zákoníku práce, téměř shodně odpovídali i ředitelé škol. Zajímavé je zjištění, že téměř třetina zřizovatelů takový předpis vypracován nemá. U skupiny respondentů ředitelů byla u této otázky na rozdíl od zřizovatelů zvolena ještě možnost odpovědi, že o předpisu neví. Tuto variantu zvolilo 16.4% dotazovaných. (graf č. 10 a č. 11). Značný rozdíl byl zjištěn i v šetření týkající se motivace ředitelů, zatímco 100% dotazovaných zřizovatelů se domnívá, že ředitele určitě motivuje, u dotazovaných ředitelů je situace odlišná. 57.4% dotazovaných se domnívá, že zřizovatel je v jejich práci nemotivuje.(graf č. 11).

U výsledků šetření v otázce způsobu motivace jsou patrny rozdíly mezi skupinou zřizovatel a skupinou ředitel. Zatímco 80% ředitelů uvedlo, že jsou motivováni pouze u finančně, zřizovatelů je tento podíl 56%, finanční a veřejné ocenění, tedy

kombinaci obou způsobů motivace uvedlo 44% zřizovatelů a pouze 19% dotazovaných ředitelů (graf č. 12)

Závěr oblasti odměňování a motivace

Tato oblast se jeví jako problematická a to zejména v tom, že u téměř třetiny dotazovaných zřizovatelů není vytvořen interní předpis o odměňování a 16% dotazovaných ředitelů o takovém předpisu neví.

Motivace je další problematickou oblastí, zatímco všichni dotazovaní zřizovatelé uvádějí, že ředitele motivují, téměř 60% ředitelů se domnívá, že nejsou ze strany zřizovatele motivováni.

Komunikace a vzájemný vztah

Poslední sledovaná oblast byla šetřena v otázkách č. 13 až č. 21. Zahrnovala nejen oblast komunikace, ale i vzájemného vztahu zřizovatele a ředitele a co tento vztah ovlivňuje a jak.

Další otázky byly zaměřeny na přínos právní subjektivity. Do této oblasti byly zařazeny i otázky – názor na školské úřady a spojení ředitele a komunálního politika.

Co se týká samotné komunikace probíhá převážně elektronicky, zřizovatel pak uvádí kombinaci možností, jako elektronicky, porady a návštěvy školy. Ředitelé pak se zřizovatelem nejčastěji komunikují elektronicky a domnívají se, že i zřizovatel tento způsob volí nejčastěji. (graf č. 13 a č. 14).

Vzájemný vztah mezi ředitelem a zřizovatele byl šetřen otázkami č. 15, č. 16, č. 19 a č. 20.

Polovina respondentů ředitelů uvedla, že existuje pokyn zřizovatele, o vzájemném vztahu ředitele a zřizovatele (práva, povinnosti, termíny, zodpovědnost), stejný počet uvedl, že tento předpis usnadňuje jejich práci a vymezuje kompetence obou stran.

Na druhou stranu téměř stejné procento respondentů obou stran uvedlo, že takový předpis vytvořen není a nedomnívají se, že by jim usnadnil práci. Tento negativní názor je více zastoupen u respondentů zřizovatelů. (graf č. 15 a č. 16).

Vzájemný vztah mezi zřizovatelem a ředitelem považují dotazovaní ředitelé za standardní nebo spíše dobrý. Za velmi dobrý označilo vztah 18% dotazovaných ředitelů a 35% dotazovaných zřizovatelů. Žádný z respondentů nepovažuje vzájemný vztah ředitele a zřizovatele za spíše špatný nebo velmi špatný. (graf č. 19).

Téměř shodně odpověděli respondenti obou skupin na nejproblematičtější oblast vzájemného vztahu ředitel – zřizovatel. Touto oblastí je dle dotazovaných jednoznačně financování, podle dotazovaných zřizovatelů je druhým největším problémem komunikace a poslední je odměňování. Z pohledu ředitelů je na druhém místě odměňování a komunikaci vnímají jako nejméně problematickou. (graf č. 20).

Zde se projevuje rozdíl mezi respondenty z řad zřizovatelů a respondentů ředitelů.

