

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Zdena Šindelářová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Bc. Zdena Šindelářová

Řízení škol z pohledu zřizovatele

School management from the perspective of the founder

Diplomová práce

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Dubé, 10.6.2014

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji na tomto místě RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za konstruktivní připomínky, cenné rady, pomoc a trpělivost při tvorbě mé diplomové práce.

Děkuji všem zřizovatelům a ředitelům škol, kteří se zapojili do výzkumu, a také děkuji Mgr. Pavlu Zemanovi za konzultaci v právní problematice.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá řízením škol, vzájemnými vztahy zřizovatelů a ředitelů škol. V teoretické části jsou uvedeny zákonné normy a další předpisy, které upravují vzájemné vztahy mezi zřizovatelem a školou. Práce se zabývá teorií řízení a vedení osob a motivací pracovníků. V teoretické části je dále nastíněna problematika kompetencí a kompetentnosti pracovníků. Dále je zde uvedena problematika zasahování zřizovatelů do kompetencí ředitelů škol.

Práce se zabývá také druhou stranou řízení škol, a to je pohled zřizovatele na práci ředitelů, na hodnocení jejich práce a posuzování kvality řízení školy ředitelem.

Výzkumné šetření práce dává možnost posoudit pohled zřizovatelů jednak na svou vlastní práci ve vztahu k ředitelům a také pohled ředitelů na práci zřizovatelů ve vztahu k jimi zřizovaným školám.

V práci jsou uvedena základní legislativní ustanovení pro zřizovatele a pro ředitele, kterými se upravuje řízení škol v České republice, a také některé vnitřní předpisy, které upravují vzájemné vztahy mezi oběma subjekty.

Je zde pozorován nejen formální a zákonný vliv na řízení škol, ale také pohled na vzájemné vztahy a spolupráci.

Empirická část je zaměřena na zkoumání této problematiky mezi skupinou zřizovatelů a skupinou ředitelů škol.

Klíčová slova

Zřizovatel, ředitel, příspěvková organizace, autonomie, kompetence, motivace.

Abstract

This thesis deals with school management and relationships between its founders and directors. Laws and other standards formulating the relationships between schools and their founders are presented in the theoretical part. The thesis deals with management theory and employee motivation. Problematics related to competences of each participant is discussed in the theoretical part also. Furthermore, problematics of encroachment of founders to school directors competences is presented.

The thesis discusses also the other part of the school management, i.e. the perspective of school founders on school directors work, and quality evaluation by directors.

Results of the investigation work give a possibility to review the perspective of founders on their own work with respect to directors and also the view of directors on school founders.

The thesis contains basic legislative rules for founders and school directors as it is stated in the Czech Republic and also some internal regulations stating the relationships between the two subjects.

Formal and legislative impact on school management is observed together with relationships between participants and their collaborations.

The empirical part is concentrated around investigation of this problematic for a group of school founders and school directors.

Keywords

Founder, director, semi-budgetary organization, autonomy, competence, motivation.

Obsah

Obsah	7
1 Úvod	9
2 Teoretická část	11
2.1 Zákonné normy upravující vznik a činnost škol jako PO	12
2.1.1 Zákonné normy upravující činnost zřizovatele	12
2.1.2 Zákonné normy upravující činnost školy a ředitele jako statutárního orgánu	12
2.1.3 Nový občanský zákoník a jeho dopad na fungování škol a školských zařízení	14
2.2 Obec jako zřizovatel	18
2.2.1 Starosta obce jako statutární orgán	18
2.2.2 Příspěvková organizace	19
2.2.3 Zřizovací listina	20
2.2.4 Hospodaření PO, tvorba a nakládání s fondy	23
2.2.5 Pravidla a zásady pro chod příspěvkových organizací	24
2.2.6 Práva a povinnosti zřizovatele	25
2.2.7 Zřizovatel jako hodnotitel	26
2.2.8 Zřizovatel jako kontrolní orgán	28
2.3 Školské rady, angažovanost rodičovské veřejnosti	31
2.4 Ředitel a jeho role	35
2.5 Kompetence	37
2.6 Škola a odpovědnost za výsledky (akontabilita školy)	40
2.6.1 Efektivní škola - kritéria hodnocení ředitele školy	41
2.7 Mezilidské vztahy	47
2.7.1 Vztahy ředitel – zřizovatel	47
2.7.2 Komunikace	49
2.7.3 Motivace	51
2.7.4 Vedení lidí	55
2.8 Autonomie řízení škol v České republice	58
2.8.1 Finanční autonomie	59
2.8.2 Nakládání s lidskými zdroji	60
3 Empirická část - Stanovení výzkumného problému	62
3.1 Předpoklady, které byly stanoveny v souvislosti s tímto tématem	62
3.2 Kvantitativní výzkum, dotazníková metoda	63

3.3	Informační příprava výzkumu a výběr respondentů	64
3.4	Zpracování výzkumného šetření	65
3.5	Vyhodnocení dat z dotazníkového šetření - zřizovatelé x ředitelé škol.....	66
3.5.1	Základní údaje o respondentech - zřizovatelé.....	66
3.5.2	Základní údaje o respondentech – ředitelé	67
3.6	Vyhodnocení dat z dotazníkového šetření – školy	68
3.6.1	Výběr výzkumného vzorku, návratnost dotazníků	68
3.6.2	Nástroje k řízení škol	69
3.6.3	Nástroje k řízení škol ze strany zřizovatelů z pohledu ředitelů	70
3.6.4	Komunikace mezi oběma subjekty – z pohledu zřizovatelů.....	71
3.6.5	Komunikace a vztahy mezi oběma subjekty - z pohledu ředitelů škol.....	72
3.6.6	Kompetentnost zřizovatelů - z pohledu zřizovatelů	73
3.6.7	Kompetentnost zřizovatelů – z pohledu ředitelů škol.....	74
3.6.8	Vzdělávání a sebevzdělávání – z pohledu zřizovatelů.....	74
3.6.9	Vzdělávání a sebevzdělávání zřizovatelů – z pohledu ředitelů škol.....	75
3.6.10	Problematika hospodaření s finančními prostředky - z pohledu zřizovatele	76
3.6.11	Problematika hospodaření s provozním rozpočtem – z pohledu ředitele	77
3.6.12	Hodnocení ředitelů a motivační nástroje - z pohledu zřizovatelů.....	82
3.6.13	Hodnocení ředitelů a motivační nástroje - z pohledu ředitelů škol	84
3.6.14	Shrnutí na závěr dotazníku – z pohledu ředitelů škol.....	87
3.6.15	Shrnutí na závěr dotazníku – z pohledu zřizovatelů.....	89
3.7	Shrnutí výsledků výzkumného šetření	90
3.8	Předpoklady, které byly stanoveny v souvislosti s tímto tématem	93
4	Závěr.....	100
5	Seznam použité literatury a dalších zdrojů	103
6	Seznam tabulek	107
7	Seznam obrázků	108
8	Terminologie užívaná v této práci.....	109
9	Seznam příloh.....	110

1 Úvod

Hlavním cílem práce je zjistit, jak zřizovatelé pohlíží na motivaci ředitelů, jakou důležitost jí přiřkládají, jakým způsobem motivují své ředitele ke zlepšování jejich práce v souvislosti se zvyšováním úrovně školy v oblasti materiálně ekonomické, ale i výchovně vzdělávací. Dále bych chtěla zjistit, jaké jsou vztahy mezi zřizovateli a řediteli škol, jak pohlíží zřizovatel na práci ředitele, podle čeho ji hodnotí. Zároveň bych chtěla zjistit, jak ředitelé vnímají své zřizovatele, jak posuzují jejich vztahy směrem ke školám, k ředitelům.

Transformace škol na příspěvkové organizace probíhala pozvolna od roku 1990 až do roku 2003, kdy podle zákona 284/2002 Sb., kterým se změnil zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, všechny školy bez výjimky získaly nový právní status - staly se právními subjekty. Do této doby fungovaly jako organizační složky obcí a měst. Tímto zákonem bylo obcím a městům uloženo zajistit změnu právní formy z organizačních složek města právě na příspěvkové organizace.

Tímto krokem se všichni zainteresovaní dostali do situace jim do té doby naprosto neznámé. Museli se vypořádávat s řadou úkolů a povinností, na které do té doby vůbec nebyli připraveni. Obcím jako zřizovatelům bylo dáno právo (nebo spíše povinnost) spravovat školy nejen finančně, ale i organizačně.

V začátcích, kdy pro všechny byla tato situace nová, vznikl velký prostor pro zřizovatele a jejich kreativitu. Postupem doby spolu s nabíranými zkušenostmi a sebevědomím se ředitelům škol ze strany zřizovatelů dostávalo různých omezení nebo zpřesňujících pokynů.

Na takovéto konání má zřizovatel bezesporu právo. Některá ustanovení mohou ředitelům usnadnit situaci a pomoci při rozhodování, ale některá nařízení zřizovatelů jsou omezující, ne-li přímo nezákonná.

Obce do této doby pouze financovaly chod škol na jejich území a zabezpečovaly určité materiální zázemí pro chod škol a staraly se o provozní výdaje spojené s provozem budov poskytnutých školám.

V době, kdy vznikla povinnost právní subjektivity pro všechny školy, se v řadě měst a obcí spojovaly různé typy škol do jednoho subjektu, případně vznikaly subjekty ze dvou a více mateřských škol. Tam, kde starostové byli vůči školám vnímavější a vstřícnější, alespoň situaci prodiskutovali s jejich řediteli, a ti se pak mohli rozhodnout, zda chtějí být subjekty sloučenými nebo samostatnými. Obecně lze říci, pokud zřizovatel přistupuje ke škole a řediteli takto vstřícně, má i další spolupráce mezi oběma institucemi pozitivní dopady. Tam, kde zřizovatel jedná vzhledem ke škole direktivním způsobem, rozhoduje z pozice moci, vzájemné vztahy jsou formální, spolupráce je velmi „křečovitá“, spíše vynucená. Spolehlivě zde funguje zákon akce a reakce.

Spojování více subjektů bylo vysvětlováno ekonomickými a úspornými hledisky, ale pokud i nadále zůstaly jednotlivé školy na svých původních místech, úspory byly zanedbatelné, ne-li nulové.

Právní subjektivita dala ředitelům pocit možnosti samostatného rozhodování v otázkách rozvoje školy, jejího řízení, dalšího směřování a rozvoje. Tímto opatřením jim byla zároveň uložena vysoká míra povinností a zodpovědnosti, na kterou nebyli nijak připraveni.

Ani zřizovatelé nebyli na nové povinnosti nijak připraveni a zkušenosti získávali s vývojem situací postupem doby. Fungovaly a fungují i nadále odbory školství, pracují zde tedy lidé, kteří se dlouhodobě zabývají problematikou školství jako takovou, a dá se tudíž předpokládat, že to jsou odborníci na školskou problematiku a nová situace pro ně nebyla tak náročná jako pro zřizovatele malých obcí. Zde má veškerou agendu na starosti starosta a v lepším případě má k dispozici radu města, která mu může být nápomocná nejen v rozhodovacích procesech ohledně školství.

Právní subjektivita znamená pro školu značnou míru autonomie. Ředitelé se s ní vyrovnali velmi dobře. Zřizovatelé ji v některých případech bohužel nedokáží akceptovat. To se projevuje především v oblasti pracovněprávních vztahů, což dokládají některé dokumenty, především Zásady řízení příspěvkových organizací, které obce vydávají a upravují jimi své vztahy s řediteli škol. Někteří zřizovatelé si zde přisvojují roli zaměstnavatele a nadřízeného ve vztahu k ředitelům škol.

Přechodem na právní subjektivitu se ze škol staly samostatné jednotky, které mají velké rozhodovací pravomoci, ale také nesou za svá rozhodnutí plnou zodpovědnost.

2 Teoretická část

V této práci je pojmem škola myšlena pouze škola veřejná, kterou zřizuje obec či svazek obcí. Problematika práce je zaměřena na školy mateřské a základní.

V těchto školách a u zřizovatelů těchto škol byl také prováděn výzkum, který je prezentován v praktické části práce.

Na téma řízení škol z pohledu zřizovatele můžeme pohlížet ze dvou stran.

Jednak jej můžeme popsat z pohledu uplatňování vlivu ze strany zřizovatele, který školy nejen zřizuje, ale svým způsobem je na řízení škol zainteresován. Zřizovatel podle § 8 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace, a to podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění, jmenuje ředitele, vydává zřizovací listinu, případně další dokumenty vztahující se k řízení škol, zřizuje školskou radu. Další povinností, kterou má ve vztahu ke zřizovaným školám, je jejich kontrolování a případně hodnocení.

Druhým pohledem je otázka řízení školy managementem stojícím v čele škol. Jak vede a rozvíjí školu, jak zvyšuje její prestiž, jak komunikuje s okolím a spolupracuje se zřizovatelem a dalšími subjekty?

V empirické části práce porovnávám oba pohledy – názory zřizovatelů s názory ředitelů škol na problematiku řízení škol.

Těmito legislativními předpisy se řídí vzájemné vztahy mezi zřizovateli a řediteli škol.

2.1 Zákonné normy upravující vznik a činnost škol jako PO

2.1.1 Zákonné normy upravující činnost zřizovatele

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění¹.
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zařízení), v platném znění².
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění.
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), v platném znění³.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění⁴.

Jedná se o výčet nejdůležitějších právních norem, kterými jsou upravené vztahy mezi obcí jako zřizovatelem a příspěvkovou organizací (PO). Zásadním dokumentem, který je určující pro vzájemné postavení mezi oběma subjekty, je zákon č. 250/2000 Sb.

2.1.2 Zákonné normy upravující činnost školy a ředitele jako statutárního orgánu

Normy vztahující se k hospodaření školy

- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zařízení), v platném znění.
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění.
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), v platném znění.
- Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, v platném znění.
- Vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění, pro některé vybrané účetní jednotky.

¹ Dále jen školský zákon

² Dále jen zákon o obcích

³ Dále jen zákon o finanční kontrole

⁴ Dále jen zákoník práce (ZP)

- Vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků, v platném znění.

Školské předpisy

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v platném znění.
- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, v platném znění.
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění.
- Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů výročních zpráv, v platném znění.
- Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, v platném znění.
- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, v platném znění.
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, v platném znění.
- Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky, v platném znění.
- Vyhláška č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku, v platném znění.

Pracovně právní vztahy upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

2.1.3 Nový občanský zákoník a jeho dopad na fungování škol a školských zařízení

Dne 22. března 2012 byl ve Sbírce zákonů v části 33 pod číslem 89/2012 Sb., vyhlášen nový občanský zákoník s účinností od 1. ledna 2014⁵.

Přijetí nového občanského zákoníku završuje tzv. rekodifikaci soukromého práva, v jejímž rámci byl schválen nejen nový občanský zákoník, ale také nový zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) a nový zákon č. 91/2012 Sb., o mezinárodním právu soukromém.

Přestože se na první pohled zdá, že nový občanský zákoník nemá mnoho společného s oblastí školství a činností ředitelů škol a školských zařízení, některé případy vztahující se k soukromému právu se vztahují i na školy a školská zařízení zřizované obcemi či svazky obcí. Nový občanský zákoník, tak jak byl schválen, totiž tvoří jednotný právní celek shrnující veškeré soukromé právo do jednoho kodexu a nahrazující roztržštěný právní stav, kdy bylo při řešení konkrétní záležitosti nezbytné sledovat nejen zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník⁶, ale také např. zákon č. 94/1963 Sb., o rodině⁷, zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník či další právní předpisy.

Soukromé právo a veřejné právo

Nový občanský zákoník se stává základním kodexem oblasti tzv. soukromého práva. Přesto s ním musí počítat i školy veřejné.

V souladu s § 1 nového občanského zákoníku je uplatňování soukromého práva nezávislé na uplatňování práva veřejného. Uvedené znamená, že tyto dvě součásti našeho právního řádu existují vedle sebe a fungují na základě vlastních pravidel. Jejich uplatňování sleduje různý účel. Při rozhodování podle veřejného práva je podstatný veřejný zájem, v soukromém právu je podstatný soukromý zájem. V praxi se však tyto oblasti často střetávají a prolínají. Proto je nezbytné si odlišnosti, ale i body průniku dobře uvědomit, a nalézt vždy správnou právní úpravu, podle které se v konkrétním případě budeme řídit.

⁵ Dále jen nový občanský zákoník (NOZ)

⁶ Dále jen občanský zákoník (OZ)

⁷ Dále jen zákon o rodině

Veřejné právo se týká organizace státu a uplatňování veřejné moci. Upravuje oblasti, které je nezbytné upravit závazným způsobem, od něhož se v zásadě nelze odchýlit, a to z důvodu zajištění veřejného pořádku, poskytování veřejných služeb či jiných veřejných zájmů. V rámci veřejného práva má jedna ze stran právního vztahu nadřazené postavení, je oprávněna jednostranně rozhodnout, jak bude v konkrétní věci postupováno, a má právní nástroje, jak uvedené na druhé straně vynutit. Základním právním jednáním této oblasti je tedy rozhodnutí (nikoliv smlouva). Ochranu práv v rámci veřejného práva poskytují jak orgány veřejné správy, tak (následně) soudy.

Školy a školská zařízení v systému práva

Pro praxi ředitelů škol a školských zařízení je podstatné uvědomit si, jaké je postavení škol a školských zařízení z hlediska oblasti práva (soukromého či veřejného), kterou se jejich činnost řídí, a posouzení konkrétních případů, kdy budou ředitelé škol a školských zařízení postupovat (či konkrétní otázku posuzovat) podle nového občanského zákoníku jako základního předpisu soukromého práva.

V souladu s § 2 odst. 3 školského zákona je vzdělávání poskytované podle tohoto zákona veřejnou službou, a to bez ohledu na to zda je poskytováno ve škole či školském zařízení veřejného zřizovatele (státu, kraje, obce či svazku obcí) či soukromého nebo církevního zřizovatele.

Právní předpisy upravující činnost škol a školských zařízení (tedy zejména školský zákon a jeho prováděcí právní předpisy) jsou právními předpisy veřejného práva, neboť závazným způsobem upravují podmínky poskytování této veřejné služby, vzájemná práva a povinnosti školy a školského zařízení a účastníků vzdělávání a způsob vzniku i zániku právního vztahu mezi školou a školským zařízením a účastníkem vzdělávání (příčemž základním právním jednáním v této oblasti je rozhodnutí ředitele školy nebo školského zařízení jako jednostranné právní jednání).

To znamená, že i po nabytí účinnosti nového občanského zákoníku se na výše uvedeném nic nezměnilo. Pokud jde o samotné poskytování vzdělávání a školských služeb podle školských právních předpisů, postupují školy a školská zařízení všech zřizovatelů podle těchto právních předpisů a nový občanský zákoník se jich v tomto ohledu nedotýká.

Částečný dopad může mít nový občanský zákoník v této oblasti pouze v případě soukromých škol a školských zařízení, kde v praxi často vedle rozhodnutí ředitele školy nebo školského zařízení o přijetí ke vzdělávání či školským službám bývá také uzavírána smlouva se zákonným zástupcem dítěte či nezletilého žáka o dalších podmínkách poskytování vzdělávání a školských služeb (zejména ve věci tzv. úplaty). Tato smlouva není upravena školskými právními předpisy, jedná se o smlouvu soukromoprávního charakteru, jejíž uzavírání se tedy od 1. ledna 2014 řídí novým občanským zákoníkem (nejčastěji se jedná o tzv. smlouvu nepojmenovanou – nově uzavíranou podle § 1746 odst. 2 NOZ).

Stejně tak se nový občanský zákoník nijak nedotýká rozhodování školy nebo školského zařízení ve věcech upravených v § 165 odst. 2 školského zákona, v nichž vystupuje škola nebo školské zařízení jako orgán státní správy rozhodující o individuálních právech a povinnostech v oblasti státní správy, a to podle procesních pravidel obsažených ve správním řádu.

V praxi však může nastat řada případů, kdy ředitel školy nebo školského zařízení bude nucen nový občanský zákoník použít a řídit se jím.

Nejčastěji se bude jednat o případy, kdy právnická osoba vykonávající činnost školy nebo školského zařízení (bez ohledu na svého zřizovatele či právní formu) vystupuje jako účastník nejrůznějších soukromoprávních smluvních vztahů.

Zejména se jedná o případy, kdy právnická osoba vykonávající činnost školy nebo školského zařízení:

- pronajímá svůj majetek či majetek jí svěřený do správy - § 2201 NOZ a následující - (ať již krátkodobě či dlouhodobě),
- uzavírá smlouvy o dodávce energií na svůj majetek či majetek svěřený jí do správy za účelem výkonu činnosti školy nebo školského zařízení - § 2055 NOZ a následující,
- uzavírá darovací smlouvy s účastníky vzdělávání, jejich zákonnými zástupci či dalšími partnery školy nebo školského zařízení,
- svůj majetek či majetek jí svěřený do správy udržuje, opravuje, rekonstruuje nebo modernizuje,
- nakupuje nejrůznější movité věci nezbytné k řádnému výkonu činnosti školy nebo školského zařízení,

- dodává věci či služby v rámci své další (doplňkové) činnosti různým odběratelům apod.

Nový občanský zákoník se uplatní také jako tzv. subsidiární právní předpis v rámci pracovněprávních vztahů upravených zákoníkem práce (§ 4). To znamená, že pokud zákoník práce výslovně určitou otázku neřeší, postupuje se podpůrně podle občanského zákoníku (což od 1. ledna 2014 znamená nový občanský zákoník).

Ustanovení nového občanského zákoníku budou mít také významný dopad do činnosti škol a školských zařízení s ohledem na to, že přejímá právní úpravu dosavadního zákona o rodině, zejména právní úpravu vztahů mezi rodiči a dětmi. Byť tedy nejsou školy a školská zařízení přímými účastníky těchto právních vztahů, významně se jejich praktické činnosti tato právní úprava dotýká a znalost těchto ustanovení nového občanského zákoníku je pro ředitele školy a školského zařízení nezbytná.

V určitých ohledech se činnosti škol a školských zařízení dotkne i část nového občanského zákoníku řešící odpovědnost za škodu. V případě mateřských škol, jde zejména o tzv. obecnou odpovědnost za škodu, která není řešena jinými právními předpisy (například pracovněprávními v případě odpovědnosti za škodu vzniklou zaměstnanci či zaměstnavateli).

Právnícké osoby

Nový občanský zákoník přejímá rozdělení osob na osoby fyzické a osoby právnické. Na rozdíl od člověka s jeho přirozenými právy jsou právnické osoby umělé útvary, které vytváří právo, aby sloužily zájmům lidí. Od toho se odvozuje i odlišné právní postavení fyzických a právnických osob.

Právnické osoby slouží buď soukromým zájmům anebo zájmu veřejnému. Právnické osoby veřejného práva se řídí hlavně zvláštními zákony (§ 20 odst. 2 NOZ). Pokud však právnická osoba veřejného práva vystupuje jako soukromník – např. jako smluvní strana soukromoprávní smlouvy – má vzhledem k zásadě rovnosti stejné právní postavení jako jiné osoby. To platí i o státu (§ 21 NOZ).

Podstatné je, že v souladu s § 20 odst. 2 NOZ podléhají právnické osoby veřejného práva zákonům, podle nichž byly zřízeny. To znamená, že právní postavení škol a školských zařízení zřízených v právní formě státní PO, PO a školské právnické osoby

se i nadále řídí těmi právními předpisy, které upravují založení, vznik, hospodaření, jednání, statutární orgány a další otázky existence těchto právnických osob (tedy zejména školským zákonem, zákonem č. 250/2000 Sb., či zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), v platném znění).

2.2 Obec jako zřizovatel

Zřizovatelem je dle školského zákona kraj, obec, nebo dobrovolný svazek obcí. Ten zřizuje školy nebo školská zařízení jako školské právnické osoby nebo PO – podle zákona č. 250/2000 Sb.

2.2.1 Starosta obce jako statutární orgán

Starosta zastupuje obec navenek. Je tedy statutárním orgánem obce, a to ve smyslu § 20 odst. 1, občanského zákoníku. Širší rozhodovací pravomoci má pouze v jediném případě. Je tomu tak v obcích, kde se nevolí rada obce (rada obce se nevolí tam, kde počet zastupitelů je nižší než 15 – zákon o obcích, díl 3, § 99, odst. 3). Tam starosta vykonává rovněž její funkci, je tedy starostou a obecní radou v jedné osobě, a proto přebírá i její pravomoci. Pokud pak v těchto případech samostatně rozhoduje, nesouvisí to přímo s jeho funkcí starosty, ale s funkcí obecní rady, kterou zastává.

Starosta v roli statutárního zástupce provádí některé úkony, které má přímo definovány v zákoně. Patří mezi ně:

- Vyhlášení konkurzního řízení na obsazení uvolněného místa a výběr vhodného statutárního zástupce.
- Obsazení nového místa při vzniku nově zřízené školy nebo v případě sloučení či splynutí dvou organizací.
- Kontrolování – vychází ze zákona o finanční kontrole.
- Hodnocení – § 12 odst. 5 školského zákona dává zřizovateli možnost hodnocení školy a školského zařízení. Nicméně je to důležitý prvek sloužící k hodnocení ředitelů a jejich práce. Hodnocení by mělo probíhat podle předem zveřejněných kritérií.

Decentralizace školství přenesla zřizování škol na nejnižší samosprávné orgány - tedy na obce, a to i na malé obce, kde statutárním zástupcem zřizovatele může být - a často také je - osoba s podstatně nižším vzděláním než je ředitel. Ve velkém množství případů je z naprosto odlišného prostředí a musí se zhostit úkolu, na který není vůbec připravena.

Funkce, kterou statutární orgán obce zastává, je velmi náročná a troufám si ji přirovnat k řízení podniku, organizace, školy. Snad s tím rozdílem, že starosta má ke své práci k dispozici alespoň minimální počet spolupracovníků, kteří mu s agendou a chodem obce pomáhají, pomáhají mu spolurozhodovat. Ale nejeden ředitel školy (týká se především mateřských a základních škol s malým počtem žáků) musí všechno zvládnout sám.

Mezi další dokumenty a vnitřní předpisy upravující chod PO ze strany statutárního orgánu obce patří především:

- Zřizovací listina (ZL) – pro všechny organizace.
- Zásady pro chod organizací – není obvyklá pro všechny, její vydání je iniciováno spíše ve velkých městech a obcích.

Další směrnice a opatření se zdaleka nevyskytují ve všech organizacích, zřizovatelé vydávají různě zaměřené směrnice podle potřeby, někteří vydávají pouze ZL. Z ostatních uvádím například:

- Směrnice pro zadávání veřejných zakázek.
- Směrnice k inventarizaci majetku.
- Směrnice pro hospodaření s majetkem.
- Směrnice pro stanovení výše příplatku za vedení, osobního příplatku, odměny ředitelům škol a ŠZ, které zřizuje město.
- Pokyn k oběhu personálních a mzdových dokladů a dokladů pracovních cest pro ředitele PO.

2.2.2 Příspěvková organizace

Z historického pohledu je PO upravenou formou tradičních veřejných ústavů veřejného práva. Tyto jsou zmiňovány již ve vyhlášce ministerstva financí č. 84/1958 Sb., o rozpočtovém řádu národních výborů, a objevovaly se i v dalších letech v dalších zákonech a vyhláškách.

V současné době upravuje v České republice základy právního postavení PO zákon č. 250/2000 Sb. Podle tohoto zákona: „*obce zřizují územní samosprávné celky příspěvkové organizace, a to pro takové činnosti v jejich působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžaduje samostatnou právní subjektivitu*“.

Zřizovatel vydává o vzniku PO zřizovací listinu. Ta je základním dokumentem, který upřesňuje pravidla pro chod a řízení školy.

ZL je vydávána v souladu s ustanovením § 84 písm. d) zákona o obcích a v souladu s ustanovením § 27 zákona č. 250/2000 Sb.

PO je jednou z forem veřejného ústavu, je právnickou osobou veřejného práva zřízenou k plnění úkolů ve veřejném zájmu. Je to veřejnoprávní nezisková organizace.

Zřizovatel dále jmenuje a odvolává jejího ředitele, rozhoduje o jeho odměňování, může šetřit stížnosti směřující proti němu a vůbec provádět kontrolu hospodaření celé PO.

Od dříve zřizované organizační složky se PO liší tím, že má vlastní právní subjektivitu. Jejich povinností není vytvářet zisk ze své činnosti.⁸

Samosprávu ve školství vykonávají kraje, města, obce, svazky obcí a školské rady.

Státní správu ve školství vykonává MŠMT, případně další ministerstva s možností zřizovat školy, ČŠI, krajské úřady, obecní úřady s rozšířenou působností, ředitelé škol.

Působnost orgánů státní správy a samosprávy ve školství by se měla důsledně odlišovat a především vzájemně respektovat.

