

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016

Klára Kyselovičová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Právní aspekty vztahu Ústeckého kraje jako zřizovatele
a ředitelů středních škol zřizovaných krajem

Legal aspects of the relationship Ústí Region as the school organising body
and headmasters of secondary schools established by the region

Klára Kyselovičová

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Právní aspekty vztahu Ústeckého kraje jako zřizovatele a ředitelů středních škol zřizovaných krajem“ vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Dubí dne 10. dubna 2016

.....

podpis

Poděkování

Děkuji RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za vedení bakalářské práce a za jeho cenné připomínky, které mi poskytl během zpracování práce, své rodině, která mi byla oporou a pomohla mi zvládnout úskalí spojené se studiem a zároveň pracovními povinnostmi a ředitelům středních škol a zástupcům Ústeckého kraje, kteří mi ochotně poskytli rozhovor a podělili se o své zkušenosti a názory.

ANOTACE

Práce analyzuje aspekty vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem střední školy, které vyplývají z právních předpisů, identifikuje na základě rozhovorů s řediteli středních škol a se zástupci zřizovatele oblasti, ve kterých dochází ke vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem, a které nejsou upraveny právními předpisy, předkládá názory ředitelů středních škol na potřebu metodické pomoci ze strany zřizovatele a názory zástupců zřizovatele a ředitelů středních škol na možnost širších kompetencí zřizovatele ve vztahu ke středním školám v porovnání se stávajícím stavem.

KLÍČOVÁ SLOVA

Zřizovatel, ředitel, vztah, kraj, krajský úřad, střední škola, jmenování, odvolání, odměna, Česká školní inspekce

ANNOTATION

The work is analysing aspects of the relationship between the school organizing body and headmaster of the secondary school, which result from the legislation, based on interviews with directors of secondary schools and with representatives of the school organizing body, the work is identifying areas where there is a relationship between the school organizing body and the headmaster, which are not regulated by law, the work is presenting the views of the headmasters of secondary schools on the need for methodological assistance from the school organizing body and the views of representatives of the school organizing body and headmasters of the secondary schools of the possibility of wider competencies of school organizing body in relation to secondary schools compared with the current situation.

KEYWORDS

School organizing body, headmaster, relationship, region, regional authority, secondary school, appointment, removal, remuneration, Czech School Inspectorate

Obsah

1	Úvod	7
2	Teoretická část práce	8
2.1	Vymezení vztahu zřizovatelů a ředitelů středních škol v právních předpisech	8
2.1.1	Zřizovatelé škol a školských zařízení v ČR.....	8
2.1.2	Kraj jako zřizovatel	9
2.1.3	Střední škola	10
2.1.4	Právní forma škol zřizovaných krajem	11
2.1.5	Ředitel střední školy zřizované krajem	13
2.1.6	Osoby, které zastupují kraj jako zřizovatele.....	15
2.1.7	Vymezení vztahu kraje jako zřizovatele k řediteli střední školy.....	19
2.1.8	Povinnosti ředitele střední školy ve vztahu ke zřizovateli	23
2.2	Konkrétní situace ve vztazích zřizovatelů a ředitelů škol.....	24
2.2.1	Konkursní řízení	24
2.2.2	Hodnocení ředitelů zřizovatelem.....	25
2.2.3	Metodická pomoc	27
2.2.4	Partnerství ředitele střední školy a zřizovatele	28
3	Praktická část práce	31
3.1	Výzkumný problém	31
3.2	Cíl výzkumného šetření	31
3.3	Výzkumné předpoklady	32
3.4	Stanovení výzkumných otázek	32
3.5	Výběrový soubor.....	32
3.5.1	Ředitelé středních škol	32
3.5.2	Zástupci Ústeckého kraje.....	34

3.6	Výzkumná metoda	35
3.7	Výzkumný nástroj	36
3.8	Techniky sběru dat.....	38
3.9	Zpracování údajů	38
3.9.1	Oblasti vztahu neupravené v právních předpisech	39
3.9.2	Potřeba metodické pomoci ze strany zřizovatele	41
3.9.3	Možnost rozšíření kompetencí zřizovatele	43
3.10	Interpretace dat.....	46
3.10.1	Oblasti vztahu neupravené v právních předpisech	46
3.10.2	Potřeba metodické pomoci ze strany zřizovatele	51
3.10.3	Možnost rozšíření kompetencí zřizovatele	52
4	Závěr.....	55
5	Seznam použitých informačních zdrojů	58
6	Seznam příloh.....	62
7	Přílohy	63

1 Úvod

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 upozorňuje na skutečnost, že současná vysoká míra autonomie škol přináší školám významnou míru odpovědnosti a zároveň způsobuje, že se na školy přemísťuje nepřiměřeně velké množství povinností, aniž by byla ředitelům škol poskytována odpovídající podpora k jejich plnění.¹

Střední školy jsou zřizované kraji a jejich hlavním cílem je poskytovat střední vzdělávání, které rozvíjí vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty důležité pro osobní rozvoj žáka. K dosahování tohoto cíle je potřeba, aby ředitel školy věnoval poměrně velkou část svého pracovního času řízení pedagogického procesu. Ředitelé škol jsou však z důvodu velké míry autonomie škol zaneprázdněni především zajištěním provozu školy a výkonem administrativních činností a na řízení pedagogického procesu jim zbývá pouhých dvacet procent pracovního času.² Přitom má ředitel střední školy zásadní vliv na kvalitu vzdělávání na úrovni školy. Na úrovni kraje má v oblasti středního školství výsadní postavení kraj jako zřizovatel středních škol. Vztah mezi těmito dvěma aktéry je tak pro úroveň středního vzdělávání v kraji určující.

Bakalářská práce s názvem Právní aspekty vztahu Ústeckého kraje jako zřizovatele a ředitelů středních škol zřizovaných krajem přináší pohled na vztah zástupců kraje, který je zřizovatelem středních škol, a jejich ředitelů z právního úhlu pohledu. Jejím cílem je analyzovat aspekty vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem střední školy, které vyplývají z právních předpisů, identifikovat na základě rozhovorů s řediteli středních škol a se zástupci zřizovatele ty oblasti, ve kterých dochází ke vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem, a které nejsou upraveny právními předpisy, zjistit názory ředitelů středních škol na potřebu metodické pomoci ze strany zřizovatele a zjistit názory zástupců zřizovatele a ředitelů středních škol na možnost širších kompetencí zřizovatele ve vztahu ke středním školám v porovnání se stávajícím stavem.

¹ Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, [online] Praha, 2014, s. 34

² McKinsey & Company. Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. [online] Praha, 2010, s. 20

2 Teoretická část práce

Cílem teoretické části práce je analyzovat aspekty vztahu mezi zřizovateli a řediteli středních škol, které vyplývají z právních předpisů.

Nejprve je potřeba objasnit, jaké významy může mít slovo aspekt a v jakém z jeho významů bude používáno v bakalářské práci. Slovo aspekt lze nahradit slovy hledisko, stránka, pohled, zřetel, pojetí.³ Cílem teoretické části práce je tedy analyzovat vztahy zřizovatelů a ředitelů středních škol z právního hlediska, neboli z právního úhlu pohledu, jinými slovy, analyzovat právní stránky vztahu zřizovatelů a ředitelů středních škol.

V práci je používán pojem kompetence neboli pravomoc, který lze chápat dvojitým způsobem. Dle TROJANOVÉ⁴ lze kompetenci pojímat „*směrem ,od jiného‘ , nebo směrem ,od sebe‘*“. V prvním pojetí jde o pozici v organizační struktuře, o pravomoc svěřenou nějakou formální autoritou. Ve druhém případě se jedná o použití slova ve významu „*schopností, znalostí a dovedností*“.⁵ První význam tedy odkazuje na „*rozsah působnosti nebo činnosti, souhrn oprávnění a povinností svěřených právní normou určitého orgánu nebo organizace, příslušnost po odborné nebo věcné stránce, funkční nebo služební pravomoc*“.⁶ V práci jsou pojmy kompetence a pravomoc používány v tomto významu, tedy ve smyslu kompetencí svěřených právními předpisy.

2.1 Vymezení vztahu zřizovatelů a ředitelů středních škol v právních předpisech

2.1.1 Zřizovatelé škol a školských zařízení v ČR

Školy a školská zařízení v České republice mohou být zřizovány kraji, obcemi, dobrovolnými svazky obcí, Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvem obrany, Ministerstvem vnitra, Ministerstvem spravedlnosti, Ministerstvem práce a sociálních věcí, Ministerstvem zahraničních věcí, registrovanými církvemi, náboženskými společnostmi, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva

³ Školní slovník českých synonym. 1. vyd. Brno: Lingea, 2010, s. 12

⁴ TROJANOVÁ, Irena. Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ. 1. vyd. Praha: Portál, 2014, s. 27-28

⁵ TROJANOVÁ, Irena. Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ. 1. vyd. Praha: Portál, 2014, s. 27-28

⁶ KRAUS, Jiří. Nový akademický slovník cizích slov A-Ž. 1. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 424

zřizovat církevní školy a ostatními právníckými osobami nebo fyzickými osobami.⁷ Z tohoto výčtu vyplývá, že zřizovateli škol a školských zařízení mohou být na jedné straně veřejní zřizovatelé, jimiž jsou, jak uvádí KATZOVÁ⁸, „stát, kraj, obec a dobrovolný svazek obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství“, a na druhé straně zřizovatelé neveřejní, tedy „registrované církve a náboženské společnosti, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy, ostatní právnícké osoby a fyzické osoby“.

Práce je zaměřena na jednoho ze všech uvedených zřizovatelů, a to na kraj.

2.1.2 Kraj jako zřizovatel

Školský zákon ukládá zabezpečit podmínky pro uskutečňování vzdělávání v konkrétních stupních vzdělání obcím a krajům. Zatímco obce jsou povinny zabezpečit dětem, které mají trvalý pobyt na území obce a dětem, které jsou umístěny na území obce v dětském domově, dětském domově se školou, ve výchovném ústavu nebo v diagnostickém ústavu, podmínky pro plnění povinné školní docházky, a také v posledním roce před zahájením povinné školní docházky podmínky pro předškolní vzdělávání⁹, ukládá školský zákon krajům, aby zabezpečily podmínky pro uskutečňování středního a vyššího odborného vzdělávání, a také vzdělávání pro děti, žáky a studenty se zdravotním postižením a zdravotním znevýhodněním. Kromě toho mají kraje povinnost zabezpečit podmínky pro vykonávání jazykového, základního uměleckého a zájmového vzdělávání a podmínky pro výkon ústavní výchovy.¹⁰

Aby kraj mohl naplnit své povinnosti v oblasti zajištění podmínek pro zákonem stanovené vzdělávání, je oprávněn zřizovat (a také zrušovat) následující druhy a typy škol a školských zařízení: střední školy, vyšší odborné školy, pro děti a žáky se zdravotním postižením školy mateřské, základní, střední a školská zařízení, základní školy speciální, školy při zdravotnických zařízeních, pro děti, žáky a studenty škol, které zřizuje, školská výchovná a ubytovací zařízení a zařízení školního stravování, střední školy s vyučovacím jazykem národnostní menšiny (za podmínek stanovených v § 14 školského zákona), jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky, základní umělecké školy, školská

⁷ § 8 odst. 1 až 4 a 6 školského zákona

⁸ KATZOVÁ, Pavla. Školský zákon. Komentář. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 35

⁹ § 178 odst. 1 a § 179 odst. 2 školského zákona

¹⁰ § 181 odst. 1 školského zákona

zařízení pro zájmové vzdělávání a dětské domovy.¹¹ Kraj ale může, kromě výše uvedených, zřizovat (a zrušovat) i další školy a školská zařízení, pokud doloží, že je schopen pro tuto školu nebo školské zařízení zajistit potřebné finanční, materiálové a personální podmínky. Konkrétně je možné, aby kraj zřizoval (a zrušoval) mateřské a základní školy s vyučovacím jazykem národnostní menšiny (za podmínek stanovených v § 14 školského zákona), zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, školská poradenská zařízení, školská výchovná a ubytovací zařízení, školská zařízení pro zájmové vzdělávání, zařízení školního stravování, školská účelová zařízení a školy a školská zařízení, které jinak zřizuje obec nebo ministerstvo.¹²

Ze všech zde uvedených druhů a typů škol a školských zařízení je pro další text vybrán jeden druh školy, konkrétně škola střední. Práce se tedy nadále bude zabývat středními školami zřizovanými krajem. Tyto školy bývají také označovány jako školy veřejné, tedy školy, „jejichž zřizovatelem není soukromý nebo církevní subjekt“.¹³

2.1.3 Střední škola

Střední škola je, vedle mateřské školy, základní školy, konzervatoře, vyšší odborné školy, základní umělecké školy a jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky, jedním z druhů škol, které dohromady, spolu se školskými zařízeními, tvoří vzdělávací soustavu. Mezi střední školy se řadí gymnázium, střední odborná škola a střední odborné učiliště.¹⁴ Cílem středního vzdělávání je rozvoj dovedností, vědomostí, schopností, hodnot a postojů, které si žáci osvojili v základním vzdělávání, a které mají vliv na osobní rozvoj jednotlivce. Vzdělávání ve středních školách je buď všeobecné, které je obsahem širší, nebo odborné, a to ve spojení se všeobecným vzděláním. Střední vzdělávání posiluje hodnotové zaměření žáků, vede je k plnoprávnému osobnímu a občanskému životu, k tomu, aby si sami uměli obstarat informace, aby se vzdělávali po celý život, aby na střední vzdělání navázali dalším vzděláváním, a v neposlední řadě připravuje střední vzdělávání žáky na jejich budoucí povolání a pracovní činnost.¹⁵ Organizačně se střední

¹¹ § 181 odst. 1 písm. a) až k) školského zákona

¹² § 181 odst. 2 písm. a) až c) školského zákona

¹³ PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009.

¹⁴ § 7 odst. 1 až 3 školského zákona

¹⁵ § 57 školského zákona

škola člení na třídy.¹⁶ Ve středních školách se poskytuje střední vzdělávání, jehož je možné dosáhnout v různých formách vzdělávání - denním, večerním, dálkovém, distančním a kombinovaném, přičemž získané vzdělání je rovnocenné, bez ohledu na to, v jaké formě se uskutečňovalo.¹⁷ Tím, že žáci úspěšně ukončí odpovídající vzdělávací program středního vzdělávání, dosáhnou následujících stupňů vzdělání: střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou.¹⁸

2.1.4 Právní forma škol zřizovaných krajem

Školy a školská zařízení mohou být zřizovány v různých právních formách. Školský zákon stanovuje konkrétní právní formy pro zřizování škol a školských zařízení. Jedná se o školské právnické osoby, příspěvkové organizace, státní příspěvkové organizace, organizační složky státu, součásti ministerstev, nebo konzulárního úřadu nebo o právnické osoby podle zvláštních právních předpisů.¹⁹

Kraje mají možnost zřizovat školy a školská zařízení pouze ve dvou z těchto právních forem, a to ve formě školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.²⁰ Školská právnická osoba je charakterizována v části dvanácté školského zákona.²¹ KATZOVÁ²² uvádí, že „*činnost každé školy nebo školského zařízení musí být tedy vždy vykonávána určitou právnickou osobou odlišnou od zřizovatele*“. Důvodem, proč jsou kraje omezeny ve výběru právní formy pro školy, které zřizují, je podle KATZOVÉ²³ skutečnost, že tyto dvě právní formy jsou neziskové a kraj jako veřejnoprávní korporace by měl svou povinnost, zajišťovat vzdělávání a školské služby, podle školského zákona zabezpečovat na neziskovém principu.

Oprávnění ke zřizování příspěvkových organizací dává krajům zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, kde je stanoveno, že „*územní samosprávný celek může ve své pravomoci k plnění svých úkolů, zejména k hospodářskému využívání svého majetku*

¹⁶ § 23 odst. 1 školského zákona

¹⁷ § 25 odst. 1 školského zákona

¹⁸ § 58 odst. 1 písm. a) až c) školského zákona

¹⁹ § 8 odst. 1 až 4 a 6 školského zákona

²⁰ § 8 odst. 1 školského zákona

²¹ § 124 až 140 školského zákona

²² KATZOVÁ, Pavla. Školský zákon. Komentář. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 35

²³ KATZOVÁ, Pavla. Školský zákon. Komentář. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 36

*a k zabezpečení veřejně prospěšných činností (...) zřizovat příspěvkové organizace jako právnické osoby, které zpravidla ve své činnosti nevytvářejí zisk.*²⁴

Kraje tedy mají možnost zřizovat příspěvkové organizace pro aktivity ve své kompetenci, které obvykle nepřinášejí zisk, a přitom je potřeba, vzhledem ke složitosti, struktuře a rozsahu poskytovaných činností, aby měly samostatnou právní subjektivitu.²⁵

Ústecký kraj zřizuje školy a školská zařízení výhradně ve formě příspěvkových organizací.

Příspěvkové organizace

Jak uvádějí KOBEROVÁ, MARKOVÁ a TROJAN²⁶, „*jedná se o právní formu, která je zřizovateli škol a školských zařízení (ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, obrany, vnitra a spravedlnosti) využívána převážně ve veřejném školství, ať už v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů (kraj, obec, svazek obcí) nebo zákonem č. 219/2000 Sb. o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích*“.

Zřizování (a také rušení) příspěvkových organizací a schvalování jejich zřizovacích listin je vyhrazeno zastupitelstvu kraje.²⁷

Zřizovací listina příspěvkové organizace zřizované krajem

Konkrétní aspekty vztahu ředitele střední školy, coby statutárního orgánu příspěvkové organizace, se zřizovatelem – krajem, jsou upraveny ve zřizovací listině organizace.

Kraj jako zřizovatel musí vydat o vzniku každé své příspěvkové organizace zřizovací listinu. V ní se uvede celé pojmenování zřizovatele, jméno a místo příspěvkové organizace a její identifikační číslo. Jméno příspěvkové organizace přitom musí zřizovatel stanovit tak, aby nebylo možné zaměnit jej se jménem jiné příspěvkové organizace. Ve zřizovací listině se vymezí, k jakému hlavnímu účelu je příspěvková organizace zřízena, jaký je její předmět působení, označí se v ní statutární orgány a stanoví se, jak budou jménem organizace vystupovat. Statutárním orgánem je v příspěvkové organizaci její ředitel. Zřizovací listina určuje majetek, který vlastní zřizovatel, a jenž se příspěvkové organizaci

²⁴ § 23 odst. 1 písm. b) zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

²⁵ § 27 odst. 1) zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

²⁶ KOBEROVÁ, Eva, Jana MARKOVÁ a Václav TROJAN. Základy teorie práva, studijní texty. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, Centrum školského managementu, 2010.

²⁷ § 35 odst. 2 písm. j) zákona o krajích (krajské zřízení)

svěřuje k hospodaření, stanovuje organizaci práva, díky nimž může naplňovat svůj hlavní účel a vymezuje, v jakých okruzích bude provozovat doplňkovou činnost, která musí vždy navazovat na hlavní účel, ke kterému byla příspěvková organizace zřízena. Doplňková činnost musí být organizaci povolena zřizovatelem. Jejím smyslem je co nejlepší využití hospodářských možností organizace a kvalifikace pracovníků organizace. Doplňková činnost nesmí kolidovat s hlavním účelem, pro který je organizace zřízena, a je sledována samostatně. Kromě všech výše uvedených skutečností se ve zřizovací listině stanoví doba, na níž se organizace zřizuje.²⁸ Zřizovateli příspěvkové organizace je uloženo kontrolovat její hospodaření.²⁹

2.1.5 Ředitel střední školy zřizované krajem

Ředitel školy vystupuje jménem své školy směrem k veřejnosti, ale i ke svému zřizovateli.³⁰ Jak uvádí TROJAN³¹, ředitel školy je tím, kdo nejvíce ovlivňuje kvalitu výuky a způsob uskutečňování pedagogického procesu. To má následně vliv na to, jak kvalitní jsou sami žáci a jaké jsou jejich výsledky.

Ředitelé českých škol mají výjimečně vysokou míru autonomie, protože mají „*plnou odpovědnost v obou základních oblastech – kurikulární a ekonomické*“.³² PRŮCHA³³ konstatuje, že hlavní podmínkou takto vysoké autonomie je právní subjektivita, která byla školám dána od roku 1990.

Na místo ředitele střední školy zřizované krajem může zřizovatel jmenovat jenom toho, kdo je odborně kvalifikován k výkonu přímé pedagogické činnosti učitele střední školy, má plnou způsobilost k právním úkonům, je bezúhonný (což prokazuje předložením výpisu z evidence Rejstříku trestů³⁴), předloží doklad o zdravotní způsobilosti, hovoří českým jazykem³⁵ a zároveň vykonával přímou pedagogickou práci nebo podobnou činnost v řídicí

²⁸ § 27 odst. 2 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

²⁹ § 27 odst. 9 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

³⁰ KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 40

³¹ KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 30

³² KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 22

³³ PRŮCHA, Jan. Pedagogická encyklopedie. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 545

³⁴ § 29a odst. 2 zákona o pedagogických pracovnících

³⁵ § 3 odst. 1 písm. a) až e) zákona o pedagogických pracovnících

oblasti nebo v oblasti výzkumné a vývojové po dobu pěti let.³⁶ V případě, že byla na místo ředitele školy jmenována osoba, která nemá vzdělání ve studijním programu školský management nebo vzdělání zaměřené na organizaci a řízení školství v programu celoživotního vzdělávání³⁷, musí absolvovat do dvou let od doby, kdy se stala ředitelem školy, studium pro ředitele škol.³⁸ TROJAN³⁹ však toto období označuje jako citlivou dobu „počátku výkonu ředitelské funkce“, ve které ředitel poznává školu, způsob její správy a proniká do způsobu komunikace se svým zřizovatelem, zákonnými zástupci a dalšími osobami vně školy. A v takto náročném období je navíc „zatížen studiem“.⁴⁰ TROJAN⁴¹ vyslovuje názor, že by toto vzdělání měl uchazeč o pracovní pozici ředitele školy absolvovat již před samotným konkursem. Stejný postoj prezentuje i TROJANOVÁ⁴², když píše, že „průzkumy mezi zkušenými řediteli zřetelně ukazují nutnost ovládnutí manažerských dovedností ještě před nástupem do funkce“.

Pravomoci ředitele střední školy zřizované krajem

Ředitel střední školy má celou řadu pravomocí a povinností. Je odpovědný za rozhodování o veškerých otázkách, které se týkají vzdělávání a školských služeb.⁴³ Ve vztahu ke zřizovateli školy upozorňuje MORAVEC⁴⁴ na skutečnost, že ředitel školy, který vykonává státní správu, se nemůže řídit pokyny zástupců zřizovatele ani pokyny dalších osob, neboť zřizovatel není nadřízeným ředitele školy. V oblasti státní správy se ředitel musí řídit zákony a souvisejícími právními předpisy.⁴⁵

Ředitel školy zajišťuje předpoklady pro působení České školní inspekce ve škole a v případě, že Česká školní inspekce zjistí ve škole nedostatky, činí ředitel odpovídající

³⁶ § 5 odst. 1 písm. c) zákona o pedagogických pracovnících

³⁷ § 5 odst. 3 zákona o pedagogických pracovnících

³⁸ § 5 odst. 2 zákona o pedagogických pracovnících

³⁹ KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 23

⁴⁰ KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 23

⁴¹ KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 23

⁴² TROJANOVÁ, Irena. Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ. 1. vyd. Praha: Portál, 2014, s. 14

⁴³ § 164 odst. 1 písm. a) školského zákona

⁴⁴ RIGEL, Filip, Lenka BAHÝLOVÁ, Veronika KUDROVÁ, Ondřej MORAVEC a Monika PUŠKINOVÁ. Školský zákon: komentář. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, s. 719

⁴⁵ RIGEL, Filip, Lenka BAHÝLOVÁ, Veronika KUDROVÁ, Ondřej MORAVEC a Monika PUŠKINOVÁ. Školský zákon: komentář. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, s. 719

opatření.⁴⁶ Tato povinnost vyplývá ze skutečnosti, že ředitel je odpovědný státu za výkon své pravomoci v oblasti státní správy. Podle MORAVCE⁴⁷ je ředitel „vázan dvojí loajalitou“, a to loajalitou k právnické osobě, jménem které vystupuje, tedy v případě středních škol zřizovaných Ústeckým krajem k příspěvkové organizaci a potažmo ke zřizovateli, tedy Ústeckému kraji (který má pravomoc ředitele odvolat), a loajalitou směrem ke státu, který mu svěřil kompetenci k výkonu státní správy.