Zajímavé je zjištění v oblasti výhody právní subjektivity v souvislosti ke vztahu ředitele a zřizovatele. Více jak polovina dotazovaných ředitelů vnímá přínos právní subjektivity s výhradami u zřizovatelů je to přes 40% dotazovaných. Jiná situace je v kladném hodnocení přínosu právní subjektivity ve vztahu ředitel – zřizovatel. Zatímco nadpoloviční většina dotazovaných zřizovatelů vnímá přínos kladně, na straně ředitelů je to o polovinu méně. 10% ředitelů se domnívá, že právní subjektivita nemá žádnou výhodu ve vztahu obou stran. (graf č. 17).

S touto otázkou souvisela i další a to možnost fungování centrálních školských úřadů. Zatímco 60% dotazovaných ředitelů by uvítalo fungování těchto institucí s vybranými kompetencemi a to zejména řešení personálních otázek, mzdové agendy a koordinaci výchovně vzdělávacího procesu, u zřizovatelů to byla pouze zhruba třetina dotazovaných. Naopak se téměř 60% zřizovatelů domnívá, že současný stav, bez školských úřadů je zcela vyhovující. (graf č. 18)

Poslední otázka v dotazníkovém šetření byla zaměřena na spojení funkce ředitele a komunálního politika, a zdali je toto spojení přínosem pro školu. Překvapující jsou výsledky respondenti ředitelé se domnívají v 55,7%, že toto spojení je přínosem pro školu, u zřizovatelů tento názor vyjádřilo 41,2% dotazovaných. Zhruba

třetina dotazovaných z obou skupin tento problém nedokáže posoudit a podobný je i podíl respondentů, kteří se domnívají, že spojení funkce ředitele a komunálního politika jsou zcela odlišné role.

Závěr oblasti komunikace a vzájemný vztah

Šetření v této oblasti potvrdilo, že vztah zřizovatele a ředitele je problematický ve všech sledovaných oblastech i když v rozdílné intenzitě, obě skupiny respondentů se shodli, že nejvíce problematickou oblastí je financování. Je otázkou do jaké míry tuto oblast mohou obě strany ovlivnit tak, aby došlo ke zlepšení. Překvapivé je zjištění, že ředitelé považují komunikaci za nejméně problematickou oblast vztahu se zřizovatelem, zatímco zřizovatelé za nejméně problematickou označili oblast odměňování. Projevuje se i názor ředitelů, že fungování podobných odborných institucí, jako byly školské úřady, které by měly vyhrazené kompetence v oblasti výchovně vzdělávacího procesu a personálních otázek, by bylo přínosem pro školu i zřizovatele. Překvapivé je i zjištění, že jak zřizovatelé, tak ředitelé vnímají užitečnost spojení ředitele a komunálního politika. V praxi toto spojení však nepřináší pouze užitek, ale může být i zdrojem negativních faktorů, které vzájemný vztah ředitele a zřizovatele ovlivňují.

4.2.2. Ověření hypotéz

Vztah ředitele a zřizovatele je u většiny dotazovaných problematický ve většině sledovaných oblastí

Šetření prokázalo, že obě skupiny respondentů považují vztah zřizovatel ředitel ve sledovaných oblastech – financování, hodnocení a komunikace za problematický a to u skupiny zřizovatelů v pořadí nejvíce problematický je vztah v oblasti financování, následně komunikace a jako nejméně problematickou oblast označili hodnocení. Skupina ředitelů označila jako nejvíce problematickou oblast financování, následně hodnocení a jako nejméně problematickou pak komunikaci. Zde se projevuje rozdíl v pořadí sledovaných oblastí, avšak jako problematické byly označeny všechny tři sledované oblasti vzájemného vztahu ředitele a zřizovatele, přesto obě

skupiny respondentů považují vzájemný vztah v rozpětí velmi dobrý až spíše dobrý. Nikdo z dotazovaných neoznačil vzájemný vztah za špatný nebo velmi špatný.

Hypotéza byla šetřením ověřena a prokázána.

Zřizovatel z pohledu ředitele svými postupy negativně ovlivňuje vztah mezi oběma subjekty

Šetření prokázalo, že více jak polovina dotazovaných ředitelů nemůže ovlivnit výši provozního rozpočtu a téměř třetina nemá zpětnou vazbu o hospodaření školy. Další problém je v postupu zřizovatele v oblasti hodnocení, zpětné vazby v hodnocení a motivace. Z pohledu ředitelů je postup zřizovatelů nevhodný a neplní stanovené cíle.