Zřizovatel by se měl vyvarovat takových požadavků, které nejsou v jeho přímé pravomoci a jsou v kompetenci státní správy (ředitelů škol), měl by naopak využívat všechny možnosti, které jsou mu poskytovány platnou legislativou.

2.2.3 Zřizovací listina

V souladu s § 35 a § 84 odst. 2, písm. e) zákona o obcích a § 27 zákona č. 250/2000 Sb., vydává územně samosprávný celek ZL. Je to základní a zásadní dokument o vzniku

⁸ Wikipedie: *Příspěvková organizace* [online], <<http://cs.wikipedia.org>>

PO. Zákon upravuje vzájemné postavení mezi oběma subjekty, a to především v oblasti hospodaření se svěřeným majetkem, jeho nabyváním, efektivním využíváním, udržováním a zhodnocováním.

Pro účely této práce se budu ve větší míře věnovat bodům zabývajícím se tímto problémem.

ZL musí mimo jiné obsahovat dle zákona č. 250/2000 Sb., odst. 2, písm.:

- e) vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se PO předává k hospodaření (dále jen svěřený majetek),
- f) vymezení práv, která organizaci umožní, aby se svěřeným majetkem mohla plnit účel, k němuž byla zřízena; zejména se uvedou práva a povinnosti spojené s jeho efektivním a ekonomicky účelným využitím, s péčí o jeho ochranu, rozvoj a zvelebení, podmínky pro jeho případnou další investiční výstavbu, dále pravidla pro výrobu a prodej zboží, pokud jsou předmětem činnosti organizace, práva a povinnosti spojené s případným pronajímáním svěřeného majetku jiným subjektům a podobně,
- g) okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel PO, kterou jí zřizovatel povolí, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců; tato činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a sleduje se odděleně.

Zákon č. 250/2000 Sb. dále vymezuje práva, která organizaci umožní, aby se svěřeným majetkem mohla plnit hlavní účel, k němuž byla zřízena. Zejména se uvádí práva a povinnosti spojené s jeho plným efektivním a ekonomicky účelným využitím, s péčí o jeho ochranu, rozvoj a zvelebení, podmínky pro jeho případnou další investiční výstavbu, dále pravidla pro výrobu a prodej zboží, pokud jsou předmětem činnosti organizace, práva a povinnosti spojená s případným pronajímáním svěřeného majetku jiným subjektům a podobně.

Také jsou zde uvedeny okruhy doplňkové činnosti, které ovšem nesmí být ztrátové, a z případných zisků je financována hlavní činnost organizace. Nabyvání majetku PO musí být pouze pro potřeby hlavní činnosti.

ZL dále upravuje podmínky pro přijímání darů, předchozí souhlas nebo tzv. „paušální souhlas“, kdy ředitel nemusí žádat o každou jednotlivou položku samostatně.

Právě ZL je dokument, který může mít různou míru obecnosti či konkretizované požadavky na míru závislosti ředitelů škol.

Pokud je ZL zpracována pouze ve znění zákona, je to poměrně obecný dokument, který dává řediteli vcelku velkou možnost nakládání se svěřeným majetkem v souladu se zákony. Pokud je ZL příliš podrobná, je svazující a v případě, že něco bylo opomenuto, nastává procedura schvalování, která je poměrně zdlouhavá a časově náročná. Pokud je ZL stručná, dává ředitelům velkou možnost samostatnosti v rozhodování. Zde velmi záleží na tom, jakou důvěru dávají zřizovatelé ředitelům, jak jim důvěřují ve schopnostech využívat poskytnuté finance podle zásad hospodaření - tedy uvážlivě, efektivně a hospodárně a ve prospěch organizace, kterou řídí. V případě, že je ZL stručná, vzniká ze strany zřizovatelů tendence upravovat pravomoci ředitelů různými dodatky a zpřesňujícími pravidly, která jsou sice na jedné straně velmi rychle přizpůsobitelná, ale pro ředitele to je velmi zatěžující ve smyslu zvyšující se administrativy.

Důležité je v ZL ošetřit přijímání darů, kdy je třeba souhlasu zřizovatele s jejich přijetím, kdy postačuje paušální souhlas platný pro všechny úkony jednoho typu -většinou se jedná o finanční dary účelově neurčené. V ostatních případech je třeba předchozího souhlasu zřizovatele. Například v případě přijetí daru nebo dědictví je předchozí souhlas důležitý ve smyslu možnosti kvalifikovaného posouzení, zda náklady s následnou správou takového přijatého daru nebudou vyšší než hodnota přijatého daru a nebude tím ohrožen rozpočet školy nebo i zřizovatele.

Dalším důležitým opatřením je stanovení nakládání s fondy, které PO může dle zákona č. 250/2000 Sb. tvořit.

2.2.4 Hospodaření PO, tvorba a nakládání s fondy

Každá škola hospodaří s rozpočtem tak, jak jí ukládá zákon, tzn. efektivně a hospodárně. Pokud na konci účtovacího období vznikne kladný hospodářský výsledek, je možné jej se souhlasem zřizovatele přerozdělit do fondů. Použití těchto fondů má však svá specifická kritéria. Každá škola hospodaří s těmito fondy:

- 1) **Rezervní fond** - je tvořen ze zlepšeného hospodářského výsledku školy, po schválení zřizovatelem, a ponížen o případný odvod do fondu odměn. Je základem pro rezervy na případné pokrytí ztrát v následujících letech, může být použit na rozvoj činnosti školy, k překlenutí nesouladu mezi výnosy a náklady, k úhradě případných sankcí uložených škole za porušení rozpočtové kázně.
- 2) **Fond odměn** - z tohoto fondu hradí organizace odměny zaměstnancům, pokud jsou překročeny prostředky na platy. Jeho výše se zjišťuje podle zvláštního předpisu (Nařízení vlády č. 48/1995 Sb., o usměrňování výše prostředků vynakládaných na platy a odměny za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů).
- 3) **Investiční fond** - slouží k zabezpečení investičních záměrů a potřeb školy. Je tvořen odpisy z hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku prováděného podle odpisového plánu schváleného zřizovatelem, investičními dotacemi zřizovatele, investičními příspěvky ze státních fondů a dalšími zdroji uvedenými v § 31 zákona č. 250/2000 Sb. Investiční fond je posilován převodem financí z fondu rezervního po předchozím souhlasu zřizovatele, nebo přímo zřizovatelem poskytnutými příspěvky.
- 4) **Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)** - vzniká příspěvkem 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost a dále na odměny a ostatní plnění za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku na produktivních činnostech žákům učilišť.

Hospodaření s FKSP je plně v kompetenci škol. Škola hospodaří s tímto fondem v souladu se zněním vyhlášky č. 114/2002 Sb.,

Hospodaření s ostatními fondy může být buď v kompetenci ředitele, který hospodaří v souladu se zákonem, nebo jej může zřizovatel určitým způsobem korigovat. Hlavně v čerpání rezervního fondu si může vymínit informování, případně plánování použití v daném kalendářním roce, nebo může požadovat, že fond bude čerpán s jeho předchozím souhlasem.

Hospodaření školy je pro zřizovatele jedním z nejdůležitějších a také nejčastěji hodnoceným kritériem. Ředitel by měl být zodpovědný za tvorbu rozpočtu a samozřejmě též za jeho dodržování. Stává se, že se jej zřizovatel neptá a rozpočet na další účtovací období je stanoven podle předchozího roku bez ohledu na potřeby školy. Případně ředitel může navrhnout částku, ale zřizovatel není příliš vstřícný a rozpočet škole přidělí jen na nejnútnejší výdaje a běžnou údržbu. Pokud není tvořen investiční fond, ve kterém by se postupně mohly ukládat prostředky na větší zásahy ohledně oprav a údržby, pak má ředitel jen velmi omezenou možnost starat se o budovy a prostředí tak, jak mu ukládá zákon, tedy starat se o majetek a jeho zhodnocování.

2.2.5 Pravidla a zásady pro chod příspěvkových organizací

Tento dokument je doplňkem, případně zpřesňujícím materiálem ke ZL. Je to koncepční materiál, který dává jasná pravidla, kterými se řídí školy jak v oblasti personální, tak v oblasti ekonomické.

Většinou podrobně upravuje jednotlivé okruhy řídicí činnosti, a to oblast personálního řízení, oblast ekonomického řízení, oblast hospodaření s majetkem, kontrolní systém a vnitřní předpisy.

Tato směrnice nebo spíše zásady je dalším nástrojem k řízení škol. Není pravidlem, že tato směrnice je ze strany zřizovatele vždy směrem ke školám vytvořena. Pokud je zpracována, týká se všech PO zřizovaných městem, obcí. Obsahem této směrnice jsou oblasti, které zřizovatel ze své strany upravuje podle svých potřeb a představ. Tyto směrnice by neměly překračovat kompetence zřizovatele, ne vždy tomu tak je. Podle zákona č. 250/2000 Sb., § 27, odst. 9, zřizovatel provádí kontrolu hospodaření PO. Zákon nestanoví, čeho se kontrola týká konkrétně, tudíž vyvozují, že se týká všech oblastí hospodaření a vykonávaných činností souvisejících s provozem a chodem PO, finančních příspěvků poskytnutých ze strany státu na mzdy zaměstnanců, personální politiky

a zaměstnanosti organizace. V Zásadách obce jsou tedy zakotveny i pokyny, které se týkají personální politiky, a též zde jsou stanoveny požadavky na ředitele škol vyplývající z ustanovení zákoníku práce, která jsou v rozporu s možnými požadavky na ředitele škol. Kontrola by se ale neměla týkat mzdové politiky, úvazků, zaměstnávání provozních zaměstnanců a jejich úvazků, pokud nejsou zřizovány a financovány z provozního rozpočtu obce. Podle znění směrnic si někteří zřizovatelé přisvojují kompetence zaměstnavatele a nejenom kontrolují, ale požadavkem souhlasu s konáním ředitele se snaží i zasahovat do jeho kompetencí.

Po změně školského zákona, je situace taková, že zřizovatel jmenuje ředitele školy a stanoví mu plat. Věta, která zřizovateli dávala pravomoc vystupovat jako nadřízený řediteli v oblasti pracovně-právních vztahů, byla vypuštěna. Do této doby byla úloha zřizovatele v této otázce nestandardní. Pojem pracovněprávní vztahy v sobě zahrnuje mnoho činností, které má ve své kompetenci zaměstnavatel. A protože zaměstnavatelem ředitele není zřizovatel, ale škola, která jej zaměstnává, vznikla zde situace velmi zvláštní a zřizovatel se někdy mylně domníval, že vykonává i kompetence zaměstnavatele (povolování pracovních cest, povolování vzdělávání, zvyšování kvalifikace, odsouhlasování kvalifikačních dohod). Občas se může stát, že se snaží zasahovat do personálního zabezpečování chodu škol, případně stanovování pracovních náplní provozních zaměstnanců.

Zaměstnavatelem ředitele je výhradně právnická osoba, jíž je ředitel statutárním orgánem. Tedy jednodušeji: zaměstnavatelem ředitele je škola, kde ředitel vykonává svoji funkci.

2.2.6 Práva a povinnosti zřizovatele

Tyto pravomoci jsou dány především zákonem o obcích a školským zákonem. Dále je to zákon č. 250/2000 Sb., který stanoví vzájemné vztahy v oblasti hospodaření.

Mezi základní kompetence obce patří např. vydávání ZL a rozhodování o jejich změnách, jmenování a odvolávání ředitele školy, určování jeho platu, stanovení jeho pracovní náplně. Obec též schvaluje rozpočet školy, jmenuje a odvolává členy školské rady.

2.2.7 Zřizovatel jako hodnotitel

Hodnocení školy je zřizovateli umožněno zněním školského zákona, kde se v § 12, odst. 5. říká: „*Hodnocení školy a školského zařízení může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní*“.

Hodnocení školy může probíhat různými formami, může mít různou podobu a také různé zaměření.

Určitým vodítkem mu může být například spokojenost rodičů se školou či určitá data z vlastního hodnocení škol, která mohou být veřejně přístupná. Zde se nabízí možnost využít je k hodnocení školy.

Hodnocení školy a ředitele ze strany zřizovatele, ať už se jedná o jakýkoliv obsah, by mělo ukázat, jak škola a její ředitel plní svoji funkci, jak zvládá úkoly, které mu jsou stanoveny – ze strany státu, ze strany zřizovatele a v neposlední řadě prostřednictvím zákazníků školy – tedy veřejností, rodiči, žáky.

Pokud by zřizovatel chtěl provádět hodnocení škol a ředitelů nejen z pohledu ekonomického, ale bude chtít hodnotit školu podle jejího celkového působení, může mu být pomocníkem a inspirací materiál, který zpracoval Národní ústav pro vzdělávání pod názvem Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol. Je to dobrý pomocník pro zřizovatele, kteří nemají příliš možností a znalostí v práci s jinými hodnotícími nástroji a metodami, které jsou k dispozici například velkým organizacím nebo podnikům.

Tato kritéria obsahují velmi srozumitelné pokyny a možnosti k sestavení vlastních hodnotících kritérií, jež posléze zřizovatel může uplatňovat, pokud chce přistupovat systematicky k hodnocení a tím i k motivování a rozvoji ředitele.

Ze všech kritérií, která tento materiál nabízí, bych se ale ráda pozastavila nad možností využití interního dokumentu školy k jejímu hodnocení – konkrétně se jedná o zprávu o vlastním hodnocení školy.

V současné době, po změně vyhlášky č. 15/2005 Sb., ředitel již zpracovává tuto zprávu – tzv. evaluační zprávu – pouze jako podklad sloužící k vypracování výroční zprávy o činnosti školy. Tento materiál je ryze interní a má sloužit škole k tomu, aby se nebála otevřeně a kriticky zhodnotit své dosavadní působení, výsledky, kterých

dosáhla za uplynulé tříleté období. Nachází zde své silné stránky, ale také rezervy a nedostatky.

Podle autorů se zřizovatel k této zprávě může dostat prostřednictvím zástupců ve školské radě. Tady vidím nebezpečí pro ředitele, že informace uvedené ve zprávě mohou být následně zneužity proti němu samotnému. A jaké se nabízí řešení? Ředitel může zpracovat zprávy dvě. Jednu pro svoji potřebu a pro potřebu školy a druhou pro potřeby zřizovatele pro účel hodnocení školy.

Novelou školského zákona č. 472/2011 Sb. s účinností od 1. 1. 2012 sice byla zrušena povinnost zpracování vlastního hodnocení školy a z vyhlášky č. 15/2005 Sb. byl vypuštěn § 8, který stanovoval rámcovou strukturu tohoto hodnocení, ale pro ředitele je velmi důležitá zpětná vazba v jeho činnosti, a tedy i vyhodnocování dosavadní práce. Takovéto hodnocení je i nadále vhodným materiálem pro zpracování Výroční zprávy, kterou ředitel předkládá zřizovateli. Tyto výsledky by měly sloužit pouze škole, protože škola a její ředitel, pokud je zodpovědný, jistě těchto výsledků použije a vyhodnotí tak, aby to bylo ku prospěchu školy.⁹

Záleží tedy jen na řediteli, jaké podklady a v jaké formě zřizovateli předá k dalšímu zpracování.

K hodnocení školy zřizovatelem mohou být využity výsledky dílčích evaluačních procesů ale i výsledky srovnávacích testů, kterých se školy účastní.

Dalšími hodnotícími nástroji ze strany zřizovatele mohou být i takové, které jsou sice využívány především v podnikové sféře, ale s úspěchem se modifikované dají využívat i ve školství. Jedná se například o metodu TQM, hodnocení na základě 360⁰ zpětné vazby.

Ať už se jedná o hodnocení jakékoliv, je nutné, aby byla správně a účelně stanovena kritéria a aby byla jednoznačná a měřitelná. K měření je nejjednodušší používat bodovou stupnici, případně slovní vyjádření.

⁹ Národní ústav odborného vzdělávání: *Doporučení pro zřizovatele škol*

2.2.8 Zřizovatel jako kontrolní orgán

Kontrolování ředitele je ukotveno § 27, odst. 9 zákona č. 250/2000 Sb.

Spočívá především v kontrole hospodaření a nakládání s finančním příspěvkem poskytnutým na provoz. Kontrola se může ovšem vztahovat i na ostatní činnosti související s chodem PO. Spadá sem dodržování bezpečnostních pravidel, povinnosti související s požární ochranou, dodržování hygienických předpisů. Také to může být kontrola vynakládání finančních prostředků poskytovaných státem na zabezpečování mezd a s tím souvisejících dalších výdajů, kvalifikovanost zaměstnanců, přijímání a propouštění pracovníků a mnohé další.

Zřizovatel jako poskytovatel provozních finančních prostředků kontroluje hospodaření škol podle zákona o finanční kontrole, § 1 odst. 1.

Tento zákon vymezuje uspořádání a rozsah finanční kontroly vykonávané mezi orgány veřejné správy a žadateli nebo příjemci veřejné finanční podpory a uvnitř orgánů veřejné správy. Stanoví předmět, hlavní cíle a zásady finanční kontroly vykonávané podle tohoto zákona a podle zvláštních právních předpisů, pokud tak tyto předpisy (například zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů) stanoví.

Cílem kontroly je zjistit, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. *„Manažerská kontrola může být efektivní, pokud jsou nastaveny měřitelné standardy pro sledované proměnné, jsou-li pro měření standardů k dispozici potřebné informace a mohou-li manažeři použít korekční akce, pokud se sledované jevy odchylují od požadovaného stavu nebo standardů“.*¹⁰

Kontrola, a to nejen manažerská, by měla být měřena standardy, požadavky nebo kritérii. Tyto musí odrážet stanovené cíle.

Typy kontrol

V manažerské praxi se setkáváme s kontrolou předběžnou, nebo lépe preventivní, průběžnou a následnou, tedy kontrolou zpětnou vazbou.

¹⁰ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH: *Management* (str. 326)

Preventivní kontrola ze strany zřizovatele je právě o tom, jaké nastaví zásady, pravidla a taktiky. Ty mohou být ve formě různých směrnic a pokynů, které zřizovatel podle svých potřeb nastaví ředitelům. To představují směrnice pro chod škol (PO).

Její funkce spočívá v tom, že „kontrolní orgány při předběžné veřejnosprávní kontrole posuzují, zda plánované a připravované operace odpovídají stanoveným úkolům veřejné správy, a jsou v souladu s právními předpisy, schválenými rozpočty, programy, projekty, uzavřenými smlouvami nebo jinými rozhodnutími o nakládání s veřejnými prostředky.“¹¹

Podstatou **průběžné kontroly** je zaměření na probíhající procesy, případně jejich usměrňování. Má za úkol zjistit, zda operace a procesy probíhají v souladu s plánovanými cíli. Tuto kontrolou uplatňuje kontrolní orgán prostřednictvím k tomu pověřených osob.

Rozsah a obsah usměrňování závisí především na charakteru práce, kterou pracovníci vykonávají. Jedná se převážně o personální a komunikační záležitosti.

Zřizovatel v tomto případě dle §11 odst. 3:

- a) sleduje, zda organizace dodržují stanovené podmínky a postupy při uskutečňování, vypořádávání a vyúčtování schválených operací,
- b) přizpůsobují uskutečňování operací při změnách ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek novým rizikům,
- c) provádějí včas a přesně zápisy o uskutečňovaných operacích v zavedených evidencích a automatizovaných informačních systémech, zajišťují včasnou přípravu stanovených finančních, účetních a jiných výkazů, hlášení a zpráv.

Kontrola následná (zpětnou vazbou) má určit, zda případná uložená nápravná opatření jsou realizována a s jakými výsledky.

Kontrola vychází z minulých výsledků. Ty jsou podkladem pro budoucí korekční aktivity. Pro tento typ kontroly je používána analýza finančních prostředků, analýza nákladů, procesy řízení a hodnocení výkonnosti pracovníků.¹² Zde je třeba říci, že zřizovatel se zabývá hlavně analýzou nákladů a finančními analýzami. Pro tento typ kontrol má jasná kritéria daná zákony a vyhláškami, má k dispozici odborného zaměstnance (ekonom, účetní), který tuto kontrolu kvalifikovaně vykoná a vyhodnotí.

¹¹ § 11 odst. 2 zákona o finanční kontrole

¹² DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH: *Management* (str. 339)

V oblasti procesů řízení a výkonnosti pracovníka - v našem případě ředitele školy - již tak jednoznačná pravidla a možnosti nemá. Navíc k tomuto problému nejsou na příslušných radnicích ani kompetentní osoby, tudíž tato oblast je plně v rukách statutárního zástupce zřizovatele - starosty. Opět se nabízí námět k přemýšlení, zda není třeba vzdělávat budoucí starosty a požadovat, aby i tito lidé měli potřebné vzdělání, které jim zajistí bezproblémové vedení konkrétního odvětví ve své obci, zda neposkytovat kvalitní metodickou pomoc v oblasti řízení a hodnocení lidských zdrojů.

Finanční zdroje

Aby organizace mohla plnit všechny své závazky a povinnosti, dané jí ZL, musí mít zajištěny finanční zdroje. Ty mohou pocházet od různých poskytovatelů. V případě škol jsou nejdůležitějšími finance na zajištění a výkon její pedagogické činnosti. Tyto zdroje poskytuje stát prostřednictvím Krajských úřadů a také si jejich čerpání a využívání průběžně kontroluje. Druhým nejvýznamnějším příjmem jsou zdroje na zajištění provozní činnosti. Tyto prostředky poskytuje zřizovatel školy. Prostředky by měly být v takové míře, aby pokryly základní potřeby školy a také aby zajistily její rozvoj, inovaci, péči a zhodnocování či zvelebování svěřeného majetku.

Východiskem stanovování rozpočtu pro školu by měly být výsledky kontrol, vyhodnocení výsledků minulých období, plány na další období, případně vize do budoucna. Tyto vize by ovšem měly být reálné a měly by být ku prospěchu rozvoje školy a v souladu s potřebami zřizovatele.

K těmto kritériím by měl zřizovatel přihlížet při plánování a rozhodování o výši rozpočtu na budoucí období. Problematika rozpočtování na další období by měla být komunikována oběma stranami, nemělo by docházet k tomu, že zřizovatel rozhodne bez předchozích informací, případně kalkulací, o výši rozpočtu pro školu.

Rozpočet je vlastně plán budoucích příjmů a výdajů organizace a měl by řediteli školy a jeho prostřednictvím zřizovateli poskytovat informace o předpokládaném vývoji finanční situace školy.

2.3 Školské rady, angažovanost rodičovské veřejnosti

Jako jeden z významných determinantů ovlivňujících chod školy je bezesporu školská rada. Kompetence školské rady je explicitně dána školským zákonem:

- § 167 odst. 1 stanoví, že při základních, středních a vyšších odborných školách se zřizuje školská rada...
- Odst. 2 stanovuje, že školskou radu zřizuje zřizovatel, který zároveň stanoví počet jejích členů a vydá její volební řád...., ...členem školské rady nemůže být ředitel školy.
- §168 vymezuje práva a povinnosti školské rady:

1) Školská rada

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

2) Ředitel školy je povinen umožnit školské radě přístup k informacím o škole, zejména k dokumentaci školy....

3) O schválení dokumentů uvedených v odstavci 1 –b)-d) rozhodne školská rada...

Kontrolu a vyhodnocování práce školy ovšem provádí nejen zřizovatel, ale také veřejnost, rodič, a v neposlední řadě školská rada. Školská rada má zákonem stanovená práva a povinnosti, její složení je též zákonem ukotveno.

Školskou radu vymezuje § 167 a 168 školského zákona. Je zřizována při základních a vyšších stupních vzdělávání. Jejím posláním je umožnit zákonným zástupcům nezletilých žáků, pedagogickým pracovníkům, zřizovateli a dalším osobám podílet se na správě školy.

Školskou radu zřizuje zřizovatel, ten také vydává její volební řád. Členové jednotlivých skupin jsou v radě zastoupeni rovnoměrně a jejich počet stanovuje taktéž zřizovatel.

Ředitel školy nemůže být členem školské rady. I když je definována jako poradní orgán, ve skutečnosti funguje spíše jako orgán kontrolní.

Na základě pravomocí stanovenými zákonem rada projednává, schvaluje, navrhuje.

Pokud bude chtít zřizovatel ovlivnit chod školy zvenčí, může tak prostřednictvím rady školy učinit. Záleží opět na mezilidských vztazích, na vstřícnosti ředitele a jeho argumentačních schopnostech, zda rada školy bude pracovat ve prospěch školy. V určitém případě to může být nástroj zřizovatele k tomu, aby prostřednictvím svých zástupců ve školské radě prosazoval svoje představy o chodu školy. Pro ředitele je takováto situace velmi obtížná i z toho hlediska, že se účastní zasedání rady pouze tehdy, pokud je přizván předsedou rady.

Její kompetence jsou poměrně značné, ale již nejsou vyváženy žádnou odpovědností za její konání.

Vzhledem k tomu, že ředitel nemusí být přítomen jednání rady, nemůže aktivně ovlivňovat politiku chování rady. Informace může získávat pouze prostřednictvím učitelů zastoupených v radě.

Pokud ředitel vydá nějaké rozhodnutí, se kterým někteří ze zástupců nesouhlasí, může docházet paradoxně k tomu, že rada školy není pomocníkem školy, ale může jí velmi výrazným způsobem poškodit. Přinejmenším navrhování odvolání ředitele školy ze strany rady školy je velmi citlivým tématem. Vzhledem k četnosti schůzek a množství relevantních informací by se tyto návrhy mohly jevit jako velmi nekompetentní.

Dle textu v publikaci autorů Bacík, Kalous, Svoboda sestavila Národní rada nezávislých škol morální kodex členů rady školy¹³.

Mohlo by to být jisté vodítko a inspirace pro činnost a působení členů školských rad v českých školách. Jde o jisté principy, zásady, které by mohly přispět k lepším vzájemným vztahům, k vyšší propojenosti školy a veřejnosti. Tento přístup by mohl zajistit větší důvěru ve vzájemných vztazích tam, kde se nedaří spolupracovat tak, aby to bylo ku prospěchu školy.

Uváděné povinnosti členů rady školy podle těchto zásad výrazně pracují ve prospěch školy a pomáhají k jejímu rozvoji. Ředitel se cítí jako rovnocenný partner a v radě školy může hledat pomocníka a spojence.

- 1) *„První povinností člena rady je informovat se o historii školy, jejích cílech, současných aktivitách a záměrech.*
- 2) *Člen rady by měl chodit na jednání připraven, mít přečteny zápisy z předchozích jednání a další relevantní materiály. Měl by se účastnit zvažování všech záležitostí projednávaných v radě. Konstruktivní rozhodnutí mohou vzejít jen ze vzájemné výměny různorodých názorů.*
- 3) *Člen rady by se neměl zdráhat klást otázky. Plné porozumění věci je nutnou podmínkou odpovědného hlasování.*
- 4) *Rada školy jako celek určuje strategii školy. Žádný člen by se nikdy neměl snažit využít ředitele školy pro osobní účely nebo se plést do jednotlivých konkrétních problémů řízení či vyučování.*
- 5) *Každý člen musí vždy respektovat důvěrný ráz jednání rady. Věrohodnost rady jde ruku v ruce se zachováním důvěrnosti.*
- 6) *Člen rady by měl vyhledávat dobrovolné úkoly, zvláště takové, které mohou ulehčit ředitelovo břímě, např. zastupovat školu na poradách a schůzích.*

¹³ National Association of Independent Schools, Washington DC, USA [<http://www.nais.org/Pages/default.aspx>].

- 7) Člen rady se musí střežit konfliktu zájmů, jak podnikatelských, tak osobních. Členové rady, jež jsou zároveň rodiči, musejí zvláště dbát na to, aby oddělili zájmy školy od zájmů svého dítěte.
- 8) Člen rady školy je povinen podporovat ředitele školy a projevovat tuto podporu v rámci společenství školy.
- 9) Jakmile se člen rady dozví o nějakém problému, měl by o něm informovat ředitele školy nebo předsedu rady školy. Neměl by se snažit řešit situaci individuálně.
- 10) Každý člen rady školy má povinnost přispívat ke zdokonalování programu školy. To se týká i finanční podpory, účasti na kampaních k získávání sponzorů apod.
- 11) Každý člen rady, nejen pokladník či finanční výbor, má zodpovědnost za fondy školy a správné řízení rozpočtu.¹⁴

Z výše uvedených pravidel chování člena rady školy stojí za větší míru pozornosti především body 7 – 10. Zde je jasně a zřetelně ukotvena povinnost člena pracovat ve prospěch školy, ředitele a podporovat ji. Myslím ale, že v našich podmínkách musíme ještě ujít značný kus cesty, než bude takto vnímána možnost vstupu veřejnosti do chodu školy a než se i chování rodičů bude moci ubírat obdobným směrem.