Ředitel je zodpovědný za poskytování vzdělávání a školských služeb ve škole podle školského zákona a vzdělávacích programů a za úroveň vzdělávání a školských služeb po odborné a pedagogické stránce.⁴⁸ Ředitel umožňuje pedagogickým pracovníkům uskutečňovat jejich další vzdělávání a školské radě vykonávat její práci, zabezpečuje včasné informování žáků, zákonných zástupců nezletilých žáků, popř. rodičů či osob, které plní vyživovací povinnost vůči zletilým žákům o vývoji a výsledcích vzdělávání žáků, zabezpečuje součinnost při realizaci programů, které vyhlásilo ministerstvo, a které zjišťují výsledky vzdělávání a zajišťuje uskutečnění dohledu nad nezletilými žáky ve škole.⁴⁹

Všechny tyto pravomoci a povinnosti mají jak ředitelé veřejných škol, tak ředitelé škol soukromých.⁵⁰

Ředitel střední školy, kterou zřizuje kraj, dále určuje, jaká bude organizace a podmínky chodu školy⁵¹, což vyplývá z faktu, že ředitel stojí v čele organizace, která je zřízena krajem, je v pozici jejího statutárního orgánu a odpovídá za její chod.⁵² V neposlední řadě je ředitel zodpovědný za to, že finanční prostředky ze státního rozpočtu se použijí na účel, na nějž byly přiděleny.⁵³

2.1.6 Osoby, které zastupují kraj jako zřizovatele

Když hovoříme o řediteli střední školy, máme na mysli konkrétní fyzickou osobu, která je v případě, že je škola zřizována jako příspěvková organizace, statutárním orgánem, který

⁴⁶ § 164 odst. 1 písm. d) školského zákona

⁴⁷ RIGEL, Filip, Lenka BAHÝLOVÁ, Veronika KUDROVÁ, Ondřej MORAVEC a Monika PUŠKINOVÁ. Školský zákon: komentář. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, s. 719 - 720

⁴⁸ § 164 odst. 1 písm. b) a c) školského zákona

⁴⁹ § 164 odst. 1 písm. d) až h) školského zákona

⁵⁰ RIGEL, Filip, Lenka BAHÝLOVÁ, Veronika KUDROVÁ, Ondřej MORAVEC a Monika PUŠKINOVÁ. Školský zákon: komentář. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, s. 717

⁵¹ § 165 odst. 1 písm. a) školského zákona

⁵² RIGEL, Filip, Lenka BAHÝLOVÁ, Veronika KUDROVÁ, Ondřej MORAVEC a Monika PUŠKINOVÁ. Školský zákon: komentář. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, s. 722

⁵³ § 165 odst. 1 písm. b) školského zákona

vystupuje jménem školy.⁵⁴ DVOŘÁK⁵⁵ píše, že v případě škol zřizovaných obcemi je vztah mezi zřizovatelem a ředitelem školy, který je dán legislativně, významně personifikován. Obyvatelé obce se často znají a vnímají zřizovatele jako konkrétní osobu či osoby. Následující text se zaměřuje na to, které konkrétní osoby zastupují kraj jako zřizovatele.

Zastupitelstvo kraje

Zastupitelstvo kraje vykonává úkoly zřizovatele, protože je orgánem, který rozhoduje o zřízení nebo zrušení školy nebo školského zařízení a schvaluje zřizovací listinu.⁵⁶ KATZOVÁ⁵⁷ upozorňuje na to, že zastupitelstvo kraje rozhoduje rovněž o každé změně zřizovací listiny. Zastupitelstvo kraje schvaluje krajský rozpočet⁵⁸, ve kterém je „*také vymezení finančních prostředků (...) kraje, které mají být poskytnuty na úhradu výdajů jimi zřizovaných právnických osob vykonávajících činnost škol a školských zařízení*“.⁵⁹

Konkrétními úkoly ve vztahu ke školám a školským zařízením, které zřizuje kraj, je (kromě dalších orgánů kraje) pověřen výbor pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, který je zřízen na základě zákona o krajích⁶⁰ jako orgán zastupitelstva kraje. Výbor hodnotí a dává své vyjádření k síti škol a školských zařízení a k oborům vzdělání a jejich změnám v kraji, a to v závislosti na demografickém vývoji a stavu zaměstnanosti⁶¹, navrhuje zlepšení činností ve školách a školských zařízeních, případně předškolních zařízeních, které jsou zřizovány krajem⁶² a jedná o zprávách o výsledcích činnosti těchto škol, školských zařízení a předškolních zařízení ve výchovně vzdělávací oblasti.⁶³ Členové výboru pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost jsou tedy osobami, které se v rámci své činnosti dostávají do vztahu s řediteli škol a školských zařízení.

Rada kraje

V případě, kdy je zřizovatelem právnické osoby kraj, vykonává zřizovatelské funkce ve vztahu k právnickým osobám, které kraj zřizuje, rada kraje, a to včetně jmenování

⁵⁴ § 27 odst. 2 písm. d) zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

⁵⁵ DVOŘÁK, Dominik. Česká základní škola: vícepřípadová studie. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, s. 101

⁵⁶ § 35 odst. 2 písm. j) zákona o krajích (krajské zřízení)

⁵⁷ KATZOVÁ, Pavla. Školský zákon. Komentář. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 705

⁵⁸ § 35 odst. 2 písm. i) zákona o krajích (krajské zřízení)

⁵⁹ KATZOVÁ, Pavla. Školský zákon. Komentář. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 705

⁶⁰ § 78 odst. 1 zákona o krajích (krajské zřízení)

⁶¹ § 78 odst. 6 písm. a) zákona o krajích (krajské zřízení)

⁶² § 78 odst. 6 písm. b) zákona o krajích (krajské zřízení)

⁶³ § 78 odst. 6 písm. d) zákona o krajích (krajské zřízení)

a odvolávání ředitelů těchto právnických osob a stanovení jejich platu a odměn.⁶⁴ Z toho vyplývá, jak upřesňuje KATZOVÁ⁶⁵, že veškeré pravomoci zřizovatele stanovené školským zákonem, které nemá přímo vyhrazeno zastupitelstvo kraje, provádí rada kraje.

Rada kraje je jeden z orgánů kraje⁶⁶ a je výkonným orgánem kraje v oblasti samostatné působnosti.⁶⁷ Je tvořena hejtmanem, náměstkem (či náměstkou) hejtmana a dalšími členy rady zvolenými ze členů zastupitelstva kraje. Počet radních se odvíjí od počtu obyvatel kraje. Buď jich je devět, a to v případě krajů s počtem obyvatel do 600 000, nebo jedenáct, a to v případě počtu obyvatel kraje nad 600 000.⁶⁸ V Ústeckém kraji žije podle dat z Českého statistického úřadu 822 808 obyvatel⁶⁹ (údaj k 11. září 2014), proto má Rada Ústeckého kraje jedenáct členů. Zřizovatelské funkce ve vztahu ke školám jako právnickým osobám tedy vykonávají členové rady kraje.

Krajský úřad

Konkrétní úkoly vyplývající ze zřizovatelských funkcí ukládá rada kraje k plnění krajskému úřadu, jako výkonnému orgánu kraje v oblasti samosprávy, a to výhradně v oblastech svých kompetencí, které radě zákon ukládá.⁷⁰ Na základě plnění těchto radou svěřených úkolů v oblasti samosprávy jsou ve vztazích s řediteli škol, tedy příspěvkových organizací, konkrétní pracovníci krajského úřadu, úředníci odboru školství, mládeže a tělovýchovy Krajského úřadu Ústeckého kraje, kteří mají ve své náplni práce činnosti v samostatné působnosti. Odbor školství, mládeže a tělovýchovy se skládá z pěti oddělení, a to oddělení správního, oddělení organizací a koncepcí, oddělení ekonomiky krajských financí, oddělení ekonomiky státních financí a oddělení mládeže, tělovýchovy a volného času. Činnosti spojené s výkonem zřizovatelských pravomocí jsou vykonávány ve třech odděleních, a to v oddělení správním, v oddělení organizací a koncepcí a v oddělení ekonomiky krajských financí.

⁶⁴ § 59 odst. 1 písm. i) zákona o krajích (krajské zřízení)

⁶⁵ KATZOVÁ, Pavla. Školský zákon. Komentář. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 705

⁶⁶ § 1 odst. 3 zákona o krajích (krajské zřízení)

⁶⁷ § 57 odst. 1 zákona o krajích (krajské zřízení)

⁶⁸ § 57 odst. 2 zákona o krajích (krajské zřízení)

⁶⁹ <https://www.czso.cz/csu/xu>

⁷⁰ § 66 zákona o krajích (krajské zřízení)

Školská rada střední školy

Školská rada střední školy je orgánem školy, který umožňuje, aby se na správě školy podílely osoby z řad zletilých žáků, zákonných zástupců nezletilých žáků, pedagogických pracovníků a zřizovatele.⁷¹ Jak podotýká PEŠTÁLOVÁ⁷², „z hlediska možnosti osob, jichž se vzdělávání poskytované danou školou nějakým způsobem dotýká, je toto zcela zásadní institut pro uplatnění práva podílet se na správě školy“. Školskou radu zřizuje zřizovatel. Zástupci zřizovatele jsou do školské rady jmenováni zřizovatelem, ostatní členové jsou voleni. Jejím členem nemůže být ředitel školy.⁷³ Členové školské rady jsou voleni či jmenováni na období tři let.⁷⁴ Školská rada má řadu kompetencí, z nichž je ve vztahu k řediteli školy nejvýznamnější možnost navrhnout zřizovateli, aby vyhlásil konkurs na ředitele školy.⁷⁵ Mezi další kompetence školské rady střední školy patří vyjadřování se k návrhům školních vzdělávacích programů a k jejich uskutečňování, schvalování výroční zprávy o činnosti školy, schvalování školního řádu a stipendijního řádu, navrhování jejich změny, schvalování pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků, podílení se na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy, projednávání návrhu rozpočtu právnické osoby na další rok, navrhování opatření ke zlepšení hospodaření, projednávání inspekční zprávy České školní inspekce a podávání podnětů a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy.⁷⁶

Samostatná a přenesená působnost krajů

Kraj jako zřizovatel tedy vykonává své zřizovatelské pravomoci prostřednictvím rady kraje, která ukládá úkoly, jež vyplývají z její funkce zřizovatele, krajskému úřadu. Tyto činnosti vykonávají kraje v samostatné působnosti, „*kteřá jim ukládá starat se na svém území o vymezené záležitosti, mezi nimi rovněž o školství*“.⁷⁷ KATZOVÁ⁷⁸ zdůrazňuje, že „*všude tam, kde školský zákon hovoří o ‚zřizovateli‘, je tím nezbytné v případě škol a školských zařízení zřizovaných obcemi nebo kraji chápat danou obec nebo kraj*

⁷¹ § 167 odst. 1 školského zákona

⁷² PEŠTÁLOVÁ, Lenka. Školský zákon: zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání: stav k 1. 1. 2010. 2. přeprac. vyd. Třinec: RESK, 2010, s. 228

⁷³ § 167 odst. 2 školského zákona

⁷⁴ § 167 odst. 6 školského zákona

⁷⁵ § 168 odst. 1 písm. i) školského zákona

⁷⁶ § 168 odst. 1 písm. a) až h) školského zákona

⁷⁷ PRŮCHA, Jan. Pedagogická encyklopedie. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 546

⁷⁸ KATZOVÁ, Pavla. Školský zákon. Komentář. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 705

v samostatné působnosti“. Aktivita v samostatné působnosti vykonávají ve školství také obce a školské rady.⁷⁹

Krajům jsou ale svěřeny i činnosti v přenesené působnosti, „v jejímž rámci zajišťují i výkon státní správy“. PRŮCHA⁸¹ uvádí výčet orgánů, které vykonávají státní správu ve školství. Jsou jimi, kromě krajských úřadů, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, popř. jiné ústřední orgány, např. Ministerstvo vnitra či Ministerstvo obrany, dále Česká školní inspekce, obecní úřady obcí s rozšířenou působností a ředitelé škol.

Politici a úředníci

KUCHAR⁸² konstatuje, že zřizovatele zastupují ve výkonu politici zvolení ve volbách, a kromě nich za zřizovatele vystupují úředníci odborů školství zřízených u krajů a obcí.

Lze tedy konstatovat, že projevy vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem, jako příspěvkové organizace zřizované krajem, se uskutečňují mezi konkrétními osobami, a to ředitelem školy na jedné straně a členem rady, politikem, nebo pracovníkem odboru školství krajského úřadu, úředníkem, na straně druhé.

2.1.7 Vymezení vztahu kraje jako zřizovatele k řediteli střední školy

Vztah kraje jako zřizovatele a ředitele krajem zřizované střední školy je právně vymezen především školským zákonem. Zřizovatel ředitele na vedoucí pracovní místo jmenuje a může jej z něj také odvolat. Jmenování ředitele školy se uskutečňuje na základě konkursního řízení, které zřizovatel vyhlásil.⁸³

Konkursní řízení

Každý uchazeč o pracovní místo ředitele je podroben konkursnímu řízení, které vyhláší a uskutečňuje zřizovatel školy.⁸⁴ Tak se budoucí ředitel dostává poprvé do kontaktu s osobami, které zastupují zřizovatele školy. Sestava konkursní komise je „přesně (a závazně) stanovena“.⁸⁵ Pokud kraj, jako zřizovatel, uskutečňuje konkurs na pracovní

⁷⁹ PRŮCHA, Jan. Pedagogická encyklopedie. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 546

⁸⁰ PRŮCHA, Jan. Pedagogická encyklopedie. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 546

⁸¹ PRŮCHA, Jan. Pedagogická encyklopedie. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 545

⁸² KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 38

⁸³ § 166 odst. 2 školského zákona

⁸⁴ Vyhláška o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích

⁸⁵ VALENTA, Jiří. Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem: 2015/2016. 6. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2015, s. 722

místo ředitele střední školy, jmenuje do konkursní komise sedm členů. Jsou jimi dvě osoby, které určí sám zřizovatel, jedna osoba, kterou určí ředitel krajského úřadu, jedna osoba, která je odborníkem ve státní správě, organizaci a řízení v oblasti školství a zároveň musí odborně znát přímo daný druh a typ školy, jedna osoba, která je pedagogem ve škole, na níž je uskutečňován konkurs, dále jedna osoba, která je inspektorem České školní inspekce a jeden člen školské rady.⁸⁶ Uchazeče vybraného v konkursu zřizovatel jmenuje na vedoucí pracovní místo ředitele školy a stanoví mu plat.⁸⁷

Jmenování ředitele školy

Jmenováním na vedoucí pracovní místo ředitele školy zřizované krajem vzniká pracovní poměr. V případě, že je ředitelem školy jmenována osoba, která již je zaměstnancem příspěvkové organizace, změní se pracovní poměr vzniklý pracovní smlouvou na pracovní poměr založený jmenováním.⁸⁸ MORAVEC⁸⁹ upozorňuje na to, že „*ředitel školy se jmenováním do funkce nestává zaměstnancem zřizovatele a zřizovatel ani jinak nepřejímá oprávnění zaměstnavatele vůči řediteli*“, což je konstatováno i v odůvodnění rozsudku Nejvyššího soudu sp. zn. 21 Cdo 3863/2007: „*Z právního postavení zřizovatele a zaměstnavatele při vzniku (...) pracovního poměru a při odvolávání z funkce, do níž byl zaměstnanec jmenován, je třeba dovodit, že, kromě jiného, se odvolání ředitele z funkce dotýká jak právní sféry zřizovatele, který k odvolání přistoupil, tak i práv a povinností zaměstnavatele, jehož řediteli tím byl suspendován jeho dosavadní pracovní závazek*“.⁹⁰

Funkční období jmenovaného ředitele trvá šest let. Na konci funkčního období (v termínu mezi začátkem šestého a koncem čtvrtého měsíce před uplynutím šestiletého období) může zřizovatel vyhlásit na místo ředitele konkurs a spolu s tím ředitele ke konci šestiletého období odvolat. Pokud však navrhne vyhlášení konkursu Česká školní inspekce nebo školská rada, zřizovatel jej vyhlásit musí a zároveň musí ředitele odvolat. V případě, že není konkurs vyhlášen a ředitel není odvolán, zůstává ředitel na pracovním místě po dobu dalších šesti let.⁹¹

⁸⁶ § 2 odst. 2 písm. a) až f) vyhlášky o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích

⁸⁷ § 59 odst. 1 písm. i) zákona o krajích (krajské zřízení)

⁸⁸ RIGEL, Filip, Lenka BAHÝLOVÁ, Veronika KUDROVÁ, Ondřej MORAVEC a Monika PUŠKINOVÁ. Školský zákon: komentář. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, s. 731

⁸⁹ RIGEL, Filip, Lenka BAHÝLOVÁ, Veronika KUDROVÁ, Ondřej MORAVEC a Monika PUŠKINOVÁ. Školský zákon: komentář. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, s. 731 - 732

⁹⁰ PODHRÁZKÝ, Milan. Přehled judikatury z oblasti školství. Praha: Wolters Kluwer, 2010, s. 380

⁹¹ § 166 odst. 3 školského zákona

Odvolání ředitele školy

Zřizovatel školy, zřízené jako příspěvková organizace, musí ředitele školy odvolat, pokud ředitel ztratí některý předpoklad stanovený v zákoně o pedagogických pracovnících pro výkon činností ředitele školy, pokud ne zahájí a úspěšně nedokončí studium pro získání odborné kvalifikace, pokud neabsolvuje studium pro ředitele škol, nebo v případě, že jsou provedeny takové organizační změny, které znamenají zaniknutí pracovního místa ředitele.⁹² MORAVEC⁹³ uvádí, že „*obligatorní důvody odvolání v zásadě navazují na předpoklady výkonu funkce ředitele školy a reagují tak na situace, kdy ředitel školy tyto předpoklady nesplňuje*“.

Kromě těchto případů, kdy zřizovatel příspěvkové organizace ředitele školy odvolat musí, stanovuje školský zákon případy, ve kterých zřizovatel ředitele školy odvolat může. Jedná se jednak o situaci, kdy Česká školní inspekce nebo zřizovatel zjistí, že ředitel školy neplní nebo porušuje své právní povinnosti závažným způsobem a jednak o navržení odvolání ředitele školy Českou školní inspekci z důvodu zjištění závažných nedostatků v činnosti školy.⁹⁴ Tyto důvody jsou, jak uvádí MORAVEC⁹⁵, fakultativní a „*reagují na situace, kdy ředitel neplní řádně své povinnosti a je v zájmu zřizovatele jej odvolat*“. Nejvyšší soud v již výše citovaném odůvodnění rozsudku sp. zn. 21 Cdo 3863/2007 konstatuje, že „*soud při zkoumání, zda došlo k porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z vykonávané funkce ředitele (vedoucího) ‚závažným způsobem‘, může přihlídnout k osobě ředitele (vedoucího), k jeho dosavadnímu postoji k plnění právních povinností, k době a situaci, v níž došlo k porušení nebo nesplnění právních povinností, k míře zavinění, ke způsobu a intenzitě porušení konkrétních povinností, k důsledkům porušení právních povinností pro zaměstnavatele, k tomu, zda svým jednáním ředitel (vedoucí) způsobil zaměstnavateli škodu apod.*“⁹⁶

Kompetence kraje jako zřizovatele ve vztahu k řediteli jím zřizované střední školy

Zřizovatelé mají ve vztahu k ředitelům jimi zřizovaných škol řadu kompetencí.

⁹² § 166 odst. 4 písm. a) až d) školského zákona

⁹³ RIGEL, Filip, Lenka BAHÝLOVÁ, Veronika KUDROVÁ, Ondřej MORAVEC a Monika PUŠKINOVÁ. Školský zákon: komentář. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, s. 733 - 734

⁹⁴ § 166 odst. 5 školského zákona

⁹⁵ RIGEL, Filip, Lenka BAHÝLOVÁ, Veronika KUDROVÁ, Ondřej MORAVEC a Monika PUŠKINOVÁ. Školský zákon: komentář. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, s. 734

⁹⁶ PODHRÁZKÝ, Milan. Přehled judikatury z oblasti školství. Praha: Wolters Kluwer, 2010, s. 379

Jak již bylo uvedeno, jednou z nejdůležitějších kompetencí zřizovatele ve vztahu k řediteli jím zřizované školy je jmenování ředitele na základě konkursního řízení, a také možnost odvolání ředitele.⁹⁷ Zřizovatel má pravomoc, a v některých případech též povinnost vyhlásit konkurs na ředitele školy.⁹⁸

Zřizovatel má možnost uskutečňovat ve školách, které zřizuje, na základě kritérií, jež dopředu zveřejní, hodnocení.⁹⁹

Zřizovatel střední školy smí umožnit vzdělávání menšího počtu žáků, než je stanoveno ve školském zákonu a prováděcí vyhlášce, ale musí škole poskytnout výdaje zvýšené nad krajský normativ.¹⁰⁰ Zrovna tak smí umožnit vzdělávání vyššího počtu žáků, než je stanoveno ve školském zákonu a prováděcí vyhlášce, a to maximálně o čtyři žáky, ale nesmí se tím snížit kvalita vzdělávání a musí být zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví.¹⁰¹

Zřizovatel příspěvkové organizace je účastníkem řízení v případě zápisu změny do rejstříku škol a školských zařízení.¹⁰² Je také návrhatelem v případě zápisu nové školy do rejstříku škol a školských zařízení.¹⁰³

Zřizovatel školy zřizuje ve škole školskou radu.¹⁰⁴

Další kompetence zřizovatele střední školy spočívá v povinnosti provést ve zřizované střední škole opatření k tomu, aby byly odstraněny nedostatky odhalené při inspekční činnosti, pokud byla ve střední škole uskutečněna činnost České školní inspekce.¹⁰⁵

S výkonem inspekční činnosti souvisí povinnost vyhlásit konkurs na základě návrhu České školní inspekce.¹⁰⁶

Podle zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů je povinností zřizovatele uskutečňovat v příspěvkových organizacích kontrolu jejich hospodaření.¹⁰⁷ MADEROVÁ

⁹⁷ § 166 odst. 2 školského zákona

⁹⁸ § 166 odst. 3 školského zákona

⁹⁹ § 12 odst. 5 školského zákona

¹⁰⁰ § 23 odst. 4 školského zákona

¹⁰¹ § 23 odst. 5 školského zákona

¹⁰² § 145 odst. 1 školského zákona

¹⁰³ § 145 odst. 2 školského zákona

¹⁰⁴ § 167 školského zákona

¹⁰⁵ § 175 odst. 1 školského zákona

¹⁰⁶ § 176 školského zákona

¹⁰⁷ § 27 odst. 9 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

VOLTNEROVÁ a TÉGL¹⁰⁸ uvádějí, že kontrola hospodaření příspěvkové organizace může být zaměřena jak na hospodaření organizace jako celku, tak na jednotlivé úseky. Zřizovatel kontroluje nejen finanční prostředky poskytnuté organizaci z příspěvku zřizovatele a majetek svěřený organizaci k hospodaření, ale měl by kontrolu zaměřovat i na možná rizika, z nichž by mohl vyplývat dopad na hospodaření organizace s finančními prostředky. Jedná se „např. o *održování právních předpisů, prevenci provozních rizik, protipožární opatření a opatření k zabezpečení majetku atd.*“¹⁰⁹

2.1.8 Povinnosti ředitele střední školy ve vztahu ke zřizovateli

Ředitel střední školy zřizované krajem se dostává do vztahu se zřizovatelem v následujících, právně stanovených situacích.