Hypotéza byla šetřením prokázána.

Vztah ředitele a zřizovatele kladně ovlivňují jasně stanovená pravidla a vzájemná komunikace

Šetřením bylo zjištěno, že přesto, že u poloviny dotazovaných v obou skupinách jasně stanovená pravidla nejsou nastavena, dotazovaní obou skupin se z velké části domnívají, že tato pravidla by vymezila kompetence obou stran a usnadnila by práci ředitele i zřizovatele.

Vzájemná komunikace obou stran probíhá ve většině případů elektronicky a respondenti ředitelé ji nepovažují za proměnnou, která zásadním způsobem ovlivňuje vztah ředitel - zřizovatel, zatímco téměř třetina dotazovaných zřizovatelů komunikaci jako faktor ovlivňující vztah obou stran označila za problémový.

Hypotéza byla prokázána pouze částečně a to v oblasti jasně stanovených pravidel, v oblasti komunikace byla hypotéza prokázána pouze ze strany zřizovatelů.

4.2.3. Výzkumný problém

Které oblasti vztahu ředitele školy a obce jako jejího zřizovatele jsou nejproblematičtější?

Výzkumný problém, který byl řešen v bakalářské práci jednoznačně potvrdil, že mezi nejvíce problematické oblasti vztahu ředitele a zřizovatele patří financování, tuto oblast označily obě skupiny respondentů.

4.2.4. Doporučení pro praxi

Dokumenty obsažené v přílohách č.5, č.6 mohou být příkladem řešení v některých sledovaných oblastech vztahu ředitele a zřizovatele.

Jako možné řešení zkvalitnění vztahu mezi ředitelem a obcí jako jejím zřizovatelem může být vytvoření jasně stanovených pravidel, které vymezí kompetence obou stran. Jako příklad uvádím příklad směrnice zřizovatele z vlastní praxe (viz. příloha č. 5).

Ze strany zřizovatele by pak mělo dojít k lepšímu nastavení pravidel hodnocení práce ředitele a určení kritérií hodnocení a odměňování (viz příloha č. 6).

I když to z výzkumu jednoznačně nevyplynulo, jeví se jako značný problém vzájemná komunikace, tato skutečnost se prolíná všemi sledovanými oblastmi, ředitel nedostává zpětnou vazbu o hodnocení své práce, zřizovatelé nedávají v mnoha případech možnost řediteli podílet se na tvorbě rozpočtu. Na základě výše uvedeného lze doporučit, aby ze strany zřizovatelů byla větší pozornost věnována vzájemné komunikaci a to jak její formě (více osobně), tak obsahu.

Je nutné řešit s řediteli všechny oblasti, hledat společně řešení, stanovovat cíle.

Poznatky, které byly zjištěny mohou být přínosem pro další zkvalitnění vzájemného vztahu mezi ředitelem školy a obcí jak jejího zřizovatele a mohou být podkladem pro postupné odstraňování nedostatků, které se ve vztahu projevují.

5. Závěr

Cílem závěrečné bakalářské práce a to jak její teoretické části, tak výzkumného šetření bylo objasnění vzájemného vztahu ředitele školy a obce jako jejího zřizovatele. Zjistit, co tento vztah ovlivňuje a do jaké míry, které oblasti vztahu jsou nejproblematičtější.

Vztah ředitele školy a obce jako jejího zřizovatele je velmi složitý a je ovlivněn řadou faktorů, Jak již byl zmíněno v úvodu práce je to nejen politická a ekonomická situace ve státě, ale i situace na úrovni komunální. Vztah je nepřímo ovlivněn i demografickým vývojem a celkovou vzdělávací politikou státu.

Vzájemný vztah obou stran neméně ovlivňují i profesní a osobnostní vlastnosti ředitelů i zástupců zřizovatele.

Toto téma je velmi složité, neexistuje odborná literatura, vztah bude vždy mezi lidmi o lidech a jejich kvalitách a schopnostech.

Jak vyplynulo z výzkumu, přes veškeré problémy, většina respondentů považuje vztah mezi ředitelem a zřizovatelem za standardní nebo spíše dobrý.

Pro ředitele je nesnadné vykonávat svou práci kvalitně, pokud se jim nedostává hodnocení a zpětné vazby. Nejasná nebo vůbec žádná pravidla, která by určovala hranice kompetencí obou stran se jeví také jako jedna z možných příčin špatného nebo nefunkčního vztahu ředitele a zřizovatele.