Jak uvádí Kalous a Veselý (2006), rodiče většinou nechtějí příliš zasahovat do současného systému, se kterým jsou spokojeni, a jde jim především o to, aby jejich děti úspěšně prošli vzdělávací soustavou. „V mnoha zemích jsou rodiče spolu s učiteli zastoupeni ve školních radách, které mají jisté rozhodovací pravomoci i v činnosti škol.“¹⁵

Ovšem zde může vyvstat problém v tom smyslu, že práva rodičů v rozhodování mohou být omezena buď zákonem, nebo ředitelem školy. Je ovšem otázkou, je-li to dobře nebo špatně. Rodiče ve školní radě obvykle nemívají dostatek informací, aby se kvalifikovaně a odborně mohli rozhodnout a řešit problém. Vliv rodičů je tedy určitě větší, pokud jednají individuálně, než prostřednictvím asociací. „Pravidlem bývá, že čím je systém decentralizovanější, tím mají rady škol větší pravomoci“¹⁶. Je zde také uvedeno, že: „V dokumentech OECD je Česká republika uváděn jako jedna ze zemí

¹⁴ BACÍK, KALOUS, SVOBODA: *Kapitoly ze školského managementu* (str. 173)

¹⁵ KALOUS, VESELÝ: *Teorie a nástroje vzdělávací politiky* (str. 41)

¹⁶ KALOUS, VESELÝ: *Teorie a nástroje vzdělávací politiky* (str. 139)

s nejvyšší mírou decentralizace řízení školství. Škola navenek vystupuje jako samostatná právnická osoba, ředitel školy disponuje pravomocemi statutárního orgánu a další většina rozhodnutí je formálně vykonávána zřizovatelem“.¹⁷

Kalous a Veselý (2006) uvádí, že „ve většině zemí Evropy již více než třicet let rady škol existují“, „Členy rady jsou učitelé, rodiče a ředitel.“¹⁸

Počet členů je odvislý na velikosti školy. Často bývají členy i zástupci místních úřadů, mohou sem patřit i reprezentanti ekonomické nebo kulturní sféry.

Velmi důležitou úlohu hraje rada školy ve vzájemné komunikaci mezi školou a okolními subjekty. Rady škol tak mají významné místo v rozvíjení a především podporování vztahů školy s okolím.

V souvislosti se zvyšující se autonomií se také zvýšil podíl vlivu rad na otázkách vzdělávacích, včetně výukových metod. I zde jsou však pravomoci rad různé. Rady škol svým posláním mají být nápomocny školám především při vzájemné komunikaci a přenosu informací od školy směrem k vnějším subjektům.

2.4 Ředitel a jeho role

Ředitel školy ve svém postavení zastává několik rolí. Tyto role mu připsaly zákony výše jmenované. Zde je výčet pozic, které ředitel školy zastává:

- Ředitel - statutární orgán školy – právnická osoba.
- Ředitel školy – jako činnost.
- Ředitel jako orgán státní správy.
- Ředitel jako zaměstnavatel.
- Ředitel jako zaměstnanec.

Tak, jak se role ředitele zdvojují, vzniká mnoho chyb ve správném pochopení a interpretaci některých z toho plynoucích důsledků ze strany zřizovatelů.

Na základě jmenování do funkce ředitele se některé jeho role zdvojují, jedná se právě o role v pracovněprávních vztazích, kde se ředitel stává jednak zaměstnavatelem všech

¹⁷ KALOUS, VESELÝ: *Teorie a nástroje vzdělávací politiky* (str. 86)

¹⁸ KALOUS, VESELÝ: *Teorie a nástroje vzdělávací politiky* (str. 138, 139)

zaměstnanců pracujících v organizaci, tedy včetně sebe samého, a zároveň se stává zaměstnancem organizace. Jen a pouze ředitel školy je osoba jednající jménem právnické osoby.

Práva a povinnosti ředitele jako statutárního orgánu školy jsou tyto:

- **Kvalifikační dohodu** uzavírá sám se sebou (§ 231 a následné ZP).
- **Pracovní smlouvu** uzavírá sám se sebou, jedná-li se o druh práce odlišný od druhu práce určené jmenováním (§ 34 a násl. ZP).
- **Dohodu o pracích konaných mimo pracovní poměr** uzavírá sám se sebou, je-li druh podle dohody odlišný od druhu práce určené jeho jmenováním (§ 74 a násl. ZP).
- **Rozsah přímé vyučovací činnosti** si sám sobě určuje nebo snižuje, pokud současně vykonává činnost výchovného poradce nebo metodika informačních a komunikačních technologií (§ 3 odst. 6 NV č. 75/2005 Sb.).
- **Pracovní dobu** si rozvrhuje sám (§ 81 a násl. ZP).
- **Dobu čerpání dovolené** určuje a oznamuje sám sobě (§ 217 ZP).
- **Čerpání dnů samostudia** určuje sám sobě (§ 24 odst. 7 zákona č. 563/2004 Sb.).
- **Nepřítomnost v práci** omlouvá sám sobě po dobu překážek v práci, sám sobě si poskytuje pracovní volno a ve stanovených případech i náhrady platu pro osobní překážky v práci (§ 191 a násl. ZP).
- **Na pracovní cestu** vysílá sám sebe (§ 42 ZP).
- **Dohodu o rozvázání pracovního poměru** může uzavřít sám se sebou (§ 49 ZP).

Pouze v oblasti odměňování je situace jiná a to ve stanovení platu. Toto je pouze v kompetenci zřizovatele. „*Plat řediteli školy určuje orgán, který ho na místo ředitele školy jmenoval*“.¹⁹

Zřizovatel také stanovuje plat zastupujícímu pracovníkovi, který ředitele zastupuje v době jeho dlouhodobější nepřítomnosti (např. z důvodu rodičovské dovolené).

Zřizovatel se při stanovování platu řídí katalogem prací a NV č. 564/2006 Sb., §3, odst. 1.

¹⁹ § 122 odst. 3 ZP

2.5 Kompetence

Kompetence jako soubor různých znalostí, dovedností a schopností je to, co dělá ředitele (a nejen ředitele) tím, čím je. Ředitel školy v českých podmínkách je velmi specificky zaměřená osoba. Bylo by na místě říci osobnost. Už jenom z toho důvodu že vykonává několikero činností nebo spíše povolání v jedné osobě.

Zřizovatel posuzuje ředitele podle určitých kompetencí, které jsou potřebné k výkonu jeho činnosti. Ovšem i ředitel posuzuje zřizovatele.

Kompetence podle Průchy (2009) znamená v pedagogickém pojetí schopnost, dovednost, způsobilost úspěšně realizovat nějaké činnosti, řešit určité úkoly zejména v pracovních a jiných životních situacích.

Pojem kompetence, jak jej uvádí Michael Armstrong ve své knize Personální management, pochází z angličtiny, kde má dva termíny:

- competence (mn. č. competences) – znalosti, dovednosti;
- competency (mn. č. competencies) - schopnosti chování řadíme mezi tzv. měkké dovednosti.

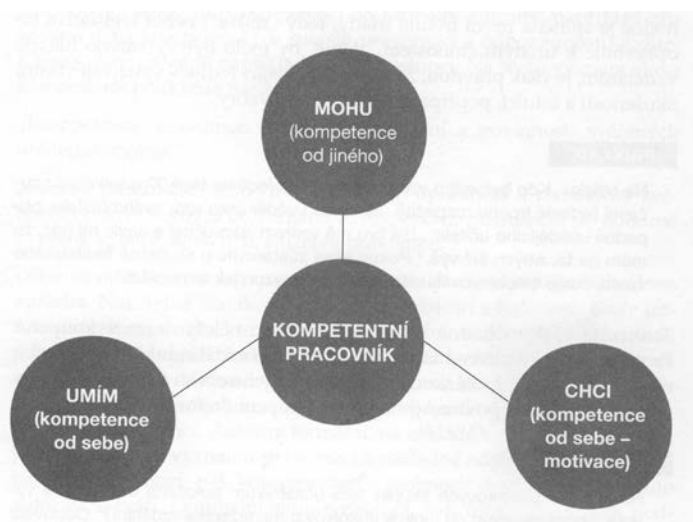
Jde o termíny s významem pravomoc, oprávnění a vztahuje se k výkonu určité činnosti, kdy člověk musí mít určité oprávnění činnost vykonávat. Tyto termíny jsou používány různými autory různě, ale vždy se jedná o kompetence ve smyslu schopností a pravomocí. Zjednodušeně se dá říci, že tyto kompetence získává člověk zvenku.

Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012) charakterizují v publikaci Kompetence řídicích pracovníků ve školství kompetence ve smyslu competence, vyjadřuje se tímto znalost, dovednost, competency je uváděna jako činnost, kterou pracovník vykonává v souladu s organizační strukturou. Jedná se tedy o pravomoc, odpovědnost. Termín kompetence je vyjádřením toho, zda je daný člověk „kompetentní“ k určité činnosti. Kompetenci tedy můžeme vidět ve dvou úrovních.

První vyjadřuje kompetenci od jiného – příslušnost, pravomoc, odpovědnost – jedná se tedy o kompetenci ve smyslu MOHU.

Druhá vyjadřuje kompetenci od jiného – způsobilost, schopnost, dovednost – jedná se tedy o kompetenci ve smyslu UMÍM.

Tyto dvě úrovně jsou doplněny ještě o třetí, neméně důležitou úroveň, a tou je, dle knihy *Kompetenční modely* autorů Hroníka, Vedralové, Horvátha, kompetence ve smyslu CHCI, tedy motivace, která je impulsem pro další činnost pracovníka.



Obrázek 1 Tři dimenze kompetentního pracovníka²⁰

Pokud hovoříme o kompetentním pracovníkovi, splňuje tyto tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností, které k takovému chování nezbytně potřebuje (dovednosti, vědomosti),
- je motivovaný takové chování použít, je ochoten vynaložit potřebnou energii (zde jde o motivy, postoje, přesvědčení),
- má možnost v daném prostředí takové chování použít (tento předpoklad souvisí s vnějšími podmínkami a ne vždy je možné jej naplnit).

Pokud nelze naplnit byť jedinou z těchto tří podmínek, nelze kompetentní výkon naplnit. Všechny podmínky jsou rovnocenné a musí tedy být naplňovány současně.

Názory na manažerské kompetence se liší, práce manažera je posuzována podle velkého množství hledisek, právě proto, že se nejedná o práci specialisty ale o komplex úkonů, které manažer musí zvládnout.

²⁰ LHOTKOVÁ, TROJAN, KITZBERGER: *Kompetence řídicích pracovníků ve školství* (str. 23)

Kubeš, Spillerová, Kurnický v publikaci Manažerské kompetence dělí kompetence takto:

- **Manažerské kompetence** sestávají z dovedností a schopností.
- **Interpersonální kompetence** zabezpečují efektivní komunikaci, přispívají k vytváření pozitivních vzájemných vztahů v týmu.
- **Technické kompetence** jsou tvořené souborem dovedností, znalostí, se vztahem ke konkrétní funkci, k úkolu, k činnosti, ale zároveň se liší od práce jiného specialisty.

Manažerské kompetence jsou ale velice ovlivňované stylem osobnosti. Každý se projevuje jiným způsobem myšlení, přístupem k řešení problémů, způsobem rozhodování. Tedy i kompetence nebo míra kompetencí a způsoby jejich používání jsou odlišné.

Nelze předpokládat, že pokud člověk vystupuje v roli manažera, bude ideálně kompetentní. Míra kompetencí je u každého jiná a s tím je třeba počítat.

Znalost kompetencí a umění je identifikovat a používat může být také vodítkem k vytvoření hodnotících kritérií, pokud se zřizovatel rozhodne ředitele hodnotit.

Mohou být také pomocníkem při výběru nové osoby na post ředitele školy.

Mohou být využité ze strany ředitele směrem k hodnocení pracovníků školy a hodnocení pracovního výkonu.

Fayol - otec moderní teorie operačního managementu²¹ sestavil na základě svých zkušeností 14 principů managementu. Jsou pružné a používají se s ohledem na konkrétní situaci a podmínky.

Jednou z těchto podmínek je právě pravomoc a disciplína, které úzce souvisí s problematikou kompetencí a to především kompetencí ve smyslu MOHU.

²¹ KOONTZ, WEIHRICH: *Management* (str. 46)

2.6 Škola a odpovědnost za výsledky (akontabilita školy)

Od poloviny 90. let se čím dál víc objevuje spolu s poskytnutím autonomie školám také požadavek odpovědnosti za výsledky. K tomu jsou využívány různé modifikace evaluačních nástrojů, které již byly zavedeny (ČŠI), nebo vznikly nově, s ohledem na nové požadavky vzdělávání (např. standardizované hodnocení vzdělávacích výsledků žáků). Mnohdy se vytváří nové nástroje, které mají hodnotit, jak školy využívají pravomoci na ně přenesené.

K hodnocení škol v zemích Evropy je přístupováno třemi různými způsoby.²²

Ve většině zemí je hodnotícím orgánem inspekce, která měla již dříve na starosti hodnocení škol v oblasti hodnocení učitelů. Je zavedena standardizace kritérií pro evaluaci škol.

Ve druhém případě jsou školy hodnoceny orgány místní správy – místními orgány nebo zřizovateli, kteří školy spravují. Tyto orgány si sice uchovaly své postavení v procesu evaluace, ale přesto postupně posilují tendence celostátního systému odpovědnosti. Tento systém se podílí na vytváření národních standardů a standardizovaných testů, které zjišťují vzdělávací výsledky žáků.

Ve třetí skupině států jsou ty, které evaluaci neprovádějí, nezodpovídají se žádnému nadřízenému kontrolnímu orgánu, ale je jim to velmi důrazně doporučováno. To jsou ovšem výjimky a jsou ve výrazné menšině.

Trendem je vymezení odpovědnosti škol za své výsledky většímu množství subjektů.

Školy se musí zodpovídat celé řadě různých orgánů - MŠMT, místním radám, i širší veřejnosti, ke které patří hlavně rodiče, externí partneři.

Autonomie celkově se stává součástí systému zlepšování veřejného vzdělávání a služeb. Autonomie pro školy sice na jedné straně přinesla poměrně velkou svobodu, ale na druhé straně je silně omezující právě v dodržování všech usměrňovacích nástrojů ze strany státu i zřizovatelů.

²² COGHLAN, DESURMONT: *Autonomie škol v Evropě, Politická a realizační opatření* (str. 39-41)

Školy mají sice větší míru rozhodovacích pravomocí, ale také velkou míru kontroly prostřednictvím monitorování výsledků.

*„V horizontálním směru se projevuje tendence rozšiřovat účast partnerů ze školské i mimoškolské sféry. Klíčovou kvalitou řízení se stává jeho otevřenost a transparentnost“.*²³

Světlík v publikaci Marketingové řízení školy tvrdí, že: *„Požadavek na větší autonomii škol klade vyšší nároky na osvojení manažerských dovedností a schopností jejich řídicích pracovníků“.*²⁴

Ti stojí proti úkolu řídit a budovat školu v prostředí, které se vyznačuje velmi rychlými společenskými, technologickými, politickými a ekonomickými změnami a zvyšujícími se požadavky a očekáváními ze strany společnosti.

Kvalitní práce školy je většinou stěžejním tématem diskusí. Vzdělávací výsledky a uplatnitelnost studentů v dalším navazujícím vzdělávání jsou tím, co nejvíce zajímá diskutující veřejnost.

Škola by měla připravovat na život, realita ovšem bývá odlišná. Škola někdy bývá uzavřena do sebe a jen nerada vpouští do svého středu další subjekty, které by mohly mít nějaký podíl na jejím fungování.

2.6.1 Efektivní škola - kritéria hodnocení ředitele školy

Takovéto ukazatele, jak je uvádí Světlík v Marketingovém řízení školy a Slavíková v Řízení pedagogického procesu, by měl brát v úvahu samozřejmě ředitel, pokud usiluje o dobré jméno a fungování školy, ale může je využít i zřizovatel v případě, že chce hodnotit školu i z jiného než jen hospodářského hlediska.

- **Profesionální vedení školy** - stanovení vize, dlouhodobé koncepce rozvoje školy, strategie k dosažení vize, kreativita vedení, citlivý přístup k zaměstnancům, žákům, rodičům, iniciativní a profesionální řízení změn. Profesionální vedení je především v osobním příkladu ředitele.

²³ VLČKOVÁ: *Charakteristiky a vývojové trendy školství a vzdělávání v zemích EU* (str. 21)

²⁴ SVĚTLÍK: *Marketingové řízení školy* (str. 9)

- ***Sdílení vize a akceptace cílů školy ze strany zaměstnanců*** – umění komunikace, umění prezentace vize tak, aby ji přijali a sdíleli i ostatní zaměstnanci. Správně komunikovaná vize se postupem doby změní ve skutečnost, nezůstane pouze jako nereálná představa.
- ***Vhodné edukativní prostředí*** - kvalita vnitřního prostředí, které je jedním z nejsilnějších faktorů ovlivňujících vnímanou kvalitu školy. Vnitřní prostředí významně ovlivňuje a vytváří podmínky pro vzdělávání, povzbuzuje žáky ke spolupráci, aktivizuje jejich zájem o učení. Rozhodující roli ve vytváření vnitřního prostředí hraje kvalita managementu, učitelského sboru, kultura školy a mezilidské vztahy.
- ***Evaluační kvalita práce školy*** – každá škola, které záleží na jejím efektivním fungování, hledá cesty, jak zlepšit svoji činnost. K tomu přispívá evaluace, průběžné sledování a vyhodnocování jednotlivých kroků, které škola provádí. Samozřejmostí je sledování kvality vzdělávání zevnitř školy, ale je důležitá i z vnějšího pohledu, který je odlišný, možná více kritický, ale určitě více odráží skutečné působení školy. Škola by měla tyto informace používat při svých rozhodováních o dalším směřování své činnosti.
- ***Učí se škola*** - je termín, který se dnes používá ve stále vyšším měřítku. Je to taková škola, která uplatňuje filozofii neustálého systematického vzdělávání ze strany zaměstnanců, lidé pracují na svém odborném růstu, čímž vytvářejí předpoklady pro zvyšující se kvalitu pedagogické i nepedagogické práce.
- ***Otevřená škola*** - je škola, kde základem je efektivní komunikace uvnitř školy na všech úrovních. Ředitel školy je ten, kdo by měl být iniciátorem otevřené komunikace a to jak s pedagogy, tak se žáky. To ovšem předpokládá dobré a kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti. Otevřená škola ale je také škola, která efektivně komunikuje i s okolními subjekty, s vnějším prostředím. Komunikace musí být otevřená, srozumitelná všem zúčastněným stranám.
- ***Vzdělávání probíhá ekonomicky efektivním způsobem***, neboť nedostatek financí se projevuje vždy a za všech okolností. Vždy máme pocit, že bychom potřebovali vyšší zdroje. Jedním z důvodů špatného ekonomického řízení může být jednak velká centralizace rozhodování ze strany zřizovatele, ale také nízká kvalifikovanost ředitele školy. Kvalifikované rozhodování v oblasti rozdělování finančních zdrojů může ve škole vytvořit podstatně lepší podmínky pro efektivní fungování.

Tyto zásady jsou zásadami pro dobré řízení školy z marketingového pohledu. Marketing neznamena tedy jen reklamu nebo různé formy podpory, ale především je to způsob řízení školy tak, aby výsledky fungování v konečné fázi uspokojily potřeby a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem, zajišťujícím současně splnění cílů školy.

Vzhledem k tomu, že škola nepracuje izolovaně, musí se naučit pracovat s vlivy, které na ní působí. Jednak jsou to vlivy působící zevnitř organizace, dále jsou to vlivy působící zvenčí.



Obrázek 2 Vnější a vnitřní determinanty školy²⁵

Vnější determinanty:

1) makroprostředí

- demografický vývoj,
- ekonomické vlivy,
- politické vlivy,
- kulturní vlivy,

²⁵ SVĚTLÍK: *Marketingové řízení školy* (str. 33)

2) mezoprostředí

- MŠMT,
- kraj,
- obec a její představitelé,
- rodičovská a ostatní veřejnost,
- konkurenční škola,
- pracovní trh, zaměstnavatelé,
- zájmové organizace,
- vlivné osobnosti, sponzoři, specifické vlivy.

MŠMT – působí prostřednictvím legislativy, zpracovává dlouhodobé záměry vzdělávání, vytváří základní rámec vzdělávání, poskytuje jednu část finančních prostředků škole.

Krajské úřady – zabezpečují ekonomicko-finanční, personální, pedagogicko-organizační a správní úkoly.

Demografický vývoj

Je velmi aktuálním problémem, je podstatný pro všechny subjekty spravující školství. Především na místní úrovni ze strany obce a ředitele je důležité tyto údaje znát a sledovat vývoj v regionu, ve spádové oblasti, a přizpůsobovat se změnám situace. Především je nutné brát v úvahu zvyšující se počty narozených dětí a počítat s nimi ve svém plánování. Pro zřizovatele to znamená počítat s nutností zvyšovat kapacitu pro přijímání dětí a žáků do škol, pro ředitele to znamená předpokládat s vyšší potřebou počtu pedagogů, tříd a s tím spojenými vyššími náklady na zabezpečení vzdělávání.

Obec a její představitelé

Obce a města jsou zřizovateli škol a měly by usilovat o dobrý stav škol, měly by projednávat s řediteli otázky nejen hospodaření, ale také koncepční, a z titulu svého postavení je mohou prosadit. Ředitel by měl umět a mít možnost svoji vizi prosadit, přesvědčit o správnosti svého konání nejen obecní představitel, ale i rodiče, žáky, sociální partnery. Školy naopak hrají velmi významnou roli v oblasti kulturně - společenské. Zvláště patrné a důležité je to na malých obcích, kde jsou často jediným subjektem, který

zabezpečuje společenský život v obci (účast na kulturních akcích, besídky, setkávání se seniory, nabídka vzdělávacích kurzů, pronájem prostor, atd.).

Rodičovská veřejnost

Je zásadním partnerem školy. Spolupráce a dobré vzájemné vztahy jsou pro školy důležité a to již od předškolních zařízení. Formy spolupráce mohou být různé. Jedná se například o různé spolky, sdružení, kluby, nadace, nadační fondy. Nejrozšířenějším společenstvím je však rada školy, která je zákonem stanovena pro všechny základní a vyšší stupně vzdělávání. Rada školy by měla pracovat ve prospěch školy, měla by podporovat její činnost, pomáhat s organizací akcí. Rodiče mohou škole pomáhat různými způsoby – materiálně, osobní pomocí, nabídkou kontaktů, atd.

Tisk, média

Nejsou příliš častým ovlivňovatelem, občas mohou i informovat o úspěchu školy, což bývá zřídka, častěji se setkáváme s informacemi negativního charakteru. Proto je třeba s těmito médii spolupracovat velmi obezřetně a bez emocí.

Trh práce, podniky, instituce

Mohou působit regionálně, jsou to budoucí poskytovatelé pracovních příležitostí. Školy se také musí přizpůsobit novým podmínkám a požadavkům společnosti, hlavně ve smyslu uplatnitelnosti žáků a studentů na pracovním trhu. S tím souvisí problematika konkurence a konkurenceschopnosti školy s okolním prostředím a okolními školami.

Zájmové organizace

Mohou se školami spolupracovat, mohou pomáhat rozšiřovat nabídku školy, obzvláště v malých obcích. Nabízí se tak širší zapojení dětí a žáků do mimoškolních aktivit a lepší využití jejich volného času, spolupráce se seniory, případně spolky působícími v obci.

Vlivné osobnosti

Mohou podpořit dobré jméno školy, image školy také zvýší případné úspěšné osobnosti, které touto školou prošly

Specifické vlivy

Jsou dány především prostředím a velikostí školy, jejím umístěním. Vždy se ředitel musí snažit tyto vlivy v co nejvyšší míře využít a vyzdvihnout jejich pozitiva.

Vnitřní determinanty:

- Žáci.
- Rozsah poskytovaných služeb, jejich kvalita.
- Kvalita řízení.
- Personální politika školy.
- Materiální podmínky, finanční zdroje.
- Image školy, klima školy, hodnotový systém, historie školy.

Některé vnější determinanty nejsou ovlivnitelné, působí na školu už jen tím, že jsou. Na některé může působit škola sama nebo prostřednictvím ředitele, jejich vliv může vhodné působení ovlivnit ve prospěch školy, nebo naopak lze způsobit protiútok ze strany těchto subjektů (médiá, pracovní trh, instituce, rodičovská veřejnost).

Vnitřní determinanty ovšem ze strany školy a pedagogů lze velmi dobře využít k budování kvalitní pozice a dobrého jména právě směrem ven, především z mezoprostředí.

2.7 Mezilidské vztahy

2.7.1 Vztahy ředitel – zřizovatel

Problematika vzájemných vztahů mezi ředitelem školy a zřizovatelem není popsána v žádné odborné literatuře. Základní nastavení vzájemných vztahů je dáno hlavně zákonem č. 250/2000 Sb. Vztahy mezi těmito subjekty jsou v současné době blíže popsány pouze v jedné publikaci a týkají se výhradně hospodaření PO podle tohoto zákona. Vztahy jsou ovšem zákonné, tedy takové, které jsou pevně dány, a není pochyb, jak se má která strana podle těchto vztahů řídit.

Ovšem ve vztahu mezi ředitelem a zřizovatelem hrají mimo zákonem dané vztahy velmi důležitou roli vztahy mezilidské. Vzhledem k tomu, že škola má velkou autonomii co se týká vnitřních záležitostí jako vzdělávací problematika, personální management, kontrolní a organizační záležitosti a mnoho dalších, autonomie směrem ven již tak velká není a je omezována některými okolnostmi, které je nutno brát do úvahy. Především jsou to vztahy se zřizovatelem, vztahy s veřejností, s rodiči, případně s partnerskými organizacemi.

Jako nejdůležitější a prvořadý je vztah s rodiči jakožto s klienty školy. Ti jsou určujícím faktorem pro vznik a fungování školy jako instituce. Poté jsou to vztahy se zřizovatelem, který víceméně určuje, jak škola bude fungovat. Zřizovatel je ten, který financuje chod školy a její provozní náklady a na výši příspěvku závisí to, jak škola bude vypadat vně i uvnitř. Vzhledem k tomu, že školy, především mateřské, mají jen málo možností, jak získat finance nad rámec rozpočtu, je na zřizovateli, jak důležité vidí spolufinancování potřeb na vzdělávání.

A zde hrají velmi silnou úlohu právě mezilidské vztahy. Zákonné normy dávají jednoznačnou podobu vztahům v základní rovině. Je zde zákon o obcích, zákon č. 250/2000 Sb., ZL, pravidla pro chod PO (pokud jsou vydána), jako základní dokumenty upravující vztahy mezi oběma stranami, ale pak zde ještě může být řada vnitřních směrnic upravujících tyto vztahy, které ne vždy jsou jen ve prospěch škol.

Autoři, kteří se zabývají problematikou mezilidských vztahů, upozorňují na to, jak významná je úloha jednotlivce v souvislosti s úspěchem nebo selháním organizace.

Pokud budeme akceptovat hlavní zásady klasického managementu, tak si můžeme všimnout, jak je možné tyto zásady upravovat z pohledu rozdílného chování jednotlivce a v důsledku jeho ovlivnění skupinou, nebo naopak jeho působením na změnu chování skupiny.

Dle publikace Donnellyho, Gibsona a Ivancevicha Management, se v praxi můžeme setkat se dvěma teoriemi řízení lidí. Jednak je to teorie mezilidských vztahů a pak je to tzv. behaviorismus. Je to sociální prostředí, které ovlivňuje člověka.

První teorie zastává respektování lidské důstojnosti, zaměření se na rozvoj lidského potenciálu, souvislosti se sociálním prostředím. Celkově je tento přístup zaměřen na člověka.

Druhý přístup je zaměřen na vědecké poznání lidského chování, je více problémově zaměřen, orientuje se na výsledky lidského chování.

Není jednoznačně dáno, který z těchto přístupů je lepší nebo horší, oba směry mají své zastánce i odpůrce.

Behavioristický přístup v sobě skrývá především poznatky z psychologie, sociologie a antropologie.

Studium psychologie je pro vzájemné vztahy mezi lidmi velmi důležité a rostoucí vliv psychologie na management je čím dál patrnější.

Sociologie naproti tomu objevuje a popisuje lidské chování ve skupině, formuluje zobecnění o lidské podstatě, kultuře, sociální organizaci.

Sociologové pomáhají manažerům s uplatněním jejich rolí, především vedoucích, ale poskytují jim také znalosti o delegování pravomocí a zodpovědnosti v organizacích.

Lze konstatovat, že základní znalost psychologie a sociologie přispívá k rozvoji manažerského myšlení.

2.7.2 Komunikace

S problematikou vedení lidí velmi úzce souvisí problematika komunikace.

I ta má velký vliv na vzájemné vztahy mezi dvěma osobami. Její důležitost ve vztahu zřizovatel - ředitel je stejná jako ve vztahu ředitel - zaměstnanec školy.