Ředitel je povinen zaslat zřizovateli výroční zprávu o činnosti školy, kterou vytváří za každý školní rok.¹¹⁰ Výroční zpráva musí být schválena školskou radou.¹¹¹ Ta je z jedné třetiny tvořena členy, které jmenoval zřizovatel.¹¹² KATZOVÁ¹¹³ upozorňuje, že ředitel školy nemůže vydat výroční zprávu, pokud by nebyla školskou radou schválena.

Další povinnost ředitele školy směrem ke zřizovateli, která se týká možnosti ředitele vyhlásit pro žáky maximálně pět volných dnů v průběhu školního roku, a to ze závažných důvodů¹¹⁴, byla zavedena novelou od 1. ledna 2012. Ředitel musí „*zdůvodnit vyhlášení volných dnů zřizovateli*“.¹¹⁵

Pokud střední škola umožňuje žákům čerpat prospěchové stipendium, musí se jeho poskytování řídit stipendijním řádem. Ten smí ředitel vydat jen v případě, že s ním zřizovatel vysloví souhlas¹¹⁶, „*protože případná stipendia jsou hrazena z provozních prostředků poskytovaných zřizovatelem, nikoliv ze státního rozpočtu*“.¹¹⁷

¹⁰⁸ MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla a Petr TÉGL. Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku 2011. 2. aktualiz. vyd. Ostrava: ANAG, 2011, s. 52

¹⁰⁹ MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla a Petr TÉGL. Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku 2011. 2. aktualiz. vyd. Ostrava: ANAG, 2011, s. 52

¹¹⁰ § 10 odst. 3 školského zákona

¹¹¹ § 168 odst. 1 písm. b) školského zákona

¹¹² § 167 odst. 2 školského zákona

¹¹³ KATZOVÁ, Pavla. Školský zákon. Komentář. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 50

¹¹⁴ § 24 odst. 2 školského zákona

¹¹⁵ VALENTA, Jiří. Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem: 2015/2016. 6. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2015, s. 80

¹¹⁶ § 30 odst. 4 školského zákona

¹¹⁷ VALENTA, Jiří. Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem: 2015/2016. 6. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2015, s. 101

Poměrně novou povinností ředitele střední školy, související „s ustanovením občanského zákoníku o částečné svéprávnosti nezletilého a o způsobilosti nezletilého navazovat pracovněprávní vztah“¹¹⁸ je nutnost nechat odsouhlasit zřizovatelem své vystupování v pozici zprostředkovatele smlouvy, kterou může uzavřít žák starší patnácti let a právnická či fyzická osoba. Takovou smlouvou se právnická či fyzická osoba zavazuje dávat žákovi příspěvek na výuku a žák se zavazuje, že uzavře s danou právnickou či fyzickou osobou pracovní poměr poté, co ukončí výuku, nebo vrátí příspěvky, které mu byly poskytnuty.¹¹⁹

2.2 Konkrétní situace ve vztazích zřizovatelů a ředitelů škol

V následujících kapitolách se práce zabývá konkrétními situacemi, do kterých se ředitelé a zřizovatelé ve vzájemných vztazích mohou dostávat. Jedná se o konkursní řízení, hodnocení ředitelů zřizovatelem, oblast metodické pomoci a partnerství ředitele střední školy a zřizovatele. Různí autoři poukazují na specifika těchto oblastí.

2.2.1 Konkursní řízení

Podle České školní inspekce bylo téměř devadesát osm procent ředitelů ve školním roce 2014/2015 jmenováno na podkladě náležitého konkurzního řízení.¹²⁰

Ve školním roce 2013/2014 se v České republice uskutečnilo sto čtyřicet tři konkursů na pracovní místa ředitelů středních škol za účasti České školní inspekce. Ve sto dvaceti čtyřech případech byl důvodem pro vyhlášení konkursu konec funkčního období ředitele. Tři konkursy byly vyhlášeny z důvodu odvolání ředitele a čtyři konkursy se uskutečnily z jiného důvodu. V šesti případech nebyl ředitel školy z konkursního řízení jmenován a konkurs byl tedy vyhlášen opakovaně. Do konkursů se hlásilo celkem sto osmáct stávajících ředitelů školy. Z nich bylo jmenováno devadesát tři ředitelů, což je šedesát pět procent konkursů uskutečněných ve středních školách.¹²¹

Zájem o funkci ředitele nebývá často příliš velký. Zpráva světové poradenské a konzultační firmy McKinsey & Company popisuje, že zřizovatelé mívají problém s nalezením příslušných kandidátů a těžko probouzí jejich zájem o místo ředitele. Podle

¹¹⁸ VALENTA, Jiří. Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem: 2015/2016. 6. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2015, s. 101

¹¹⁹ § 30 odst. 5 školského zákona

¹²⁰ Česká školní inspekce. Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2014/2015. Praha: Česká školní inspekce, 2015, s. 77

¹²¹ Česká školní inspekce. Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2013/2014. [online] Praha: Česká školní inspekce, 2014. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/DOKUMENTY/Vyrocnizpravy>, s. 62

zjištění vyhledávali někteří zřizovatelé kandidáty na místo ředitele i několik měsíců. Zpráva uvádí, že v České republice chybí databáze možných uchazečů.¹²²

Zřizovatelům je doporučeno při výběru ředitelů škol pracovat s kompetenčním modelem. Zřizovatelé mají odpovědnost za to, jakého uchazeče vyberou na pozici ředitele školy a měli by mít představu, jaké kompetence, ve smyslu vlastností, osobnostního vybavení, rozhledu či praxe by měla jmenovaná osoba mít. Zřizovatel by si mohl před konkursem sestavit model s konkrétními kritérii a kompetencemi. Kromě kritérií ekonomických a znalosti právních předpisů by bylo vhodné hodnotit kandidáta na místo ředitele z hlediska schopností zajišťovat podmínky pro výsledky žáků, kulturu školy, stav pedagogického sboru a ostatních pracovníků atd.¹²³

2.2.2 Hodnocení ředitelů zřizovatelem

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 považuje za nezbytné, aby vedle České školní inspekce hodnotil činnost ředitele školy i zřizovatel. Cílem má být poskytnout pomoc ředitelům škol formou nabídky námětů ke zlepšování jejich činnosti.¹²⁴

Podle zprávy OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) o hodnocení vzdělávání v České republice však zřizovatelé škol ředitele zpravidla nehodnotí, a pokud ano, tak se omezují na posuzování finančních hledisek správy rozpočtu. Role ředitelů škol není dostatečně posuzována a hodnocení ředitelů nemá vztah k datům o kvalitě vyučování a učení a k informacím o výsledcích žáků.¹²⁵ Stejný názor vyslovuje i TROJAN¹²⁶, když píše, že hodnocení zřizovatelů škol a České školní inspekce spočívá především na posuzování ekonomické stránky a naplňování či dodržování právních předpisů, což považuje za méně významné oblasti v souvislosti s náplní práce ředitele školy jako lídra a manažera.

¹²² McKinsey & Company. Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. Praha, 2010. Dostupné z: http://www.arg.cz/Ok_koncepce/Edu_report.pdf, s. 21

¹²³ LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer), s. 15

¹²⁴ Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, Praha, 2014. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_2020_web.pdf, s. 26 - 27

¹²⁵ Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice, ZÁVĚRY, Paulo Santiago, Alison Gilmore, Deborah Nusche and Pamela Sammons, 2012. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/zprava-oecd-o-hodnoceni-vzdelavani-v-cr>, s. 14

¹²⁶ TROJAN, Václav. Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence. In: E-pedagogium. 1. mimořádné číslo/2010. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, 2010. Dostupné z: <http://www.pdf.upol.cz/rychle-odkazy/casopis-e-pedagogium/>, s. 178

Zpráva OECD Education at a Glance 2015 uvádí, že odpovědnost za hodnocení ředitele školy mají mít různí aktéři - pracovníci školy na různých úrovních, samotný ředitel, zřizovatel, školská rada a externí akreditovaný hodnotitel.¹²⁷

Školský zákon stanovuje, že škola je hodnocena jednak formou vlastního hodnocení a jednak v rámci činnosti České školní inspekce.¹²⁸ Jedná se však o hodnocení školy jako celku, ne přímo činnosti ředitele školy. Jak uvádí zpráva McKinsey & Company: „*Kontroly České školní inspekce hodnotí školy, ne jejich ředitele. Zaměřují se zejména na naplňování právních požadavků a často nemají zásadní vliv na kariéru, rozvoj nebo odměňování ředitelů.*“¹²⁹

Kromě České školní inspekce má možnost provádět hodnocení škol a školských zařízení, které zřizuje, zřizovatel, a to na základě kritérií, která jsou jím předem zveřejněna.¹³⁰ Má-li zřizovatel hodnotit školu, je logickou součástí tohoto procesu i hodnocení ředitele školy. Otázkou je, co kraje motivuje k hodnocení ředitelů středních škol. Kraj je povinen zabezpečovat vzdělávání a školské služby, a přitom zohledňovat soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů kraje, s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem oblasti kraje.¹³¹ Z toho vyplývá, jak uvádí KATZOVÁ¹³², právo i povinnost kraje obstarat si odpovídající informace, které vypovídají o tom, jaká je kvalita vzdělávání a školských služeb, které poskytují jím zřizované školy a školská zařízení. Oprávnění krajů, jako zřizovatelů škol, k hodnocení jejich ředitelů vyplývá také z kompetence zřizovatelů ke jmenování a odvolávání ředitelů krajem zřízených škol a ke stanovení jejich platu a odměny.¹³³

Zpráva McKinsey & Company však konstatuje, že k hodnocení ředitelů škol dochází spíše výjimečně, a ne v oblasti, která je v činnosti ředitele školy nejdůležitější, tedy v oblasti řízení kvality výuky, přestože ta má největší vliv na výsledky vzdělávání. Pokud ředitelé hodnoceni jsou, tak postrádají po uskutečněním hodnocení ze strany zřizovatele informace o jeho výsledcích. Ředitelé, kteří jsou zřizovatelem hodnoceni, vnímají hodnocení jako

¹²⁷ OECD. Education at a Glance 2015: OECD Indicators. OECD Publishing, 2015. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2015-en>, s. 498

¹²⁸ § 12 odst. 1 školského zákona

¹²⁹ McKinsey & Company. Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. Praha, 2010. Dostupné z: http://www.arg.cz/Ok_koncepce/Edu_report.pdf, s. 22

¹³⁰ § 12 odst. 5 školského zákona

¹³¹ § 177 odst. 2 písm. a) školského zákona

¹³² KATZOVÁ, Pavla. Školský zákon. Komentář. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 52

¹³³ § 59 odst. 1 písm. i) zákona o krajích (krajské zřízení)

nepravidelné a nestrukturované, postrádají informace o tom, jak jsou hodnoceni a náměty pro to, jak by měli svou práci dělat. Zřizovatelé, podle uvedené zprávy, hodnotí kvalitu školy z dokumentů České školní inspekce, z výsledků finančního hospodaření školy, z jejího obrazu na veřejnosti, podle splňování odborné kvalifikace učitelů a podle materiálů, které škola používá ke své prezentaci. To nejdůležitější, kvalitu výsledků vzdělávání, řadí zřizovatelé až na třinácté místo z celkem sedmnácti kritérií, která při hodnocení sledují.¹³⁴

Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice doporučuje zdokonalit kompetence zřizovatelů škol v oblasti hodnocení.¹³⁵ Český vzdělávací systém je výrazně decentralizovaný, hodnocení provádějí různí aktéři, a proto je nutné, aby se budování kapacit v oblasti hodnocení uskutečňovalo ve vazbě na různé potřeby zřizovatelů, ředitelů i učitelů. Je nezbytné vyhotovit charakteristiku kompetencí pro zaměstnance obecních a krajských úřadů.¹³⁶

2.2.3 Metodická pomoc

Metodika je „*teoreticko-praktické schéma určující postup provádění odborné činnosti*“.¹³⁷ Metodická pomoc zřizovatele směrem k ředitelům škol by měla ředitelům usnadnit výkon činností spojených s jejich prací a poskytnout jim návod, jak postupovat při těchto činnostech.

Podle zprávy McKinsey & Company se ředitel školy zabývá zkvalitňováním výuky pouze ve dvaceti procentech pracovního času, protože mu největší část pracovní doby zabírá administrativa a provozní záležitosti.¹³⁸ V této souvislosti upozorňuje TROJAN¹³⁹ na potřebu podpory ředitelům škol. Píše, že v současnosti ředitel podporu vůbec nemá a v návaznosti na vysokou míru autonomie a nevladatelnou skladbu odpovědnosti ředitelů

¹³⁴ McKinsey & Company. Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. Praha, 2010. Dostupné z: http://www.arg.cz/Ok_koncepce/Edu_report.pdf, s. 20 a 22

¹³⁵ Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice, ZÁVĚRY, Paulo Santiago, Alison Gilmore, Deborah Nusche and Pamela Sammons, 2012. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/zprava-oecd-o-hodnoceni-vzdelavani-v-cr>, s. 9

¹³⁶ Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice, ZÁVĚRY, Paulo Santiago, Alison Gilmore, Deborah Nusche and Pamela Sammons, 2012. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/zprava-oecd-o-hodnoceni-vzdelavani-v-cr>, s. 16

¹³⁷ Všeobecná encyklopedie ve čtyřech svazcích. 1. vyd. Praha: Nakladatelský dům OP, 1997. Encyklopedie Diderot. ISBN 80-85841-17-7, s. 123

¹³⁸ McKinsey & Company. Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. Praha, 2010. Dostupné z: http://www.arg.cz/Ok_koncepce/Edu_report.pdf, s. 3

¹³⁹ KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 26

navrhuje, aby klesla jejich zátěž v oblastech jako výběrová řízení, ekonomické řízení, péče o budovy školy a jejich technický stav, investice a další. Jinak není možné, aby byl ředitel „*lidrem pedagogického procesu*“.¹⁴⁰ Ve stejném smyslu vyznívá i zpráva McKinsey & Company, když píše, že je třeba změnit způsob hodnocení ředitelů škol zřizovateli a posilovat roli ředitele jako „*vůdčí osobnosti pedagogického procesu*“.¹⁴¹ Podle zjištění České školní inspekce chybí ředitelům škol nejvíce pomoc v oblasti právní, ekonomické a finanční, v zabezpečení vyučování cizím jazykům a v rozhodování v oblasti rizikového chování žáků.¹⁴² Podle TROJANA¹⁴³ nelze řediteli stále přidávat další oblasti, za které má být odpovědný. Ředitel „*bude potřebovat systematickou pomoc, která nemůže být nahrazena sítí kolegů ze studia či nejbližšího okolí*“.¹⁴⁴

Je třeba zmínit, že žádný právní předpis nestanovuje zřizovatelům povinnost poskytovat ředitelům jimi zřizovaných škol metodickou pomoc. Ředitelé jsou však zvyklí se na krajský úřad, který plní konkrétní úkoly vyplývající ze zřizovatelských funkcí, s žádostmi o metodickou pomoc obracet. Plyne to pravděpodobně i z toho, že až do prosince 2005 zajišťoval krajský úřad na žádost škol a jejich pracovníků metodickou pomoc na základě zákona o státní správě a samosprávě ve školství.¹⁴⁵

2.2.4 Partnerství ředitele střední školy a zřizovatele

Zřizovateli většiny středních škol v České republice jsou kraje.¹⁴⁶ Podle DVOŘÁKA¹⁴⁷ je vztah školy ke zřizovateli jedním z činitelů, které tvoří pevné ukotvení práce školy. Podle jeho názoru kvalitní spolupráce školy a zřizovatele pomáhá „*ke stabilitě fungování školy*“.¹⁴⁸ Přestože ředitelé českých škol mají při řízení škol široké rozhodovací pravomoci

¹⁴⁰ KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 26

¹⁴¹ Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice, ZÁVĚRY, Paulo Santiago, Alison Gilmore, Deborah Nusche and Pamela Sammons, 2012. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/zprava-oecd-o-hodnoceni-vzdelavani-v-cr>, s. 5

¹⁴² Česká školní inspekce. Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2014/2015. Praha: Česká školní inspekce, 2015, s. 77

¹⁴³ KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 30

¹⁴⁴ KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 30

¹⁴⁵ § 11 odst. 1 zákona o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění do 31. 12. 2005

¹⁴⁶ <http://rejskol.msmt.cz/>

¹⁴⁷ DVOŘÁK, Dominik. Česká základní škola: vícepřípadová studie. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, s. 130-131

¹⁴⁸ DVOŘÁK, Dominik. Česká základní škola: vícepřípadová studie. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, s. 130-131

nezávisle na svém zřizovateli¹⁴⁹, z faktu, že největší množství zřizovatelů škol je voleno, vyplývá, jak uvádí TROJAN¹⁵⁰, že „v českém školství je patrná vysoká míra politického ovlivňování“. Podle jeho názoru „politická situace vždy ovlivňuje školský systém a život jednotlivých škol“¹⁵¹, což má podle něj své odůvodnění, protože občané od státu očekávají působení na školský systém. Na ředitele školy je však v současnosti vyvíjen ze strany zřizovatele zřejmý politický tlak.¹⁵² Škola tak nemůže uskutečňovat kvalitní výuku, drobí se pozornost a významně se posouvá odpovědnost ředitele školy ve spojení s tím, že přibývají povinnosti v nepedagogické oblasti. TROJAN¹⁵³ usuzuje, že je to určeno právě tím, že školy jsou politicky ovlivňovány a zřizovatelé jsou nekompetentní.

Česká školní inspekce uvádí ve výroční zprávě, že ředitelé škol vnímají velkou psychickou náročnost své funkce, kterou spojují i s tím, že jsou vystavováni silnému tlaku ze všech stran, mimo jiné i ze strany zřizovatelů.¹⁵⁴ Také podle POLA¹⁵⁵ jsou školy, přestože mají „posílenou autonomii“, ve vlivu pravidel a požadavků různých vnějších skupin s vlivem na vzdělávání, ať už na místní, krajské či státní úrovni, jichž jsou součástí. Školy tak ovlivňuje množství skupin i jednotlivců, jako např. „politikové, úředníci, inspektori, rodiče, formální i neformální zájmové a někdy i nátlakové skupiny atd.“¹⁵⁶ POL¹⁵⁷ uvádí, že to vede k pochybnostem o snahách směřovat školy k vlastní odpovědnosti za to, jakým způsobem rozhodují o svém vedení a řízení, protože není zřejmé, kdo vlastně rozhoduje.

TROJAN¹⁵⁸ porovnává způsob přemýšlení a počínání politika a odborníka ve školské oblasti a konstatuje, že jsou již od základu různé. Také podle KUCHARĚ¹⁵⁹ jsou cíle zřizovatele a ředitele školy značně rozdílné, ale nejen jejich cíle, také jejich vize, a to jak osobnostní, tak společenské, prostředí každého z nich, vzdělanost, to, jak komunikují

¹⁴⁹ KUCHARĚ, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 33

¹⁵⁰ TROJAN, Václav. Pedagogický proces a jeho řízení. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 58

¹⁵¹ TROJAN, Václav. Pedagogický proces a jeho řízení. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 21

¹⁵² TROJAN, Václav. Pedagogický proces a jeho řízení. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 20

¹⁵³ TROJAN, Václav. Pedagogický proces a jeho řízení. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 41

¹⁵⁴ Česká školní inspekce. Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2014/2015. Praha: Česká školní inspekce, 2015, s. 39

¹⁵⁵ POL, Milan. Škola v proměnách. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, s. 19

¹⁵⁶ POL, Milan. Škola v proměnách. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, s. 19

¹⁵⁷ POL, Milan. Škola v proměnách. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, s. 19

¹⁵⁸ TROJAN, Václav. Pedagogický proces a jeho řízení. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 20

¹⁵⁹ KUCHARĚ, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 36

i jejich očekávání. Jak konstatuje TROJAN¹⁶⁰, politické období volených reprezentantů trvá krátkou dobu a to, jak politik rozhoduje, je řízeno tím, co si přeje volič. S tím se ztotožňuje i KUCHAR¹⁶¹, podle kterého je pro politika „nejdůležitějším partnerem, podle kterého určuje svá rozhodnutí, volič“. TROJAN¹⁶² tvrdí, že se dostává do konfliktu politický směr řízení škol s odborným směrem a jako příklad předkládá problematiku „financování, počtu škol a jejich slučování“.

KUCHAR¹⁶³ vyslovuje názor, že by ředitel měl zastupovat politiku svého zřizovatele v oblasti školství a dodává, že úlohou ředitele školy je řídit školu směrem k naplňování cílů, tedy „poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání“¹⁶⁴ zástupců zřizovatele školy, pracovníků školy, institucí, které školu kontrolují, ale také dětí a žáků spolu s jejich zákonnými zástupci, tedy voliči.

Podle KUCHAR¹⁶⁵ vedou rozdílné cíle zřizovatelů a ředitelů škol k představě, že jejich vztah bude problematický. Navzdory této představě konstatuje, že má sám jako zástupce zřizovatele opačnou zkušenost, a svůj vlastní vztah s řediteli škol popisuje jako „funkční až harmonický“.¹⁶⁶ Podobné zjištění učinila ve školním roce 2014/2015 také Česká školní inspekce, která hodnotí partnerskou spolupráci středních škol se zřizovateli jako velmi dobrou.¹⁶⁷

¹⁶⁰ TROJAN, Václav. Pedagogický proces a jeho řízení. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 58

¹⁶¹ KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 38

¹⁶² TROJAN, Václav. Pedagogický proces a jeho řízení. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 58

¹⁶³ KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 40

¹⁶⁴ SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketingové řízení školy. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, s. 18

¹⁶⁵ KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 36

¹⁶⁶ KUCHAR, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi. Praha: Raabe, 2014, s. 36

¹⁶⁷ Česká školní inspekce. Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2014/2015. Praha: Česká školní inspekce, 2015, s. 77

3 Praktická část práce

3.1 Výzkumný problém

Identifikace oblastí neupravených v právních předpisech, ve kterých dochází ke vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem

V právních předpisech je upravena řada situací, při kterých dochází ke vztahu mezi zástupci zřizovatele střední školy a jejím ředitelem. Tento výčet však není vyčerpávající a v praxi dochází ke konkrétním projevům vztahů i v oblastech, které nejsou v právních předpisech stanoveny. V jakých konkrétních oblastech, které nejsou definovány v právních předpisech, dochází k projevům vztahu ředitelů středních škol a zřizovatele?

Názory ředitelů středních škol na potřebu metodické pomoci ze strany zřizovatele

Ředitelé středních škol mají řadu pravomocí, školy mají právní subjektivitu a s ní související velkou míru autonomie. V praxi pravděpodobně existují situace, v nichž mají ředitelé rozhodovat v rozsahu svých kompetencí, ale byli by rádi, kdyby se mohli obrátit na někoho, kdo by jim poskytl radu a metodickou pomoc. A toho se jim možná ze strany zřizovatele nedostává. Přivítali by ředitelé středních škol větší míru metodické podpory ze strany zřizovatele v oblastech, které jsou v kompetenci ředitelů?