Podstatným aspektem, který ovlivňuje vztah ředitele školy a obce jako zřizovatele jak vyplynulo z šetření je financování, tuto oblast vnímají obě strany jako nejvíce problematickou. Zde se dá pouze konstatovat, že pokud budou ředitel a zřizovatel jasně a srozumitelně komunikovat, mohou společně také řešit velmi složitou situaci v oblasti financování. Tato oblast je ovlivnitelná pouze částečně, na řediteli záleží jak zdatný je manažer, který efektivně hospodaří a to jak s finančními prostředky ze státního rozpočtu tak s prostředky na provoz. Na zřizovateli pak je, aby si uvědomil, co je prioritou obce, jak důležitý je rozvoj a kvalita školství v obci a do jaké míry chce tento rozvoj podporovat.

6. Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007, s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.

Asociace: Co školám schází. *Učitelské noviny*. 2011, č. 24-25, s.35-36, ISSN 0139-5718 .

BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J.,aj. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8.

BLAŽKOVÁ, M. *Krátce z historie reformy státní správy a samosprávy ve školství. In:* Zškola: informační a vzdělávací portál školství Zlínského kraje [online]. 2009 [cit. 2012-01-05]. Dostupné z: http://www.zkola.cz/zkedu/Predskolou/RizeniSkolstviAZakladniLegislativa.

Česká republika. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ČSÚ: Český statistický úřad* [online]. ČSÚ, c 2012 [2012-03-15]. Dostupné z http: // http://www.czso.cz/

Česká školní inspekce. *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011*. 2011. Praha, 2011, s. 98. Dostupné z: http://www.csicr.cz/getattachment/f62b6e80-bf60-4685-8a2d-25d328964309.

DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002, s. 300. ISBN 978-80-7261-066-2.

HAUGE, P.N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. Praha: Computer Press, 2006, s.234. ISBN 80-7226-917-8.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 128. ISBN 978-80-247-1458-5.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*: *Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004, s. 128. ISBN 80-247-0781-0.

MCKINSEY&COMPANY. *Klesající výsledky českého základního a středního školství*: *fakta a řešení.* 2010[cit. 2011-12-10]Dostupné z:

http://www.mckinsey.com/locations/prague/work/probono/2010_09_02_McKinsey&Company_Klesajici_vysledky_ceskych_zakladnich_a_strednich_skol_fakta_a_reseni.pdf.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání.* Praha: Grada, 2010, s. 328. ISBN 978-80-247-2339-6.

SLAVÍKOVÁ, L. Řízení školy a vytváření učící se organizace. *Orbis Scholae*. 2008, roč. 2, č. 3, s. 37-51. ISSN 1802-4637. Dostupné z: http:// www.orbisscholare.cz/archiv.

ŠTIKAŘ, J. RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 462. ISBN 80-246-0448-5.

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

URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006, s. 276. ISBN 80-7357-220-6.

ZICH, F. *Úvod do sociologického výzkumu.*Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, s.116. ISBN 80-86754-19-7.

Právní předpisy

Česká republika. Zákon č.128/2000 Sb., o obcích*. In: Sbírka zákonů České republiky. 2000,* částka 38,s.1737-1764. Dostupný z: http://aplikace.mvcr.cz/ sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Česká republika. Zákon č.561/2004 Sb. o předškolním, základním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 190, s. 10262-10324. Dostupný z:http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=561/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Česká republika. Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, s. 6317-6326. Dostupný z z:http:// aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=472/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Česká republika. Zákon č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. *In: Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 73, s.3557-3568. Dostupný z http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=250/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Česká republika. Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 14, s. 346-348. Dostupný z http://aplikace.mvcr.cz/ sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=54/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Česká republika. Zákon 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 190, s.10333-10345. Dostupný z http://aplikace.mvcr.cz/ sbirka- zakonu/SearchResult.aspx?q=563/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

EU. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422). *In: Official Journal L 124. Hague, 2003, 0041, 36, 361*. [cit.2012-01-03].Dostupné z www: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:en:HTML>

Česká republika. Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko – psychologické činnosti pedagogických pracovníků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 21, s.514-519. Dostupné z http:// http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=75/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.