Umění komunikace je jednou z nejdůležitějších schopností manažera.

Komunikace většinou probíhá ve čtyřech různých směrech. Jedná se o komunikaci sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Mezi zřizovatelem a ředitelem dochází nejčastěji ke komunikaci sestupné a vzestupné.

Donnelly, Gibson a Ivancevich v knize Management k této problematice uvádějí z mnoha jiných například tyto komunikační prvky, které ovlivňují vzájemnou komunikaci mezi subjekty:

Sestupná komunikace probíhá od osob na vyšších postech k osobám na nižších stupních hierarchického žebříčku. Formu této komunikace většinou představují pracovní instrukce, oběžníky, prohlášení, oficiální stanoviska, manuály. Na základě provedených výzkumů bylo zjištěno, že nejčastější sestupnou komunikací jsou pracovní instrukce - popisy práce, podniková politika, zpětná vazba na výkon pracovníků, informace o pracovních cílech.

Vzestupná komunikace je také velmi důležitým a efektivním způsobem předávání informací. Jedná se ovšem spíše o způsob vnitropodnikového komunikování ze strany zaměstnanců směrem k vedení.

Horizontální komunikace – jedná se o způsoby komunikace uplatňované v organizaci mezi jednotlivými odděleními odlišně orientovanými.

Diagonální komunikace – je to nejméně využívaná forma komunikace, ovšem je důležitá tehdy, když nelze efektivně komunikovat prostřednictvím jiných komunikačních kanálů. V interpersonální komunikaci najdeme mnoho způsobů, které jedinec ve vztahu k ostatním může uplatňovat. Tyto způsoby mohou být ku prospěchu nebo na překážku vzájemné komunikaci a je dobře o nich vědět, pokusit se je identifikovat. Mohou to být například odlišné postoje, názory, zkušenosti, znalosti.

Selektivní vnímání - každý si obraz světa vyjadřuje svým vlastním způsobem. Lidé si zkreslují určitou situaci nebo informaci podle svých představ. Jsou schopni slyšet jen ty části, které slyšet chtějí a které souhlasí s jejich názorem. Informace jež jsou v rozporu překrouťí podle své předem utvořené představy. Selektivní jednání je nebezpečné v tom, že může vyústit do stereotypů, které následně tvoří bariéru komunikace.

Věrohodnost zdroje - souvisí s tím, jak důvěřuje příjemce komunikátorovi. Míra věrohodnosti, kterou má příjemce ve vztahu ke komunikátorovi, je v přímé úměře k tomu, jak příjemce reaguje na sdělení komunikátora.

Filtrování - k filtrování dochází povětšinou při vzestupné komunikaci, kdy se odesílatel informace snaží vykreslit situaci ne právě objektivním pohledem.

Časová tíseň - je velmi závažným problémem v komunikaci. Ne vždy mají manažeři dost času komunikovat problémy. Toto může mít za následek vznik problému.

Komunikační přetížení - problém dnešního věku, kdy je člověk zavalen informacemi, které ne vždy potřebuje a které ne vždy dovede adekvátně vyhodnotit.

Šuškanďa - patří k neoficiálním, ale dost významným a také efektivním komunikačním kanálům, a to nejen v organizacích. Funguje vedle oficiálních systémů komunikace. Tato forma komunikace bude existovat vždy, ale je třeba s ní pracovat opatrně. Ne vždy jsou informace podávané touto formou pravdivé a objektivní, je třeba je ověřovat a hledat více zdrojů k objektivnímu posouzení podávané zprávy.

Pomocí šuškanďy se šíří nejen zaručeně pravdivé informace, ale také fámy či klepy. Na to je třeba si dát pozor. Právě ve vztahu zřizovatel - ředitel v obcích nebo malých městech, kde se lidé vzájemně znají, může být šuškanďa zdrojem nedorozumění a konfliktů a pak velmi záleží na tom, jaké vztahy panují mezi oběma aktéry a jakou důvěru má ředitel u zřizovatele. Ten by ovšem měl k informacím podaným touto formou přistupovat obezřetně a vždy si je ověřovat na více místech.

2.7.3 Motivace

Motivace se dá vyjádřit jedním slovem – „proč“. Proč dělám to či ono.

Odpovědi dostaneme, pokud porozumíme lidské motivaci. Motivace je vnitřní síla, která člověka vede k určitému způsobu jednání, chování.

Z hlediska manažera motivovaná osoba „*pracuje pilně, její práce nemá výkyvy, je automaticky orientovaná na důležité cíle*“.²⁶

Osobní motivace

Motivace jako nástroj pro zvyšování výkonu je pro různé skupiny lidí rozdílná. Pracovní motivace je velmi důležitá pro každého zaměstnance bez rozdílu pracovního zařazení. Pro každého je ovšem důležitý jiný obsah. Motivačních teorií je mnoho a každá je trochu odlišná svými přístupy a motivátory, které nabízí k použití.

Urban v publikaci *Byznys je o lidech* uvádí, že zdroje pracovní motivace můžeme rozdělit různými způsoby. Podle jeho rozdělení se můžeme setkat s pěti následujícími skupinami:

- Motivace je závislá na získání finanční odměny (vnější pracovní motivace).
- Motivace založená na zajímavosti či zábavnosti práce (vnitřní pracovní motivace).
- Motivace založená na osobní pověsti, či na odborné reputaci.
- Motivace založená na dosažení určitého osobního výkonu či překonání překážky.
- Motivace spočívající na společenském poslání práce.

Motivace ředitele je důležitým parametrem, kterému je věnována jen malá pozornost. A právě zřizovatel je ten, kdo by měl ředitele motivovat. Jak uvádí Lhotková, Trojan a Kitzberger v publikaci *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, zpětná vazba od nadřízených orgánů směrem k řediteli se vyskytuje převážně v případě problémů.

*„Manažeři nejsou stejní. Mají různé potřeby, touhy a motivace.“*²⁷

Hledání a nacházení potřeb a přání lidí, zaměření na jejich motivaci, hledání způsobů, jak docílit zvyšování kvality a efektivity lidí, to je leadership.

²⁶ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH: *Management* (str. 367)

²⁷ KOONTZ, WEIHRICH: *Management* (str. 398)

„Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté, nebo nevědomé“²⁸

Motivaci rozlišujeme na:

- vnitřní (primární), motivy - pramení z vlastní touhy a potěšení z vlastní činnosti,
- vnější (sekundární), stimuly – jedinec ji vnímá jako „posílení jeho kompetence a poskytuje mu lepší prostředky a podmínky ze strany vedení“²⁹.

Sekundární motivace dává větší potěšení z finančního ohodnocení, z uznání, z pocitu, že člověk něco dokázal. Činnost bere jen jako prostředek k dosažení cíle. Stimulem může být například vnější kontrola, tlak, pocit viny, nedostatek sebeúcty, identifikace s určitými hodnotami, prováděné aktivity, shoda se smyslem vnímání své osoby.

Pokud poznáme, co lidé potřebují a na jakém základě pracují, snáze se nám je podaří motivovat. „*Motivace vychází z vědomých nebo i podvědomých potřeb*“.³⁰

Motivace je uspokojování určitých činitelů – potřeba - přání - uspokojení. Pokud jsou tyto činitele naplněny, můžeme hovořit o motivovaném pracovníkovi.

Jako velmi silný motivační stimul působí tzv. „bič“, který ve formě obavy, například ze ztráty zaměstnání, pokárání, odejmutí benefitu, odměny, degradace aj., může v určitém případě působit velmi motivačně, ale jeho nebezpečí spočívá ve vytvoření obranného nebo odvetného chování a jednání ze strany zaměstnance. Není to dlouhodobě a udržitelně fungující faktor motivace, zacházet s ním musí manažeři velmi opatrně.

Manažerská literatura uvádí mnoho motivačních teorií. Mezi nejznámější patří Maslowova teorie hierarchie potřeb.

²⁸ MIKULÁŠTÍK: *Manažerská psychologie* (str. 136)

²⁹ MIKULÁŠTÍK: *Manažerská psychologie* (str. 138)

³⁰ KOONTZ, WEIHRICH: *Management* (str. 444)

Další obecně známou teorií je Herzbergova teorie dvou faktorů, která staví na tzv. udržovacích faktorech, což mohou být například:

- firemní kultura a správa,
- pracovní podmínky,
- postavení,
- vztahy s podřízenými,
- plat, odměňování,
- jistota práce,
- vztahy s nadřízenými.

Jedním z motivačních činitelů je otázka platu a odměňování. Tyto faktory mohou být na jedné straně motivátory, ale v případě, že jsou nepřítomny, mnohem významněji působí jako faktory nespokojenosti, demotivátory.

Druhá skupina faktorů působí jako silné motivační činitele, vyvolávají vysokou míru spokojenosti s prací. Pokud jsou však nepřítomny, nedochází tak silně k nespokojenosti, nejsou to příliš silné demotivační činitele. V publikaci Donnelyho, Gibsona a Ivancevicha Management bylo popsáno 6 motivátorů:

- dosažení cíle,
- uznání,
- povýšení,
- práce jako taková,
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost.

Existuje několik motivačních teorií, např.:

- Vroomova teorie očekávání, která tvrdí, „že lidská motivace k děláni čehokoli je určována tím, jaký význam člověk přisuzuje výsledku svého úsilí (pozitivní i negativní), které je násobené jeho důvěrou, že povede k dosažení cíle“.³¹

³¹ KOONTZ, WEIHRICH: *Management* (str. 448)

- McGregorova dvoufaktorová teorie X – Y, která vychází ze souboru předpokladů člověka., kdy:
 - o „Teorie X je pesimistická, statická a strnulá. Podřízení pracovníci jsou řízení především svým nadřízeným.
 - o Teorie Y je naopak dynamická a pružná. Klade důraz na sebeřízení a na integrování individuálních a podnikových potřeb“.³²

Jak autoři zdůrazňují, jsou to pouze předpoklady, nejsou to ani předpisy, ani návrhy tvorby manažerských strategií.

McClellandova teorie potřeb je založena na potřebě moci, potřebě oblíbenosti a potřebě úspěchu. Všechny tyto faktory souvisí s managementem a ovlivňují efektivní fungování organizace.

Východiskem pro motivaci je neuspokojená potřeba. Pokud máme nedostatek čehokoliv, začneme se chovat tak, že se snažíme tuto potřebu naplnit. Až po uspokojení základní nebo jakékoli nenaplněné potřeby se budeme posouvat v uspokojování dalších potřeb výše v hodnotovém žebříčku. To jasně ukazuje známá Maslowova pyramida potřeb.

V práci ředitele se předpokládá, že jeho hlavní motivací je práce sama. Práci vykonává právě proto, že zde cítí možnost ocenění a uznání a že se v této vrcholné funkci seberealizuje.

Do jisté míry je to pravda. Ocenění a uznání mu může projevit, jak bylo napsáno výše, mnoho subjektů – spolupracovníci, rodiče, veřejnost, odborná veřejnost, náhodná návštěva, které se líbí škola, prostředí.

Tato podpora může mít několik podob. Ať už je to finanční podpora školy, veřejné ocenění ředitelovy práce, důvěra v jeho konání, nezasahování do jeho pravomocí, podpora jeho rozhodnutí před veřejností apod. To jsou všechno malé, ale velmi důležité motivátory, které vedou k pozitivním vzájemným vztahům.

Ještě bych ráda zmínila jednu motivační teorii, a to je tzv. Teorie spravedlnosti. I ta má velký dopad na práci ředitele. Vychází z poznání, že lidé porovnávají. Tato teorie míní,

³² KOONTZ, WEHRICH: *Management*. (str. 445)

že uvědomění si nespravedlnosti s ostatními je motivační silou. K nespravedlnosti podle této teorie dochází, jakmile lidé cítí, že získané výsledky nejsou spravedlivé ve srovnání s tím, co se zdá, že dostávají jiní lidé.

Pocity spravedlnosti a nespravedlnosti jsou založeny na vnímání, manažeři – na kterékoliv pozici – by si měli být vědomi, že pracovníci, a nejen přímí podřízení, porovnávají.

Jistě je k dispozici mnoho dalších motivačních teorií, které pracují s různými činiteli, ale výše uvedené jsou dostačující pro ilustraci důležitosti motivace ze strany zřizovatele směrem k řediteli.

Mezi všeobecně známý faktor motivace patří i peněžní odměna. Pro někoho to může být silný motivátor, jiný uvede, že finanční odměna je sice příjemné ohodnocení, ale není to ten nejdůležitější činitel, pro který vykonává svoji práci.

2.7.4 Vedení lidí

Součástí managementu a řízení je vedení lidí.

Podle Koontze a Weihricha v knize Management znamená řízení více než vedení. Ovšem aby podnik dosahoval co nejlepších výsledků, potřebuje lidi nejen řídit, ale také vést.

Vedení lidí a jejich přesvědčování, aby se svojí aktivitou podíleli na dosahování společných cílů, velmi úzce souvisí s jejich motivovaností, se znalostí jejich potřeb, přání, tužeb, ale také se znalostí jejich osobnosti.

Řízení a vedení by tedy měly být velmi úzce propojeny.

Umění řízení a vedení by mělo být základním vzdělanostním vybavením každého manažera, byť vede sebemenší organizaci. Na kterékoliv úrovni řízení.

„Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů“³³.

³³ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH: *Management* (str. 453)

Vedení je proces, kdy se jedinec snaží ovlivnit jiné jedince. Mnoho výzkumů se snaží objasnit, na základě čeho může nadřízený ovlivňovat podřízené.

Vedení, vůdcovství, efektivní vedení lidí je základ celkové manažerské práce. Největší význam vůdcovství je následování, ochota následovat svého manažera.

Vedení lidí spočívá v tom, že je dovedeme přesvědčit, aby svoji práci vykonávali nadšeně, ochotně. Aby iniciativně dosahovali společných cílů. Hlavní úkol leadera je stát v čele skupiny, povzbuzovat, dodávat sebedůvěru, ukazovat jí směr, předvídat budoucnost, inspirovat, vytyčovat směr rozvoje organizace.

Koontz a Weihrich v knize *Management* uvádí, že: „*Vůdcovství a motivace spolu velmi těsně souvisí*“³⁴. Popisují tři základní prvky vůdcovství. Jsou jimi moc, schopnost základního pochopení lidí a schopnost inspirovat následovatele. Ovšem k úspěchu při vedení nestačí tyto prvky znát, ale umět je také ovládat, umět je používat a uplatňovat jejich znalosti.

„Jeden z nejstručnějších a nejrozumnějších přístupů předložili John Frenč a Bertram Raven ve stati The Base of Social Power (str. 607-623 v: D. Cartwright a A.F. Zander /ed./: Group Dynamics. Evanston, IL, Row and Peterson 1960). Při definování vlivu ve smyslu moci – kontroly, kterou určitá osoba má a může vykonávat nad jinými-předkládají pět různých opěrných pilířů takové moci“.³⁵

Donucovací moc je založena na strachu. Sice souvisí s mocí odměňovací, souvisí s mocí formální, ale její síla spočívá v trestání, pokud vzrůstá neposlušnost nebo odpor podřízených. Podřízený ví, že když nevyhoví přání nadřízeného, bude to mít za následek trest.

- Odměňovací moc – je opakem moci donucovací.
- Zákonná moc, legitimita – vyplývá z pozice hierarchie v postavení.
- Odborná moc – založená na znalostech, zkušenostech, specifických dovednostech.
- Přiřknutá moc – ztotožnění se s vůdcem, s mocnou osobou. Je založena na tom, že vedené osoby se ztotožňují s vůdcem, jedinec se chce s ním identifikovat, protože jej nějakým způsobem přitahuje.

³⁴ KOONTZ H., WEIHRICH H: *Management* (str. 466)

³⁵ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH: *Management* (str. 459 – 460)

Dle publikace Management Koontze a Weihricha při řízení a vedení lidí uplatňujeme různé způsoby a metody dosahování cílů. Mezi jinými je to i používání pravomocí a moci.

Moc je širší pojem než pravomoc. Je to možnost ovlivňovat názory či chování ostatních členů nebo skupin.

Pravomoc je právo k příslušné dané pozici a jeho prostřednictvím i právo osoby zastávající tuto pozici, používat volnost k rozhodování, které ovlivňuje ostatní.

Formální pravomoc je dána pozicí a vychází z kulturního systému práv a povinností.

Moc může pocházet z odbornosti jednotlivce nebo skupiny a je to moc znalostí.

Moc může vycházet z důvěry, ale může také pocházet z možnosti poskytovat odměny.

V praxi se setkáváme s několika typy vedení lidí. Patří mezi ně styl *autokratický*, *demokratický*, chceme-li *participativní*, *styl volná otěž*. Jednotlivé styly se od sebe odlišují způsobem a mírou spoluúčasti podřízených na možnosti aktivní účasti na řízení organizace.

Vždy záleží na osobnostním založení manažera, jaký styl vedení uplatňuje nebo preferuje. Závisí to na tom, zda je více zaměřen na plnění úkolů, nebo zda se více zaměřuje na lidi. Rozdíly jsou i ve způsobu vedení ze strany žen - manažerek, jinak se v této pozici realizují muži.

Teorií, které jsou zaměřeny na vedení lidí, a nemusí to nutně být pouze vedení lidí v organizacích, ale může se týkat i vzájemného vztahu nadřízený – podřízený, je mnoho. Jsou to teorie založené na rysech osobnosti, na osobních kvalitách, na osobnostním zaměření, transformační přístupy, ale také to mohou být přístupy genderové a mnohé další.

První dva přístupy jsou založeny na faktorech, jako je inteligence, rozhodnost a styl, transformační přístup závisí především na charizmatu a způsobu ovlivňování spolupracovníků.

Je třeba poznamenat, že pokud nadřízený preferuje určitý styl vedení, nabádá i své podřízené ke stejnému způsobu přístupu k práci, k vedení zaměstnanců v organizaci. Rozdílné pohledy na vedení pracovníků mohou být zdrojem neshod a konfliktů.

Pokud bude mít zřizovatel znalosti této problematiky, může to mít jen pozitivní vliv na vzájemnou spolupráci s řediteli škol. Vedení je proces, na němž se podílejí obě strany.

2.8 Autonomie řízení škol v České republice

V České republice došlo k prvním impulsům a změnám v řízení školství v roce 1997, kdy se výrazným způsobem změnila struktura řízení vzdělávání. Školství prošlo procesem decentralizace, kdy se změnila organizace vztahů mezi jednotlivými aktéry vzdělávací soustavy.

„Potřeba znovu promyslet organizaci vztahů mezi jednotlivými aktéry vzdělávací soustavy v České republice však neplyne jen z důvodů vnějších.“ (příprava na vstup ČR do EU). *„Způsob, jakým fungují vztahy mezi státní správou (MŠMT, školské úřady, ČŠI), samosprávou (dnes především obce), školami a dalšími partnery, není vždy a za všech okolností vnímán jako ideální. Mezi školskou veřejností jsou tyto otázky široce diskutovány a hledání vhodných řešení dostává spolu s výše uvedenými skutečnostmi nový impuls“*³⁶. V roce 1989 byl schválen ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava české republiky.

Takto se uvažovalo o nutnosti převést správu a řízení školství směrem k nejbližším samosprávným orgánům, tedy obcím. Obce do této doby zajišťovaly pouze ekonomický chod škol, zabezpečovaly materiální podmínky.

V letech 2000-2002 nastolená reforma přinesla výraznou decentralizaci do školství, školství je spravováno státní správou a samosprávou.

Na úrovni státní správy je to MŠMT, které spravuje odvětví mládeže, tělovýchovy a sportu a také vědu a výzkum.

Územní samospráva má dva stupně:

- základní územní samosprávné celky – obce,
- vyšší územní samosprávné celky – kraje.

³⁶ BROŽOVÁ, GOULLIOVÁ, TŘESKÝ: *Správa a řízení školství v Evropě* (str. 9)

Případy, kdy lze samosprávným celkům svěřit výkon státní správy, jsou dány zákonem. Také případy, kdy jsou samosprávné celky správními obvody, jsou dány zákonem. V případě, že obec pro svoji nedostatečnou velikost nemůže zajišťovat některé správní kompetence, které mají zůstat občanům na dosah, zůstaly v kompetenci tzv. obcí s rozšířenou působností.

Na úrovni ministerstva vznikají legislativní normy upravující chod školství, odpovídá za koncepci, na úrovni ministerstva vznikají dokumenty určující strategické dokumenty, upravující směřování školství v letech budoucích.

Podle výše uvedených poznatků lze konstatovat, že pokud srovnáme podmínky v ostatních zemích s podmínkami v České republice, má značné autonomní postavení. I když při podrobnějším zkoumání zjistíme, že autonomie je výrazně usměrněna velkým množstvím zákonů, vyhlášek, předpisů, metodických pokynů, vnitřních předpisů, směrnic a zásad. Jsou školám předestřeny jednak ze strany státu, ale i ze strany zřizovatele.

2.8.1 Finanční autonomie

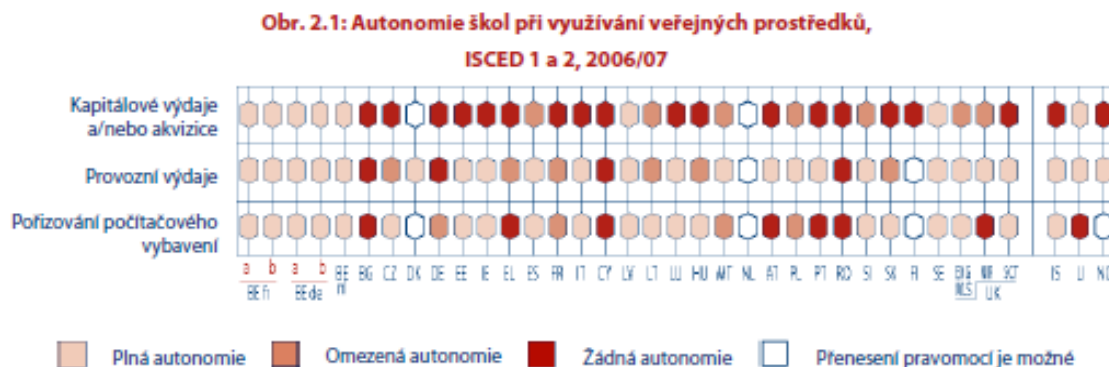
České školství je plně autonomní v oblasti nakládání s financemi pouze v pořizování vybavení - tedy počítačového vybavení, v nakládání s provozním rozpočtem je autonomie omezená a v oblasti kapitálových výdajů není žádná.

Využívání soukromých finančních zdrojů je omezeno. Pokud škola chce přijímat takovéto finance, může, ale pouze s předchozím souhlasem řídicího orgánu. Využití těchto zdrojů je dáno zákonem a je omezeno pouze na několik málo možností.

V oblasti financování z veřejných zdrojů na mzdové prostředky jsou školy autonomní pouze v rozdělování finančních prostředků na nenárokové složky platu zaměstnancům. Stanovení mzdy je určeno nařízením vlády č. 564/2006 Sb.

Nakládání s prostředky provozního rozpočtu je omezeno nařízeními a pokyny řídicího orgánu. Míra autonomie v této oblasti je různá, záleží na zřizovateli a jeho přístupu ke školám. Základní povinnosti a možnosti jsou dány zákonem č. 250/2000 Sb., ale zřizovatel dále může či nemusí zpřesňovat jednotlivá zákonná ustanovení. Omezení jednotné pro všechny školy je pouze v oblasti investičních výdajů, které musí probíhat pouze s předchozím souhlasem řídicího orgánu.

Řídicím orgánem je zřizovatel.



Obrázek 3 Autonomie škol při využívání veřejných prostředků³⁷

2.8.2 Nakládání s lidskými zdroji

Oblast lidských zdrojů je v kompetenci ředitele školy, zde je omezen zákoníkem práce a dalšími příslušnými zákony, především zákonem č. 563/2004 Sb. Jinak je výběr pracovníků plně v kompetenci ředitelů škol.

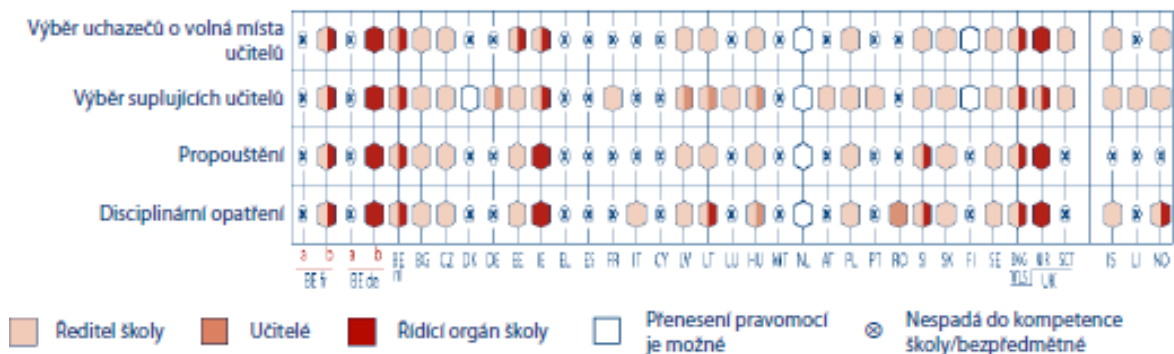
Stejně i odměňování a sankcionování je v rukou ředitele.

Výběr ředitele nepřísluší škole, ale řídicímu orgánu a řídí se vyhláškou č. 54/2005 Sb.

Ředitele nevybírání řídicí orgán sám, ale je ustanovena komise, která doporučí nejvhodnějšího kandidáta a na základě tohoto doporučení se starosta rozhodne, kterého kandidáta jmenuje. Zde je třeba zdůraznit, že komise a její rozhodnutí je pouze doporučující. Řídicí orgán (starosta) toto doporučení nemusí respektovat.

³⁷COGHLAN, DESURMONT: *Autonomie škol v Evropě, Politická a realizační opatření* (str. 18)

Obr. 2.9: Subjekty rozhodující o učitelích na úrovni školy, ISCED 1 a 2, 2006/07



Obrázek 4 Subjekty rozhodující o učitelích na úrovni školy³⁸

³⁸ COGHLAN, DESURMONT *Autonomie škol v Evropě, Politická a realizační opatření*. Str. 34.

3 Empirická část - Stanovení výzkumného problému

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jak zřizovatelé přistupují k problematice řízení škol, jak přistupují k motivaci ředitelů, jaké možnosti dávají ředitelům při správě obecního majetku, jak své ředitele podporují a jak je hodnotí, případně odměňují.

V souvislosti se stanoveným cílem jsem si pokládala tyto otázky, na které jsem se snažila nalézt odpovědi:

- Jakou formu podpory a motivace poskytují ředitelům jejich zřizovatelé?
- Jakou formu hodnocení používají zřizovatelé?
- Jaká forma komunikace probíhá mezi řediteli a zřizovateli?
- Jaké vztahy jsou nastoleny mezi řediteli a zřizovateli?
- Které oblasti řízení jsou pro zřizovatele nejdůležitější z hlediska rozvoje ředitelů škol?

3.1 Předpoklady, které byly stanoveny v souvislosti s tímto tématem

- Předpokládám, že zřizovatelé v rámci svého řízení škol nepovažují motivaci ředitele jako důležitou oblast při řízení PO a rozvoji ředitelů škol.
- Předpokládám, že zřizovatelé malých obcí (starostové) se nevzdělávají v problematice školství.
- Předpokládám, že malé obce nemají jasně daná pravidla pro chod a řízení svých PO.
- Předpokládám, že pravidla pro řízení ve velkých obcích jsou v rovině formální, jsou jasně daná pravidla pro řízení a chod PO.
- Předpokládám, že zřizovatelé malých obcí zasahují do řízení škol nad rámec svých kompetencí, uvítali by rozšíření svých kompetencí častěji, než zřizovatelé velkých měst.
- Předpokládám, že systematické hodnocení ředitelů a jejich práce a na to navazující odměňování zřizovatelem je prováděno ze strany malých zřizovatelů jen výjimečně, velcí zřizovatelé mají zpracována pravidla hodnocení ředitelů a jejich práce a řídí se jimi při odměňování.

3.2 Kvantitativní výzkum, dotazníková metoda

Pro výzkum byl zvolen kvantitativní výzkum, metoda dotazníková. Dotazníkové šetření by mělo pomoci prověřit některé předpoklady, které panují o vztazích mezi zřizovateli a řediteli škol. Výzkum by měl tyto předpoklady vyvrátit nebo potvrdit.

Jako výzkumný nástroj jsem použila dva typy dotazníku – jeden byl koncipován pro zřizovatele, jeden byl určen ředitelům škol.

Typy otázek byly podle povahy zjišťovaného problému konstruovány jako uzavřené, otevřené a škálované.