Názory na možnost širších kompetencí zřizovatele ve vztahu k ředitelům středních škol v porovnání se stávajícím stavem

V praxi pravděpodobně existuje snaha zřizovatele rozhodovat o některých skutečnostech, které jsou v pravomoci ředitele. Na druhou stranu i ředitel školy možná v některých oblastech vnímá, že by zřizovatel mohl převzít část jeho činností, které ho zatěžují. Přejí by si zástupci zřizovatele a ředitelé středních škol, aby měl zřizovatel větší míru pravomocí ve vztahu k ředitelům středních škol, než má v současnosti?

3.2 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo na základě rozhovorů s řediteli středních škol a se zástupci zřizovatele identifikovat oblasti, ve kterých dochází ke vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem, a které nejsou upraveny právními předpisy, zjistit názory ředitelů středních škol na potřebu metodické pomoci ze strany zřizovatele a zjistit názory zástupců zřizovatele a ředitelů středních škol na možnost širších kompetencí zřizovatele ve vztahu ke středním školám v porovnání se stávajícím stavem.

3.3 Výzkumné předpoklady

Pro účely výzkumného šetření byly stanoveny následující výzkumné předpoklady.

Mezi zřizovatelem a ředitelem střední školy dochází ke konkrétním projevům vztahů i v oblastech, které nejsou stanoveny v právních předpisech.

Ředitelé středních škol by přivítali v některých oblastech, které jsou v jejich pravomoci, větší míru metodické pomoci zřizovatele, než je jim poskytována.

Zástupci zřizovatele i ředitelé středních škol by přivítali možnost širších kompetencí zřizovatele ve vztahu k ředitelům středních škol v porovnání se stávajícím stavem.

3.4 Stanovení výzkumných otázek

V návaznosti na uvedené výzkumné předpoklady byly vytvořeny tyto výzkumné otázky.

Ve kterých konkrétních oblastech, které nejsou stanovené právními předpisy, dochází ke vztahu mezi zástupci zřizovatele střední školy a jejím ředitelem?

Uvítali by ředitelé středních škol metodickou pomoc zřizovatele v některých oblastech, které jsou v pravomoci ředitelů?

Přejí si zástupci zřizovatele a ředitelé středních škol, aby zřizovatel měl širší kompetence ve vztahu k ředitelům středních škol v porovnání se stávajícím stavem?

3.5 Výběrový soubor

Výběrový soubor je část osob vybraných ze základního souboru, se kterými se bude uskutečňovat výzkum.¹⁶⁸ GAVORA¹⁶⁹ uvádí, že v základním souboru jsou „*všichni lidé, o kterých chce výzkum získat informace*“. Výběrové soubory zkoumaných osob byly získány ze základních souborů, jež byly tvořeny jednak řediteli středních škol zřizovaných Ústeckým krajem a jednak zástupci Ústeckého kraje, jako zřizovatele středních škol, tedy úředníky odboru školství, mládeže a tělovýchovy, kteří mají v náplni práce samostatnou působnost, a politiky zodpovědnými za oblast školství.

3.5.1 Ředitelé středních škol

Ústecký kraj je zřizovatelem padesáti devíti středních škol. Osm z nich poskytuje středoškolské vzdělání výhradně v oborech vzdělání Praktická škola jednoletá a Praktická

¹⁶⁸ GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, s. 74

¹⁶⁹ GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, s. 73

škola dvouletá. Ředitelé těchto škol nebyli do základního souboru ředitelů středních škol zahrnuti, protože tyto školy jsou většinou především školami základními a uvedené dva obory vzdělání pouze doplňují obory základní školy. V základním souboru tvořeném řediteli středních škol zřizovaných Ústeckým krajem bylo tedy padesát jedna osob.¹⁷⁰

Rozsah výběrového souboru byl stanoven na šest osob, což je necelých dvanáct procent základního souboru. Tento rozsah byl stanoven s ohledem na časovou náročnost zvolené výzkumné metody, tedy interview. Výběrový soubor byl vymezen stratifikovaným náhodným výběrem proporčním. Při stratifikovaném výběru se základní soubor rozloží podle některého podstatného znaku.¹⁷¹ Za tento znak byl zvolen typ školy, podle nějž byli ředitelé do strat (oblastí) rozděleni. V jedné oblasti byli ředitelé gymnázií, kterých bylo celkem sedmáct, a v druhé ředitelé ostatních středních škol (SOŠ, SPŠ, SŠ, OA), kterých bylo celkem třicet čtyři. Následně byl v generátoru náhodných čísel¹⁷² proveden pro každou oblast zvlášť prostý náhodný výběr. Ve výběrovém souboru byl zajištěn stejný poměr ředitelů z gymnázií a ředitelů z ostatních středních škol, jaký je v základním souboru (2:4). To byla jediná charakteristika, která byla ve stejném poměru jako u základního souboru. Vzhledem k poměrně malému rozsahu výběrového souboru nemůže být výběr považován za reprezentativní.

Ve výběrovém souboru bylo tedy šest ředitelů středních škol, které byly rozděleny podle kapacity počtu žáků na středně velké školy, s kapacitou počtu žáků v rozmezí od sedmi set do devíti set a na velké školy, s kapacitou od tisíce do dvou tisíc dvě stě žáků. Školy se nacházejí jednak v krajském městě, ve kterém žije přes devadesát tisíc obyvatel, dále ve městech okresních, s počtem obyvatel mezi čtyřiceti a sedmdesáti tisíci, a v menších městech s počtem obyvatel v rozmezí od pěti do dvaceti tisíc. Rozhovory s řediteli škol jsou uvedené v příloze práce pod označením „rozhovor s ředitelem č. 1 až rozhovor s ředitelem č. 6“. Škola číslo jedna je středně velké gymnázium v okresním městě, v němž je poskytováno vzdělání jak ve čtyřletých, tak v osmiletých oborech. Škola číslo dvě je středně velké gymnázium v krajském městě, se čtyřletými i osmiletými obory vzdělání. Škola číslo tři je střední odbornou školou střední velikosti v menším městě s nabídkou více než deseti oborů vzdělání jak s výučním listem, tak s maturitní zkouškou. Čtvrtá škola je

¹⁷⁰ <http://rejskol.msmt.cz/>

¹⁷¹ GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, s. 77

¹⁷² <http://randomnumbergenerator.intemodino.com/cz/>

velkou střední odbornou školou a obchodní akademií v okresním městě. Je možné vzdělávat se v ní ve více než dvaceti oborech vzdělání s výučním listem nebo s maturitní zkouškou. Pátou školou je velká střední průmyslová škola a střední odborná škola v menším městě s nabídkou více než třiceti oborů vzdělání s výučním listem a s maturitní zkouškou. Poslední, šestou školou, je velká střední odborná škola a obchodní akademie v okresním městě, v níž je možné získat vzdělání ve více než deseti oborech vzdělání s výučním listem a s maturitní zkouškou.

3.5.2 Zástupci Ústeckého kraje

Zástupci zřizovatele byli rozděleni na dvě skupiny. První skupinou byli úředníci odboru školství, mládeže a tělovýchovy krajského úřadu, kteří mají v náplni práce samostatnou působnost. Druhá skupina byla tvořena politiky s kompetencí v oblasti školství.

Úředníci

V současné době pracuje v odboru školství, mládeže a tělovýchovy celkem padesát šest osob v pěti odděleních.¹⁷³ Úkoly vyplývající z pravomocí zřizovatele jsou naplňovány v oddělení správním, ve kterém působí dvanáct osob, v oddělení organizací a koncepcí s devíti zaměstnanci a v oddělení ekonomiky krajských financí, v němž pracuje deset zaměstnanců. Základní soubor byl tvořen osobami pracujícími v těchto třech odděleních, tedy jednatřiceti osobami. S ohledem na náročnost interview, jako zvolené výzkumné metody, a na srovnatelnou velikost výběrového souboru ředitelů středních škol, byl počet osob ve výběrovém souboru úředníků stanoven na tři, což je necelých deset procent základního souboru. Výběrový soubor byl určen stratifikovaným náhodným výběrem rovnoměrným (strata (oblasti) byla tvořena uvedenými třemi odděleními odboru školství, mládeže a tělovýchovy) a následně byl v generátoru náhodných čísel¹⁷⁴ proveden prostý náhodný výběr jedné osoby z každé oblasti. Protože rozsah výběrového souboru je poměrně malý, není výběr reprezentativní.

Politici

Výběrový soubor politiků byl zvolen záměrným výběrem „na základě určení relevantních znaků, tj. těch znaků základního souboru, které jsou důležité pro dané zkoumání“¹⁷⁵ tak,

¹⁷³ <http://www.kr-ustecky.cz/organizace-odboru/os-2616/p1=204496>

¹⁷⁴ <http://randomnumbergenerator.intemodino.com/cz/>

¹⁷⁵ GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, s. 79

aby v něm byly zastoupené osoby, které mají ve své pracovní náplni oblast školství. Byly do něj zařazeny tři osoby. Tento počet byl stanoven jednak s ohledem na velikost výběrového souboru ředitelů škol, který byl tvořen šesti osobami, a zároveň na velikost výběrového souboru úředníků, v němž byly také tři osoby. Součet osob ve výběrových souborech úředníků a politiků byl tedy šest, takže počet osob vybraných ze skupiny zástupců zřizovatele byl srovnatelný s počtem osob vybraných ze skupiny ředitelů středních škol.

Výběrový soubor politiků byl tvořen těmi členy rady kraje, kteří mají zodpovědnost za oblast školství. Vybrána tedy byla členka rady - náměstkyně hejtmána, odpovědná za oblast školství, mládeže a sportu a hejtman, který je členem rady kraje, a v minulém volebním období byl předsedou výboru pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost. Třetím respondentem, politikem, byla současná předsedkyně výboru pro výchovu vzdělávání a zaměstnanost, která vykonává konkrétní úkoly ve vztahu ke školám a školským zařízením, jež zřizuje kraj.

Výběrové soubory obou skupin respondentů, tedy ředitelů středních škol a zástupců Ústeckého kraje, byly z důvodu zvolené výzkumné metody poměrně malé vzhledem k základním souborům, proto nebyly reprezentativní a výsledky výzkumného šetření nelze zevšeobecňovat na celé základní soubory.

3.6 Výzkumná metoda

Výzkumná metoda je postup, jakým se obstarávají data v terénu.¹⁷⁶ Pro dosažení cíle výzkumného šetření byl zvolen empirický kvantitativní výzkum. GAVORA¹⁷⁷ řadí mezi výzkumné metody kvantitativního výzkumu pozorování, škálování, dotazník, interview, obsahovou analýzu textu a experiment. Pro účely výzkumného šetření v této práci byla zvolena metoda interview čili rozhovoru. Jak píše GAVORA¹⁷⁸, „každá výzkumná metoda má své výhody a nevýhody“. Výhodou interview je, že můžeme nejen zachytit fakta, ale můžeme zároveň poznat motivy a postoje respondentů do větší hloubky než například u dotazníku. Oproti dotazníku je při rozhovoru osloveno méně osob, což znamená, že „vzorek respondentů bude sice malý, ale ponor do problematiky bude hlubší“.¹⁷⁹ Při

¹⁷⁶ GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, s. 85

¹⁷⁷ GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, s. 85

¹⁷⁸ GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, s. 85

¹⁷⁹ GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, s. 136

rozhovoru můžeme pozorovat chování respondentů a tomu přizpůsobit pokládání dalších dotazů.¹⁸⁰ K použití interview jako výzkumné metody vedla, kromě uvedených výhod, snaha o zjištění detailnějších informací a předpoklad, že na základě osobního kontaktu s dotazovanými dojde ke zjištění spolehlivějších informací, než kdyby byly získány např. metodou dotazníku. Kromě toho je možné při osobním dotazování požádat o vysvětlení odpovědi nebo otázku v případě potřeby přeformulovat.¹⁸¹

3.7 Výzkumný nástroj

Výzkumná metoda je charakterizována daným výzkumným nástrojem.¹⁸² Jako výzkumný nástroj pro dosažení cíle výzkumného šetření bylo zvoleno nestandardizované interview neboli rozhovor. Uskutečněné rozhovory byly polostrukturované. To znamená, že byly stanoveny základní otázky, které byly v případě potřeby doplněny o další dotazy.¹⁸³

Otázky byly především otevřené, ale několik jich bylo uzavřených, tedy takových, které „nabízí hotové alternativní odpovědi“¹⁸⁴, s variantami odpovědí ano/ne. Důvodem pro použití otevřených otázek, tedy těch, které neurčují alternativní odpovědi, byla skutečnost, že výzkumné šetření mapovalo problematiku, která není konkrétně zpracována v literatuře, a bylo třeba získat základní orientaci ve zkoumané oblasti. Odpovědi na otevřené otázky se oproti otázkám uzavřeným zpracovávají obtížněji. Jak upozorňuje GAVORA¹⁸⁵, „široký sortiment získaných odpovědí musí výzkumník dodatečně kategorizovat, a až potom vyhodnocovat“.

Rozhovory byly organizovány do obsahových celků. V případě ředitelů středních škol se jednalo o tři celky. První čtyři otázky směřovaly k oblastem konkrétních projevů vztahů, které nejsou stanoveny v právních předpisech, a v nichž by mohlo docházet k politickému ovlivňování, další čtyři otázky se zaměřovaly na potřebu metodické pomoci pro ředitele středních škol ze strany zřizovatele a konečně poslední čtyři otázky zjišťovaly oblasti, v nichž by ředitelé přivítali přenesení svých kompetencí na zřizovatele škol. V případě zástupců zřizovatele byly rozhovory strukturovány do dvou částí. První tři otázky zjišťovaly, stejně jako první otázky pro ředitele škol, oblasti konkrétních projevů vztahů,

¹⁸⁰ GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, s. 136

¹⁸¹ GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, s. 136 - 137

¹⁸² GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, s. 85

¹⁸³ GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, s. 137

¹⁸⁴ GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, s. 126

¹⁸⁵ GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, s. 126

kteře nejsou stanoveny v právních předpisech a další čtyři otázky se mĩřily na kompetence ředitelů škol, o nichž si zástupci zřizovatele myslí, že by měly být přeneseny na zřizovatele.

Otázky pro ředitele středních škol:

1. Vnímáte zřizovatele své školy spíše jako instituci nebo jako konkrétní osoby?
2. V jakých konkrétních situacích se dostáváte do vztahu se zřizovatelem své školy?
3. Myslíte si, že některé situace, kdy se dostáváte do vztahu se zřizovatelem, nejsou vymezené v právních předpisech?
4. Pokud ano, které konkrétní situace to jsou?
5. V jakých konkrétních situacích vám zřizovatel poskytuje metodickou pomoc?
6. Vnímáte metodickou pomoc zřizovatele jako vyhovující?
7. Vyskytují se v praxi situace, které jsou ve vaší pravomoci, a ve kterých byste přivítal/a metodickou pomoc zřizovatele, ale není vám poskytována?
8. Pokud ano, v jakých konkrétních situacích?
9. Zažil/a jste někdy situaci, kdy zřizovatel jednal nad rámec svých pravomocí a zasáhl do oblasti ve vaší kompetenci?
10. Pokud ano, jaké konkrétní situace to byly?
11. Přivítal/a byste, kdyby zřizovatel převzal některé vaše kompetence?
12. Jaké by to byly?

Otázky pro zástupce Ústeckého kraje:

1. V jakých konkrétních situacích se dostáváte do vztahu s řediteli středních škol?
2. Myslíte si, že některé situace, kdy se dostáváte do vztahu s řediteli středních škol, nejsou vymezené v právních předpisech?
3. Pokud ano, které konkrétní situace to jsou?
4. Zažil/a jste někdy situaci, kdy zřizovatel zasáhl do oblasti v kompetenci ředitele střední školy?
5. Pokud ano, jaké konkrétní situace to byly?

6. Myslíte si, že by zřizovatelé měli převzít některé kompetence ředitelů škol?
7. Jaké by to byly?

3.8 Techniky sběru dat

Jako technika sběru dat byla použita metoda dotazování a částečně metoda pozorování. Rozhovory s respondenty byly, s jejich souhlasem, zaznamenávány na diktafon. Setkání s řediteli škol se uskutečnila v jejich školách. Rozhovory se zástupci zřizovatele byly realizovány v prostorách Krajského úřadu Ústeckého kraje.

3.9 Zpracování údajů

Získané nahrávky rozhovorů byly převedeny do písemné podoby. Rozhovory byly přepsány tak, jak zazněly, i když některé odpovědi se netýkaly přesně položených otázek. Respondenti sdělili to, co považovali za důležité, přestože na to nebyli přímo dotazováni. Z jejich sdělení tak lze vyčíst, co je pro ně významné v oblasti vztahů mezi řediteli středních škol a zástupci zřizovatele.

Při dotazování se ukázalo, že ředitelé v praxi často nerozlišují mezi zřizovatelem školy, kterým je Ústecký kraj v samostatné působnosti, a krajským úřadem, který vykonává činnosti v přenesené působnosti (viz kapitola Samostatná a přenesená působnost krajů). Je to pochopitelné, protože jeden pracovník krajského úřadu často zpracovává jak agendu v samostatné působnosti, tak agendu v přenesené působnosti. V otázkách na činnost zřizovatele tak ředitelé vyjmenovávali často i aktivity, které zajišťuje krajský úřad v režimu státní správy. Tyto činnosti byly z vyhodnocování odpovědí vyjmuty, protože cílem práce bylo zkoumat právní aspekty vztahu ředitelů středních škol se zřizovatelem (jehož úkoly vykonává i krajský úřad) a ne s krajským úřadem jako vykonavatelem státní správy.

Získané odpovědi byly roztrženy do kategorií, aby bylo možné s daty dále pracovat. Data byla převedena do elektronické databáze. Z ní pak byly vytvořeny tabulky a grafy. V následujících kapitolách jsou zpracované údaje, získané šetřením, rozdělené do kapitol podle výzkumných předpokladů.

3.9.1 Oblasti vztahu neupravené v právních předpisech

Odovědi na první otázku pro ředitele středních škol, jak vnímají zřizovatele své školy, zda jako instituci nebo jako konkrétní osoby, jsou zpracovány v následujícím přehledu.

Tabulka 1

Ředitelé středních škol vnímají zřizovatele	Počet ředitelů
jako instituci	2
jako konkrétní osoby	1
obojí	3

Druhá až čtvrtá otázka pro ředitele středních škol a první tři otázky pro zástupce zřizovatele zjišťovaly, v jakých situacích se setkávají ředitelé středních škol se zástupci zřizovatele, a které z těchto situací nevyplývají přímo z právních předpisů. Na základě odpovědí na tyto otázky byl nejprve sestaven přehled všech situací, které respondenti pojmenovali, tedy situací, jež vyplývají z právních předpisů, i těch, které z žádného konkrétního právního předpisu nevyplývají. Pro účely práce pak z nich byly vybrány pouze situace, které nejsou přímo upraveny v právních předpisech. Tyto situace byly rozříděny do kategorií. Jejich přehled je v následující tabulce a grafu.

Tabulka 2

Ředitelé středních škol mají vztah se zástupci zřizovatele těchto situacích, neupravených právními předpisy	Ředitelé	Úředníci	Politici
Setkání, porady, semináře, konference			
Významné akce - slavnostní ukončení investičních akcí, projektů, soutěže, přehlídky, vyhodnocení, výročí školy	3	2	2
Porady odboru školství, mládeže a tělovýchovy s řediteli 2x ročně	3	1	1
Pravidelná setkání s řediteli škol, jak po okresech, tak po oborech	0	0	1
Konference, kulaté stoly	1	0	0
Organizace různých seminářů ve školách na základě spolupráce zřizovatele s externími organizacemi	1	2	1
Jednání krajské rady CZESHA	1	0	0
Členství v různých skupinách, např. při slučování škol	1	0	0

Projekty			
Souhlas zřizovatele se zapojením do projektů, které nejsou financované z EU	3	0	0
Žádosti o dotace	2	0	0
Vypořádávání projektů	1	0	0
Jednání v komisích k projektům	1	0	0
Poradenství v oblasti projektů	0	1	0
Preventivní činnost, sportovní činnost	1	0	0
Vize, strategie, plány			
Projednávání koncepce školy, zaměření školy, záměry školy - optimalizační, ekonomické, investiční	1	0	2
Stanovování vizí, koncepce vzdělávání, strategické cíle, dlouhodobé plány	1	0	2
Každé zásadní rozhodnutí	1	0	0
Metodická pomoc, poradenství, řešení problémů			
Metodická pomoc při mimořádných situacích týkajících se zajištění bezpečnosti žáků, stížnosti	3	0	0
Řešení aktuálních problémů	0	2	1
Jednotný postup pro školy			
Centrální zadávání dodávek elektrické energie, zemního plynu, mobilních telefonních služeb	2	0	0
Doporučení konání přijímacího řízení do oborů vzdělání s maturitní zkouškou	2	0	0
Jednotný účetní program	1	0	0
Hlášení, výkazy			
Vykazování uplatnění žáků	1	0	0
Hlášení úrazů zřizovateli	1	0	0
Snaha o zasahování do kompetencí ředitele			
Snaha o ovlivnění výsledků přijímacího řízení	2	0	0



Obrázek 1 – Situace, neupravené v právních předpisech, v nichž dochází ke vztahu ředitelů středních škol se zástupci zřizovatele

3.9.2 Potřeba metodické pomoci ze strany zřizovatele

Názory ředitelů středních škol na poskytování metodické pomoci od zřizovatele mapovaly otázku číslo pět až osm.

Následující tabulka a graf ukazují, v jakých konkrétních oblastech poskytuje zřizovatel ředitelům středních škol metodickou pomoc.

Tabulka 3

Zřizovatel poskytuje ředitelům středních škol metodickou pomoc v těchto oblastech	Počet ředitelů, kteří pojmenovali oblast
Ekonomika, vedení účetnictví	4
Řešení stížností	2
Bezpečnost práce a ochrana zdraví	2
Řízení pedagogického procesu	1
Rejstřík škol a školských zařízení	1
Sponzorské dary	1
Školení	1



Obrázek 2 – Oblasti, v nichž poskytuje zřizovatel ředitelům středních škol metodickou pomoc

Další otázka ověřovala, zda vnímají ředitelé středních škol metodickou pomoc zřizovatele jako vyhovující. Odpovědi ředitelů škol shrnuje tabulka.

Tabulka 4

Ředitelé středních škol vnímají metodickou pomoc zřizovatele jako vyhovující	Počet ředitelů, kteří vybrali variantu
Ano	5
Ne	0
Nevyjadřil se	1

Odpovědi na otázku, zda se v praxi vyskytují situace, které jsou v pravomoci ředitelů středních škol, a ve kterých by přivítali metodickou pomoc zřizovatele, ale není jim poskytována, jsou zpracovány v další tabulce.

Tabulka 5

V praxi se vyskytují situace, které jsou v pravomoci ředitelů středních škol, a ve kterých by přivítali metodickou pomoc zřizovatele, ale není jim poskytována	Počet ředitelů, kteří vybrali variantu
Ano	0
Ne	5
Nevyjádřil se	1

Na otázku, v jakých konkrétních situacích by ředitelé přivítali metodickou pomoc, odpověděli dva ředitelé, že by přivítali, kdyby zřizovatel poskytoval metodickou pomoc v právní oblasti.

3.9.3 Možnost rozšíření kompetencí zřizovatele

Otázky číslo devět až dvanáct pro ředitele škol a otázky číslo čtyři až sedm pro zástupce zřizovatele mapovaly názory respondentů na možnost širších kompetencí zřizovatele ve vztahu k ředitelům středních škol v porovnání se stávajícím stavem. Zjišťovaly, zda respondenti zažili situaci, kdy zřizovatel zasáhl do oblasti v kompetenci ředitele školy a pokud ano, jaké oblasti to byly a zda si respondenti myslí, že by zřizovatelé měli převzít některé kompetence ředitelů škol, popřípadě jaké.

V tabulce jsou zpracovány odpovědi na otázku týkající se zkušenosti respondentů se situací, kdy zřizovatel zasáhl do oblasti v kompetenci ředitele střední školy.

Tabulka 6

Zažili respondenti situaci, kdy zřizovatel zasáhl do oblasti v kompetenci ředitele střední školy?	Ředitelé	Úředníci	Politici
Ano	3	1	0
Ne	2	1	1
Existují pokusy o zasahování	1	1	1
Respondent se nevyjádřil	0	0	1

Další tabulka shrnuje konkrétní situace, v nichž zřizovatel podle názoru respondentů zasáhl do pravomocí ředitele školy.

Tabulka 7

Zřizovatel zasáhl podle názoru respondentů do těchto oblastí v kompetenci ředitelů středních škol	Ředitelé	Úředníci	Politici
Centrální zadávání dodávek elektrické energie, zemního plynu, mobilních telefonních služeb	1	1	0
Snaha o ovlivnění výsledků přijímacího řízení	2	0	0
Nátlak na omezení osmiletého studia	1	0	0
Doporučení konání přijímacího řízení do oborů vzdělání s maturitní zkouškou	1	0	0
Ovlivňování ze strany politiků obecně	1	0	0
Jednotná spisová služba	1	0	0
Hospodaření s budovami, paspory	1	0	0
Čerpání investičního fondu	1	0	0
Rozhodování o oborech vzdělání	1	0	0
Kritika sponzorů na maturitním plese	1	0	0

Přehled odpovědí na otázku, zda by měli zřizovatelé převzít některé kompetence ředitelů středních škol, je v následující tabulce.

Tabulka 8

Názory respondentů na to, zda by měli zřizovatelé převzít některé kompetence ředitelů středních škol	Ředitelé	Úředníci	Politici
Ano	4	0	0
Ne	0	3	2
Ne, naopak kompetence ředitelů škol by měly být posílené	2	0	0
Mohlo by se o tom přemýšlet, ředitelé mají velký rozsah činností	0	0	1

Další tabulka znázorňuje kompetence ředitelů středních škol, které by podle respondentů měl převzít zřizovatel.

Tabulka 9

Zřizovatel by podle názorů respondentů měl převzít tyto kompetence ředitelů středních škol	Ředitelé	Úředníci	Politici
Výběrová řízení spojená s veřejnými zakázkami	1	0	0
Vyloučení žáka ze školy	1	0	0
Bezpečnost práce a ochrany zdraví	1	0	0

Podle některých respondentů by měl zřizovatel některé své pravomoci převést na ředitele škol. Jejich přehled je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 10

Podle názorů respondentů by ředitelé středních škol měli převzít tyto kompetence zřizovatele	Ředitelé	Úředníci	Politici
Schválení vyřazení a likvidace neupotřebitelného movitého majetku nad 20 000,- Kč za kus	1	0	0
Souhlas k přijetí darů	2	0	0
Výběrová řízení spojená s veřejnými zakázkami do 1 milionu korun	1	0	0
Souhlas zřizovatele se zapojením do projektů, které nejsou financované z EU	1	0	0

3.10 Interpretace dat

3.10.1 Oblasti vztahu neupravené v právních předpisech

Výzkumné šetření vycházelo z předpokladu, že se v praxi vyskytují oblasti, v nichž dochází ke konkrétním projevům vztahů mezi zřizovatelem a ředitelem střední školy, které nejsou upraveny právními předpisy. Cílem šetření bylo identifikovat tyto oblasti na základě rozhovorů s řediteli středních škol a se zástupci zřizovatele. K dosažení tohoto cíle byly položeny ředitelům středních škol a zástupcům zřizovatele otázky, které zjišťovaly, v jakých situacích se projevuje vztah mezi řediteli středních škol a zřizovatelem, a které z těchto situací nevyplývají přímo z právních předpisů.

Ředitelům středních škol byla položena navíc otázka, koho vnímají jako zřizovatele své školy, zda kraj jako instituci anebo zástupce kraje, tedy konkrétní osoby. Cílem této otázky, která byla položena jako první, bylo přivést ředitele k zamyšlení nad tím, koho mají vlastně na mysli, když se bude dále hovořit o zřizovateli. Tři z oslovených ředitelů uvedli, že zřizovatele vnímají v obou podobách, jednak jako kraj, coby instituci, ale zároveň jako konkrétní osoby, které jsou u zřizovatele zaměstnány, a s nimiž přicházejí do kontaktu. Dva ředitelé vnímají zřizovatele jednoznačně jako instituci. Jeden z nich uvedl, že se s nikým ze soukromého života nezná a druhý, že těch osob by bylo hodně, a proto vnímá zřizovatele jako instituci. Jeden ředitel má pojem zřizovatele spojený především s konkrétními osobami, a to úředníky.

Další otázka zjišťovala, v jakých situacích se ředitelé středních škol dostávají do vztahu se zástupci zřizovatele. Cílem této otázky bylo, aby si respondenti uvědomili co nejvíce situací a následně z nich dokázali vybrat, které z nich nejsou upravené právními předpisy. V této části respondenti pojmenovávali vedle situací, které nevyplývají z žádného právního předpisu i ty, které se uskutečňují na základě následujících právních předpisů.

- Školský zákon:
 - zápis do rejstříku škol a školských zařízení (§ 145)
 - souhlas se zapojením do projektů (§ 32a odst. 5)
 - předložení výroční zprávy (§ 10 odst. 3)
 - jmenování ředitele (§ 166 odst. 2)
 - vyhlášení konkursu (§ 166 odst. 2)

- školské rady (§ 167 odst. 2)
- Zákon o krajích:
 - stížnosti v oblasti samostatné působnosti (§ 59 odst. 1 písm. h)
 - platové záležitosti - stanovení platu, osobního příplatku, jeho zvýšení, snížení, stanovení odměn (§ 59 odst. 1 písm. i)
 - hodnocení ředitele v souvislosti se stanovením platu a odměn (§ 59 odst. 1 písm. i)
 - výkon zřizovatelských funkcí ve vztahu k právníckým osobám – opatření realizovaná na základě změn právních předpisů (§ 59 odst. 1 písm. i)
- Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů:
 - zřizovací listiny (§ 26)
 - příspěvek na provoz (§ 28)
 - investice (§ 31)
 - úvěr na projekty (§ 34)
 - hospodaření s majetkem
 - hospodaření s rezervním fondem a s fondem kulturních a sociálních potřeb
 - kontrola hospodaření organizace
 - doplňková činnost školy
 - ekonomické záležitosti obecně
 - motivační programy, dotační programy
 - kontrola dodržování legislativy
 - na základě zřizovací listiny
 - schvalování přijetí darů
 - vykazování účetnictví
 - kontroly - vedení účetnictví, schvalování výdajů z fondů
 - pojištění školy
 - bezpečnost - kontroly, metodická podpora

Respondenti pojmenovali následující situace, které nejsou založeny na právním předpisu:

- Setkání, porady, semináře, konference:
 - významné akce - slavnostní ukončení investičních akcí, projektů, soutěže, přehlídky, vyhodnocení, výročí školy

- porady odboru školství, mládeže a tělovýchovy s řediteli 2x ročně
- pravidelná setkání s řediteli škol, jak po okresech, tak po oborech
- konference, kulaté stoly
- organizace různých seminářů ve školách na základě spolupráce zřizovatele s externími organizacemi (ministerstvy) - seminář Erasmus, v oblasti spotřebitelských práv, inkluze, odborné vzdělávání
- jednání krajské rady CZESHA
- členství v různých skupinách, např. při slučování škol
- Projekty:
 - souhlas zřizovatele se zapojením do projektů, které nejsou financované z EU
 - žádosti o dotace
 - vypořádávání projektů
 - jednání v komisích k projektům
 - poradenství v oblasti projektů
 - preventivní činnost, sportovní činnost
- Metodická pomoc, poradenství, řešení problémů:
 - metodická pomoc při mimořádných situacích týkajících se zajištění bezpečnosti žáků, stížnosti
 - řešení aktuálních problémů
- Jednotný postup pro školy:
 - centrální zadávání dodávek elektrické energie, zemního plynu, mobilních telefonních služeb
 - doporučení konání přijímacího řízení do oborů vzdělání s maturitní zkouškou
 - jednotný účetní program
- Vize, strategie, plány:
 - projednávání koncepce školy, zaměření školy, záměry školy - optimalizační, ekonomické, investiční
 - stanovování vizí, koncepce vzdělávání, strategické cíle, dlouhodobé plány
 - každé zásadní rozhodnutí
- Hlášení, výkazy:
 - vykazování uplatnění žáků

- hlášení úrazů zřizovateli
- Snaha o zasahování do kompetencí ředitele:
 - snaha o ovlivnění výsledků přijímacího řízení

Kromě výše uvedených oblastí označovali ředitelé škol jako situace, kdy dochází k jejich vztahu se zřizovatelem, činnosti, které vykonává krajský úřad v pozici vykonavatele státní správy, a nevystupuje tedy jako zřizovatel. Konkrétně se jednalo o poskytování finančních prostředků škole na platy¹⁸⁶, jmenování předsedů maturitních komisí¹⁸⁷, jmenování předsedů závěrečných zkoušek¹⁸⁸, přezkoumání průběhu a výsledku maturitní zkoušky¹⁸⁹, odvolání proti rozhodnutí ve správním řízení (podmíněné vyloučení, přijímací řízení)¹⁹⁰ a kontrola statistických výkazů¹⁹¹. Je zřejmé, že někteří ředitelé v praxi neodlišují činnosti, které vykonává krajský úřad v samostatné působnosti, tedy v pozici zřizovatele, od činností, které vykonává v přenesené působnosti, tedy jako vykonavatel státní správy. V přílohách bakalářské práce jsou uvedeny úplné odpovědi ředitelů škol, z nichž jsou tyto oblasti zřejmé, vyhodnocena však byla jen ta část odpovědí, která popisuje činnosti kraje jako zřizovatele.

Jako nejčastější situace, při nichž dochází ke vztahu mezi ředitelem střední školy a zástupcem zřizovatele, které nevyplývají z právních předpisů, byla označena setkání při významných, slavnostních příležitostech. Mezi ně respondenti řadili například ukončení velkých investičních akcí (přestavba školy), ukončení nejrůznějších projektů, vyhlašování výsledků soutěží, přehledky prací žáků a výročí škol. Tyto situace pojmenovali jak respondenti – ředitelé, tak respondenti – zástupci zřizovatele.

Další často pojmenovanou situací byly porady ředitelů škol pořádané dvakrát ročně odborem školství, mládeže a tělovýchovy v prostorách Krajského úřadu Ústeckého kraje.

Respondenti ze všech výběrových souborů, tedy ředitelé, úředníci i politici, určili jako další oblast, kde dochází ke vztahu zřizovatele a ředitele školy, organizování různých seminářů ve školách na základě požadavku dalších institucí, například ministerstev.

¹⁸⁶ § 161 odst. 6 písm. a) školského zákona

¹⁸⁷ § 80 odst. 4 školského zákona

¹⁸⁸ § 74 odst. 7 školského zákona

¹⁸⁹ § 82 odst. 1 písm. b) školského zákona

¹⁹⁰ § 165 odst. 2 školského zákona

¹⁹¹ § 28 odst. 5 školského zákona

Prostřednictvím zřizovatele jsou tak ve školách organizovány semináře na různá aktuální témata, například v oblasti spotřebitelských práv.

Polovina ředitelů škol označila oblast projektů, především požadavek na předchozí souhlas zřizovatele se zapojením školy do projektů, které nejsou financované z prostředků Evropské unie. V této oblasti se překrývají situace, v nichž dochází ke vztahu na základě zákona s těmi, které se uskutečňují mimo právní rámec. Školský zákon totiž stanovuje v § 32a odst. 5, že podmínkou platnosti smlouvy o partnerství v souvislosti s tím, že škola zřizovaná krajem „*hodlá uskutečňovat projekt financovaný z prostředků Evropské unie, jehož předmětem je podpora kvality, rozvoje nebo dostupnosti vzdělávání a školských služeb*“, je „*doložka osvědčující souhlas zřizovatele s tím, aby právnická osoba smlouvu o partnerství uzavřela*“. Školy v Ústeckém kraji však žádají o souhlas zřizovatele se zapojením školy do projektů i v případě, že se nejedná o projekty financované z prostředků Evropské unie. Dva ředitelé uvedli, že to považují za obtěžující a vyslovili názor, že by přivítali, kdyby zřizovatel po nich nepožadoval hlášení o zapojování školy do těchto projektů, neuvedených v § 32a školského zákona.

Ředitelé označovali jako další oblast metodickou pomoc zřizovatele, a to zvláště při řešení mimořádných situací ve škole v souvislosti se zajištěním bezpečnosti žáků a při řešení stížností, které musel ředitel školy řešit. Zástupci zřizovatele uváděli, že jsou ve vztahu s řediteli škol v případech, kdy řeší aktuální problémy ředitelů.

Respondenti z řad ředitelů poukazovali na sjednocení některých procesů ve školách na základě pokynu zřizovatele. Konkrétně se jednalo o centralizované zadávání veřejných zakázek na dodávky elektrické energie a zemního plynu, kdy kraj zadává veřejnou zakázku a školy pak uzavírají smlouvy na dodávky za ceny, které vzešly z této veřejné zakázky. Další oblastí sjednocení je jednotná spisová služba ve školách. Dva ředitelé dále uvedli, že kraj doporučuje ředitelům středních škol konat přijímací zkoušky do oborů vzdělání s maturitní zkouškou způsobem, který stanoví kraj, konkrétně formou pokusného ověřování organizovaného Centrem pro zjišťování výsledků vzdělávání.

Další oblastí vztahu ředitelů a zástupců zřizovatele je plánování, stanovování vizí, strategických cílů a koncepce vzdělávání. Je to oblast, ve které ředitelé s politiky určují, jakým směrem se bude ubírat zaměření škol a školství v kraji vůbec.

Dva ředitelé v této části rozhovoru uvedli, že se v minulosti setkali se snahou zástupce zřizovatele ovlivnit výsledky přijímacího řízení.

Výzkumný předpoklad, že mezi zřizovatelem a ředitelem střední školy dochází ke konkrétním projevům vztahů i v oblastech, které nejsou stanoveny v právních předpisech, byl jednoznačně potvrzen a upřesněn pojmenováním konkrétních oblastí, v nichž se tyto vztahy uskutečňují.

3.10.2 Potřeba metodické pomoci ze strany zřizovatele

Tato část výzkumného šetření vycházela z předpokladu, že ředitelé středních škol by přivítali v některých oblastech, které jsou v jejich pravomoci, větší míru metodické pomoci zřizovatele, než je jim poskytována. Cílem šetření bylo zjistit názory ředitelů středních škol na potřebu metodické pomoci ze strany zřizovatele. Ředitelům byly položeny otázky, v jakých situacích jim zřizovatel poskytuje metodickou pomoc, zda jim tato metodická pomoc vyhovuje a zda a v jakých situacích by přivítali další metodickou pomoc zřizovatele.

V odpovědích na otázku, v jakých konkrétních situacích zřizovatel poskytuje metodickou pomoc, ředitelé škol uváděli, že je jim poskytována metodická pomoc jak v oblastech, které vykonává krajský úřad v pozici vykonavatele státní správy, tak v oblastech, jež jsou vykonávány z pozice zřizovatele, tedy v režimu samosprávy. Mezi oblasti vykonávané krajským úřadem v přenesené působnosti, které ředitelé uváděli, patří např. oblast správního řízení, jmenování předsedů maturitních komisí a poskytování finančních prostředků škole na platy. Vyhodnocena byla jen ta část odpovědí, která popisuje činnosti krajského úřadu v pozici zřizovatele.

Bylo zjištěno, že dominantní oblastí, v níž zřizovatel poskytuje metodickou pomoc, je oblast ekonomická, především vedení účetnictví. Dále ředitelé uváděli, že se jim dostává metodické pomoci při řešení stížností, při řešení bezpečnostních otázek, řízení pedagogického procesu, zápisu do rejstříku škol a školských zařízení a v oblasti sponzorských darů. Jeden ředitel uvedl, že zřizovatel někdy zorganizuje pro ředitele škol školení.

Většina ředitelů vnímá metodickou pomoc zřizovatele v míře, v jaké je jim poskytována, jako dostačující. Pouze jeden ředitel se k této otázce nevyjádřil. Z odpovědí je však někdy

patrná spíše rezignace na stávající stav. Vedle jasné spokojenosti vyjádřené např. slovy „já si nemůžu stěžovat, já jsem naopak velmi spokojen“ zaznívala slova „my si vystačíme“ a „už jsme si poradili“.

Na dotaz, zda by ředitelé přivítali metodickou pomoc zřizovatele v situacích, které jsou v jejich pravomoci, a v nichž jim není poskytována, odpovědělo pět respondentů záporně, větší míra metodické pomoci jim tedy nechybí. Pokud se na zřizovatele obrátí s žádostí o pomoc, je jim poskytnuta. Dva ředitelé uvedli, že by přivítali, kdyby zřizovatel zajišťoval pro ředitele škol právní pomoc.

Výzkumný předpoklad, že by ředitelé středních škol přivítali v některých oblastech, které jsou v jejich pravomoci, větší míru metodické pomoci zřizovatele, než je jim poskytována, byl potvrzen v případě dvou respondentů, kteří by si přáli rozšířit metodickou pomoc zřizovatele o právní oblast. Ostatní respondenti jsou s mírou poskytované metodické pomoci víceméně spokojeni. Důvodem, proč ředitelé nepožadují více metodické pomoci, může být jednak skutečnost, že je jim poskytována v požadované míře, a jednak smíření se současnou situací a získávání pomoci z jiných zdrojů, ať už jsou to kolegové ředitelé či metodické příručky.

3.10.3 Možnost rozšíření kompetencí zřizovatele

Předpokladem pro výzkumné šetření v této části bylo, že zástupci zřizovatele i ředitelé středních škol by přivítali možnost širších kompetencí zřizovatele ve vztahu k ředitelům středních škol v porovnání se stávajícím stavem, protože v praxi pravděpodobně existuje snaha zřizovatele rozhodovat o některých skutečnostech, které jsou v pravomoci ředitele, a zároveň ředitelé škol nejspíš v některých oblastech vnímají, že by zřizovatel mohl převzít část jejich činností, které je zatěžují. Cílem bylo zjistit názory zástupců zřizovatele a ředitelů středních škol na možnost širších kompetencí zřizovatele ve vztahu ke středním školám. Respondenti odpovídali na otázky, zda zažili situaci, kdy zřizovatel zasáhl do oblasti v kompetenci ředitele školy, pokud ano, jaké situace to byly a zda a jaké kompetence ředitele školy by měl případně převzít zřizovatel.

Tři respondenti z řad ředitelů škol uvedli, že se se zasahováním zřizovatele do svých pravomocí setkali. Dva ředitelé s touto situací zkušenost nemají, a jeden ředitel se vyjádřil ve smyslu, že existují pokusy o zasahování do jeho kompetencí. Jeden respondent, zástupce zřizovatele, úředník, uvedl, že se se zasahováním zřizovatele do pravomocí

ředitele školy setkal, ostatní zástupci zřizovatele tuto zkušenost buď nemají, a to ve dvou případech, nebo se setkali pouze s pokusy o toto zasahování, a to také ve dvou případech, a jeden ze zástupců zřizovatele se k této otázce jednoznačně nevyjádřil.

Rozsah situací, v nichž zřizovatel podle respondentů zasahoval řediteli do kompetencí, byl poměrně široký, ale na stejné situaci se respondenti shodli pouze ve dvou případech, a to v případě snahy o ovlivnění výsledků přijímacího řízení a v případě centrálního zadávání dodávek elektrické energie, zemního plynu a mobilních telefonních služeb. V prvním případě zmínili situaci dva ředitelé, ve druhém případě situaci pojmenoval jeden ředitel a jeden zástupce zřizovatele. Ostatní situace byly vždy zmíněny pouze jedním respondentem, ředitelem školy. Jednalo se o nátlak na omezení osmiletého studia, doporučení konání přijímacího řízení do oborů vzdělání s maturitní zkouškou, ovlivňování ze strany politiků obecně, jednotná spisová služba pro všechny školy zřizovatele, hospodaření s budovami, pasporty budov, čerpání investičního fondu, rozhodování o oborech vzdělání, které budou školou poskytovány a kritika sponzorů na maturitním plese.

Odpovědi respondentů na otázku, zda se setkali se zasahováním zřizovatele do pravomocí ředitele školy, neprokázaly, že by zřizovatel ředitelům do jejich kompetencí skutečně zasahoval. Někteří ředitelé středních škol však pociťují v určitých oblastech nátlak ze strany zřizovatele na to, aby ředitel postupoval podle jeho představ. Uvádějí, že pokud nevyhoví, je jim zřizovatelem stanovena snížená či nulová odměna. Tu samou situaci však popisují někteří zástupci zřizovatele jako doporučení ředitelům středních škol, tedy ne jako nátlak. Skutečnost, že je ředitelům při nerespektování doporučení snížena, či odebrána odměna, považují za logický důsledek a prostředek k tomu, aby ředitelé respektovali a následovali záměry zřizovatele. Jedna a ta samá situace viděna očima ředitele střední školy a očima zřizovatele, vypadá pokaždé jinak. Jednou jako protiprávní zasahování do kompetencí ředitele střední školy, a to formou nátlaku, podruhé jako legální postup v zájmu naplňování úkolů kraje daných právními předpisy.

Na otázku, zda by respondenti přivítali, kdyby měl zřizovatel větší míru pravomocí ve vztahu ke středním školám, odpovědělo pět zástupců zřizovatele záporně a jeden se jednoznačně nevyjádřil, zatímco ředitelé tuto možnost zvolili ve čtyřech případech. Kompetence, které by převedli na zřizovatele, se týkají výběrových řízení spojených

s veřejnými zakázkami a agendy bezpečnosti a ochrany zdraví. V jednom případě by si ředitel přál, aby zřizovatel za něj rozhodoval v případech vyloučení žáka ze školy. Jako důvod byla uvedena nestrannost. Rozhodování o vyloučení žáka však spadá do kompetencí, které ředitel školy vykonává v oblasti státní správy, a není tedy možné přenést je na zřizovatele školy, který vykonává činnosti v oblasti samosprávy.

Dva ředitelé by s posílením pravomocí zřizovatele nesouhlasili, naopak by sami chtěli převzít některé činnosti, které dnes vykonává zřizovatel. Jednalo se o schvalování vyřazení a likvidace neupotřebitelného movitého majetku nad 20 000,- Kč za kus, udělování souhlasu k přijetí darů, výběrová řízení spojená s veřejnými zakázkami do jednoho milionu korun a udělování souhlasu zřizovatele se zapojením do projektů, které nejsou financované z EU.

Předpoklad této části práce, že by zástupci zřizovatele i ředitelé středních škol přivítali možnost širších kompetencí zřizovatele ve vztahu k ředitelům středních škol v porovnání se stávajícím stavem, výzkumné údaje potvrdily pouze částečně, a to v případě ředitelů škol, kteří by převedli některé své pravomoci na zřizovatele ve čtyřech případech ze šesti. Zbývají dva ředitelé by naopak chtěli převzít některé kompetence od zřizovatele. V případě zástupců zřizovatele byl výzkumný předpoklad zcela vyvrácen, protože žádný z nich neuvedl, že by zřizovatelé měli převzít některé pravomoci ředitelů středních škol. Důvodem pro nepotvrzení výzkumného předpokladu může být skutečnost, že výzkumný vzorek byl poměrně malý. Výsledek šetření tak nelze zobecňovat, platí pouze pro oslovené respondenty.