U všech otázek bylo respondentům umožněno vyjádřit se k tématu podle potřeby každého odpovídajícího. V závěru dotazníku bylo umožněno zájemcům vyjádřit se k obsahu dotazníku, k jednotlivým tématům, nebo napsat své názory k dané problematice řízení škol jako celku.

Otázky v dotazníku byly rozděleny do oblastí, které se svým zaměřením vztahují k řízení školy:

- a) základní informace o respondentech (zřizovatelé, ředitelé škol),
- b) oblast hospodaření,
- c) oblast kontroly,
- d) oblast podpory, pomoci ředitelům, motivace,
- e) oblast vzdělávání a sebevzdělávání,
- f) oblast hodnocení a odměňování ředitelů.

3.3 Informační příprava výzkumu a výběr respondentů

Před samotným obesíláním respondentů byl proveden pilotní výzkum na malém stanoveném vzorku, kterým byli zástupci zřizovatelů a ředitelů škol. Tento pilotní výzkum poukázal na některé chybné formulace otázek, případně na otázky, které nebyly pro problematiku podstatné. Konečné znění otázek pak bylo upraveno a připraveno k odeslání. Dotazník jsem poté vytvořila na webové stránce www.surveio.cz.

Zde byly vytvořeny dva dotazníky. Jeden pro ředitele škol a jeden pro zřizovatele. V dotazníku byly zaneseny stejné otázky pro obě skupiny, pouze s malými korekcemi podle typu respondenta. Dotazníky byly vytvořeny zde, protože tento program dokáže vyhodnotit odpovědi podle různých kritérií. Pro výzkum bylo podstatné posoudit názory jednak všech respondentů, ale i jak odpovídali podle určitých kritérií. Je tak možné porovnat názory na problematiku respondentů podle velikosti obce, podle jednotlivých krajů, podle typu zařízení, případně dalších kritérií.

Výzkumný vzorek byl vybrán metodou náhodného výběru. Tedy ze všech krajů bylo pomocí tabulky náhodných čísel vybráno 5 krajů z celkového počtu 14.

Na základě této informace jsem z rejstříku škol vybrala obce a města a podle toho určila všechny zřizovatele. Z tohoto souboru všech zřizovatelů jsem pomocí tabulky náhodných čísel vygenerovala 70 zřizovatelů z každého kraje.

Vybraným jsem elektronickou poštou poslala prosbu o vyplnění dotazníku - viz odkaz: <http://www.surveio.com/survey/d/A3Y4F3D6L4J7S1J5H>. Vyplnění dotazníku bylo jednoduché a časově ne příliš náročné. Čas potřebný na vyplnění dotazníku byl do 20 minut.

Podle vzorku byly zjištěny školy, které tyto zřizovatele zřizují. Ve velké převaze byly školy malé, tedy do 150 žáků a v malém městě - do 3000 obyvatel.

Na zjištěné elektronické adresy příslušných škol by odeslán e-mail s prosbou a odkazem na dotazník k vyplnění – viz odkaz: <http://www.surveio.com/survey/d/O4G9Y7L5C7B1M9Q7X>

Návratnost dotazníků byla vyrovnaná. Ze strany zřizovatelů odpovědělo 129 zřizovatelů, ze strany škol odpovědělo 128 ředitelů škol.

Struktura respondentů:

- zřizovatelé malých obcí do 3000 obyvatel,
- zřizovatelé velkých obcí nad 3 000 obyvatel,
- ředitelé malých obcí do 3 000 obyvatel,
- ředitelé velkých obcí nad 3 000 obyvatel.

Při sběru dat potřebných k výzkumnému šetření jsem zjistila, jak velké množství malých obcí zřizuje své školy. Pro potřeby výzkumu jsem stanovila obec do výše 3 000 obyvatel jako malou. Velmi mnoho obcí zdaleka tohoto počtu nedosahuje, a přesto zřizují školy, aby zvýšily občanskou vybavenost a zjednodušily občanům přístup ke vzdělávání. Jsou to školy málotřídní, školy mateřské s nízkou kapacitou a reálným počtem zapsaných dětí do 20. Tyto malé obce nemají kapacity znalostní ani personální, aby mohly řídit školy se vším, co k tomu patří.

3.4 Zpracování výzkumného šetření

Do výzkumného zjišťování bylo vybráno 5 krajů:

Kraj	Jihočeský	Karlovarský	Ústecký	Jihomoravský	Plzeňský
Počet zřizovatelů	235	82	211	419	202

Tabulka 1 Vybrané kraje

Zřizovatelé byli vybráni z databáze rejstříku škol, který je uveřejněn na stránkách MŠMT na adrese <http://rejskol.msmt.cz/>.

Celkem bylo zjištěno 1 150 zřizovatelů. Ti byli zaznamenáváni tak, jak byli seřazeni v rejstříku škol a školských zařízení. Poté byli očíslováni postupně od č. 1. Z každého kraje bylo vybráno pomocí tabulky náhodných čísel 70 zřizovatelů bez ohledu na velikost a umístění zřizovatele.

Celkem bylo vybráno 350 subjektů, kterým byl e-mailem odeslán spolu s prosbou a vysvětlením průvodní dopis s odkazem na vyplnění dotazníku.

Po oslovení jednotlivých zřizovatelů se zpět vrátily 4 jako nedoručitelné.

Vyplněných odpovědí se zpět vrátilo celkem 129.

V prvním kole vyplnilo dotazník 85 respondentů, poté jsem obeslala zřizovatele ještě jednou s poděkováním za vyplnění a opětovnou prosbou těm, kteří ještě neměli čas nebo možnost se vyjádřit. Po opětovné prosbě se ještě vrátilo 44 zodpovězených dotazníků.

První odpověď byla zaznamenána 27. 12. 2013, jednalo se o pilotní zkoušku funkčnosti dotazníku. Poslední odpověď byla zaznamenána 19. 2. 2014.

Návštěvnost dotazníku čítala 346 zhlédnutí, nedokončených bylo 45, pouze shlédnutých zobrazených bylo 177.

Dokončených dotazníků bylo 129, což je z počtu 346 shlédnutých 37,28 %.

3.5 Vyhodnocení dat z dotazníkového šetření - zřizovatelé x ředitelé škol

3.5.1 Základní údaje o respondentech - zřizovatelé

Z celkového počtu odpovídajících bylo:

- 103 zřizovatelů z malých obcí – do 3 000 obyvatel – 80,47 %,
- 25 zřizovatelů z velkých měst nad 3 000 obyvatel – 19,53 %.

Procentuální zastoupení krajů:

- plzeňský 25,78 %,
- ústecký 22,66 %,
- jihomoravský 20,31 %,
- karlovarský 16,41 %,
- jihočeský 14,84 %.

Podle množství zřizovaných škol odpovídalo:

- 113 zřizovatelů zřizuje školy v počtu 1-3,
- 9 zřizovatelů zřizuje školy v počtu 4-6,

- 7 zřizovatelů zřizuje školy v počtu více než 6.

Podle druhů škol odpovídali zřizovatelé takto:

- 60,16 % (77 respondentů) zřizuje sloučená zařízení (MŠ + ZŠ),
- 44,53 % (57 respondentů) zřizuje samostatné mateřské školy,
- 25,78 % (33 respondentů) zřizuje samostatné základní školy.

3.5.2 Základní údaje o respondentech – ředitelé

Z celkového počtu odpovídajících bylo:

- 70 ředitelů z malých obcí – do 3 000 obyvatel – 54,69 %,
- 58 ředitelů z velkých měst nad 3 000 obyvatel – 45,31 %.

Procentuální zastoupení krajů:

- plzeňský 17,19 %,
- ústecký 15,63 %,
- jihomoravský 25,00 %,
- karlovarský 25,78 %,
- jihočeský 16,41 %.

Podle typu školy se účastnilo šetření:

- - mateřská škola 53 ředitelů - 41,41 %,
- - základní škola 38 ředitelů - 29,69 %,
- - sloučené subjekty 37 ředitelů - 28,91 %.

Podle velikosti školy se účastnilo:

- školy do 120 žáků 64 ředitelů – 49,99 %,
- školy od 121 – 350 žáků 48 ředitelů – 37,50 %,
- školy nad 350 žáků 16 ředitelů – 12,50 %.

3.6 Vyhodnocení dat z dotazníkového šetření – školy

3.6.1 Výběr výzkumného vzorku, návratnost dotazníků

Celkem bylo vybráno 336 subjektů, kterým byl elektronickou poštou odeslán spolu s prosbou a vysvětlením průvodní dopis s odkazem na vyplnění dotazníku.

Po oslovení jednotlivých škol se zpět vrátilo 9 jako nedoručitelných.

Vyplněných se zpět vrátilo celkem 128 odpovědí.

V prvním kole vyplnilo dotazník 77 respondentů, poté jsem obeslala zřizovatele ještě jednou s poděkováním za vyplnění a opětovnou prosbou těm, kteří ještě neměli čas nebo možnost se vyjádřit. Po této opětovné prosbě se ještě vrátilo 49 zodpovězených dotazníků.

První odpověď byla zaznamenána 23. 12. 2013, jednalo se o pilotní zkoušku funkčnosti dotazníku. Poslední odpověď byla zaznamenána 17. 2. 2014.

Návštěvnost dotazníku čítala 336 zhlédnutí, nedokončených dotazníků bylo 21, pouze zobrazených bylo 193.

Počet dokončených dotazníků byl 128, což je z celkového počtu 336 shlédnutých 38,10 %.

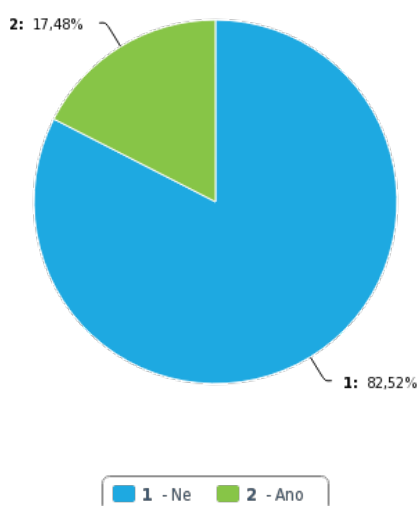
3.6.2 Nástroje k řízení škol

Zásady k řízení PO (škol) z pohledu zřizovatelů

Na otázku, zda mají vytvořeny zásady pro řízení PO (škol), odpovědělo 77,52 % **všech škol**, že takové zásady vydány nemají, 22,48 % že „zásady“ vydány mají.

Pokud se podíváme na velikost obce, pak v **malých obcích** mají tyto „zásady“ vydány v 17,48 % a v 82,52 % vydány nejsou.

Máte zpracovány Zásady města (obce) k řízení škol? (příspěvkových organizací)?



Obrázek 5 Zásady obce pro chod škol, zřizovatel v malém městě

Ve **velkých městech** je situace jiná. Zásady má vytvořeno 40 % zřizovatelů a 60 % zřizovatelů odpovědělo, že takové zásady nemá.

V 61,24 % **všech škol** má oblast školství v kompetenci starosta.

Obcí, kde je zřízena rada obce a je nápomocna starostovi v rozhodování a řízení, je 23,26 %, v 6,98 % jsou kompetence pro oblast školství delegovány na odbor školství.

Pravomoci spojené s řízením školství jsou na mnoha místech delegovány na místostarosty, tajemnice obce, případně školskou komisi. V jednom případě byla uvedena jako osoba, která má na starost oblast školství, ředitelka mateřské školy.

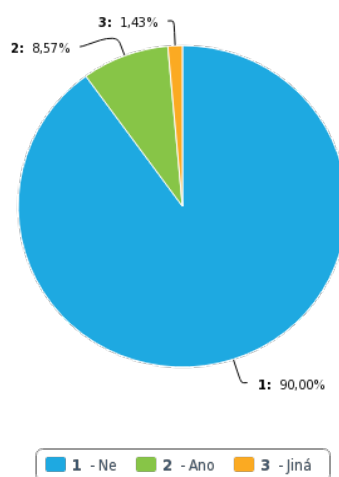
3.6.3 Nástroje k řízení škol ze strany zřizovatelů z pohledu ředitelů

Mezi nástroje řízení patří mimo ZL také zásady pro chod organizací, kterými mohou zřizovatelé korigovat a upřesňovat podmínky pro řízení škol.

Tyto zásady má podle vyjádření ředitelů pouze 24,22 % škol, nemá je 74,22 % škol.

Při rozlišení škol v **malých obcích je to pouze 8,57 % škol**, které tyto zásady mají. 90 % je nemá. Ve velkých městech ředitelé mají Zásady k dispozici ve 44,23 % škol a v 53,85 % škol je nemají.

Máte od zřizovatele zpracovány Zásady města (obce) k řízení školy (příspěvkové organizace)?



Obrázek 6 Zásady pro chod škol, škola v malém městě

Na otázku, zda mají školy nějaká jasně daná pravidla pro svůj chod, odpovědělo 34,38 %, že ano, 63,28 % škol uvedlo, že je nemá. Opět jsou velké rozdíly mezi malými a velkými městy, kdy v malých městech je má stanoveno 24,29 % ředitelů, 72,86 % je nemá.

Ve velkých městech jsou v 50 % odpovídajících škol a 48,01 % je nemá.

Pokud jsem se ptala na druhy směrnic, které mají školy ze strany zřizovatele, pak nemají vůbec žádné, nebo se týkají odměňování ředitelů, zadávání veřejných zakázek, odpisového plánu v případě investic, další směrnice se týkají finanční kontroly, také jsou zaměřeny na stanovení spádových obvodů.

Školy, které nemají žádné zpřesňující směrnice, mají k dispozici pouze ZL.

Na otázku, zda mají ředitelé zřizovatelem stanovenou pracovní náplň, odpovědělo 17,97 %, že ano, 82,03 % nemá. Obdobná situace je u škol z malých i velkých měst, výsledky se liší v jednotkách procent.

Oblast školství na radnicích je v kompetenci starostů a rady obce v 56,25 % případů, pouze starosta rozhoduje v 21,87 % případů, 14,06 % je v kompetenci odborů školství.

Zbývající ředitelé uvedli, že v oblasti školství rozhodují sami ředitelé.

3.6.4 Komunikace mezi oběma subjekty – z pohledu zřizovatelů

Co se týká odpovědí všech respondentů, převažuje výrazně důraz na společná setkání, komunikace osobní. Pokud se podíváme na odpovědi zřizovatelů ve velkých městech, pak převažuje kontakt telefonický a e-mail, tuto formu komunikace preferuje 68 % zřizovatelů, ale osobní kontakt následuje ihned poté. Jako druhou nejpoužívanější formu komunikace jej preferuje 64 % zřizovatelů. Jako poslední varianta, kterou zvolilo 24 % zřizovatelů, je forma občasného setkání pouze při řešení nějakého problému.

Tato otázka byla položena tak, že si dotázaní mohli zvolit z více možností.

Se způsobem komunikace souvisí i četnost setkávání zřizovatelů s řediteli. Nejčastější odpovědí bylo setkávání jedenkrát měsíčně, a to v 55,81 % odpovědí. 6,98 % zřizovatelů navštěvuje školu dvakrát do roka, ostatní se snaží o vyšší frekvenci návštěv, nejčastěji jedenkrát týdně. Uvedli jak zřizovatelé v malých městech, tak ve velkých.

Zřizovatelé se měli vyjádřit k tomu, jak jim vyhovuje současný **způsob zřizování** škol. Zřizovatelé z velkých měst v 76 % odpověděli, že spíše vyhovuje, zřizovatelé z malých měst se takto vyjádřili v 87,47 %. Vůbec tento systém nevyhovuje 2,91 % zřizovatelům z malých měst.

A jaký jiný způsob by v případě možnosti volili? Opět se vyjadřovali pouze zřizovatelé malých měst – řízení s větší odpovědností státu - státní nebo alespoň regionální, případně možnost zřizování škol jako organizační složky.

3.6.5 Komunikace a vztahy mezi oběma subjekty - z pohledu ředitelů škol

Na otázku **ohledně komunikace** ze strany zřizovatelů směrem ke školám ředitelé uvádí nejčastější způsob komunikace telefonický kontakt a e-mail - 72,66 %, následují občasná setkání pouze při řešení nějakého problému – 66,41 %, poté je uveden společný kontakt – v 64,04 %, na posledním místě jsou uvedeny společné porady.

V malých městech je na stejné úrovni komunikace osobní, telefonická a e-mail – 70 % odpovídajících. Občasná setkání při řešení problému uvedlo 62,86 % odpovídajících a společné porady jsou uskutečňovány v 14,29 % škol.

Ve velkých městech je situace odlišná, pravidelné porady se konají ve 34,62 %, osobní kontakt uvedlo 55,77 % ředitelů.

Ředitelé preferují osobní kontakt ve 42,97 %, pouze občasná setkání v případě řešení problému by volilo 32,03 % ředitelů, telefonický kontakt a e-mail upřednostňuje 19,53 % ředitelů, 5,47 % by volilo více forem komunikace. Odpovědi ředitelů velkých a malých měst se nijak významně.

Zde vidíme **názory ředitelů na vzájemný vztah** mezi řediteli a zřizovateli, podle názoru ředitelů, kteří se účastnili dotazníkového šetření.

	Všichni ředitelé	Ředitelé v obcích do 3000 obyvatel	Ředitelé v obcích nad 3000 obyvatel
Partnerský	68,75 %	77,14 %	59,62 %
Podřízený-nadřízený	29,69 %	22,86 %	38,46 %

Tabulka 2 Vzájemný vztah ředitel-zřizovatel

Jak vyhovuje současný systém zřizování a řízení škol ředitelům?

Velmi vyhovuje 7,81 % odpovídajících, spíše vyhovuje 53,91 % ředitelů, spíše nevyhovuje 28,13 % ředitelů a vůbec nevyhovuje 6,25 % ředitelů.

V malých městech je to 10 % ředitelů, kterým velmi vyhovuje, 52,86 % se vyjádřilo, že jim spíše vyhovuje, spíše nevyhovuje 25,71 % ředitelům a vůbec nevyhovuje 7,14 %.

Pokud okomentovali důvody, byly to výhrady k dvojkolejnosti řízení a s tím spojená určitá neodbornost, která zakládá na problémech.

Ředitelé z velkých měst odpověděli, že tento stav jim velmi vyhovuje v 3,85 %, spíše vyhovuje 57,69 % ředitelů, spíše nevyhovuje 32,69 % a vůbec nevyhovuje 3,85 % ředitelů.

3.6.6 Kompetentnost zřizovatelů - z pohledu zřizovatelů

Ve smyslu MOHU považuje míru kompetencí 6,2 % za naprosto dostačující, 76,74 % zřizovatelů jako přiměřenou, 12,40 % jako spíše nedostatečnou a 3,88 % za nedostatečnou. Téměř stejný výsledek můžeme pozorovat i pokud jednotlivé zřizovatele rozdělíme podle velikosti na ty, kteří působí v malém městě a ty, kteří sídlí ve velkém městě.

U dotazu na míru kompetencí ve smyslu UMÍM, ZNÁM, se vyjádřilo 4,65 % zřizovatelů, že tyto kompetence jsou naprosto dostačující, 83,72 % zřizovatelů, že v tomto směru jsou jejich kompetence přiměřené a 10,85 % je vidí jako spíše nedostatečné. Jako nedostatečné je neurčil žádný z odpovídajících. Opět se téměř neliší odpovědi při pohledu na velikost města, kde jednotliví zřizovatelé sídlí.

Zřizovatelé dále měli ohodnotit, zda rozsah kompetencí, které mají k dispozici je dostačující pro řízení škol.

Souhrnně odpovědělo 31,01 %, že ano, 57,36 % odpovědělo, že spíše ano. Spíše ne uvedlo 8,53 % a 1,55 % uvedlo rozsah kompetencí jako nedostatečné. V této otázce se výrazně ve svých názorech nelišili ani zřizovatelé z velkých měst.

U zřizovatelů malých měst se procentuální zastoupení v jednotlivých otázkách také téměř neliší, pouze zde byl vyjádřen názor na požadavek zodpovědnosti státu v této problematice a také se zde vyskytl názor na špatně formulovaný školský zákon ohledně problematice odvolatelnosti ředitelů s návrhem potvrzovat ředitele ve funkci každý rok.

Kompetence u svých ředitelů ve smyslu MOHU zřizovatelé hodnotí jako přiměřené v 74,42 %, jako naprosto dostačující ve 21,71 %. Malý rozdíl je u zřizovatelů velkých měst, kteří tuto kompetenci jako přiměřenou hodnotí v 80 % odpovědí.

Kompetenci ve smyslu UMÍM, ZNÁM hodnotí zřizovatelé u svých ředitelů v 69,77 % jako přiměřenou, ve 25,58 % jako naprosto dostačující a ve 3,1 % jako spíše nedostatečnou. A jsou to ve vyšší míře zřizovatelé z malých měst, kteří takto hodnotí své ředitele.

3.6.7 Kompetentnost zřizovatelů – z pohledu ředitelů škol

Pokud vezmeme výsledky všech odpovědí, tak jako naprosto dostačující vidí kompetence zřizovatelů ve smyslu MOHU 23,44 % ředitelů, jako přiměřené 57,81 % ředitelů, spíše nedostatečné je hodnotí 11,72 % ředitelů.

Ředitelé velkých měst odpověděli, že jsou naprosto dostačující v 15,38 % případů, přiměřené 61,54 % ředitelů, spíše nedostatečné 17,31% , nedostatečné 1,92 %.

Velmi obdobně vypadají výsledky odpovědí ředitelů z malých měst, pouze možnost naprosto dostačující zde označilo 27,14 % ředitelů, jako spíše nedostatečná posoudilo 7,15 % ředitelů. Hodnota v oblasti přiměřená se nijak významně neliší, je to 60 %.

Jaká je podle mínění všech ředitelů kompetence zřizovatele ve smyslu UMÍM, ZNÁM? 12,5 % ředitelů se vyjádřilo, že je naprosto dostačující, 58,59 % odpovědělo, že je přiměřená. Spíše nedostatečnou ji označilo 18,75 % ředitelů a za nedostatečnou 7,05 % ředitelů.

Ředitelé z velkých měst uvedli, že tyto kompetence jsou naprosto dostačující v 15,38 %, přiměřené v 61,54 %. Spíše nedostatečné je vidí 17,31 % ředitelů a nedostatečné 1,92 % ředitelů.

Zde je velký rozdíl v názorech ředitelů z malých měst a z velkých měst. Ředitelé z malých měst odpověděli, že naprosto dostačující jsou v 11,43 %, přiměřené v 60 %, spíše nedostatečné v 15,71 % a nedostatečné v 8,57 %.

3.6.8 Vzdělávání a sebevzdělávání – z pohledu zřizovatelů

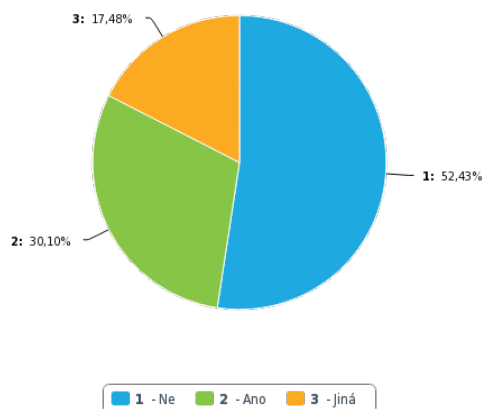
S mírou kompetentnosti úzce souvisí i další vzdělávání zřizovatelů právě v oblasti školství, případně školského managementu.

Na otázku, zda si zřizovatelé doplňují vzdělání v této oblasti, odpovědělo kladně 37,21 % respondentů. 48,84 % odpovědělo, že si vzdělání v tomto směru nedoplňuje.

Při rozlišení velikosti města se ukázalo, že ve velkých městech si zřizovatelé doplňují vzdělání v 68 %, záporně odpovědělo 32 % odpovídajících.

V malých městech je to naopak, 30 % si vzdělání doplňuje a 52 % respondentů uvedlo, že si vzdělání nedoplňují.

Doplňujete si vzdělání či získáváte nové informace v oblasti řízení školství, v oblasti školského managementu?



Obrázek 7 Sebevzdělávání- zřizovatel v malém městě

V doplňující otázce bylo 17,48 % odpovídajících, kteří uvedli, že si doplňují vzdělání studiem legislativních norem, účastí na seminářích, jsou mezi nimi absolventi FS II, FF UK, starosta, jehož původní profese je pedagog, posléze inspektor. Pokud tedy těchto 17,48 % přičteme k 30 % těch, kteří odpověděli kladně, dostaneme se na číslo 47,58 % a to je již daleko více osob, které se i nadále v této oblasti vzdělávají a blíží se k vyjádření respondentů ve velkých městech.

3.6.9 Vzdělávání a sebevzdělávání zřizovatelů – z pohledu ředitelů škol

Ředitelé považují ze svého pohledu vzdělávání zřizovatelů za velmi potřebné ve 27,34 %, potřebné v 59,38 %. Málo potřebné pouze 7,81 % a nepotřebné 1,56 %.

Ředitelé z velkých měst dokonce považují vzdělání zřizovatelů v této oblasti jako velmi potřebné ve 34,62 %.

Zde je dobré podotknout, že školský management nezahrnuje pouze vzdělávání v oblasti legislativní, jak by se na první pohled mohlo zdát, ale zahrnuje i další potřebné oblasti. Obzvláště v základních formách FS I a FS II jsou moduly prakticky zaměřené a získané znalosti a vědomosti nejsou přínosem pouze pro ředitele, ale pro všechny, kteří se pohybují v oblasti školské problematiky.

Jak důležité je pro zřizovatele vzdělávání v oblasti ŠM? 10,8 % odpovědělo, že je velmi důležité.

	Všichni zřizovatelé	Zřizovatelé v obcích do 3000 obyvatel	Zřizovatelé v obcích nad 3000 obyvatel	Jiné
velmi důležité	10,8 %	7,77 %	20 %	Nutné Méně důležité ve srovnání s jinými oblastmi
důležité	55,04 %	56,31 %	52 %	
málo důležité	25,58 %	24,27 %	28 %	
nedůležité	6,98 %	8,74 %	0 %	

Tabulka 3 Vzdělávání zřizovatele

Tak, jak vidí zřizovatelé nutnost vzdělávání sami u sebe, vidí její důležitost též u ředitelů. Za velmi důležitou ji považuje téměř 46 % všech zřizovatelů, za důležitou 53 % zřizovatelů, za málo důležitou pouze 1,55 % všech zřizovatelů. Ani podle velikosti měst se tato hodnota nijak významně neliší.

3.6.10 Problematika hospodaření s finančními prostředky - z pohledu zřizovatele

V oblasti problematiky hospodaření jsem se ptala na interakce ohledně tvorby rozpočtu, jeho čerpání a možnosti hospodaření, na spolupráci ohledně správy budov, vzájemnou komunikaci a spolupráci v oblasti hospodaření školy s finančními prostředky zřizovatele.

Návrh rozpočtu pro další rok projednává podle svých slov 90,7 %, ve velkých městech je to 100 % zřizovatelů, v malých 89,32 %. Pouze 5,83 % zřizovatelů se svými řediteli o rozpočtu nejedná, rozhodují sami o výši financí pro školu.

Volně bez omezení v podobě rozhodovacích procedur v případě přesunu peněz z položky do položky může podle zřizovatelů disponovat 56,59 % ředitelů škol, 41,09 % zřizovatelů požaduje dodržování jednotlivých položek, a pokud je třeba finance přesouvat, musí být dodržen postup žádost, projednání, schválení. Větší míra volného rozhodování je poskytována ředitelům v malých městech, je to 62,14 %, kde mohou s rozpočtem volně disponovat podle momentálních potřeb organizace. Ve velkých městech je tato možnost ponechána pouze 32 % ředitelů. Zde ale ještě byly uvedeny možnosti volně nakládat pouze s některými položkami. Ty ovšem nebyly specifikovány.

Možnosti ředitelům s nakládání s rezervním fondem

	Všichni zřizovatelé	Zřizovatelé v obcích do 3000 obyvatel	Zřizovatelé v obcích nad 3000 obyvatel
Ano, v souladu se zákonem	23,26 %	23,3 %	24 %
Čerpání oznamuje zřizovateli	12,4 %	14,56 %	4 %
Čerpání projednává se zřizovatelem	57,36 %	53,4 %	72 %
Zřizovatel určuje použití rezervního fondu	4,65 %	5,83 %	0 %

Tabulka 4 Nakládání s rezervním fondem

Nakládání s rezervním fondem a jeho využívání k rozvoji své činnosti má pouze cca 24 % ředitelů. V ostatních případech si zřizovatel ponechává rozhodovací pravomoc jeho čerpání jakkoli ovlivňovat, byť se jedná pouze o povinnost ředitele jeho čerpání oznámit. Z tohoto zjištění sice nevyplývá konkrétní omezování ředitele, ale ani jej nelze vyvrátit.