4 Závěr

Bakalářská práce se zabývala právními stránkami vztahu Ústeckého kraje jako zřizovatele a ředitelů středních škol zřizovaných krajem. Jejím cílem bylo analyzovat aspekty tohoto vztahu, které vyplývají z právních předpisů, identifikovat na základě rozhovorů s řediteli středních škol a se zástupci zřizovatele ty oblasti vztahu, které nejsou upraveny právními předpisy, zjistit, zda ředitelé středních škol požadují větší míru metodické pomoci ze strany zřizovatele, než je jim poskytována, a zjistit názory zástupců zřizovatele a ředitelů středních škol na možnost širších kompetencí zřizovatele ve vztahu ke středním školám v porovnání se stávajícím stavem.

V teoretické části práce byl předložen souhrnný pohled na právní aspekty problematiky vztahu zřizovatele středních škol a jejich ředitelů. První díl teoretické části práce vymezil vztah mezi zřizovatelem a řediteli středních škol na základě právních předpisů, popsal úkoly kraje v oblasti vzdělávání, definoval druhy a typy škol a školských zařízení, prostřednictvím nichž kraj tyto úkoly plní, uvedl cíle a formy vzdělávání poskytovaného ve středních školách, vyjmenoval a charakterizoval právní formy škol zřizovaných krajem, specifikoval aspekty vztahu zřizovatele a ředitele školy, uvedené ve zřizovací listině příspěvkové organizace, a popsal postavení ředitele střední školy zřizované krajem. Byly představeny orgány a osoby, které zastupují kraj jako zřizovatele, osvětlena samostatná a přenesená působnost kraje, uvedeny kompetence kraje směrem k řediteli střední školy a také povinnosti ředitele střední školy ve vztahu ke zřizovateli. Druhý díl teoretické části práce se zabýval situacemi, vznikajícími ve vztazích zřizovatelů a ředitelů škol, konkrétně konkursním řízením, hodnocením ředitelů škol zřizovatelem, metodickou pomocí a partnerstvím ředitele střední školy a zřizovatele.

V praktické části práce byl vymezen výzkumný problém ve třech okruzích, týkajících se právních aspektů vztahu zřizovatele a ředitele střední školy, za prvé identifikace oblastí neupravených v právních předpisech, ve kterých dochází ke vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem, za druhé názory ředitelů středních škol na potřebu metodické pomoci ze strany zřizovatele a za třetí názory ředitelů škol a zástupců zřizovatele na možnost širších kompetencí zřizovatele ve vztahu k ředitelům středních škol v porovnání se stávajícím stavem. Na základě výzkumného problému byly stanoveny výzkumné předpoklady, které byly zkoumány metodou rozhovoru. Rozhovory byly uskutečněny s dvanácti respondenty

z obou stran vzájemného vztahu, tedy s šesti řediteli středních škol, zřizovaných krajem, s třemi úředníky odboru školství, mládeže a tělovýchovy Krajského úřadu Ústeckého kraje a s třemi politiky odpovědnými za oblast školství v Ústeckém kraji.

Výsledkem výzkumného šetření bylo zmapování oblastí, v nichž dochází ke vztahu mezi řediteli středních škol a zřizovatelem, Ústeckým krajem, zjištění, že většina oslovených ředitelů považuje metodickou pomoc zřizovatele za dostačující a poznatek, že si zástupci zřizovatele nepřejí větší míru pravomocí ve vztahu k ředitelům středních škol, zatímco část ředitelů by přenesení některých svých kompetencí na zřizovatele přivítala. Mezi pravomoci, které by ředitelé škol chtěli převést na zřizovatele, patří konání výběrových řízení spojených s veřejnými zakázkami a agenda bezpečnosti a ochrany zdraví ve škole. Existuje však i část ředitelů, kteří by naopak rádi převzali některé pravomoci od zřizovatele, a to udělování souhlasu s vyřazením a likvidací nepotřebného movitého majetku nad dvacet tisíc korun, souhlas s přijímáním darů, výběrová řízení při veřejných zakázkách do jednoho milionu korun a souhlas se zapojením do projektů, které nejsou financované z EU.

Výzkumný předpoklad, že mezi zřizovatelem a ředitelem střední školy dochází ke konkrétním projevům vztahů i v oblastech, které nejsou stanoveny v právních předpisech, byl jednoznačně potvrzen a specifikován pojmenováním konkrétních oblastí, v nichž se tyto vztahy uskutečňují. Výzkumný předpoklad, že by ředitelé středních škol přivítali v některých oblastech, které jsou v jejich pravomoci, větší míru metodické pomoci zřizovatele, než je jim poskytována, byl potvrzen pouze částečně. Důvodem může být jednak skutečnost, že je ředitelům metodická pomoc poskytována v požadované míře, a jednak smíření se současnou situací a získávání pomoci z jiných zdrojů, např. od kolegů ředitelů či z metodických příruček. Také poslední výzkumný předpoklad, že by zástupci zřizovatele i ředitelé středních škol přivítali možnost širších kompetencí zřizovatele ve vztahu k ředitelům středních škol, výzkumné údaje potvrdily pouze částečně, a to jen u ředitelů škol. V případě zástupců zřizovatele byl tento výzkumný předpoklad zcela vyvrácen. Důvodem pro úplné nepotvrzení výzkumného předpokladu může být skutečnost, že výzkumný vzorek byl poměrně malý. Výsledek šetření tak nelze zobecňovat, platí pouze pro oslovené respondenty.

Bakalářská práce zanalyzovala aspekty vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem střední školy, které vyplývají z právních předpisů, identifikovala na základě rozhovorů s řediteli středních škol a se zástupci zřizovatele oblasti, ve kterých dochází ke vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem, a které nejsou upraveny právními předpisy, zjistila názory ředitelů středních škol na potřebu míry metodické pomoci ze strany zřizovatele a zjistila názory zástupců zřizovatele a ředitelů středních škol na možnost širších kompetencí zřizovatele ve vztahu ke středním školám v porovnání se stávajícím stavem. Stanoveného cíle práce bylo dosaženo.

Data získaná z uskutečněných rozhovorů přinesla samozřejmě pouze dílčí pohled aktérů na aspekty vzájemného vztahu zřizovatele a ředitele střední školy, protože výběrový soubor byl vzhledem k časové náročnosti výzkumné metody poměrně malý. Za závažné zjištění lze považovat skutečnost, že ředitelé vnímají v některých oblastech nátlak ze strany zřizovatele, přestože faktické zasahování do kompetencí ředitele školy data nepotvrdila.

Využití práce pro oblast řízení ve školství

Zástupcům krajů a ředitelům středních škol práce zprostředkovává pohled a názory druhé strany na aspekty jejich vzájemného vztahu. Z toho mohou jak zřizovatelé, tak ředitelé vycházet při nastavování svých vztahů v budoucnu. Práci mohou využít ředitelé středních škol zřizovaných krajů jako materiál, v němž naleznou souhrnný pohled na aktuální právní aspekty vztahu zřizovatele středních škol a jejich ředitelů, který mohou ve své praxi využít k orientaci v problematice. Uchazečům o pracovní místo ředitele střední školy zřizované krajem může být práce prospěšná jako pomůcka pro přípravu ke konkursnímu řízení. Ředitelům středních škol práce přináší pohled jejich kolegů na aspekty vztahu se zřizovatelem, což může posloužit např. k zamyšlení nad mírou času, který věnují činnostem, které přímo nesouvisí se zvyšováním kvality vzdělávání.

Rozhovory získané v terénu mohou být zdrojem dat pro další zkoumání, například by bylo možné porovnávat pohled ředitele školy a zástupce zřizovatele na jednotlivé oblasti vzájemného vztahu. Seznam oblastí, v nichž dochází ke vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem střední školy, který práce předkládá, může posloužit jako východisko pro další výzkumné šetření, které by se mohlo uskutečnit na větším výběrovém souboru formou dotazníkového šetření.

5 Seznam použitých informačních zdrojů

Knihy

DVOŘÁK, Dominik. *Česká základní škola: vícepřípadová studie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, 310 s. ISBN 978-80-246-1896-8.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

KATZOVÁ, Pavla. *Školský zákon. Komentář*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. Komentáře (ASPI). 772 s. ISBN 978-80-7357-412-3.

KOBEROVÁ, Eva, Jana MARKOVÁ a Václav TROJAN. *Základy teorie práva, studijní texty*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, Centrum školského managementu, 2010. 43 s.

KRAUS, Jiří. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. 1. vyd. Praha: Academia, 2009. 879 s. ISBN 978-80-200-1351-4.

KUCHAŘ, Filip, Pavel SCHNEIDER, Václav TROJAN, Jan URBAN a Pavel ZEMAN. *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi*. Praha: Raabe, 2014. Dobrá škola, 180 s. ISBN 978-80-7496-168-7.

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer), 103 s. ISBN 978-80-7357-899-2.

MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla a Petr TĚGL. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku 2011*. 2. aktualiz. vyd. Ostrava: ANAG, 2011. Účetnictví (Anag), 191 s. ISBN 978-80-7263-664-8.

PEŠTÁLOVÁ, Lenka. *Školský zákon: zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání: stav k 1. 1. 2010*. 2. přeprac. vyd. Třinec: RESK, 2010. 267 s. ISBN 978-80-904324-1-3.

PODHRÁZKÝ, Milan. *Přehled judikatury z oblasti školství*. Praha: Wolters Kluwer, 2010. Judikatura (Wolters Kluwer ČR), 430 s. ISBN 978-80-7357-548-9.

POL, Milan. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.

PRŮCHA, Jan (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 936 s. ISBN 978-80-7367-546-2.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. 395 s. ISBN 978-80-7367-647-6.

RIGEL, Filip, Lenka BAHÝLOVÁ, Veronika KUDROVÁ, Ondřej MORAVEC a Monika PUŠKINOVÁ. *Školský zákon: komentář*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. Beckova edice komentované zákony, 838 s. ISBN 978-80-7400-550-3.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. Řízení školy (Wolters Kluwer), 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9.

Školní slovník českých synonym. 1. vyd. Brno: Lingea, 2010. 320 s. ISBN 978-80-87062-87-6.

TROJAN, Václav. *Pedagogický proces a jeho řízení*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Řízení školy (Wolters Kluwer), 90 s. ISBN 978-80-7478-539-9.

TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. 1. vyd. Praha: Portál, 2014. 176 s. ISBN 978-80-262-0591-3.

VALENTA, Jiří. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem: 2015/2016*. 6. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2015. Práce, mzdy, pojištění, 999 s. ISBN 978-80-7263-974-8.

Všeobecná encyklopedie ve čtyřech svazcích. 1. vyd. Praha: Nakladatelský dům OP, 1997. Encyklopedie Diderot. ISBN 80-85841-17-7.

Elektronické zdroje

Česká školní inspekce. *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2013/2014*. [online] Praha: Česká školní inspekce, 2014. ISBN: 978-80-905632-7-8. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/DOKUMENTY/Vyrocnizpravy>

Česká školní inspekce. *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2014/2015*. [online] Praha: Česká školní inspekce, 2015. ISBN: 978-80-88087-06-9. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/DOKUMENTY/Vyrocnizpravy>

McKinsey & Company. *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*. [online] Praha, 2010. 57 s. Dostupné z: http://www.arg.cz/Ok_koncepce/Edu_report.pdf

OECD. *Education at a Glance 2015: OECD Indicators*. OECD Publishing, [online] 2015. 568 s. ISBN 978-92-64-24209-8. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2015-en>

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, [online] Praha, 2014. 52 s. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_2020_web.pdf

TROJAN, Václav. Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence. In: *E-pedagogium*. 1. mimořádné číslo/2010. [online] Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, 2010. 332 s. ISSN 1213-7499. Dostupné z: <http://www.pdf.upol.cz/rychle-odkazy/casopis-e-pedagogium/>

Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice, ZÁVĚRY, Paulo Santiago, Alison Gilmore, Deborah Nusche and Pamela Sammons. [online] 2012. 21 s. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/zprava-oecd-o-hodnoceni-vzdelavani-v-cr>

Český statistický úřad. [online] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu>

Rejstřík škol a školských zařízení. [online] Dostupné z: <http://rejskol.msmt.cz/>

Generátor náhodných čísel. [online] Dostupné z: <http://randomnumbergenerator.intemodino.com/cz/>

Ústecký kraj. [online] Dostupné z: <http://www.kr-ustecky.cz/organizace-odboru/os-2616/p1=204496>

Ústecký kraj. [online] Dostupné z: <http://www.kr-ustecky.cz/seznam-radnich/os-7795/p1=204833>

Zákony

Zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění do 31. 12. 2005. [online] Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů. [online] Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. [online] Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. [online] Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. [online] Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>

Vyhlášky

Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích. [online] Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>

6 Seznam příloh

Příloha 1 – Rozhovor s ředitelem č. 1.....	63
Příloha 2 – Rozhovor s ředitelem č. 2.....	68
Příloha 3 – Rozhovor s ředitelem č. 3.....	71
Příloha 4 – Rozhovor s ředitelem č. 4.....	74
Příloha 5 – Rozhovor s ředitelem č. 5.....	77
Příloha 6 – Rozhovor s ředitelem č. 6.....	83
Příloha 7 – Rozhovor s úředníkem č. 1.....	90
Příloha 8 – Rozhovor s úředníkem č. 2.....	93
Příloha 9 – Rozhovor s úředníkem č. 3.....	95
Příloha 10 – Rozhovor s politikem č. 1.....	98
Příloha 11 – Rozhovor s politikem č. 2.....	101
Příloha 12 – Rozhovor s politikem č. 3.....	103

7 Přílohy

Příloha 1 - Rozhovor s ředitelem č. 1

1. Vnímáte zřizovatele vaší školy spíše jako instituci nebo jako konkrétní osoby?

„Tak já v tomhle mám úplně jasno. Jako instituci. Pro mě to je instituce, já se s nikým z úřadu neznám ze soukromého života, s nikým na pivo nechodím, takže pro mě jsou to úřední osoby a tak s nimi jedním. A myslím si, že by to tak mělo být. A já se ani nesnažím navázat nějaký bližší kontakt s nikým z úřadu.“

„Ta otázka byla směřovaná spíš k tomu, jako co vás napadne, když se řekne zřizovatel.“

„Instituce, ať jde o úředníky nebo politiky. Politici se tam pořád mění. I když to není zas tak rychle, to já bych si představoval třeba ještě rychleji ... ale ne, pro mě to je instituce. Zřizovatel i úřad. Ať už se na to dívám z pohledu jako toho politického vedení, že kraj, anebo toho úředního, co je úřad, tak pro mě instituce. Jednoznačně.“

2. V jakých konkrétních situacích se dostáváte do vztahu se zřizovatelem své školy?

„To je strašně dlouhý výčet. Dominují tomu finanční záležitosti. Nejvíce, pokud jde o ty finanční záležitosti, rozpočet školy. Děláme finanční plán už dlouho předem, pak se ten rozpočet dojednává, jeho změny, vykazování účetnictví, pořád posíláme nějaká hlášení, kolik jsme vyčerpali na tohle, na tohle, jaký je stav účtů ve čtvrtletí a kolik máme na rezervním fondu a v FKSP, a tak dále. Takže to je rozhodně nejčastější styk se zřizovatelem, potažmo tedy s krajským úřadem. Nebo žádosti o nějaké dotace, nebo mám tady celkem často nějaké kontroly, vedení účetnictví, jak to děláme, schvalování výdajů z fondů, schvalování přijetí darů a tak. Takže tohle, to tomu dominuje. Pak schvalování zapojení do projektů, což mne teda trochu obtěžuje, to se mi moc nelíbí. Takové to čerpání grantů, i když jsme někde ... My děláme rozsáhlou projektovou činnost. Takže to, že nám to zřizovatel musí schválit, abychom se zapojili do nějakého projektu, dokonce i v situacích, kdy žádné peníze nechceme, kdy je to financováno, tak to mne trochu obtěžuje. No ale to je také teda místo, kdy se teda stýkáme buď s politiky, nebo s úředníky. I s těmi politiky, protože oni to leckdy musí projednat v radě, odsouhlasit, takže se někdy

musím obracet i na ty politiky. No pak to jsou majetkové záležitosti, to je takové to vykazování majetku a hospodaření s ním, inventarizace, pasportizace majetku, tak tohle, to je také celkem časté. No a pak to jsou ještě takové ty organizační záležitosti, co se týká přijímacího řízení a maturity, jmenování předsedů maturitních komisí a termíny maturit a takovéto záležitosti. Nebo řešení odvolání ve správním řízení, tak to také do toho patří. No, tenhle ten veškerý styk, který jsem až dosud jmenoval, ten je víceméně prováděn dálkovou formou, bych řekl. To si vyměňujeme maily, nebo někdy se zatelefonuje, ale někdy je to písemnost s razítkem, ale je to dálkovou formou. A ještě porady s řediteli svolávané odborem školství, mládeže a tělovýchovy. To je pro mě vlastně jediná příležitost, nebo jedna z mála, kdy teda se vidíme osobně. A tam se projednávají takové ty obecné školské zákonitosti, nebo každé to oddělení si tam řekne své k nějaké té záležitosti. Takže to je další situace, kdy teda se dostávám do vztahu se zřizovatelem. I když, pardon, to bych se zeptal skoro já vás. Vy říkáte se zřizovatelem, tak jestli já mám nějak oddělovat, kdy jde opravdu o toho zřizovatele, a kdy jde o ten úřad.“

„Otázka směřovala k vašemu vztahu se zřizovatelem.“

„Takže to si od toho odfiltrujete.“

„Ano.“

„Dobře. No tak my chceme leckdy nějaký ten souhlas od zřizovatele, ať se to týká těch grantů a toho našeho zapojení do projektů anebo i u těch některých finančních záležitostí, že, o tom rozhoduje rada, nebo to schvaluje rada. Ale řešíme to prostřednictvím toho úředního aparátu. No tak to byly ty konkrétní situace, kdy se dostáváme do toho vztahu.“

3. Myslíte si, že některé situace, kdy se dostáváte do vztahu se zřizovatelem, nejsou vymezené v právních předpisech?

„Ano, to si myslím.“

4. Které to jsou situace?

„Třeba je to zasahování do toho přijímacího řízení, protože to je v kompetenci ředitelů škol a oni nám do toho pořád zasahují. Na ředitele je činěn nátlak, aby postupoval podle představ politiků. Když tak nepostupuje, tak to ten ředitel pocítí. To mám vlastní zkušenost. O tom bych mohl vyprávět. Takže to je politika. V zákoně to prostě je, že za přijímání odpovídá ředitel, a hotovo. Ale ten nátlak na nás činěn je. Ti politici nejsou

hloupí, oni vědí, že nám to nemůžou dát příkazem, tak je formulováno doporučení zastupitelstva ředitelům zřizovaných škol, ať postupují tak a tak. No, a když někdo tak nepostupuje, tak má odměny nula. I mně to bylo celkem otevřeně řečeno. Takže to je nátlak, já to vidím jako nátlak.“

5. V jakých konkrétních situacích vám zřizovatel poskytuje metodickou pomoc?

„No tak, zřizovatel. Já nevím, jestli to teda je zřizovatel, když nám úředník z krajského úřadu posílá, jak máme postupovat ve správním řízení. Tam je metodická podpora. Od toho úředníka je, ten se snaží. Nebo spisová služba, archivní, jak ji máme dělat a tak. To je metodická podpora, ale jestli je ze strany zřizovatele, to tedy asi ne. Nebo vedení účetnictví, že tady naše účetní konzultuje jak má co zařadit, jak má něco vést. Tak tam ta podpora je.“

6. Vnímáte metodickou pomoc jako vyhovující?

„Ano, já nepotřebuju žádnou další. My si vystačíme.“

7. Vyskytují se v praxi situace, které jsou ve vaší pravomoci, a ve kterých byste přivítal metodickou pomoc zřizovatele, ale není vám poskytována?

„Ne.“

8. (Pokud ano, v jakých konkrétních situacích?)

...

9. Zažil jste někdy situaci, kdy zřizovatel jednal nad rámec svých pravomocí a zasáhl do oblasti ve vaší kompetenci?

„Ano.“

10. Jaké konkrétní situace to byly?

„Třeba nátlak na omezení osmiletého studia. Kvůli tomu jsem taky nedostal odměny. Bouřil jsem se dokonce několik let. Pak mi řekli, že když teda pořád budu na tom trvat a otvírat tady dvě primy, i když v koncepci rozvoje vzdělávací soustavy Ústeckého kraje je napsáno, ... Na tohle téma tam je teda jedna věta, tam je: byla přijata zásada jedno gymnázium, jedna prima, takhle to tam stojí. A ona teda taky není dodržovaná, třeba jedno gymnázium, protože má filiálku v jiném městě, tak má samozřejmě dvě primy, já to chápu,

to já bych je nechtěl omezovat, ale jenom mě to mrzelo vůči nám, protože my jsme velká škola, máme velkou spádovou oblast. Takže aby gymnázium, které má spádovou oblast patnáct tisíc obyvatel a které má sto tisíc obyvatel, tak aby obě měla stejná měřítka a každé smělo otevírat jednu primu, mě přijde prostě nelogické, špatné. Prostě to nedává stejnou šanci obyvatelům té spádové oblasti posílat své děti do té primy, když tam se vybírá z toho a tady z takového počtu. No a tak tam na mě teda byl ten nátlak taky jasně činěný. Tam mi pak řekli, že když to teda neomezím, tak že píšou na ministerstvo žádost o snížení kapacity školy, jako toho oboru. Tím, že mě teda už fakt přinutí, když tam bych nedostal peníze, když bych překračoval kapacitu oboru. Tak tomu jsem pak podlehl. Ted' otevíráme už třetí rok jednu primu. No tak to je jedna ta konkrétní situace. No a konání těch přijímacích zkoušek požadovanou formou, tak to se ted' zase letos opakuje. Tak tam jsem teda na ten nátlak tak trochu podlehl, ale udělal jsem to tak, aby se vlk nažral a koza zůstala celá. Tak jsem to udělal, že jsme se totiž rozhodli, že to budeme podle toho doporučení kraje dělat pouze u osmiletého studia, kde nás to tolik nepálí. Tam máme ... devadesát dětí se hlásí, my jich můžeme vzít maximálně třicet, takže tam ta forma toho přijímání až takovou velkou roli nehraje, ale u toho čtyřletého studia si to děláme pořad.“

„Co se vám na tom nelíbí?“

„Mě se hlavně nelíbí vůbec ta koncepce centrálního rozhodování a stanovování nějakých limitů pro gymnázia. Tak ono to směřuje k tomu jako, aby to snad bylo v celé republice všude stejně, a to myslím, že je úplně špatný princip. Naše škola si myslím, že by s tím až tak velký problém neměla, k nám se hlásí opravdu dobří uchazeči, takže to nejde ani tak o tu konkrétní naši školu, spíš mi jde o ten princip.“

11. Přivítal byste, kdyby zřizovatel převzal některé vaše kompetence?

„Rozhodně ne. Naopak, já bych rád převzal některé kompetence zřizovatele.“

12. Jaké by to byly?

„Tak ona spousta kompetencí je dána školským zákonem a rozhoduje o tom ministerstvo, anebo ještě výš, vláda, takže do toho bych se asi nehrabal. Ale pokud jde o to hospodaření s majetkem, mě třeba štve, že já musím žádat, když něco vyřazujeme, chceme to hodit do sběru, tak to jsou složité protokoly, pak čekáme, až nám to schválí. Nebo musíme mít posouzení u starého počítače, posudek, že teda už je to opravdu zastaralé zařízení, nebo

neopravitelné, aby mi dovolili laskavě to teda vyhodit do té popelnice. Tak to mě připadá takové zbytečné úřadování, to si myslím, že by ředitelé mohli mít. Nebo to přijímání darů. My dostaneme dar a musíme žádat o jeho schválení. Nebo věcné dary. To mi taky komplikuje život. Ono to není nic tak extra velkého, významného, spíš jsou to drobnosti, které, si myslím, zbytečně komplikují práci.“