V doplňujících odpovědích byly i tyto, cituji:

- čerpá je se souhlasem zřizovatele,
- zřizovatel určuje jen ve vztahu k financím poskytovaných zřizovatelem,
- nevedeme rezervu pro školu.

3.6.11 Problematika hospodaření s provozním rozpočtem – z pohledu ředitele

Do této oblasti spadá tvorba rozpočtu, možnosti nakládání s rozpočtem, hospodaření s fondy, především s fondem rezervním, kde by mohl ředitel mít poměrně značné možnosti, pokud je tomu zřizovatel nakloněn.

	Všichni ředitelé	Ředitelé v obcích do 3000 obyvatel	Ředitelé v obcích nad 3000 obyvatel
Jsem vždy přizván(a) k jednání	28,13 %	18,57 %	44,23 %
Zřizovatel školy přihlíží k plánům školy a podle toho je v rámci možností upravována výše rozpočtu	45,32 %	51,43 %	38,46 %
Zřizovatel je seznámen plány školy ale na výši rozpočtu se to neprojeví	15,63 %	18,57 %	7,62 %
Zřizovatel sám rozhoduje o výši rozpočtu, nejsem přizván k jednání, nemám možnost se k výši rozpočtu vyjádřit	10,94 %	11,43 %	7,69 %

Tabulka 5 Hospodaření s provozním rozpočtem

Nakládání s rozpočtem mají zcela v rukou ředitelé v 41,41 %, jednotlivé položky a případné odsouhlasení ve změnách musí dodržovat 34,38 % ředitelů, 18,75 % má možnost v případě potřeby požádat při nedostatku financí o navýšení rozpočtu. Je to ale pouze v případě nějaké mimořádné a nepředvídané okolnosti.

V malých městech se možnost volného nakládání s rozpočtem týká 40 % ředitelů, 25,71 % ředitelů musí podstupovat schvalovací proceduru, 32,86 % může v případě potřeby požádat o navýšení rozpočtu.

Ve velkých městech se situace poněkud odlišuje. 42,31 % může nakládat s rozpočtem volně, 46,15 % ředitelů musí nechat změny odsouhlasit a pouze 1,92 % ředitelů uvedlo, že v případě potřeby může požádat o navýšení.

Zůstává otázkou, jak zřizovatel tyto plány vyhodnotí a zda je pro něj školství v obci či ve městě tak důležité, že je ochoten v rozpočtu tyto aktivity ředitele podpořit.

V péči o svěřený majetek mají větší podporu ředitelé v malých městech, uvedlo to 75,71 % ředitelů oproti 55,77 % ředitelů ve velkých městech.

Že se zřizovatel příliš nestará o opravy a údržbu a jeho podpora je malá, uvedlo 12,86 % ředitelů z malých měst a 26,92 % ředitelů z měst velkých. Pokud ředitel má nějaké návrhy, zůstávají bez odezvy ve 4,29 % odpovídajících z malých měst.

U ředitelů velkých měst tuto možnost neoznačil žádný ředitel. V doplňující odpovědi spíše s pochopením poukazují na možnosti zřizovatelů a výši jejich rozpočtu, pouze jeden odpovídající uvádí, že se opravy nechávají na poslední chvíli, „když už hoří“.

Pokud se jedná o **problematiku plánovaných úprav**, oprav a zásahů do školních budov, je zde spolupráce ředitelů a zřizovatelů téměř 80 %, v 18 % zřizovatel projednává s ředitelem podobné zásahy občas, pouze ve 4 % zřizovatelů nezajímá názor ředitele, ten nemá možnost se k takovým zásahům vyjadřovat.

Ředitel školy v malém městě odpovídá v tom smyslu, že o opravách a úpravách se s ním zřizovatel neradí a opakovaně se stalo, že uzavřel smlouvu bez podrobnější znalosti potřeb školy.

Možnosti nakládání s rezervním fondem – názory ředitelů škol

	Všichni ředitelé	Ředitelé v obcích do 3000 obyvatel	Ředitelé v obcích nad 3000 obyvatel
Mohu s ním hospodařit podle svého uvážení, v souladu se zákonem	29,69 %	35,71 %	21,15 %
Oznamuji plán čerpání RF	11,72 %	4,29 %	23,08 %
Oznamuji plán čerpání a čekám na schválení zřizovatele	46,88 %	48,57 %	48,08 %
Zřizovatel se snaží ovlivnit čerpání, snaží se určovat čerpání RF	8,59 %	8,57 %	5,77 %

Tabulka 6 Nakládání s rezervním fondem

Ve dvou případech ředitelé uvedli, že netvoří rezervní fond, totéž bylo i v otázce ohledně čerpání rozpočtu, kde ředitel uvedl, že případné přeplatky za energie musí vrátet zpět do rozpočtu obce.

Zřizovatelé v oblasti pomoci, metodické pomoci nebo poskytování rad svým ředitelům jsou zřizovatelé vcelku vstřícní. Poskytují nebo poskytují výjimečně, ale v případě potřeby se na ně ředitelé mohou se svými problémy nebo nejasnostmi obrátit.

	Všichni zřizovatelé	Zřizovatelé v obcích do 3000 obyvatel	Zřizovatelé v obcích nad 3000 obyvatel
Metod. podporu poskytují jen v určitých záležitostech	22,48 %	18,45 %	40 %
Poskytují výjimečně	43,41 %	47,57 %	24 %
Neposkytují	8,53 %	10,68 %	0 %

Tabulka 7 Metodická podpora ze strany zřizovatelů

Ředitelé odpovídali na otázku, **zda zřizovatel pomáhá ředitelům**, pokud se rozhodnou čerpat mimorozpočtové prostředky – např. z EU, OPVK, nebo jiných grantů. V 14,84 % uvedli, že zřizovatel pomáhá metodicky v oblasti zpracování žádostí, ve 26,56 % uvedli, že zřizovatel pomáhá v oblasti finanční, pokud je třeba předfinancovat projekt, 44,53 % ředitelů uvádí, že jim zřizovatel nijak nepomáhá.

Ohledně metodické pomoci v různých oblastech řízení odpověděli ředitelé, že jim zřizovatel prostřednictvím svých zaměstnanců pomáhá

	Všichni ředitelé	Ředitelé v obcích do 3000 obyvatel	Ředitelé v obcích nad 3000 obyvatel
V oblasti právní	24,22 %	12,86 %	40,38 %
V oblasti ekonomické	35,16 %	27,14 %	48,08 %
Zpracování projektů, grantových žádostí	12,5 %	12,86 %	11,54 %
Podporu neposkytuje, musím si informace obstarat sám	50 %	58,57 %	34,62 %

Tabulka 8 Pomoc ředitelům ze strany zřizovatele

V doplňujících odpovědích uvádí ředitelé podporu ještě v oblasti stavební, případně odkazují na nedostatek zaměstnanců na radnici.

Na otázku, v jakých oblastech případně zřizovatelé ředitelům pomáhají, se dotazovaní vyjádřili, že je to oblast ekonomiky, zadávání veřejných zakázek, v otázkách nájmu a tvoření smluv, nabízí pomoc v oblasti právní. Především zřizovatelé v malých obcích nabízí poměrně širokou škálu pomoci ředitelům téměř ve všech problémech, se kterými se ředitelé při své práci setkávají.

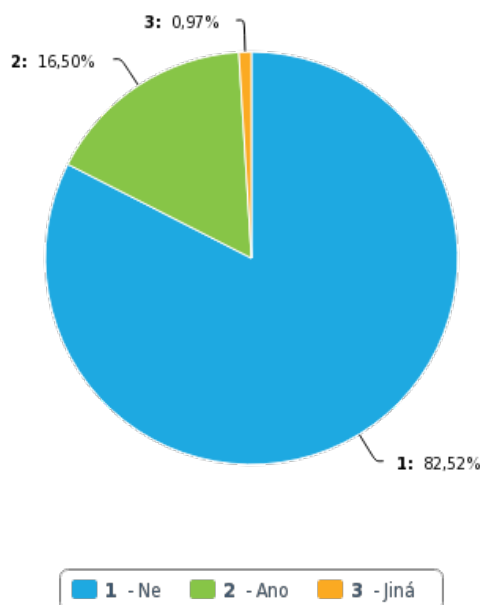
K práci zřizovatele patří i kontrola škol. Určité kontrolní mechanismy jsou nastaveny směrem ke školám u všech zřizovatelů.

Hlavní kontrolní činnost se týká hospodaření škol a nakládání s rozpočtem. Následuje kontrola v oblasti péče o svěřený majetek, jeho udržování a zhodnocování, dále kontrola v oblasti získávání finančních prostředků nad rámec běžného rozpočtu,

u mateřských škol zřizovatelé hodnotí aktivity konané nad rámec běžného vzdělávacího programu a v poslední řadě jsou to vzdělávací výsledky školy, které hodnotí a kontroluje jen velmi nízké procento zřizovatelů – v celkovém vyjádření to je 15,63 % odpovídajících zřizovatelů.

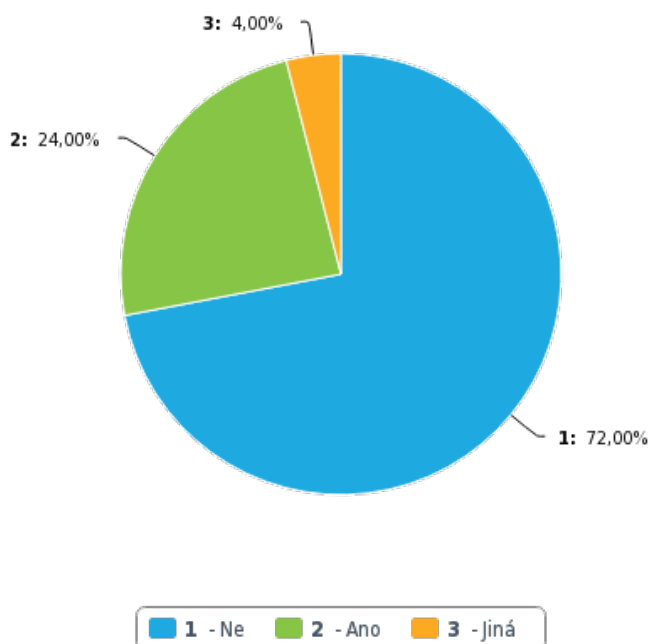
Zřizovatelům byla položena i otázka, zda mají vytvořeny vnitřní **směrnice upravující chod** zřizovaných škol. Takto postavená otázka však nabízí dvojí výklad, což jsem si uvědomila až po studování odpovědí. Část zřizovatelů nicméně odpověděla v souladu se zamýšleným zjištěním určitých skutečností, zřizovatelé mají kromě ZL i jiné směrnice ve vztahu ke školám. Ty se týkají především problematiky účetnictví a nakládání s majetkem: zásady pro stanovení výše příplatku a dalších náležitostí ohledně odměňování ředitelů škol, směrnice upravující zadávání veřejných zakázek. Tyto směrnice mají vydány ve vyšší míře zřizovatelé velkých měst.

Máte zpracovány vnitřní směrnice, kterými stanovujete pravidla pro chod škol?



Obrázek 8 Vnitřní směrnice, pravidla pro chod škol, zřizovatel v malém městě

Máte zpracovány vnitřní směrnice, kterými stanovujete pravidla pro chod škol?



Obrázek 9 Vnitřní směrnice, pravidla pro chod škol, zřizovatel ve velkém městě

3.6.12 Hodnocení ředitelů a motivační nástroje - z pohledu zřizovatelů

Hodnocení ze strany zřizovatele může probíhat a probíhá různými způsoby. Vzhledem k velkému množství zřizovatelů je i jejich přístup rozdílný. Zřizovatelé v malých obcích mívají s tímto nástrojem jen malé zkušenosti, nebo tento nástroj nevyužívají vůbec.

Zřizovatelé ve velkých městech (nad 3 000 obyvatel) využívají hodnocení ředitelů častěji, mají k dispozici různé metody a nástroje, které jim pomáhají ředitele hodnotit.

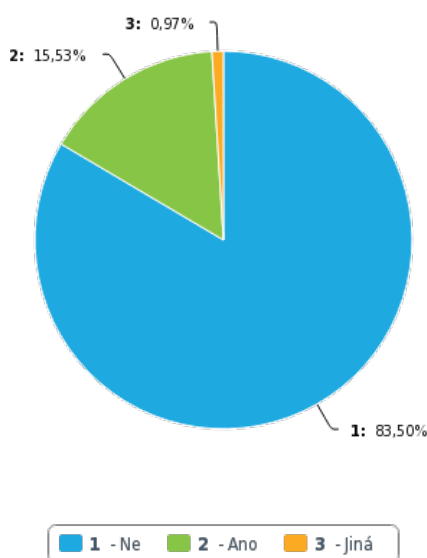
Kritéria hodnocení ředitelů jako nástroj k hodnocení jejich práce má nastaveno:

	Všichni zřizovatelé	Zřizovatelé v obcích do 3000 obyvatel	Zřizovatelé v obcích nad 3000 obyvatel
Ano	23,26 %	15,53 %	56 %
Ne	75,19 %	83,5 %	40 %

Tabulka 9 Kritéria hodnocení ředitelů

V tomto ohledu jsou největší rozdíly mezi zřizovateli ve velkých městech a malých městech. Zřizovatelé v malých městech nejčastěji odůvodňují absenci hodnotících kritérií blízkým a častým kontaktem se svými řediteli, úzkou vazbu při spolupráci.

Máte stanovená kritéria hodnocení ředitelů škol?

**Obrázek 10 Stanovení hodnocení kritérií, zřizovatel v malém městě**

Na otázku, jak tedy hodnotí ředitele škol, odpovědělo 12,5 % zřizovatelů, že se hodnotí ředitel sám, ve 36,72 % ředitele zřizovatel nehodnotí. Doplnkové odpovědi se vztahují právě k úzkému kontaktu mezi subjekty. Odpovědi dokládají, že hodnocení ze strany zřizovatelů probíhá, i když je to podle různých kritérií a časového odstupu, individuálně dle potřeb zřizovatele. Toto hodnocení je spíše neformální, náhodné.

Stejně tak zřizovatelé ve velkých městech mají určitá kritéria stanovená.

Pokud by všichni zřizovatelé, kteří jakýmkoliv způsobem své ředitele hodnotí, odpověděli na otázku ohledně hodnocení ředitelů kladně, poměr mezi těmito kategoriemi by se zvýšil ve prospěch této odpovědi.

Pokud by zřizovatelé systém hodnocení chápali jako motivační impuls v práci ředitelů, pak jej takto vnímá 16,28 % všech zřizovatelů, spíše ano uvedlo 45,74 % zřizovatelů, spíše ne zvolilo 22,48 % všech zřizovatelů a kategorii ne zvolilo 8,53 % zřizovatelů.

Zřizovatelé ve velkých městech odpovídali na možnost ano ve 20 %, spíše ano uvedlo 60 %. Spíše ne 8 % a ne také 8 %.

Zřizovatelé v malých městech uvedli ano v 14,56 %, spíše ano ve 42,72 %, spíše ne 26,21 % a jako motivátor odmítli v 8,74 % odpovědi.

Odpovědi na tuto položku dotazníku se příliš neliší, výsledky ve všech kategoriích jsou vyrovnané.

3.6.13 Hodnocení ředitelů a motivační nástroje - z pohledu ředitelů škol

Máte zřizovatelem stanovena **kritéria hodnocení** ředitele?

28,91 % ředitelů odpovědělo, že ano, 67,19 % ředitelů tato kritéria stanovena nemá.

V malých městech jsou kritéria stanovena v 15,71 %, nejsou u 81,43 % ředitelů.

Ve velkých městech je to tak, že 48,08 % ředitelů má od zřizovatele tato kritéria nastavena a 48,08 % je nemá.

	Všichni ředitelé	Ředitelé v obcích do 3000 obyvatel	Ředitelé v obcích nad 3000 obyvatel
Hospodaření organizace, nakládání s provozním příspěvkem	82,93 %	78,57 %	84,62 %
Zpracovávání žádostí a získávání finančních prostředků nad rámec rozpočtu (grantové zdroje, EU, OPVK...)	48,78 %	35,71 %	53,85 %
Péče o svěřený majetek a jeho udržování a zhodnocování	53,66 %	50 %	53,85 %
Vzdělávací výsledky školy	56,10 %	64,29 %	50 %
U MŠ aktivity konané v průběhu roku, mimoškolní aktivity, aktivity nad rámec běžných výchovně-vzdělávacích aktivit.	51,22 %	50 %	50 %

Tabulka 10 Hodnocení ředitele, oblasti hodnocení

Jako další hodnotící kritéria jsou uvedena například prezentace zřizovatele, zapojování do aktivit školy, počet tříd a žáků.

Jestliže zřizovatel žádná kritéria nevydal, ředitel se hodnotí sám ve 25,81 %, je hodnocen zřizovatelem náhodně či slovně ve 25,81 %, nedochází k žádnému hodnocení ze strany zřizovatele u 29,03 % ředitelů.

U škol v malých městech se ředitel hodnotí sám v 19,3 %, zřizovatel hodnotí náhodně slovně ve 28,07 %, a ředitelé nejsou hodnoceni ze strany zřizovatelů v 35,09 %.

Ve velkých městech se ředitel hodnotí sám ve 38,71 %, zřizovatel hodnotí náhodně, slovně ve 22,58 % škol a odpověď, že nedochází k žádnému hodnocení ze strany zřizovatele, uvedlo 19,35 % ředitelů.

Zbývající ředitelé odpovídali v možnosti doplnění odpovědi. V podstatě zpřesňovali frekvenci a způsoby hodnocení, ať to je sebehodnocení, kombinace více způsobů, případně tuto otázku spojili s odměňováním, předložením žádosti o schválení odměny.

A jaké motivátory považují zřizovatelé za aktivizující?

	Všichni zřizovatelé	Zřizovatelé v obcích do 3000 obyvatel	Zřizovatelé v obcích nad 3000 obyvatel
Osobní pochvala, ocenění úspěchů školy	41,86 %	38,83 %	52 %
Veřejné ocenění ředitele, výsledků školy	58,91 %	62,14 %	48 %
Finanční odměna	80,62 %	76,7 %	96 %
Kritika práce, nedostatky v řízení	18,6 %	19,42 %	16 %

Tabulka 11 Motivátory určující výkon ředitele

U této otázky bylo možné označit všechny odpovědi podle požadavku respondenta.

Je zde vidět, jak zřizovatelé vnímají jednotlivé motivátory a jakou váhu jim přisuzují podle toho, zda působí v malých městech na rozdíl od těch, kteří působí ve velkých městech.

Otázka pro ředitele škol: Jaké motivační nástroje považujete za aktivizující pro zlepšování Vašeho úsilí?

	Všichni ředitelé	Ředitelé v obcích do 3000 obyvatel	Ředitelé v obcích nad 3000 obyvatel
Slovní pochvalu face to face	46,09 %	48,57 %	42,31 %
Pochvalu prezentovanou na veřejnosti	52,34 %	54,29 %	50 %
Finanční odměnu	67,19 %	58,57 %	76,92 %
Kritiku, pokárání, výtku, nesouhlasné stanovisko ze strany zřizovatele směrem k mým rozhodnutím, aktivitám	8,59 %	8,57 %	7,96 %

Tabulka 12 Motivační stimuly pro zvýšení aktivity

V této tabulce jsou vidět rozdíly v názoru na motivační stimul ve formě finančního ohodnocení. Větší váhu mu přiřkládají ředitelé ve velkých městech, ředitelé v malých městech si spíše cení pochvaly za vykonanou práci, byť je tento rozdíl malý. Finanční odměnu také uvedli na prvním místě, ale procentuálně je takových ředitelů méně než ve velkých městech.

Poslední otázka, na kterou měli respondenti odpovídat, se vztahovala **k odměňování ředitelů**. Zajímalo mě, jaké finanční zdroje používají zřizovatelé a zda své ředitele za jejich práci odměňují.

Výrazně převažuje odměňování ředitelů ze zdrojů školy, které jsou určeny na mzdy zaměstnanců. Zde odpovídalo 57,36 % zřizovatelů, že po vyzvání si ředitel připraví kritéria, která předloží ke schválení a poté zřizovatel udělí odměnu.

Z rozpočtu obce vyplácí odměny ředitelům pouze 2,33 % zřizovatelů, 17,83 % zřizovatelů kombinuje oba zdroje. 11,63 % zřizovatelů své ředitele podle svých odpovědí neodměňuje vůbec.

Jeden zřizovatel z malého města se vyjádřil k možnosti odměňování ředitelů v tom duchu, že mzdové prostředky nastavené systémem státního rozpočtu ještě umožňují velké rezervy na vyplácení odměn.

Pokud Vám zřizovatel uděluje odměnu, z jakých zdrojů?

	Všichni ředitelé	Ředitelé v obcích do 3000 obyvatel	Ředitelé v obcích nad 3000 obyvatel
Na základě vlastního hodnocení ze zdrojů zřizovatele	7,03 %	5,71 %	7,69 %
Jsem vyzván k předložení kritérií pro přiznání odměny, pak je to ze zdrojů školy z finančních prostředků na mzdy zaměstnanců	67,19 %	61,43 %	76,92 %
Kombinace obou zdrojů	6,25 %	10 %	1,92 %
Nedostávám odměnu	6,25 %	10 %	1,92 %

Tabulka 13 Zdroje pro přiznávání odměn

Zdroje, ze kterých zřizovatelé ředitelům **udělují odměny**, jsou především zdroje na mzdy zaměstnanců ve školách. Ze zdrojů měst je podíl velmi malý, v některých případech zřizovatelé udělují odměny z obou zdrojů, ale jsou i takoví ředitelé, kteří odměny nedostávají.

Také v doplňujících odpovědích se objevovaly odpovědi, že ředitelé dostávají odměny (pokud je dostanou nebo pokud na ně zbude v rozpočtu školy) ze zdrojů na mzdy zaměstnanců. Tudíž procento těch, kteří dostávají odměny, je z prostředků školy na mzdy.

3.6.14 Shrnutí na závěr dotazníku – z pohledu ředitelů škol

I zde se mohli ředitelé na závěr dotazníku vyjádřit k problematice řízení školství, tentokrát ze svého úhlu pohledu.

Mnoho ředitelů si stěžuje na zbytečné a neoprávněné zasahování ze strany zřizovatele do jejich kompetencí, především mateřské školy mají s tímto zasahováním do svých pravomocí problémy. Zmiňují se zásahy do všech oblastí.

Odměňování ředitelů je další bolavé místo, které trápí ředitele. Poukazují na to, že zřizovatele zajímá pouze hospodaření a ekonomika provozu, o kvalitě výchovně vzdělávacích procesů nemají potřebné znalosti. Také sem patří systém rozhodování o funkci ředitele jako takové, kdy o jeho „bytí“ a „nebytí“ rozhodují laici.

Další oblast se vztahuje k množství práce ředitelů a žádného podpůrného aparátu ve školách, velká zodpovědnost a malá podpora.

Nerovnoměrné vztahy mezi ředitelem a zřizovatelem mohou být předpokladem k tomu, že ne vždy je možné se dohodnout a realizovat nějaké společné vize nebo alespoň krátkodobé plány. Direktivní řízení a jednání ze strany zřizovatele nepřispívá k efektivnímu rozvoji školy. Pokud ve vztahu zřizovatel - ředitel panuje vztah nadřízený - podřízený, pak je ředitel vždy v té slabší pozici a nezbývá mu nic jiného, než poslouchat a plnit příkazy nadřízeného. A tady je velmi křehká hranice mezi tzv. autonomií školy a mocí zřizovatele.

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, komunikace a partnerský přístup jsou daleko větší zárukou dosahování lepších výsledků.

Podle názorů některých ředitelů se po zavedení šestiletého funkčního období zvýšily tlaky ze strany některých zřizovatelů na ředitele. Pokud ředitel nejde zřizovateli tzv. na ruku a dovolí si s ním nesouhlasit, zřizovatel má dostatek možností, jak takovému řediteli znepříjemnit jeho práci.

Ne všechny názory byly takto negativní. Objevily se i tací ředitelé a ředitelky, kteří mají se zřizovateli vztahy na dobré úrovni, dokáží spolupracovat, a to se pak odráží na fungování celé školy. Nutno přiznat, že jich bylo poněkud méně.

Je zde také uveden názor na základní a možná nejdůležitější věc, a to je základní dokument, který vymezuje vzájemné vztahy mezi ředitelem a zřizovatelem - ZL.

Jedna respondentka - ředitelka uvádí, že za důležité považuje dobře postavenou ZL a v ní vymezené kompetence ředitele, respektování pravomocí ředitele z pohledu školského zákona a nezasahování do rozhodovacích pravomocí, které náleží pouze řediteli, ponechání řediteli dostatečnou volnost při rozhodování a nakládání s rozpočtem školy, dobrou komunikaci se školou a projevený zájem. To vše dle jejích slov škola se zřizovatelem má. Jediné, co chybí, jsou jasně nastavená kritéria pro odměňování, tedy poskytování odměn ředitelům PO.

V závěru dotazníku byla dána možnost zřizovatelům i ředitelům případně něco doplnit, pokud měli pocit, že v dotazníku mohlo být a nebylo, nebo se mohli vyjádřit k situaci řízení škol, jak ji cítí. Z mého pohledu jsou pro výzkumné šetření tyto odpovědi velmi cenné, hlavně proto, že jsou upřímné a odráží skutečný stav věci dané problematiky pohledem těch nejpovolanějších.

3.6.15 Shrnutí na závěr dotazníku – z pohledu zřizovatelů

Vstřícnost zřizovatelů ke školám se například projevuje v dofinancování škol v případě nízkého počtu žáků. Motivace formou hodnocení - vynakládání cizího času a energie na další zdůvodňování odměn pro ředitele, časté názory na hodnocení a přidělování odměn – odměny by měl přidělovat někdo jiný a to hlavně za výsledky ve vzdělávání (minimálně z 80 %, případně plně se žádostí o vyjádření zřizovatele ohledně hospodaření školy).

Dále zřizovatelé poukazují na radikálně rozdílné podmínky v oblasti školství tam, kde jsou odbory školství (odborníci) se zřizovateli a kde jsou starostové na všechno sami.

Další názor se přiklání k větší možnosti ovlivňovat hospodaření se státním rozpočtem ze strany obce, dále zřizovatelé upozorňují na neodvolatelnost a nepotrestatelnost ředitelů (ředitel si může dělat, co chce, jen školská rada může navrhnout jeho odvolání), nemožnost alespoň se vyjádřit k personálnímu obsazení škol, nedokonalost školského zákona, kdy státní správa zasahuje dle vyjádření respondenta do samosprávného rozhodování.

Naopak se zde objevil i názor na přílišný rozsah povinností ředitele. Někteří zřizovatelé si cení spolupráce se školou.

Velmi často se opakují názory na to, že školství by si měl převzít stát. Jeden ze zřizovatelů se vyjádřil v tom smyslu, že je vždy nutná spolupráce a důvěra mezi starostou a ředitelem školy, v jiném případě by měl jeden z nich odejít.

Samozřejmě, že tyto názory se nedají zobecňovat, ale dá se předpokládat, že to nejsou názory osamocené.

3.7 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

V souvislosti se stanoveným cílem jsem si pokládala tyto otázky, na které jsem se snažila nalézt odpovědi:

- Jakou formu podpory a motivace poskytují ředitelům jejich zřizovatelé?
- Jakou formu hodnocení používají zřizovatelé?
- Jaká forma komunikace probíhá mezi řediteli a zřizovateli?
- Jaké vztahy jsou nastoleny mezi řediteli a zřizovateli?

Jakou formu podpory a motivace poskytují ředitelům jejich zřizovatelé? V tomto případě jsem se snažila o stanovení různých způsobů motivace, která by se pozitivně mohla projevit v práci ředitelů. V dotazníkovém výzkumu s převahou získala nejvyšší bodové ohodnocení finanční odměna. Byla takto ohodnocena jak zřizovateli, tak i řediteli. V dalších případech byla jako motivující faktor uváděna pochvala zřizovatele, ocenění jeho práce, veřejné ocenění úspěchů. Dokonce i kritický pohled na ředitelovu práci byl uváděn jako motivující - zřizovatelé odpověděli kladně v počtu 18,6 %, ředitelé v počtu 8,59 %. Když už k takové kritice dojde, musí jít o kritiku konstruktivní, oprávněnou a podanou s citem, nejlépe mezi čtyřma očima. Mezi další motivační faktory bych ještě zařadila respektování autonomie ředitele, nezasahování do ředitelovy práce nad rámec zákonů. Tato vyjádření byla ve volné části závěrečné části dotazníku a zaznívala poměrně často.

Další otázkou, kterou jsem si pokládala, bylo to, **jak zřizovatelé své ředitele hodnotí**, jakým způsobem přistupují k odůvodňování odměňování ředitelů, pokud k tomu dochází.

Ve většině odpovědí obou dotazovaných stran bylo uvedeno, že odměňují, ale na otázku, jak hodnotí, většina zřizovatelů malých měst uvedla, že své ředitele nehodnotí, ve velkých městech je situace o něco lepší, ale vzhledem k tomu, že jsou zřízeny odbory školství, na kterých pracují „odborníci“ na resort školství, očekávala jsem vyšší míru zavedení formálních kritérií, podle kterých zřizovatelé přistupují k hodnocení ředitelů a škol.

Většina zřizovatelů (především v malých městech) hodnotí slovně, pozorováním, dají na názory veřejnosti v obci, zajímají je názory rodičů a veřejnosti na spokojenost

se školou, což jsou poměrně subjektivní kritéria, pokud nemají nějaký podklad, např. v podobě zjišťujícího dotazníku, a hlavně, podléhající momentálním náladám. Pak stačí jedna nestandardní situace, nesouhlas se zřizovatelem, a může dojít k tomu, že zřizovatel změní názor a ředitelova celoroční práce se ztratí v jediném nedorozumění. Hodnocení by mělo předcházet odměňování. Ne všude jsou ředitelé za svoji práci odměňováni. Je to sice malé procento, ale je. Z otevřených odpovědí vyplynulo, že ne vždy je na vině ředitel.

Zřizovatelé hodnotí vysoko finanční odměnu jako motivační stimul, ale pokud odměňují, je výrazně vysoké procento těch, kteří odměňují z prostředků školy na mzdy. Ze svých zdrojů dávají zřizovatelé velmi opatrně. Zřizovatelé se brání hodnocení vzdělávacích výsledků s odůvodněním, že nejsou odborníci. Vyzdvihují, že jsou odborníky na hospodaření a ekonomiku, tu kontrolují, hodnotí a za tu chtějí případně odměňovat. Ale ne ze svého. Ostatně, několik se jich vyjádřilo negativně i s odměňováním ředitelů z prostředků na mzdy, a neochotou odměňovat vůbec.

Zřizovatelé ve velkých městech mají hodnotící kritéria, nebylo specifikováno jaká, případně jaké konkrétní metody hodnocení. Toto jsem nezjišťovala, to nebylo předmětem zkoumání.

Komunikace mezi oběma stranami je velmi zásadní. Především v malých městech, kde k sobě mají radnice a škola blíž. Lidé se zde znají mezi sebou osobně, jsou zde daleko bližší vazby než ve velkých městech. O to důležitější je udržování vzájemně pozitivních vztahů. Jako nejčastější způsob komunikace je uváděn osobní kontakt. Pozitivně a ve prospěch školy může fungovat dobře pouze tam, kde jsou vazby mezi školou a zřizovatelem na partnerské úrovni. Pokud se zřizovatel prosazuje v pozici nadřízeného a bude prosazovat direktivní styl řízení, pak bude vztah fungovat pouze tehdy, pokud ředitel bude souhlasit se zřizovatelovými záměry a pokyny.

Další moje otázka směřovala právě na **vztah mezi řediteli a zřizovateli**. Ptala jsem se ředitelů, jak tento vztah vnímají. Z části je jako partnerský, z části je to právě nadřízenost x podřízenost.

Nerovnoprávné vztahy jsou častější mezi oběma subjekty ve velkých městech, ale pokud takovéto vztahy panují na malých městech nebo spíše obcích, může to mít daleko výraznější dopady na fungování vzájemných vztahů i na fungování školy samotné.

Zde velmi záleží na osobnosti ředitele a jeho diplomatických schopnostech, pokud je to potřeba.

Co se týká oblastí řízení, pro zřizovatele je nejdůležitější řízení v oblasti ekonomické, nakládání s jeho prostředky. Je pro něj důležité, aby ředitelé zřizovatele podporovali, aby byli loajální, prezentovali ho. Jsou pro něj důležité i výsledky vzdělávání, ale k těm se staví poněkud rezervovaně, především proto, že nemá ve svém týmu většinou nikoho, kdo by dokázal adekvátně vyhodnocovat výsledky školy v tomto směru, a také proto, že v této oblasti vidí především úlohu státu, který by měl za tuto oblast nést zodpovědnost.

3.8 Předpoklady, které byly stanoveny v souvislosti s tímto tématem

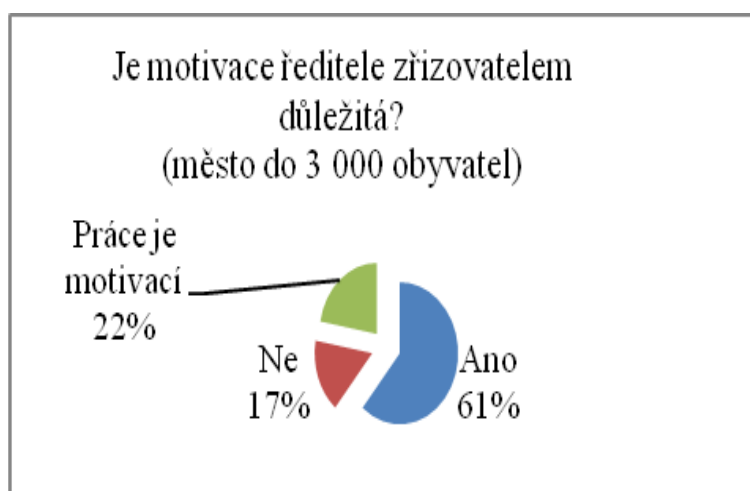
Výzkumné šetření mělo potvrdit nebo vyvrátit predikce, které byly stanoveny na počátku zpracovávání této práce.

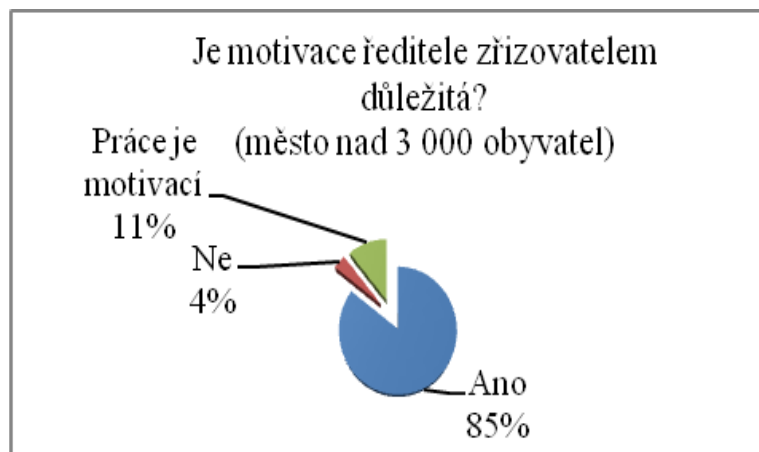
Předpokládám, že zřizovatelé v rámci svého řízení škol nepovažují motivaci ředitele jako důležitou oblast při řízení PO a rozvoji ředitelů škol.

Přesné znění otázky pro zřizovatele:

Vy, jako zřizovatel v rámci vašeho řízení škol, považujete motivaci ředitele z Vaší strany jako důležitou aktivitu při řízení škol (PO) a rozvoji ředitelů škol?

- Ano
- Ne
- Nepovažuji za nutné ředitele motivovat, sama práce by měla být dostatečným motivačním činitelem
- Působím v obci do 3000 obyvatel x nad 3000 obyvatel





Obrázek 11 Motivace ředitele zřizovatelem

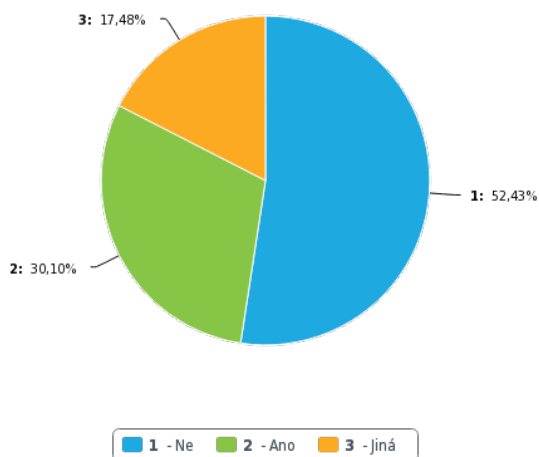
Celkem odpovědělo 122 zřizovatelů, z toho 95 bylo z obcí do 3 000 obyvatel a 27 z obcí nad 3 000 obyvatel.

Z uvedeného výsledku vyplývá, že zřizovatel považuje motivaci ředitele za důležitou pro jeho výkon, ovšem z dalších výsledků je zřejmé, že motivace v nejvyšší míře směřuje k finančnímu ohodnocení.

U zřizovatelů, kteří motivaci nepovažují za důležitou, převládá názor na to, že už jen výkon funkce a sama práce má být dostatečně motivující. **V tomto bodě se předpoklad nepotvrdil.** To dokládá důležitost třetí roviny kompetentního pracovníka, tedy kompetenci ve smyslu CHCI. Přítomnost této kompetence v profilu kompetentního pracovníka je tedy naprosto nezbytná.

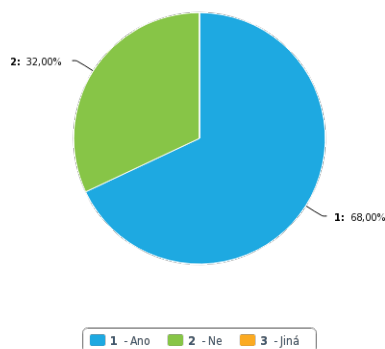
Předpokládám, že zřizovatelé malých obcí (starostové) se nevzdělávají v problematice školství.

Doplňujete si vzdělání či získáváte nové informace v oblasti řízení školství, v oblasti školského managementu?



Obrázek 12 Vzdělávání zřizovatelů malých obcí

Doplňujete si vzdělání či získáváte nové informace v oblasti řízení školství, v oblasti školského managementu?



Obrázek 13 Vzdělávání zřizovatelů velkých obcí

Jak dokazuje graf, i zřizovatelé malých obcí si vzdělání doplňují, 70 % zřizovatelů uvedlo, že si nějakým způsobem vzdělání průběžně doplňují. Jsou zde uvedeni jak ti, kteří přímo odpověděli, že si doplňují, a také ti, kteří odpověděli v doplňkové odpovědi, tedy oněch 17,48 % respondentů.

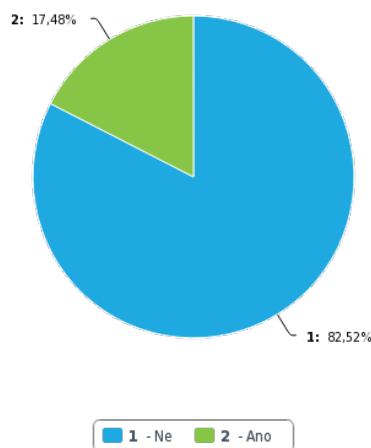
Předpoklad se tedy nepotvrdil. Je to jistě pozitivní zjištění, ale záleží na tom, jak své nabyté informace používají a jakého jsou charakteru, jakého zaměření. Dovzdělávání

zřizovatelů probíhá hlavně absolvováním seminářů a školení. Ty jsou zaměřeny především na oblast legislativy, hlavně novelizací a úprav v zákonech, vyhláškách.

Systematické dlouhodobější vzdělávání v oblasti školské problematiky je velmi výjimečné. Oblast managementu a vedení lidí nezmínil nikdo z respondentů. Vzdělávání ve formě kursů a seminářů zaměřených na komunikaci, asertivní jednání, případně jiné z oblasti psychologie nebyly zmíněny žádným z respondentů.

Předpokládám, že malé obce nemají jasně daná pravidla pro chod a řízení svých PO

Máte zpracovány Zásady města (obce) k řízení škol? (příspěvkových organizací)?



Obrázek 14 Jasná pravidla pro chod a řízení škol, zřizovatel v malém městě

Pravidla pro chod organizací jsou dána jednak ZL, kterou vydává každá obec pro svoji školu. V případě, že chce specifikovat a upřesnit to, jak se ředitelé ve vztahu k obcím mají chovat a jaká jim k tomu obec poskytne pravidla, vydá zřizovatel další dokumenty. V různých místech jsou nazývané jinak. Obecně se jedná např. o zásady, směrnice, pokyny atp.

Jak jsem předpokládala, většina obcí žádné takové dokumenty – jak vyplynulo z dotazníku – nemá.

Jasná pravidla jsou tedy dána ZL a další vzájemné vztahy jsou dány slovními dohodami nebo se upravují podle momentální situace, která si vyžaduje nějaké řešení.

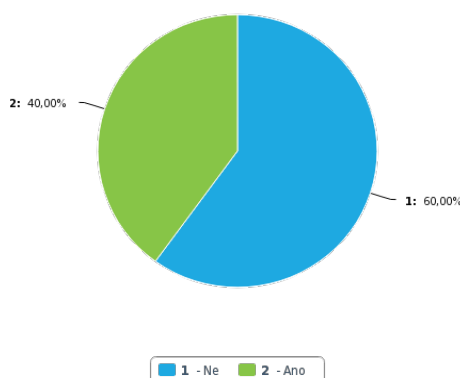
Mohu se pouze domnívat, že vše, co chce zřizovatel ve vztahu k řízení školy ze své kompetence uplatňovat, je součástí ZL a tak to také respektuje.

V tomto případě se předpoklad potvrdil.

Předpokládám, že pravidla pro řízení ve velkých obcích jsou v rovině formální, jsou jasně daná pravidla pro řízení a chod PO.

Předpoklad se naopak nepotvrdil v následujícím případě, kdy jsem předpokládala, že ve velkých městech takováto pravidla zřizovatelé vůči ředitelům škol daná mají. Zde jsem vycházela z několika rozhovorů s kolegyněmi, řídící školy ve velkých městech. Ale jak je znázorněno v přiloženém grafu, tak v případě zřizovatelů, kteří se zapojili do výzkumu, tento předpoklad neplatí. Zřizovatelé ve velkých městech zde odpovídající ve většině případů také takováto pravidla vydaná nemají.

Máte zpracovány Zásady města (obce) k řízení škol? (příspěvkových organizací)?



Obrázek 15 Pravidla pro chod organizací, zřizovatel ve velkém městě

Předpokládám, že zřizovatelé malých obcí zasahují do řízení škol nad rámec svých kompetencí, uvítali by rozšíření svých kompetencí častěji, než zřizovatelé velkých měst.

Tento předpoklad nebyl přímo zanesen v žádné otázce dotazníku, ale vyplynul z odpovědí na otevřenou otázku „Co byste rádi dodali?“, kdy někteří ředitelé právě na toto upozorňovali, ale spíše v obecné rovině, konkrétní případ nespécifikoval nikdo, ale dá se odvodit, kde se mohou vyskytnout nejčastější problémy. K určitým závěrům jsem došla studiem některých ZL a studiem zásad pro chod PO vydaných městem. Písemně jsem požádala dotazované ředitele, zda takové směrnice mají, mohli-li by mi je poskytnout k porovnání. Bohužel jsem žádné takové zásady nedostala, ale podařilo se mi tyto dokumenty získat z webových stránek několika málo obcí, které je měly zveřejněné. Také mi jedny zásady poskytla kolegyně z velkého města, která však nespádala do výzkumné skupiny. Na základě porovnání těchto dokumentů jsem zjistila, že zřizovatelé ponejvíce své ředitele omezují v pracovněprávních vztazích, které se týkají ředitele jako zaměstnavatele. Ať již ve vztahu k zaměstnancům školy, tak také ve vztahu k sobě samému. A právě tyto kompetence se na sebe snaží převzít zřizovatel. Pak jsou to také určité typy rozhodování, kdy zřizovatel vyžaduje poskytnutí svého souhlasu. Tento předpoklad nelze tedy ani potvrdit (výzkumný vzorek materiálů a odpovědí je příliš malý), ale nelze jej s jistotou ani vyvrátit. Zde bych si dovolila interpretaci, že jej lze spíše potvrdit, než vyvrátit. Dokument, který znázorňuje překračování kompetencí zřizovatele směrem k řediteli, je uveden v příloze práce č. 1.

Další případné zásahy ze strany zřizovatele nemusí mít vůbec písemnou podobu, jsou to spíš určité tendence ve slovní rovině, kdy zřizovatel, především na opravdu malých obcích, zkouší loajalitu ředitele.

Předpokládám, že systematické hodnocení ředitelů a jejich práce a na to navazující odměňování zřizovatelem je prováděno ze strany malých zřizovatelů jen výjimečně, velcí zřizovatelé mají zpracována pravidla hodnocení ředitelů a jejich práce a řídí se jimi při odměňování.

Tento předpoklad se podařilo potvrdit, zřizovatelé v malých městech opravdu hodnocení ředitelů provádějí jen velmi výjimečně, jak potvrdili i oni sami, hodnotí spíše podle momentální situace, podle výsledků kontrolních zpráv ohledně hospodaření, výjimečně podle zpráv ČŠI.

K hodnocení práce využívají další kontrolní zprávy z prověrek a revizí, které jsou ředitelé povinni vykonávat.

Mnoha zřizovatelům, zvláště v opravdu malých obcích, připadá nějaké systematické nebo systémové hodnocení zbytečné, časově náročné.

4 Závěr

Cílem této práce bylo zjistit, jaké jsou vazby mezi zřizovateli a řediteli škol, jak pohlíží zřizovatel na práci ředitele, podle čeho ji hodnotí. Zároveň jsem chtěla zjistit, jak ředitelé vnímají své zřizovatele, jak posuzují jejich vztahy směrem ke školám, k ředitelům.

Jak je pro ně důležité motivovat ředitele, jakým způsobem.

V teoretické části jsou nastíněny nejdůležitější prvky vzájemného působení jednak v právní oblasti, ale také v oblasti komunikace, vzájemné spolupráce, vztahů, hodnocení.

Byly zde také popsány možnosti a vlivy, které mají významný dopad na fungování školy jako takové a na důležitý faktor, kterým je interakce s veřejností, spokojenost se školou, což může být jedním z mnoha prvků, podle kterého zřizovatel může posuzovat a hodnotit úspěšnost školy, práci ředitele.

V empirické části jsem se pokusila zjistit pohledy obou stran na problematiku související s řízením školy. Ta byla rozdělena do několika částí – dokumenty vydávané zřizovatelem směrem ke školám, hospodaření školy, komunikace mezi oběma stranami, motivace a odměňování.

Každá obec, každá škola má specifické podmínky ke svému fungování. Ať už je to velikost obce, velikost školy, počet žáků. Na fungování obou subjektů se projevuje také vzdělání a informovanost obou stran. Vzhledem k tomu, že na mnoha malých obcích pracují zřizovatelé bez možnosti zřídit samostatně působící odbor, který by se zabýval pouze problematikou školství, musí tedy zastávat tuto problematiku sami. Tak jako mnoho dalších povinností vyplývajících z jejich funkcí. Je tedy jasné, že nebudou moci fundovaně a s plným nasazením tuto oblast zabezpečovat.

Starostové takovýchto obcí se snaží v rámci svých možností především o zabezpečení materiální stránky a hospodaření. Zodpovědnost za odbornost by rádi přenechali a přenechávají ředitelům a jiným orgánům státní správy, která k tomu má potřebné znalosti a vědomosti. Trochu jiná je situace ve velkých městech, kde působí odbory školství. V otázce nastavení jasných pravidel formou zásad se zřizovatelé zabývají v menším počtu, než by se mohlo zdát.

Pozitivním zjištěním je, že zřizovatelé jsou si vědomi nutnosti dalšího sebevzdělávání v této problematice a právě v malých městech, kde nepracují odbory školství, je to velmi důležité. Stejně tak zasahování do práce ředitelů není v tak vysoké míře zastoupeno, jak by se dalo předpokládat a pokud tomu tak je.

Také v oblasti komunikace a vzájemných vztahů je z výzkumu patrné, že je to determinátor pro obě strany velmi důležitý. Byť jsou vztahy mezi oběma subjekty dány legislativou, především na malých obcích více než na čemkoli jiném záleží na mezilidských vztazích a na přístupu, který vyústí v jediný cíl - spokojenost žáků, rodičů, ale i pracovníků škol. To se projevilo také v názorech na vzájemné vztahy, které více ředitelů vnímá jako vztah partnerský. Pozici podřízených nemají ředitelé tak často, a více se objevuje ve velkých městech.

Motivace je z pohledu zřizovatelů důležitá. Jen někteří se vyjadřují, že ředitel by měl být motivován z podstaty vykonávané funkce. Motivace má mnoho forem a tyto formy v různé míře zřizovatelé ve většině případů uplatňují. Motivace a komunikace úzce souvisí s výkonností a je patrné, že si to zřizovatelé uvědomují.

V zásadě se dá říci, že v žádných otázkách nebyly výrazné rozdíly na pohled řízení škol. Názory obou stran se velmi přibližují a případné klady či nedostatky vidí obě strany stejně.

V souvislosti s problematikou řízení školství se nabízí řešení především ve zvyšování kvalifikace osob zodpovědných za řízení resortu na kterékoliv úrovni řízení. Tak jako nastupující ředitel musí absolvovat základní manažerské studium, určitě by bylo vhodné, kdyby i politik zodpovědný za řízení oblasti školství absolvoval takové studium při nástupu do své funkce. Podpora ze strany státu obcím v této problematice, například možností vytvořit pracovní místo pro odborníka i v malém městě nebo obci, který by měl kompetenci v oblasti řízení školství v obci, by v této oblasti byla velmi důležitá. Tak jako každá činnost, která vyžaduje vzájemnou interakci dvou a více lidí, závisí na těchto lidech samotných. Tedy i vztahy mezi řediteli a jejich zřizovateli, ať jsou to pověření zaměstnanci odborů školství nebo starostové na menších a malých obcích, záleží vždy na těchto dvou osobách.

Zřizovatelům nepochybně náleží právo ekonomického řízení a kontroly hospodaření škol, pakliže financují jejich zřízení a provoz.

Možná by stálo za úvahu, zda opravdu řízení škol po odborné stránce nepřenechat MŠMT jako instituci erudované v dané oblasti s pomocí jím stanovených nižších samosprávných orgánů zaměřených na oblast školství. Vždyť odtud je k obcím také blízko.

5 Seznam použité literatury a dalších zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

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

BROŽOVÁ, S.; GOULLIOVÁ, K.; TŘESKÝ, J. *Správa a řízení školství v Evropě*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997, 148 s. ISBN 80-211-0253-5.

COGHLAN, M.; DESURMONT, A. *Autonomie škol v Evropě, Politická a realizační opatření*. Brusel: Eurydice, 2008. ISBN 978-92-79-08822-3.

DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN: 80-7169-422-3.

DRUCKER, P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

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

HRONÍK, F.; VEDRALOVÁ, J.; HORVÁTH, L. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.

KALOUS, J.; VESELÝ, A. *Teorie a nástroje vzdělávací politiky*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2006. ISBN80-246-1259-3.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Eastpublishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence, Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Nakladatelství Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, K.; TĚGL, P. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací ÚSC*. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-664-8.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

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

PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.

RÝDL, K. *Cesta k autonomní škole*. Praha: Agentura Strom, 1996. ISBN 80-901662-8-8.

SLAVÍKOVÁ, L., aj. *Řízení pedagogického procesu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Centrum školského managementu, 2007.

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

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

Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol. *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. 2011 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z:

http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporuceni_pro_zrizovatele_k_hodnoceni_skol_.pdf.

Příspěvková organizace. *Wikipedie: otevřená encyklopedie* [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z:

http://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99%C3%ADsp%C4%9Bvkov%C3%A1_organizace.

Rejstřík škol a školských zařízení. *MŠMT* [online]. 2014 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <http://rejskol.msmt.cz/>.

Vlčková K. *Charakteristiky a vývojové trendy školství a vzdělávání v zemích EU* [online]. 2006 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z:

http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/lf/js06/mfpe0821/EU_skolstvi_trendy_2006.pdf.

Zásady k řízení příspěvkové organizace obce. *Obec Lužec nad Vltavou* [online]. 2012 [cit. 15. 2. 2014]. Dostupné z:

<http://www.luzecnadvltavou.cz/up/obu/2012/11/28/174/s.prn.pdf>.

PUŠKINOVÁ, M. Ředitel veřejné školy – kolik „rolí hraje“ a za jakých podmínek?. *Řízení školy*. 2013, roč. 10, č. 4, s. 6-8. ISSN 1214-8679.

Směrnice č. 1/2012, o zásadách vztahů obce Lužec nad Vltavou a jejích orgánů k příspěvkovým organizacím zřízeným obcí.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 94/1963 Sb. o rodině.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zařízení), v platném znění.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), v platném znění.

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění.

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění.

Zákon č. 284/2002 Sb., kterým se změnil zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, v platném znění.

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), v platném znění.

Zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník či další právní předpisy.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických zaměstnancích, v platném znění.

Nařízení vlády č. 48/1995 Sb., o usměrňování výše prostředků vynakládaných na platy a odměny za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů.

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, v platném znění.

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Novela školského zákona č. 472/2011 Sb.

Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, v platném znění.

Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

Vyhláška č. 16/2005 Sb. o organizaci školního roku, v platném znění.

Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky, v platném znění.

Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, v platném znění.

Vyhláška č. 84/1958 Sb., o rozpočtovém řádu národních výborů.

Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, v platném znění.

Vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků, v platném znění.

Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, v platném znění.

Vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění, pro některé vybrané účetní jednotky.

6 Seznam tabulek

Tabulka 1 Vybrané kraje	65
Tabulka 2 Vzájemný vztah ředitel-zřizovatel.....	72
Tabulka 3 Vzdělávání zřizovatele	76
Tabulka 4 Nakládání s rezervním fondem.....	77
Tabulka 5 Hospodaření s provozním rozpočtem.....	78
Tabulka 6 Nakládání s rezervním fondem.....	79
Tabulka 7 Metodická podpora ze strany zřizovatelů.....	80
Tabulka 8 Pomoc ředitelům ze strany zřizovatele.....	80
Tabulka 9 Kritéria hodnocení ředitelů.....	82
Tabulka 10 Hodnocení ředitele, oblasti hodnocení	84
Tabulka 11 Motivátory určující výkon ředitele.....	85
Tabulka 12 Motivační stimuly pro zvýšení aktivity	86
Tabulka 13 Zdroje pro přiznávání odměn	87

7 Seznam obrázků

Obrázek 1 Tři dimenze kompetentního pracovníka	38
Obrázek 2 Vnější a vnitřní determinanty školy	43
Obrázek 3 Autonomie škol při využívání veřejných prostředků.....	60
Obrázek 4 Subjekty rozhodující o učitelích na úrovni školy	61
Obrázek 5 Zásady obce pro chod škol, zřizovatel v malém městě.....	69
Obrázek 6 Zásady pro chod škol, škola v malém městě.....	70
Obrázek 7 Sebevzdělávání- zřizovatel v malém městě	75
Obrázek 8 Vnitřní směrnice, pravidla pro chod škol, zřizovatel v malém městě.....	81
Obrázek 9 Vnitřní směrnice, pravidla pro chod škol, zřizovatel ve velkém městě	82
Obrázek 10 Stanovení hodnocení kritérií, zřizovatel v malém městě	83
Obrázek 11 Motivace ředitele zřizovatelem.....	94
Obrázek 12 Vzdelávání zřizovatelů malých obcí	95
Obrázek 13 Vzdelávání zřizovatelů velkých obcí	95
Obrázek 14 Jasná pravidla pro chod a řízení škol, zřizovatel v malém městě	96
Obrázek 15 Pravidla pro chod organizací, zřizovatel ve velkém městě.....	97

8 Terminologie užívaná v této práci

Škola: pro účely této práce se vždy jedná o veřejnou základní nebo mateřskou školu

Zřizovatel: zde myšleno jako obec, svazek obcí

Zkratky:

ČŠI – česká školní inspekce

FKSP - Fond kulturních a sociálních potřeb

MŠ – mateřská škola

MŠMT – ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy

NOZ – nový občanský zákoník

NV – nařízení vlády

OZ – občanský zákoník

PO – příspěvková organizace

ŠZ – školské zařízení

Z - zákon

ZL – zřizovací listina

ZP- zákoník práce

ZŠ – základní škola

9 Seznam příloh

Příloha č. 1 Výňatek ze směrnice	111
Příloha č. 2 Dotazník pro ředitele škol	118
Příloha č. 3 Dotazník pro zřizovatele škol.....	123

Příloha č. 1 Výňatek ze směrnice

**„SMĚRNICE Č. 1/2012
O ZÁSADÁCH VZTAHŮ OBCE LUŽEC NAD VLTAVOU A JEJÍCH ORGÁNŮ
K PŘÍSPĚVKOVÝM ORGANIZACÍM ZŘÍZENÝM OBCÍ
(dále jen „Směrnice“)**

**Část I.
Obecná ustanovení**

**Čl. 1
Předmět a účel Směrnice**

Tato Směrnice vymezuje a konkretizuje vztahy obce Lužec nad Vltavou (dále též jen „obec“) a jejích orgánů k příspěvkovým organizacím, jejichž zřizovatelem je obec (dále též jen „organizace“), a jejich statutárním orgánům a v souladu s platnou právní úpravou stanovuje pravidla pro postup v oblasti pracovněprávní, organizační a oblasti odměňování, jakož i pravidla pro hospodaření a nakládání s majetkem organizací, zadávání veřejných zakázek a kontrolu organizací.