Příloha 2 - Rozhovor s ředitelem č. 2

1. Vnímáte zřizovatele Vaší školy spíše jako instituci nebo jako konkrétní osoby?

„To platí obojí. Ta instituce je naplněná lidmi, se kterými se člověk za určitou dobu zná a tím pádem je to tak i tak. Pro mě je to samozřejmě instituce jako zřizovatel, ale konkrétní lidi tam jsou s tím spojeni.“

2. V jakých konkrétních situacích se dostáváte do vztahu se zřizovatelem své školy?

„Těch situací je docela málo. Já tam moc nechodím, protože si myslím, že je dobře mít ty kontakty naladěný tak, aby tam člověk nechodil jenom tak, jako že existuje. Takže máme porady, ty jsou dvakrát za rok. Teď je dohadovací řízení rozpočtu, chodíme tam ještě na nějaká jednání krajské rady CZESZA, to je tak 3x za rok a pak jsem s různou frekvencí byl účasten nebo členem různých skupin, když bylo slučování škol, tak jsem tam taky párkrát někde fungoval u vedoucího odboru, ale jsou to takové náhodné týmy. V pondělí jdu do nějaké komise, tak teď začne zase něco fungovat. Takže si myslím, že těch kontaktů zase až tak moc není.“

3. Myslíte si, že některé situace, kdy se dostáváte do vztahu se zřizovatelem, nejsou vymezené v právních předpisech?

„To určitě nastane.“

4. Které konkrétní situace to jsou?

„Myslím si, že třeba i ta komise, co teď, nevím ani, co to je za projekt. Vím, že tam jdou nějaké projekty a určitě to z žádného paragrafu nevyplývá. Jestli byly chvíle, kdy nějaký politik zavolal, koho chce tady přijmout a tak, tak ty situace samozřejmě byly. Pro ně neúspěšné. Ale teď už delší dobu ne. Jinak si myslím, že těchto situací moc není.“

5. V jakých konkrétních situacích vám zřizovatel poskytuje metodickou pomoc?

„To školství na to nemá zřejmě dost právníků a vůbec možností, jak to udělat, takže já si myslím, že té metodické pomoci je pomálu a tím neříkám, že mi to vadí, prostě jsme si už na to zvykli a je to tak. Když je úplně velká nouze, tak já třeba sem tam, tak 2 x za 3 roky

zeptám úředníka na odboru školství, ale to v podstatě nemá k té otázce žádný vztah. Krajský úřad někdy třeba objedná nějaké školení, což se hodí, ale bývá to řídkým jevem. Metodická pomoc od zřizovatele je opravdu minimální, ale nechci, aby to vyznělo, jako že je to kritický tón, není. Ale ten kritický tón je někde jinde. Jestli to má být na těch ředitelích, tak bychom potom měli mít ty školy obsazené tak, jak to třeba mají v Německu, kde zrovna tohle na ty školy hozené není, ale my třeba fungujeme jako před třiceti lety, máme jednu hospodářku, jednu účetní, jednu sekretářku a teď přibyl správce sítě. Ale když se člověk podívá, jak fungují ty školy v zahraničí, tak když na to jsou lidi, tak je to jiné, tak tu metodickou pomoc vlastně nepotřebujete, protože se to dá zařídit. Takhle se v tom člověk plácá sám.“

6. Vnímáte metodickou pomoc zřizovatele jako vyhovující?

„Ta metodická pomoc je minimální a dlouhodobější praxe už je tak ustálená, že si myslím, že nemá smysl nad tím přemýšlet, jestli to je dostačující nebo ne, protože to tak je a už jsme si poradili.“

7. (Vyskytují se v praxi situace, které jsou ve vaší pravomoci, a ve kterých byste přivítal metodickou pomoc zřizovatele, ale není vám poskytována?)

...

8. (Pokud ano, v jakých konkrétních situacích?)

...

9. Zažil jste někdy situaci, kdy zřizovatel jednal nad rámec svých pravomocí a zasáhl do oblasti ve vaší kompetenci?

„Tak snažil se, ale nezasáhl nakonec.“

10. Jaké konkrétní situace to byly?

„Výsledek byl asi takový negativní. Ale těžko se dá říci, kdo je zřizovatel, jestli to je každý politik krajského zastupitelstva nebo radní, tak to byly ty pokusy. U mě ty pokusy byly. V jiných oblastech ne.“ Pozn. autorky: z otázky č. 4 je zřejmé, že se jednalo o přijímací řízení.

11. Přivítal byste, kdyby zřizovatel převzal některé vaše kompetence?

„Já nevím. Já bych tomu ani neřikal, že kompetence. Já si myslím, že my už takových patnáct let všichni lamentujeme, že ředitelé mají kompetencí čím dál méně. Takže já si myslím, že těch kompetencí ... Ono je tak šíleně okleštěné všelijakými vyhláškami a vším možným, takže my de facto jako plníme jenom to, co se po nás chce, což si myslím, že je spíš plnění povinností než příliš moc kompetencí. Od té doby, co jsme šli do právní subjektivity dávno, tak já to pamatuju, tak vím, že to bylo úplně něco jiného. Ty kompetence si myslím, že možná bych do té otázky moc nedával, ale samozřejmě takové ty rutinní práce, kdyby dělal někdo, kdo by na to mohl mít tým pracovníků a bylo to jako mimo ty jednotlivé školy, tak by to asi ulehčení bylo a myslím si, že by to nakonec bylo i docela efektivnější.“

12. Jaké by to byly?

„Třeba BOZP a všechny tyhle ty věci. Já si myslím, že to má takový rámec, že tým pracovníků někde by to asi uměl obhospodařit lépe, než jeden ztracený nešťastník ve škole. A my si stejně zase najímáme. Tohle to by smysl mělo, například tyhle věci. Jsou to spíš takové rutinní práce, než kompetence. ... Nemáte žádné kompetence, když na to nemáte manévrovací prostor.“

Příloha 3 - Rozhovor s ředitelem č. 3

1. Vnímáte zřizovatele Vaší školy spíše jako instituci nebo jako konkrétní osoby?

„Já většinou jako jednotlivé osoby. Úředníky.“

2. V jakých konkrétních situacích se dostáváte do vztahu se zřizovatelem své školy?

„Jako ohledně investic určitě, tak to potřebujeme. Ohledně třeba nových oborů. A pak, když máme nějaké soutěže. Jinak já jako tam moc nejsem. Jsou to i ty ekonomické stránky, takže to taky vnímám, nejenom ekonomka, ale i já. Přijímací řízení, protože to taky chodí, takže to posíláme elektronicky. Závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky, já nevím. Pomoc, když je nějaká stížnost, tak se taky ptám, jak to řešit. To je asi všechno.“

3. Myslíte si, že některé situace, kdy se dostáváte do vztahu se zřizovatelem, nejsou vymezené v právních předpisech?

„Tak já jsem se s tím asi nesetkala. Já totiž nedovedu posoudit, jestli třeba, co se týká ... A teď myslím, ne třeba přijímací řízení, to nám zatím kraj nenařídil, to on jenom doporučí, ale nenařizuje. Myslím si, že tady v tom... Já to nevnímám jako ... Protože já jsem i pro. I když třeba vím, že na tom tratíme. Ale zase nám neklade takové podmínky. On třeba řekne, že by bylo dobré, kdybychom se přihlásili, ale podmínky nechá na mně. Tak já si je nastavím tak, že si to přijímací řízení jenom udělám, zkouknu si, jak to vypadá, ale ty podmínky si pak nastavím sama.“

4. Pokud ano, které konkrétní situace to jsou?

„Třeba vnímám dost, já nevím, jestli pozitivně nebo negativně, někdy mně to naštve, to, co se týče třeba energií. Tak tadyhle to. To nevím, jestli ... Já chápu to, že když se nakoupí ve velkém, že to je jednodušší. A my kolikrát ani nevíme, jaká je ta přesná cena, jak pak je to vyúčtování, já jenom dám někomu plnou moc, že to za mne může rozhodnout, a pak, pak se vám to nevrátí zpátky. Takže tadyhle to zrovna. Telefony, že nám končí 29. února smlouva. Budeme jí mít dál, nebo nebudeme? Nevím. Takže tadyhle v tom taky nevím. A ono se to hlavně týče jenom těch ekonomických složek. Jinak nikde to nevnímám, že by mě jako říkal, že musíš udělat tohle, musíš udělat támhleto. Takže já to vnímám hlavně tadyhle v tom. Pak, když, jak se nařídily a zrovna to se nařídilo, jeden účetní program,

nebo ty programy, které jsou, i tadyhle to vnímám jakoby ... Říkám, nevádí mi ta pedagogická stránka, tam zřizovatel nijak nepůsobí, ale tady v těch ekonomických hrozně. Dovedou vám právě říci, že se špatně staráte o ty budovy, že to má být takhle, ale přitom vám s tím nějak nepomůžou. Ale jinak říkám, já s úředníky nemám nějaký problém. Já je vnímám všechny, že asi svoji práci dělají nějak dobře, snažím se vycházet. Takže říkám, hlavně tu ekonomickou stránku.“

5. V jakých konkrétních situacích vám zřizovatel poskytuje metodickou pomoc?

„No tak to je určitě ... já nevím, když potřebujeme právě přes přijímací řízení, přes nějaké ty problémy, nevím, když jsou nějaké problémy ve škole, třeba by mělo být to podmíněné vyloučení, tak ... Ale jinak, jinak nevím, co mám říci. My jako většinou moc ... To spíš kdyby člověk fakt chtěl něco, tak se obrátí na někoho, na nějakého ředitele. Což jako já jsem se třeba dost často obracela na ředitelku z jiné střední školy.“

6. Vnímáte metodickou pomoc zřizovatele jako vyhovující?

„A tak já když to, ... tak mě poradí, takže já asi jo, no. Já to neumím posoudit z toho, co třeba říkají ekonomky, když tam je ta metodická pomoc.“

7. Vyskytují se v praxi situace, které jsou ve vaší pravomoci, a ve kterých byste přivítal metodickou pomoc zřizovatele, ale není vám poskytována?

„Tak to nevím, no. Tak my, když něco potřebujeme, tak si za tím jdeme a udělají to, no. Takže asi ...“

8. (Pokud ano, v jakých konkrétních situacích?)

...

9. Zažila jste někdy situaci, kdy zřizovatel jednal nad rámec svých pravomocí a zasáhl do oblasti ve vaší kompetenci?

„No to nevím. To si myslím, že takhle ne, že by úplně něco rozhodl, aniž to ... ale protože zrovna, prodej nebo nákup budovy je v jeho pravomoci, ale třeba bych někdy ... aby to sdělili, aby se třeba poradili, nebo něco takového, abychom se to nedozvěděli pozdě. Ale to je zase ... to jsou jenom ty ekonomický... Že by nám zasahoval do něčeho, tak já jsem to nějak ... To jsme zase u toho, že rozhodne, že nakoupí tadyhle to. Tak jsme třeba ... když

jsme třeba chtěli i kvůli internetu, tak to jsem si říkala, to se asi budeme bouřit, protože já jsem si třeba vymohla taky ten internet. On nám pouští do třech budov a máme ho měsíčně za sedm set korun. A když máme ten optický kabel, tak si myslím, že by ... A díky teda tomu, že máte tady taky nějaké slovo ve městě, že si to dovedete nějak ... Takže to by se mi asi taky nelíbilo, tadyhle to. U těch telefonů to bylo dobré, to se dobře vysoutěžilo, že jsme si i mohli nakoupit další telefony. A za tu cenu, co máme, jsme svým způsobem mohli i zrušit nějaké příkazy o telefonování, jako aby se zapisovalo, jestliže tam máte nějaké 4000 minut v tom tarifu, tak to prostě nemůže se protelefonovat. Dokonce i kantorům říkám, že ten služební telefon je tam od toho. Ne pevná linka, ale služební telefon, ten mobil, aby těm rodičům volali. Já jsem se s tím teda nějak ještě nesetkala.“

10. (Pokud ano, jaké konkrétní situace to byly?)

...

11. Přivítala byste, kdyby zřizovatel převzal některé vaše kompetence?

„Určitě.“

12. (Jaké by to byly?)

„Určitě výběrová řízení. To jo. Když si uvědomíte, že máme nějakých šedesát pět zaměstnanců, a z toho je jenom patnáct nepedagogických pracovníků, a na tom ekonomickém úseku máte jenom tři zaměstnance, a potřebujete od nich, aby vám také něco udělali, a ten kantor je ... Kantoři jsou opravdu nadimenzovaní. Tady nemůžete mít jednoho kantora navíc, takže když vám někdo vypadne, tak vám pak nic jiného nezbyde, než prostě rušit výuku, upravovat rozvrhy. Takže tadyhle bych to asi viděla.“

Příloha 4 - Rozhovor s ředitelem č. 4

1. Vnímáte zřizovatele své školy spíše jako instituci nebo jako konkrétní osoby?

„Tak já asi instituci. Protože těch osob by bylo hodně. Takže jako instituci.“

2. V jakých konkrétních situacích se dostáváte do vztahu se zřizovatelem své školy?

„Tak, když se třeba měnil název školy, tak to bylo první. Když děláme rozpočet, když dostáváme od zřizovatele rozpočet a buď ho přijímáme, nebo ho připomínkujeme. Když podávají žáci, učitelé, nějaké stížnosti, když řešíme komplikované správní řízení, třeba vyloučení žákyně týden před maturitní zkouškou, jako příklad. Potom jsme například žádali o různé granty a dotace. Pomoc při preventivní činnosti, při sportovní činnosti, když jsme zvali na významné akce různé členy jak politické, třeba paní náměstkyni, nebo vedoucího odboru školství, ale i další úředníky, třeba na celostátní soutěž v lehké atletice. Při jmenování předsedů maturitních komisí, při jmenování předsedů závěrečných zkoušek, při nějakých komplikovaných situacích, když jsme si nevěděli rady, tak se na ně obracíme. Takže takhle.“

3. Myslíte si, že některé situace, kdy se dostáváte do vztahu se zřizovatelem, nejsou vymezené v právních předpisech?

„Stoprocentně. X krát jsem se na zřizovatele obracela a určitě to není nikde v žádném popisu a poradili mně, nebo mě odkázali na nějakou jinou instituci. Určitě ano, x krát.“

4. Které konkrétní situace to jsou?

„Tam je napsáno, že ředitel školy do konce března jmenuje členy maturitní komise a například paní učitelka v době maturity měla rodit. Tak já se ptám, a to určitě není v popisu, zdali můžu přijmout paní učitelku z průmyslové školy na dohodu, která bude zastávat funkci zkoušející u maturitní zkoušky, a zdali neporušuju nějaké předpisy a jak to nejlépe mám řešit, když ... Týkalo se to ruštiny, těch ruštinářů není moc a tahle teda otěhotněla a odešla, a tak jinou ruštinářku jsem si vzala z jiné školy. Jestli můžu na dohodu, a jestli to je platné.“

„Myslíte si, že ještě některé z těch situací, které jste vyjmenovala, nevyplývají z právních předpisů?“

„No, třeba vznikla situace, kdy se žákyně na půdě školy napily Sava. A v tu chvíli jsem to nějak řešila a konzultovala jsem to se zřizovatelem. Otvírali jsme třeba zdravotnické mini muzeum, tak jsme pozvali předsedkyni výboru pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, to byl politik, paní náměstkyni, to byl politik. Nebo bylo mezinárodní setkání ředitelů energetických škol, tak jsme je zvali. Oni přijeli na tohle jednání. A v rámci toho setkání jsme pořádali kulatý stůl na řešení situace nedostatku vzdělaných energetiků do firem RWE, ČEZ a EON a takhle jsme je zvali. Oni nám asi nepomohli v tu chvíli, ale aspoň vyslechli, že těch žáků je nedostatek a třeba víc můžou posílit nějaké finance nebo preferovat ten obor a podobně.“

5. V jakých konkrétních situacích vám zřizovatel poskytuje metodickou pomoc?

„No určitě. Tak ve správním řízení vždycky. Metodická pomoc. Teoreticky náhradní předseda maturitní komise, taky metodická pomoc. Nebo si pamatuju, že jsem se na zřizovatele třeba obracela, že žákyně k maturitní zkoušce sice z domu vyšla, ale do školy nikdy nedošla. Zmizela. Našla se za tři neděle v Chebu. No a teďka v tu chvíli je neomluvená. No a tak jsem to konzultovala, jestli opravdu ... No a my jsme ji napřed hledali strašně moc. Pak neomluvena, a pak že se musí zapsat na druhý termín. Takže to třeba byly příklady.“

6. Vnímáte metodickou pomoc zřizovatele jako vyhovující?

„Určitě. Já jsem asi ten jiný typ, já jsem žádné kontroverze nikdy s nikým neměla, a hledala jsem společné řešení v prospěch celé věci. Asi ten, kdo by chtěl psa bít, hůl by si našel, no ale já jsem ji nikdy nehledala.“

7. Vyskytují se v praxi situace, které jsou ve vaší pravomoci, a ve kterých byste přivítala metodickou pomoc zřizovatele, ale není vám poskytována?

„Ne. To se mi nikdy nestalo. Buď jsem věděla, ... spíš jako ... já mám na to vždycky svůj názor, vyhledám si ty různé odstavce, zákoník, vyhlášky, ale pak to stejně zkonzultuju. Moudrý člověk ví, že neví, tak si to radši ještě potvrdí nebo někoho zeptá. A já teda jsem vždycky pomoc našla.“

8. (Pokud ano, v jakých konkrétních situacích?)

...

9. Zažila jste někdy situaci, kdy zřizovatel jednal nad rámec svých pravomocí a zasáhl do oblasti ve vaší kompetenci?

„Ne. Jakože třeba že bych napsala odměny a někdo by zvedl telefon a řekl: hele Osypka to dělá extra dobře, přidejte mu... Ne. Nebo že třeba žák Novák má leukémii a už potřetí jde k maturitě, prosím vás pomozte mu ... Ne. Ani jako prosba. Nikdy ne.“

10. (Pokud ano, jaké konkrétní situace to byly?)

...

11. Přivítala byste, kdyby zřizovatel převzal některé vaše kompetence?

„Já jo. Určitě. Já určitě ano.“

12. Jaké by to byly?

„No tak třeba takové vyloučení žáka ze školy by mně velice vyhovovalo. Protože půlka sboru tvrdí, jak je Jaroušek hodný a druhá půlka, že to je křivák. Teďka jste strašně ovlivněná, kdo je Jaroušek, kdo jsou jeho rodiče, ve které skupině se nachází vaši oblíbenci, jestli říkají: Jarouška si tu necháme, nebo zase mí oblíbenci mohou být ve skupině: okamžitě se ho zbav. A tu chvíli už ten člověk není nestranný. A to bylo moc dobré, kdyby tady absolutně cizí lidí, jako soud, dejme tomu rozhodli, zvážili argumenty a řekli ano, Jarouška vyloučit, nevyločit. Tak to bych velice přivítala.“

„A ještě v něčem?“

„Ani ne. Nedovedu si představit, jak by se staral zřizovatel třeba o moje topení v těch devatenácti budovách. No, je toho na toho ředitele hodně. Ale ten ředitel už má mít roli toho manažera. Opřít se o ty své podřízené.“

Příloha 5 - Rozhovor s ředitelem č. 5

1. Vnímáte zřizovatele vaší školy spíše jako instituci nebo jako konkrétní osoby?

„Tak protože jsme v nějakém právním prostředí, hlavní je to hledisko zřizovatelské ze strany zákonů, z té oficiální strany. No ale velmi rád vnímám zřizovatele i jako soubor lidí, kterým jde o společnou věc, o rozvoj školství.

„Takže když se řekne zřizovatel, tak máte na mysli kraj jako instituci?“

„Ano, kraj, ale ... Kraj jako instituci, ale zároveň je tam i ten druhý pohled, že to vnímám jako množinu lidí. Za prvé jako instituci, která má nějaké pravomoci a nějaké povinnosti a musí vyvíjet nějakou činnost vůči školám, a na druhou stranu to zase vnímám jako množinu lidí, s kterými člověk přichází do styku. Jsou tam dvě oblasti. Jedna je otázka politická, to znamená politiky, a z druhé strany úředníky. Takže... jak je vnímám ... vnímám oba dva póly a oba dva mají nějakou svoji funkci. Co se týká té zřizovatelské funkce, nebo vůbec té funkce vůči školám jako rozhodovací pravomoci, tak tam je to otázka těch politiků, rada, protože jsme zřizovaní radou. Jsme jmenováni jako ředitelé Radou Ústeckého kraje. Zastupitelstvo rozhoduje většinu věcí. Rozhoduje třeba o rozpočtu školy a tak dále. I když rada k tomu dává své vyjádření. No a pak je to otázka těch lidí, kteří pracují převážně na odboru školství nebo na ekonomickém odboru, a s kterými člověk řeší většinu těch denních problémů, nebo kteří se starají o to, aby škola mohla fungovat ve vztahu k provádění zřizovatelských funkcí.“

2. V jakých konkrétních situacích se dostáváte do vztahu se zřizovatelem své školy.

„Tak zřizovatel školy zřizuje naši školu. S každým jednáním, s každým zásadním rozhodnutím, nebo s běžným chodem školy, je obeznámen zřizovatel. Nemyslím si, že je požádán třeba o souhlas, protože to není třeba, protože každý ředitel školy, nebo každá škola, funguje v rámci zákonných pravidel, která jsou dána buďto školským zákonem a dalšími zákony, které o této věci mluví, ale dá se říct, že my jako ředitelé vždycky víme, že se budeme muset za každé rozhodnutí ... Buďto v tu chvíli to rozhodnutí uděláme a nebo potom dodatečně, až budou nějaké výsledky, až se bude dělat třeba nějaké vyúčtování a podobně, tak se budeme muset za své rozhodnutí zodpovídat zřizovateli. Mohu říct za svoji osobu, že já vím, že musím rozhodovat tak, abych vždycky obstál při

tom odůvodnění rozhodnutí před zřizovatelem. Je to otázka toho, že škola není majetek ředitele, ale škola je majetek Ústeckého kraje. Jako každá organizace, která se řídí, tak já to chápu tak ... protože jak říkám, jsem pracoval i v podnikatelské sféře ... že my jsme najatí, nebo já jako ředitel jsem najat zřizovatelem na to, abych v rámci daných předpisů, a v rámci úkolů daných zřizovatelem, a v rámci dlouhodobého záměru školství Ústeckého kraje, a dalších předpisů, nebo rozhodnutí rady, abych tuto školu řídil a spravoval. Víceméně se cítím správcem této školy.“

3. Myslíte si, že některé situace, kdy se dostáváte do vztahu se zřizovatelem, nejsou vymezené v právních předpisech?

„Myslím, že ano.“

4. Které konkrétní situace to jsou?

„No těch záležitostí je celá řada. Jde o to, že jsou věci koncepčního řízení. A celá ta oblast koncepčního řízení není víceméně upravena zákony, až do detailů jakým způsobem se tyto věci projednávají, nebo jakým způsobem jsou tyto věci řešeny. Ale koncepce, nějaké řídicí postupy, nebo záměry té školy, to je celá oblast, která se projednává se zřizovatelem tak, aby se dostal do korelace záměr školy, nebo záměr managementu školy, se zájmy zřizovatele, a aby se vzájemně našla nějaká optimální varianta, která bude vyhovovat oběma dvěma stranám, a společenské potřebě v regionu. A je pravda, že v některých případech, zvláště v okrajových částech kraje, nemusí mít zřizovatel až tak úplně do detailu vědomost o tom, co se v této oblasti děje, myslím v oblasti pracovních sil a podobně. A tady si myslím, že ta korelace, nebo to s čím přicházíme jako ředitelé, nebo jaké máme záměry, se musí se zřizovatelem projednat. A myslím si, že v záměrech optimalizačních, záměrech ekonomických nebo investičních, tady ty věci jsou rámcově vymezeny zřizovatelem nebo v zákonech. Ale to projednávání nebo ten praktický dopad těchto věcí je víceméně na aplikaci těch zákonných norem, nebo na vzájemné dohodě mezi zřizovatelem a pracovníky zřizovatele a mezi školou a případně i ředitelem. Věc, která se projednávala se zřizovatelem, to je třeba otázka projektů, které podává škola. A těch záležitostí je celá řada. Tady je potřeba, aby zřizovatel o těchto záměrech věděl, aby došlo k souhlasu zřizovatele, že se jedná o naplňování záměru zřizovatele v oblasti celospolečenských povinností kraje, a tak dále. Potom vypořádávání těch projektů nebo celé řady těchto záležitostí. Jde možná i o oblast zaměření školy směrem k rozvoji regionu,

zase uvedu příklad. Máme tady průmyslovou zónu nad městem. Jde o to, že jsou informace, že tam vznikne potřeba pracovních sil, no a škola, pokud plní své společenské zadání, by na to měla reagovat a měla by tyto věci komunikovat se zřizovatelem a nečekat na nějaké pokyny shora.“

5. V jakých konkrétních situacích vám zřizovatel poskytuje metodickou pomoc?

„No tak oddělní správní a ekonomika. Metodická pomoc v oblasti řízení pedagogického procesu. Jsou to i otázky takového metodického přístupu k řešení, protože jsou určité postupy, které je dobré, aby se obecně dodržovaly. No a pak je to ta ekonomická oblast.“

6. Vnímáte metodickou pomoc zřizovatele jako vyhovující?

„Jak říkám, já si nemůžu stěžovat, já jsem naopak velmi spokojen. Je to o tom, co chcete. Buďto zvednete telefon, nebo přijedete, a budete chtít poradit, budete chtít tu metodickou pomoc. Anebo budete jenom nadávat, že vám nechodí nějaké materiály a nějaké vzory, budete říkat, oni nám nic neposlali. Ale to závisí na člověku, co chce.“

7. Vyskytují se v praxi situace, které jsou ve vaší pravomoci, a ve kterých byste přivítal metodickou pomoc zřizovatele, ale není vám poskytována?