**Čl. 2
Základní ustanovení**

1. Obec je územním samosprávným celkem a veřejnoprávní korporací ve smyslu zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o obcích“), která plní mj. úkoly v samostatné působnosti, mezi něž patří zejm. vytváření předpokladů pro rozvoj sociální péče a služeb, uspokojování potřeb ochrany a rozvoje zdravých životních podmínek občanů, potřeby informací,

výchovy a vzdělání, celkového kulturního rozvoje a správy majetku obce.

2. K plnění svých úkolů, zejména k hospodářskému využívání svého majetku a k zabezpečení veřejně prospěšných činností, které jsou zpravidla neziskové a jejich rozsah, struktura a složitost nebo zákon vyžadují samostatnou právní subjektivitu, zřizuje obec příspěvkové organizace, které vykonávají svou činnost v souladu s účelem, k němuž byly zřízeny, a v rozsahu stanoveném jim zřizovací listinou, pokyny zřizovatele a touto Směrnicí.

3. Příspěvkové organizace jsou zřizovány rozhodnutím zastupitelstva obce, které rovněž vydává o jejich vzniku zřizovací listinu. Zastupitelstvo obce rozhoduje o rozdělení, sloučení, splnutí nebo zrušení organizací a o dalších záležitostech ve vztahu k organizacím stanovených zákonem, zřizovacími listinami organizací a touto Směrnicí.

4. Funkci zřizovatele vůči příspěvkovým organizacím vykonává v souladu s ust. § 102 odst. 2) písm. b) zákona o obcích rada obce, resp. tam kde není rada obce zřízena, starosta obce (s přihlédnutím k ust. § 99 odst. 2/ zákona o obcích), pokud není touto Směrnicí nebo zákonem stanoveno jinak.

5. Příspěvkové organizace jsou samostatnými právními osobami se všemi právy a závazky, které z tohoto postavení vyplývají, pravomocemi, působností i odpovědností

danou obecně závaznými právními předpisy, zřizovací listinou, touto Směrnicí a pokyny zřizovatele.

6. Příspěvkové organizace samostatně hospodaří s peněžními prostředky a s majetkem v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, zvláštními právními předpisy vztahujícími se k jejich činnosti, zřizovací listinou, touto Směrnicí a pokyny zřizovatele.

Část II.

Pracovně právní vztahy, odměňování, organizační záležitosti

Čl. 3

Zřizovatel

1. Starosta obce při plnění úkolů zřizovatele příspěvkových organizací vykonává v souladu s platnými právními předpisy v oblasti pracovně právních vztahů a odměňování zejména tyto činnosti:

- vypisuje výběrová řízení nebo konkursy na obsazení míst ředitelů organizací,
- jmenuje a odvolává ředitele organizací, popř. je potvrzuje ve funkci,
- v souladu s platnými právními předpisy stanoví měsíční tarifní plat, osobní ohodnocení, příplatky a příp. odměny ředitelů organizací; bere na vědomí platový postup změnou platového stupně v rámci platové třídy a v návaznosti na to stanoví ředitelům organizací nový měsíční tarifní plat
- uděluje ředitelům organizací souhlas k výkonu výdělečné činnosti, která je shodná s předmětem činnosti jimi řízené organizace, s výjimkou činnosti vědecké, pedagogické, publicistické, literární nebo umělecké,
- bere na vědomí oznámení ředitele organizace o jeho nepřítomnosti v zaměstnání z důvodu pracovní neschopnosti, jiné překážky v práci nebo konání tuzemské pracovní cesty „**kratší než tři pracovní dny**“ – toto není v rozporu se zákonem, obvyklá je ale formulace delší než tři dny – „a oznámení ředitele organizace o jeho čerpání řádné dovolené,
- **uděluje řediteli organizace předchozí souhlas s konáním jeho tuzemské pracovní cesty, včetně účasti na školení, která je delší než tři pracovní dny** „– toto znění odporuje § 42 ZP a tento bod je neplatný, souhlas uděluje zaměstnavatel, ne zřizovatel,
- „- **uděluje řediteli organizace předchozí souhlas s konáním jeho zahraniční pracovní cesty**“ – toto znění odporuje § 42 ZP a tento bod je neplatný, souhlas uděluje zaměstnavatel, ne zřizovatel,
- „- **uděluje řediteli organizace předchozí souhlas se studiem při zaměstnání za účelem prohloubení jeho kvalifikace a s podmínkami tohoto studia**“ – toto znění odporuje § 230 ZP a tento bod je neplatný, nařizuje zaměstnavatel, ne zřizovatel,
- „- **uděluje řediteli organizace předchozí souhlas s uzavřením dohody o zvýšení jeho kvalifikace**“ – toto znění odporuje § 231 ZP a tento bod je neplatný, souhlas uděluje zaměstnavatel, ne zřizovatel,

„- na návrh ředitele organizace schvaluje organizační strukturu organizace a organizační řád organizace a další vnitřní předpisy organizace, pokud tak stanoví tato Směrnice“ – takovouto kompetenci nedává zřizovateli žádný právní předpis

„- stanoví výši náhrady škody, za niž odpovídá nebo spoluodpovídá ředitel organizace, a která vznikla porušením jeho povinností při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi“ – toto znění odporuje § 257 a násl. ZP a tento bod je neplatný, o výši škody rozhoduje zaměstnavatel, zřizovatel může pouze v rámci veřejnoprávní kontroly kontrolovat, zda škodu uhradil odpovědný zaměstnanec (i ředitel).

„2. Pro stanovení odměn ředitelům organizací stanoví starosta obce na příslušné období závazná kritéria, s nimiž je prokazatelně seznámí, přičemž při přiznávání odměn bude vycházet z jejich plnění. Při tom bude rovněž přihlédnuto mj. k plnění povinností a úkolů organizace stanovených platnými právními předpisy, zřizovací listinou, touto Směrnicí a pokyny zřizovatele. Odměna je nenárokovou složkou platu ředitele organizace.

Čl. 4

Ředitel příspěvkové organizace

1. Ředitel organizace:

- je statutárním orgánem organizace, je oprávněn samostatně jednat jménem organizace ve všech věcech a zastupovat organizaci navenek,
- plní úkoly vedoucího organizace,
- je nadřízený všem zaměstnancům organizace,
- plní úkoly vyplývající z jeho funkce, ze zřizovací listiny, platných právních předpisů, této Směrnice a pokynů zřizovatele,
- odpovídá za dodržování předpisů na úseku bezpečnosti práce a požární ochrany,
- odpovídá za činnost organizace a plnění jejích úkolů.

2. Ředitel organizace je povinen:

- vyžádat si předem souhlas starosty obce k výkonu výdělečné činnosti, která je shodná s předmětem činnosti jím řízené organizace, s výjimkou činnosti vědecké, pedagogické, publicistické, literární nebo umělecké“ – toto znění odporuje § 304 ZP a tento bod je neplatný, souhlas uděluje zaměstnavatel, ne zřizovatel,

„- předem projednat se starostou obce návrh na ustavení, popř. změnu, svého zástupce, a bezodkladně oznámit starostovi obce ustavení, popř. změnu, dalších vedoucích pracovníků a pracovníků pověřených zvláštními úkoly „- takovou kompetenci zřizovateli nedává žádný právní předpis, určení organizační struktury a vedoucích zaměstnanců je výhradně v kompetenci statutárního orgánu, ne zřizovatele,

„- bezodkladně oznámit starostovi obce svou nepřítomnost v zaměstnání z důvodu pracovní

neschopnosti, jiné překážky v práci nebo konání tuzemské pracovní cesty kratší než tři pracovní dny“ – také v tomto případě není v rozporu se zákonem, ale je obvyklá (vhodnější) formulace delší než 3 dny.

*„nezastupuje-li jej jím určený stálý zástupce, uvést rovněž jméno svého zástupce
- předložit starostovi obce návrh plánu čerpání řádné dovolené a oznámit mu předem
nástup na dovolenou; nezastupuje-li jej jím určený stálý zástupce, uvést rovněž jméno
svého zástupce,*

*- tuzemskou pracovní cestu, včetně účasti na školení, která je delší než tři pracovní
dny, konat pouze po předchozím souhlasu starosty obce; v žádosti o udělení souhlasu je
nutno uvést mj. důvod a účelnost pracovní cesty ve vztahu k činnosti a poslání
organizace a jméno zástupce, nebude-li ředitele organizace zastupovat jím určený stálý
zástupce,“ – toto odporuje § 42 ZP a tento bod je neplatný, souhlas uděluje zaměstnavatel,
ne zřizovatel,*

*„- zahraniční pracovní cestu konat pouze po předchozím souhlasu starosty obce;
v žádosti o udělení souhlasu je nutno uvést mj. důvod a účelnost zahraniční pracovní
cesty ve vztahu k činnosti a poslání organizace a jméno zástupce, nebude-li ředitele
organizace zastupovat jím určený stálý zástupce,*

*- předložit starostovi obce zprávu z tuzemské pracovní cesty, která je delší než tři
pracovní dny, a ze zahraniční pracovní cesty, jejíž součástí musí být mj. zhodnocení
pracovní cesty a jejího přínosu pro organizaci, a to do 10 pracovních dnů po návratu
z pracovní cesty,“ – toto odporuje § 42 ZP a tento bod je neplatný. Souhlas uděluje
zaměstnavatel, ne zřizovatel, podobně zprávu předkládá zaměstnanec zaměstnavateli,
podmínka o přínosu prac. cesty je vhodná, protože zřizovatel hodnotí účelnost
a hospodárnost vynaložených prostředků,*

*„- bezodkladně oznámit starostovi obce každou závažnou a mimořádnou událost
dotýkající se činnosti a hospodaření organizace nebo jejích zaměstnanců (mj. úrazy,
epidemiologická opatření, značné škody na majetku, havárie, technologické nebo technické
závady),*

*- studium při zaměstnání za účelem prohloubení své kvalifikace zahájit pouze
po předchozím souhlasu starosty obce s podmínkami studia“ – odporuje § 230 ZP a tento
bod je neplatný, souhlas uděluje zaměstnavatel, ne zřizovatel,*

*„- dohodu o zvýšení své kvalifikace uzavřít pouze po předchozím souhlasu starosty
obce“ – odporuje § 231 ZP a tento bod je neplatný, souhlas uděluje zaměstnavatel,
ne zřizovatel,*

*„- vydat k organizaci a zajištění hlavního účelu a předmětu činnosti organizace
a jí vykonávaných doplňkových činností vnitřní předpisy, jimiž stanoví mj.
práva a povinnosti zaměstnanců organizace,*

*- stanovit vyšší cen výrobků a služeb poskytovaných v rámci doplňkové činnosti
organizace pouze po předchozím projednání se starostou obce,*

*- stanovit organizační strukturu organizace a vydat organizační řád organizace,
a to po předchozím schválení starostou obce; předchozímu schválení starostou obce
podléhají rovněž veškeré změny v organizační struktuře a organizačním řádu
organizace“*

- předat starostovi obce stanovenou organizační strukturu organizace a vydaný organizační řád organizace do 15 dnů od jejich vydání či provedení jejich změn - takovou kompetenci nedává zřizovateli žádný právní předpis,

- předávat starostovi obce zprávy, rozborů a jiné dokumenty související s činností organizace, zpracovávané organizací v souladu s platnými právními předpisy, pokud tak stanoví platné právní předpisy.

Čl. 5

Zástupce ředitele příspěvkové organizace

Zástupce ředitele organizace (pokud je funkce zřízena) zastupuje ředitele organizace po dobu jeho nepřítomnosti v rozsahu dle oprávnění vydaného ředitelem organizace. V případě, že funkce zástupce ředitele není zřízena, je ředitel zastupován zaměstnancem organizace na základě jím vydaného zmocnění a v rozsahu v něm stanoveném.

Čl. 6

Organizační záležitosti

1. Kontakt mezi zřizovatelem a ředitelem organizace probíhá v rámci úspor přednostně osobně, prostřednictvím e-mailové pošty, popř. telefonicky. Starosta obce je oprávněn v jednotlivých případech určit způsob komunikace.

2. Ředitel organizace je povinen sledovat vývoj právní úpravy a metodiky na úseku činnosti jím řízené organizace a bezodkladně upozorňovat zřizovatele na jejich změny a v návaznosti na to na nutnost činění

právních úkonů ze strany zřizovatele (např. nutnost změny zřizovací listiny organizace).

3. Ředitel organizace odpovídá za správnost údajů vedených o jím řízené organizaci v obchodním rejstříku a jiných registrech a evidencích (např. rejstřík škol a školských zařízení, živnostenský rejstřík).

4. Návrh na zahájení řízení o zápisu příspěvkové organizace do obchodního rejstříku, jeho změně nebo výmazu příspěvkové organizace z obchodního rejstříku připravuje ředitel organizace a předkládá jej starostovi obce, který jej jménem zřizovatele podává.

5. Ředitel organizace po předchozím projednání a souhlasu starosty obce stanoví výši úplaty za služby poskytované v rámci hlavní činnosti organizace“. – takovou kompetenci nedává zřizovateli žádný právní předpis

„6. Ředitel organizace odpovídá za plnění úkolů a povinností organizace jako povinného subjektu dle

zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů.

7. Ředitel organizace, která vykonává činnost základní školy nebo mateřské školy nebo školského zařízení:

- zpracuje rámcový plán činnosti organizace pro příslušný školní rok, včetně personálního a technického zabezpečení výchovy a vzdělávání, počtu dětí a žáků navštěvujících školu či školské zařízení, a předloží jej zřizovateli prostřednictvím starosty obce vždy nejpozději do 15. října příslušného školního roku

- za podmínek a v rozsahu stanoveném zákonem a jeho prováděcími předpisy zpracuje vlastní hodnocení školy a do 14 dnů od jeho projednání v pedagogické radě je zašle starostovi obce a zveřejní v prostorách školy a na internetových stránkách organizace

- za podmínek a v rozsahu stanoveném zákonem a jeho prováděcími předpisy zpracuje a vydá školní vzdělávací program a do 14 dnů od jeho vydání jej zašle starostovi obce a zveřejní v prostorách školy a na internetových stránkách organizace,

- je povinen oznámit nejméně tři pracovní dny předem starostovi obce vyhlášení volných dnů, dnů provozního volna apod., včetně důvodu jejich vyhlášení,

- je povinen oznámit nejméně 30 dní předem starostovi obce způsob zajištění nezbytného

prázdninového provozu organizace,

- po předchozím projednání **a souhlasu** starosty obce stanoví výši úplaty za školské služby ve školském zařízení“ – takovou kompetenci nedává zřizovateli žádný právní předpis. Podle § 123 škol.zákona stanovuje úplatu ředitel, ne zřizovatel, i když názor zřizovatele na výši úplaty je velmi důležitý,

„- zpracuje informaci o výši neinvestičních výdajů školy připadajících na jednoho žáka (v případě základní školy) a na jedno dítě (v případě mateřské školy) za předchozí rok, zahrnující počty žáků a dětí s trvalým pobytem v jiné obci navštěvujících základní školu nebo mateřskou školu a údaje o neinvestičních výdajích školy hrazených jinými obcemi, která bude součástí Zprávy o činnosti organizace.

8. Ředitel organizace, která vykonává činnost základní školy:

- stanoví místo a termín (datum a hodina) zápisu do prvního ročníku základního vzdělávání, a to tak, aby se zápis uskutečnil v souladu s platnými právními předpisy; ředitel organizace informaci sdělí starostovi obce nejméně 30 dní předem a zajistí její zveřejnění v prostorách základní školy a na internetových stránkách organizace, a to nejméně 30 dní předem

- za podmínek a v rozsahu stanoveném zákonem a jeho prováděcími předpisy zpracuje výroční zprávu o činnosti školy za předchozí školní rok a do 14 dnů od jejího schválení školskou radou ji zašle starostovi obce a zveřejní v prostorách základní školy a na internetových stránkách organizace.

9. Ředitel organizace, která vykonává činnost mateřské školy:

- předloží starostovi obce návrh místa a termínu (datum a hodina) pro podávání žádostí o přijetí dětí k předškolnímu vzdělávání od následujícího školního roku, a to tak, aby příjem žádostí byl ukončen nejpozději do 30.4. předchozího školního roku; **po odsouhlasení starostou obce** zajistí zveřejnění uvedené informace ředitel organizace v prostorách mateřské školy a na internetových stránkách organizace a starosta obce na úřední desce obecního úřadu a na internetových stránkách obce, a to nejméně 30 dní předem“ – takovou kompetenci nedává zřizovateli žádný právní předpis. Podle školského zákona tyto úkoly zajišťuje ředitel, ne zřizovatel, i když názor zřizovatele na výše uvedený postup je důležitý.

„- na pokyn zřizovatele zpracuje návrh kritérií pro přijímání dětí do mateřské školy a předloží jej ke schválení starostovi obce, a to tak, aby kritéria mohla být zveřejněna spolu s informací o místě a termínu (datum a hodina) pro podávání žádostí o

přijetí dětí k předškolnímu vzdělávání od následujícího školního roku“ – takovou kompetenci nedává zřizovateli žádný právní předpis. Správní řízení i jeho postupy (např. určení kritérií) jsou pouze v kompetenci ředitele, ne zřizovatele. Doporučuji však společný postup.

„- po předchozím projednání a souhlasu starosty obce stanoví výši úplaty za předškolní vzdělávání“. - podle § 123 školského zákona stanovuje úplatu ředitel, ne zřizovatel, i když názor zřizovatele na výši úplaty je velmi důležitý.

„10. Ředitel organizace, která vykonává činnost zařízení školního stravování:

- po předchozím projednání a souhlasu starosty obce stanoví výši úplaty za stravování poskytované v rámci hlavní činnosti organizace“ - Podle § 123 školského zákona stanovuje úplatu ředitel, ne zřizovatel, i když názor zřizovatele na výši úplaty je velmi důležitý.

„- je povinen předem projednat se starostou obce záměr organizace poskytovat stravování i během školních prázdnin a jeho rozsah a tuto činnost realizovat pouze po předchozím souhlasu starosty obce...“

Příloha č. 2 Dotazník pro ředitele škol

Dotazník pro ředitele škol

Dotazník pro ředitele škol

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Věnujte prosím několik minut svého času k jeho vyplnění. Součástí každé otázky je prostor pro případné další vyjádření nebo upřesnění odpovědi k dané otázce

Děkuji za spolupráci.

Jaký typ školy řídíte?

- MŠ
- ZŠ
- Sloučený subjekt
- Jiná

Vaše zařízení je v obci

- do 3000 obyvatel
- nad 3000 obyvatel
- Jiná

Jaká je velikost vaší školy?

- Do 120 žáků
- 121 - 350 žáků
- Nad 350 žáků
- Jiná

Dotazník pro ředitele škol

Uveďte prosím kraj působnosti

- Jihočeský
- Karlovarský
- Ústecký
- Jihomoravský
- Plzeňský

Máte od zřizovatele zpracovány Zásady města (obce) k řízení školy (příspěvkové organizace)?

- Ano
- Ne
- Jiná

Máte od zřizovatele jasně daná pravidla pro chod Vaší školy?

- Ano
- Ne
- Jiná

Jaké vnitřní směrnice a předpisy ze strany zřizovatele upravují chod Vaší školy? Můžete prosím uvést konkrétní zaměření jednotlivých směrnic?

Máte zřizovatelem stanovenou Vaši pracovní náplň?

- Ano
- Ne
- Jiná

Dotazník pro ředitele škol

Řízení a rozhodování v oblasti školy (školství) je v pravomoci

- Starosty
 Starosty+rady obce
 Odboru školství
 Jiná

Jakou formu komunikace zřizovatel ve vztahu k Vám uplatňuje?

- Společné pravidelné porady
 Občasná setkání pouze při řešení nějakého problému
 Telefonický kontakt, E-mail
 Osobní kontakt
 Jiná

Jakou formu komunikace preferujete vy, jako ředitel(ka)

- Společná pravidelná setkání, porady
 Občasná setkání - v případě řešení problému, konfliktu
 Telefonický kontakt, E-mail
 Jiná

Jak vnímáte vztah ředitel- zřizovatel

- Jako partnerský
 Jako podřízený - nadřízený
 Jiná

Vyhovuje Vám současný systém zřizování a řízení škol?

- Velmi vyhovuje
 Spíše vyhovuje
 Spíše nevyhovuje
 Vůbec nevyhovuje
 Jiná

Dotazník pro ředitele škol

Jaká je podle Vašeho názoru míra kompetencí Vašeho zřizovatele ve smyslu MOHU?

- je naprosto dostačující
- je přiměřená
- je spíše nedostatečná
- je nedostatečná
- jiná

Jaká je podle Vašeho názoru míra kompetencí Vašeho zřizovatele ve smyslu UMÍM, ZNÁM?

- je naprosto dostačující
- je přiměřená
- je spíše nedostatečná
- je nedostatečná
- jiná

Považujete vzdělávání zřizovatele v oblasti školské problematiky a školského managementu za

- velmi potřebné
- potřebné
- málo potřebné
- nepotřebné
- jiná

Konzultuje s Vámi zřizovatel návrh provozního rozpočtu na další rok?

- Jsem vždy přizván(a) k jednání o výši rozpočtu a další rok
- Zřizovatel školy přihlíží k plánům školy na další období a podle toho je v rámci možnosti upravována výše rozpočtu
- Zřizovatel je seznámen plány školy na budoucí období, ale na výši rozpočtu se to neprojeví
- Zřizovatel sám rozhoduje o výši rozpočtu, nejsem přizván k jednání, nemám možnost se k výši rozpočtu vyjádřit
- jiná

Dotazník pro ředitele škol

Jaké možnosti máte při nakládání s provozním rozpočtem?

- Mám k dispozici schválenou částku, se kterou mohu disponovat podle potřeb školy, nesmím ji překročit
- Musím dodržovat jednotlivé položky rozpočtu a jejich výši, případné změny a přesuny musím předložit ke schválení zastupitelstvu, radě obce
- V případě nedostatku finančních prostředků mohu požádat o navýšení rozpočtu
- Jiná

V případě péče o svěřený majetek, jeho údržbu a zhodnocování-

- Mám plnou podporu zřizovatele, pomáhá mi realizovat požadavky a potřeby spojené se zlepšováním prostředí, případně se stavebními úpravami vedoucími ke zlepšení výukového a pracovního prostředí
- Zřizovatel se příliš nestará o opravy a údržbu, jeho podpora je malá
- Moje návrhy a náměty zůstávají nevyслуšeny, zřizovatele spíš obtěžují
- Jiná

Konzultuje s Vámi zřizovatel případné záměry v opravách či jiných úpravách stavebního charakteru na budovách Vám svěřených do péče?

- Návrhy a podněty zadávám výhradně já jako osoba zodpovědná za péči o svěřený majetek.
- Pokud zřizovatel plánuje nějaké zásahy do svých budov, vždy jsem jednáním přítomen (přítomna).
- Občas se mnou zřizovatel projednává své plány
- Zřizovatel se nikdy nezajímá o můj (naš) názor na případné změny nebo zásahy do budov.
- Jiná

Jaké možnosti máte v případě využívání rezervního fondu?

- Mohu s ním hospodářit podle svého vlastního uvážení, v souladu se zákonem
- Oznamuji plán čerpání RF
- Oznamuji plán čerpání RF a čekám na schválení zřizovatele
- Zřizovatel se snaží ovlivňovat čerpání, snaží se určovat čerpání RF
- Jiná

Příloha č. 3 Dotazník pro zřizovatele škol

Dotazník pro zřizovatele škol

Dotazník pro zřizovatele škol

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Věnujte prosím několik minut svého času k jeho vyplnění. Součástí každé otázky je prostor pro případné další vyjádření nebo upřesnění odpovědi k dané otázce

Děkuji za spolupráci.

Jste zřizovatelem školy

- v malém městě – do 3 000 obyvatel
 ve velkém městě – nad 3 000 obyvatel

Uvedte prosím kraj

- Ústecký
 Karlovarský
 Jihočeský
 Jihomoravský
 Plzeňský

Kolik škol zřizujete?

- 1 - 3
 4 - 6
 více než 6

Uvedte prosím druh školy

- Mateřská škola
 Základní škola
 Základní a mateřská škola

Dotazník pro zřizovatele škol

Máte zpracovány Zásady města (obce) k řízení škol? (příspěvkových organizací)?

- Ano
 Ne

Oblast školství má v kompetenci:

- Starosta (+ zastupitelstvo)
 Rada obce
 Odbor školství
 Jiná

Jakou formu komunikace s řediteli preferujete?

- Společné pravidelné porady
 Občasná setkání pouze při řešení nějakého problému
 Telefonický kontakt, e-mail.
 Osobní setkání
 Jiná

Jak častá setkání s řediteli škol preferujete?

- 1x měsíčně
 2x ročně
 1x do roka
 Nenavštěvuji školu
 Jiná

Jak Vám vyhovuje současný systém zřizování škol?

- Velmi vyhovuje
 Spíše vyhovuje
 Spíše nevyhovuje
 Vůbec nevyhovuje
 Pokud volíte odpověď "Nevyhovuje", jakou jinou formu zřizování byste volili?

Dotazník pro zřizovatele škol

Jaká je podle Vašeho názoru míra kompetencí Vás, jako zřizovatele ve smyslu MOHU?

- Je naprosto dostačující
- Je přiměřená
- Je spíše nedostatečná
- Je nedostatečná
- Chcete něco doplnit?

Jaká je podle Vašeho názoru míra kompetencí Vás, jako zřizovatele ve smyslu UMÍM, ZNÁM?

- Je naprosto dostačující
- Je přiměřená
- Je spíše nedostatečná
- Je nedostatečná
- Máte jiný názor?

Jaká je podle Vašeho názoru míra kompetencí ředitelů škol (Vámi zřizovaných) ve smyslu MOHU?

- Je naprosto dostačující
- Je přiměřená
- Je spíše nedostatečná
- Je nedostatečná
- Chcete něco doplnit?

Jaká je podle Vašeho názoru míra kompetencí ředitelů škol (Vámi zřizovaných) ve smyslu UMÍM, ZNÁM?

- Je naprosto dostačující
- Je přiměřená
- Je spíše nedostatečná
- Je nedostatečná
- Chcete něco doplnit?

Dotazník pro zřizovatele škol

Doplňujete si vzdělání či získáváte nové informace v oblasti řízení školství, v oblasti školského managementu?

- Ano
- Ne
- Jiná

Vzdělávání v oblasti školského managementu považujete k Vaší práci za

- Velmi důležité
- Důležité
- Málo důležité
- Nedůležité
- Máte jiný názor?

Podpora ředitelů v oblasti dalšího vzdělávání je podle Vašeho mínění

- Velmi důležitá
- Důležitá
- Málo důležitá
- Nedůležitá
- Jiná

Konzultujete s řediteli návrh rozpočtu na další kalendářní rok?

- Ano
- Ne
- Chcete něco doplnit?

Jaké možnosti dáváte řediteli v případě čerpání rozpočtu na provoz školy?

- Musí dodržovat jednotlivé položky v rozpočtu, rozpočtové změny musí nechat projednat a odsouhlasit.
- Může volně disponovat s jednotlivými položkami rozpočtu, ale musí dodržet schválenou výši finančních prostředků na kalendářní rok.
- Jiná

Dotazník pro zřizovatele škol

Může ředitel volně nakládat s rezervním fondem?

- Ano, v souladu se zákonem
- Čerpání oznamuje zřizovateli
- Čerpání projednává se zřizovatelem
- Zřizovatel určuje použití rezervního fondu
- Chcete něco doplnit?

Konzultujete s řediteli škol případné Vámi plánované a zadávané zásahy nebo úpravy v budovách školy?

- Vždy
- Zřídka
- Ředitel do našich rozhodnutí nemá právo zasahovat
- Chcete něco doplnit?

Domníváte se, že rozsah kompetencí zřizovatele je dostačující pro řízení škol?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Pokud ne, v čem vidíte nedostatky, v čem byste posílili nebo uvítali možnost více zasahovat do řízení škol?

Poskytujete ředitelům škol metodickou pomoc např. v oblasti právní, ekonomické, zpracování grantových nebo jiných žádostí v případě potřeby? Může se na Vás ředitel obrátit v případě potřeby se žádostí o radu a pomoc?

- Metodickou podporu poskytujeme jen v určitých záležitostech (níže prosím specifikujte v jakých).
- Pomoc a rady poskytujeme výjimečně
- Neposkytujeme
- Uveďte prosím oblasti poskytování metodické pomoci ředitelům, případně jiný názor