„No, tam jde o to, co považuju za metodickou pomoc. Jestli za metodickou pomoc považuji to, že budou chodit nějaké vypracované brožurky, nebo nějaké metodické materiály, anebo jestli ty věci budeme řešit za pochodu nějakým dotazem. Já si myslím, že ta metodická pomoc, tak, jak je to nastaveno, že kraj není orgánem, který by byl prioritně zřízen pro zpracovávání nějakých metodických materiálů. Takže z tohoto hlediska považuju současný stav za takový ... neřeknu optimální, to asi ne, ale za takový normální, standardní. S tím, že díky tomu, že pokud člověk skutečně chce ty věci řešit, tak že ... a má koho se chce zeptat, tak tam z mého hlediska je ta poradenská činnost nadstandardní. Já ji hodnotím jako nadstandardní, ale to říkám o tom, že člověk chce ty věci řešit, chce se zeptat, a chce o tu metodickou činnost požádat. Řeknu, mám nějaký problém, a to i na tom ekonomickým úseku.“

8. V jakých konkrétních situacích?

„Já myslím v tom správním řízení, tam jsme dostali těch vzorů dost. Takže tam je to naprosto v pohodě. A já myslím, že těch metodických materiálů i komerčně dostupných, že

je dost. Já si nemyslím, že je možný, aby pořád někdo na krajském úřadě neustále novelizoval nějaké předpisy ve všech oblastech, kterých je celá řada. Neustále to nějakým způsobem posílal ředitelům. Tohle není možné. Můžeme si říkat, že by to bylo nádherné, mít v každém případě přesně... ťuknete si a hned víte, co máte dělat. Ale tohle není reálné, to není možné, takže já myslím, že tak, jak je to nastaveno, tak je to nastaveno dobře. S jednou jedinou výhradou. To je pomoc právní. Jedině ta právní pomoc, tam bych předpokládal, že ze strany zřizovatele ta právní pomoc by měla být větší. Protože každá škola nemá na to, aby měla vlastního právníka. Každý právník nezná školské právo, pracovní právo a trestní právo. A tady si myslím, že by to mělo, mohlo být větší. Já si myslím, že ale třeba některý úředník ty právníky ještě někdy předčí, a že je tato situace vykrývána. Ale jsou přece jenom oblasti, kde vyloženě třeba ... u některých speciálních věcí, kde je to otázka právních výkladů, názorů a podobně, nebo právního zastupování, a to od zřizovatele nikdo nemůže chtít. Nám by třeba pomohlo, kdyby u nějakých právních sporů ... třeba, my vám poradíme, a když se budete chovat podle našich rad a nedopadne to, tak vám pomůžeme při nějakém řízení. My to máme komerčně pokryté, ale je to něco, co si musíte zaplatit, komunikovat a bere to hodně energie. Je potřeba, aby člověk měl aspoň právní povědomí, aby věděl, co a jak, protože pak se vyhne nějakým průšvihům.“

9. Zažil jste někdy situaci, kdy zřizovatel jednal nad rámec svých pravomocí a zasáhl do oblasti ve vaší kompetenci?

„Ano.“

10. Jaké konkrétní situace to byly?

„Já se k tomu vyjádřím asi tím, že existuje jeden takový krásný film, jmenuje se Postřižiny. A tam je velmi dobře s nadsázkou zobrazena pozice ředitele nějaké organizace vůči zřizovateli. Když mluvíme o této oblasti, tak mi vždycky vytane na mysl ta okřídlená věta: „Musíte se více snažit, pane správce.“ Ovlivňování ..., to nebylo většinou ze strany úředníků, ale ze strany politiků. Ovlivňování nějakých rozhodnutí ze strany politiků. Já už to dělám dlouho. Tak občas někdo zvedne telefon. Kdysi byla tendence, nebo ještě je tendence, některé aktivity sdružovat pod krajem. Pak se zjistilo, že třeba to nemusí být až tak výhodné, takže se to částečně zase uvolnilo, ale jenom částečně. No a tady zřizovatel rozhoduje. Byl tam velký tlak na mobilní telefony, nebo je, máme mobilní telefony. Dodavatel elektrické energie, dodavatel plynu. Spisová služba je jednotná, ta už funguje

dva roky. Je to pod krajem. Je to také nějak centralizováno. Teď bude centralizována záležitost týkající se budov, pasporty budov. Kraj bude zajišťovat hospodaření. Kraj si od nás vyžádá pasporty budov a bude na nás tlačit, abychom něco řešili nebo neřešili, odprodali budovy, neodprodali, třeba pronajali, nepronajali, a tak dále. Takže to se připravuje, to by se mělo během tohoto pololetí spustit. Energie, telefony, hospodaření s budovami a ... No, ono by se našlo těch věcí asi víc, ale v tuto chvíli ... Nedokážu si to úplně všechno vybavit. V té ekonomické části to je hodně. A teď je otázka, jestli to zákon ukládá tak nebo tak, protože tady jsou nějaké části, kdyby byla škola posuzována jako autonomní organizace, tak by to byla záležitost jednoznačného zasahování. Na druhou stranu já respektuji a chápu, že například rozpočet školy je součástí hospodaření Ústeckého kraje, zřizovatel si tady v tomto vyhrazuje určitou možnost do toho nějakým způsobem zasahovat. Takže nám třeba zřizovatel schvaluje hospodaření s investičním fondem. Zasahuje do čerpání investičního fondu. My si naplánujeme nějaké hospodaření s investičním fondem, že budeme něco nakupovat. Tam, co se týká třeba té ekonomiky, tak tam zřizovatel zasahuje relativně hodně, třeba investiční fond, jak jsem řekl. Malý příklad zase: Chtěli jsme nakoupit nějaké věci pro výuku, nějaké strojní zařízení. Měli jsme problém, že byla potřeba udělat nějakou opravu za několik set tisíc korun na jedné střeše a částečně na kanalizaci v budově. Zřizovatel řekl ne ne, vy si nekoupíte to vybavení pro výuku, vy to teď investujete do té budovy. Takže toto. Víím, že zřizovatel na to má nárok, je to takto vymezeno ve zřizovací listině, ale kdybychom byli samostatná organizace, tak toto nebude možné. I když, jak říkám, je to právo zřizovatele a velmi to chápu, že je prioritní pro zřizovatele, aby budovy byly v pořádku. Takže je to přístup, který nyní respektuju. Nebo rozhodnutí o oborech. Zřizovatel rozhodne, že tyto obory ... třeba nějaká optimalizace oborů, že by byla. Má na to právo, ale do určité míry je to zasahování. U soukromých škol by to třeba nebylo možné. Já mohu mít jako ředitel školy jiné priority, než mají zástupci zřizovatele. Já bych neřekl v tomto případě zřizovatele, ale zástupci zřizovatele, protože tady je to o fyzických osobách.“

11. Přivítal byste, kdyby zřizovatel převzal některé vaše kompetence?

„Já si myslím, že rozhodování je vždycky kompetentnější, čím je blíž tomu místu, kde rozhodnutí konkrétně vyvolá nějakou reakci. Kdysi, když se dělaly hromadné nákupy energií nebo telefonů, tak jsme dokázali v jednu chvíli nakoupit některé věci jako škola od

místních dodavatelů nebo od místních dealerů levněji, než byla centrální dodávka. Teď už to není, teď jsou balíčky od těch firem trochu jinak postaveny, zvláště pro ty kraje je to velmi výhodné. Ale já tyto věci chápu, protože zřizovatel má na to právo, protože je vlastníkem této školy a ... pane správce, musíte se více snažit. Ono to v podstatě je v zákoně, protože zřizovatel je majitelem školy, že zřizovatel to po té škole může vyžadovat a nemusí, protože on si ... Školy jsou příspěvkovými organizacemi Ústeckého kraje, a ta pravidla, která nejsou na tohle daná zákonem, tak zřizovatel svým příspěvkovým organizacím stanoví. Takže takhle to funguje. Zřizovatel má kompetenci mimo to, co je zákonem stanoveno jako povinnost ředitele. Do povinností ředitele ten zřizovatel nemůže, ale co se týká těch ostatních věcí, které jsou obecně stanoveny pro příspěvkovou organizaci, myslí se tím hlavně oblast hospodářská, ekonomická, správy budov, tak tam nakládá s těmito věcmi, protože majetek není majetkem těch organizací, ale je majetkem Ústeckého kraje. A ekonomika, rozpočet těch organizací, je součástí rozpočtu Ústeckého kraje, takže pak tady závisí na tom, jak se k tomu staví.“

„Přivítal byste tedy, kdyby zřizovatel některé vaše kompetence převzal?“

„Ne, víte co? Jak jsem před chvílí řekl, tak vždycky jsem rád, když o těch věcech, nebo o většině věcí mohu rozhodnout sám, protože znám denní chod a záměry školy, nebo nějakou perspektivu, nějaké vize školy, takže toto všechno navazuje a je lepší, pokud člověk může tyto věci realizovat na místě, protože si myslím, že ředitel, pokud je to ředitel na svém místě, zná nejlépe potřeby školy a záměry školy, vize a podobně. Je možné, že zřizovatel některé pravomoci, jako to teď v některých oblastech je, jak jsem před chvílí řekl, může do budoucna té škole odejmout nebo je zkrátka odejme, ale to potom velmi omezuje. Je nesprávné, když někdo nemá kompetence a odpovídá. Vždycky by mělo být vyváжено: rozhoduješ a odpovídáš. Hloupé potom je, když by zřizovatel třeba ... teďka jsme v teoretické rovině ... odejmul některé kompetence, a pak řekl no, ale ta škola nějakým způsobem ekonomicky nevychází, nebo má nějaké problémy, a ty za to můžeš jako ředitel. A tohle to asi, v tomto případě by to nebylo dobré, že. Ale pokud si tyto kompetence stáhne zřizovatel, tak si je stáhne. Ale, jak říkám, myslím si, že by měla být, znova to říkám, v rovnováze odpovědnost a schopnost nebo oprávnění rozhodnout.“

12. (Jaké by to byly?)

...

Příloha 6 - Rozhovor s ředitelem č. 6

1. Vnímáte zřizovatele Vaší školy spíše jako instituci nebo jako konkrétní osoby?

„Musím říci, že v obou směrech, poněvadž jako instituci ho vnímám legislativně, že některé procesy nelze udělat bez zřizovatele, jako instituce. Schvalovací procesy, rejstřík škol a podobně. V momentě, kdy se bavím o konkrétních oblastech, to znamená, potřebuju vyřešit finančně, mzdově, právně, tak jdu za konkrétními lidmi a v tu chvíli vnímám toho zřizovatele fakt přes konkrétní osoby, případně i přes ty vedoucí pozice, vedoucí oddělení, odboru, pak už to mám rozčleněné a podle toho se na ně obracím. Protože se mi to spojuje ve vazbě na konkrétní jména. Takže nemůžu říci jedno tak a druhé ne. Oba dva přístupy uplatňuji.“

2. V jakých konkrétních situacích se dostáváte do vztahu se zřizovatelem své školy?

„Těch oblastí je spousta. Dominantně ekonomika školy, otázky rozpočtu, otázky majetku školy, doplňková činnost školy, pojištění školy, nákupy velkých komponentů – energie a podobně, protože kraj už má dneska svoje vybrané dodavatele, logicky kontrolní činnost ve vazbě na ekonomiku a schvalování sponzorských darů. Potom, tohle je ekonomika školy, pak další oblasti. Schvalování koncepce rozvoje školy, to znamená zařazování do rejstříku, počty žáků, vykazování uplatnění žáků, přijímací řízení na SOŠ i VOŠ, maturitní zkoušky, úzká provázanost na zřizovatele jak v té přípravné fázi, to znamená zajištění členů těch komisí, tak potom i ty výstupy, to znamená, jestli jsou stížnosti od žáků, od rodičů, tak je logické, že je vždycky bude řešit zřizovatel ve smyslu přezkumů anebo řešení stížností. Hodnocení ředitele. Zřizovatel komunikuje s námi v otázce příplatků za vedení a v otázce odměnového režimu, kdy potřebuje nějaké podklady a podle toho si stanovuje. Metodická pomoc. Já ji vnímám jako dost dominantní, poněvadž cokoli člověk si přestane být jistý, tak si myslím, že je kam zavolat, a že ochota k řešení takové žádosti, prosby, že jsem vnímala, že je vždycky velká. Další oblast výroční zpráva, to že ji předkládáme a zřizovatel kdykoli může zaujmout stanovisko, že mu nevyhovuje obsah, tak je pravomoc zřizovatele. Pak úrazy, tam samozřejmě hlásíme zřizovateli. Projektová činnost ve smyslu, že ji musíme hlásit, že musíme hlásit, do čeho vstupujeme, dáváme to do toho systému. Tam se kontroluje, jak postupujeme a podobně. Pak kontrolní činnost obecně, to znamená,

kraj může kdykoli vůči nám zažádat o kontrolu věcí. Já teď řeknu namátkou: statistické výkazy se kontrolují, matrika se kontroluje, dodržování legislativy, takže tady stoprocentně. Bezpečnost, tady si myslím, že z pozice zřizovatele jsou jednak prováděné kontroly, ale zase metodická podpora, která je systémová. Potom informační činnost zřizovatele vůči nám, to znamená pravidelné porady, případně oznamovací věci někde elektronickou cestou. A pak spolupráce v oblasti společenských aktivit, ať už že škola má něco a oslovuje zřizovatele anebo na druhou stranu zřizovatel požaduje něco, aby škola zajistila – aktivitu, která patří do kompetence kraje, ale odehrála se na škole, třeba slavnostní ukončení přestavby školy jsem vnímala jako hezký akt a jako příležitost k poděkování všem zúčastněným. Takže to jsou věci, které si vybavuji, ale věřím, že to není sto procent věcí.

3. Myslíte si, že některé situace, kdy se dostáváte do vztahu se zřizovatelem, nejsou vymezené v právních předpisech?

„Ano.“

4. Které konkrétní situace to jsou?

„Takže bych se vrátila k té společenské činnosti, to si myslím, že opravdu je věc naší dohody, nebo ochoty nebo vstřícnosti nebo priorit, jak se škola chová vůči veřejnosti, to znamená posilování její image, ale tím se i myslí posilování image zřizovatele. Takže tyhle ty společenské aktivity určitě nejsou zarámované a vím, že se dějí, že když oslovíme, tak máme zpětnou vazbu, jestli někdo přijede, nebo kdo přijede, jaká bude jeho role v té komunikaci. Takže to určitě. Pak ty právní předpisy, co se týče projektových věcí. Někde je v legislativě určitě řečeno, že daný projekt musí být požehnaný zřizovatelem. To jsou projekty, které jsou z operačních programů Evropy, kde to má asi nějakou logiku, aby škola nevstupovala do oblastí, se kterými zřizovatel není ztotožněný. To znamená, že škola musí mít souhlas a je to i na spoluúčast. Takže tomuhle tomu rozumím. Pak jsou takové ty oblasti nižšího charakteru, kdy tady máme třeba regionální výzvu, a to si nejsem jistá, jestli třeba až tak bych musela mít schválení zřizovatele, že můžu vstoupit tady do chytrých hlav, anebo když někdo vyhlásí něco pro zdravotnické školy, tak že se musím o tom bavit. Ale je to jenom můj dojem. Já si to myslím, neznám asi teď ten hlavní cíl toho, proč to hlásit musíme. Protože mně se zdá, že ty objemy peněz nejsou většinou velké. Myslím si, že by mělo být nějaké patro, že tyhle ty projekty musíte hlásit a tadyhle ty projekty už si

dělejte. Dodržte všechny věci, které souvisejí s účetnictvím a s rozpočtem a podobně, ale už si je dělejte sami. Ale to by byla asi nějaká diskuse, abychom vymezili, aby třeba zřizovatel řekl, proč to chce, abychom mohli argumentovat, že třeba to považujeme za zbytečné a podobně. Tohle se nastavilo, já jsem pochopila, to že na ně potom třeba začaly padat spoluúčasti, protože když ta škola do něčeho vstoupí, oni jim to schválí, a vznikne spoluúcast, tak kraj se brání, protože to může být přes jeho možnosti, nebo investování do oblastí, které nechce podporovat. Tomu rozumím, spoluúcast stoprocentně, ty evropské projekty určitě. Dneska už to i posilují, že se ty operační programy významně točí kolem krajů. Kraj má mít své priority, propojit to se školami a jít do struktury pater, co je pro mne nejdůležitější, tak to chci, aby mi ty peníze sem natekly. Takže ono se to vylepšuje. Ta zkušenost těch jednotlivých období, jednotlivých operačních programů, je vidět, že se přenáší, že je snaha neudělat z toho guláš. Ale udělat z toho nějaké koncepční věci. Tak tohle to by byly asi ty oblasti, kde necítím, že by to mělo nějaký ten legislativní rámec, kdy bychom něco museli z toho, co jsem řekla nebo museli ... to co musíme, necítím, že bych někde řekla, že dle paragrafu toho a toho jsem povinna. Tak to je tohle to. To znamená: dotační programy, myslím si, že sponzorské dary, ty jsou vymezené nějak v právních předpisech, dá se říci vyššího stupně, to znamená, že jsou to takové ty územně správní celky, v těchhle zákonech to je. A to si myslím, že bylo fakt přehnané teda. Ty komplikace s tím nastávají. Tady si myslím, že ten kraj je v tom nevinně, že to přišlo ze shora.“

5. V jakých konkrétních situacích vám zřizovatel poskytuje metodickou pomoc?

„Takže stoprocentně řešení stížností. To znamená, když se na nás něco naválí, tak nám pomůžou, co nějakým způsobem jsme třeba pokazili. Když ta stížnost přijde, tak se samozřejmě někdy prokáže, že je to třeba oprávněné, protože ředitel něco prostě podcenil, nedoceníl a podobně. Anebo nás provedou, jak to naformulovat, abychom se mohli opřít o nějaký právní předpis, že jsme to udělali proto a proto a aby se tomu stěžovateli vzal vítr z plachet. Tam já to cítím jako fakt významně dominantní. Formulace rozhodnutí. To je trošku jakoby jeden rank. To znamená, když se někdo odvolá proti rozhodnutí, tak to je taky, že se odvolává proti něčemu, s čím nesouhlasí, takže to taky může být částečně, jako že si na něco stěžuje, že jsme něco nedodrželi nebo že jsme něco udělali špatně. Tak to musím říci po těch letech, co komunikuji s oddělením správním, že mi strašně pomohli,

abych si byla jistá, když něco napíšu, že už mi to nikdo nehodí na hlavu. Tak tohle to vnímám fakt jakoby významnou metodickou pomoc. Pak bezpečnost provozu, to vím, že odpovědný úředník na kraji, že v tomhle tom směru jakoby chce a i s tou školou tak komunikuje, že to projde a teď jako označí věci, které si myslí, že by třeba kontrolou neprošly a že teda by bylo dobré se s tím nějakým způsobem poprat. Ale tohle já vnímám jako lehký stav, poněvadž my máme zaplacenou organizaci, tu bezpečnost nám hlídá, takže já myslím, když přijde potom úředník z kraje, že těch věcí tady nemůže moc objevit. Školy, které tohle nemají, a nechá to na sobě ředitel, tak si myslím, že ne všechno ten ředitel ví a zná a potom ten úředník je fakt ten, který mu pomůže, poradí a upozorní na věci. Pak určitě rozpočtová problematika. Tam je to jakože se taky pereme s věcmi, jak to udělat, když nám peníze nevyjdou, nebo když potřebujeme na něco peníze navíc, co se ukázalo jako dominantně. Teď ve vazbě na pokles žáků, tak je to takové to, že taháte z klobouku a nevíte, co vytáhnete. Tam si myslím, že zase, to, že můžeme zavolat a kolegyně ekonomky říkají, že s nimi spolupracují ty pracovnice na tom ekonomickém odboru, ať už peníze kraje, to znamená provozní i peníze přímé, to znamená z ministerstva školství, že jsem nezaznamenala, že by ony přišly a řekly, já jsem tam zavolala a oni mi praštili telefonem, vynadali mi, řekli, to se máte starat nebo to máte vědět a podobně. Neprobíhá to tímto způsobem, což já si říkám zaplať pánbůh, že vždycky je snaha najít nějakou cestu k tomu řešení, které škola potřebuje. My jsme škola zatím, budu říkat, bohatá, myslím si, že ty peníze máme, i v té oblasti provozní i v té mzdové, takže taky těch kolizí, ke kterým se my dostaneme, dá se říci, že je málo, že ty kolize nastávají v momentě, kdy peníze přestanete mít, tak pak se hledá cestička, jak to zajistit. Jestli přidáním, jestli nějakou úsporou nebo jestli nařízením, pak asi ta zkušenost ředitelů je v tomhle tom významně větší. Ale myslím si, že ta spolupráce je dobrá a že tu radu, jak to udělat, jak to napsat, co nezapomenout, to že dostáváme. Žádosti o změnu v rejstříku, tak to jsou taky věci, kde je asi logické, že jsme metodicky vedeni, abychom to nejdřív projednali, pak abychom to napsali do tohoto formuláře, tímhle způsobem. V momentě, kdy se s tím kraj ztotožní, tak radí jak to udělat, aby i vyšší patra se s tím ztotožnila. To vnímám jako velmi pozitivní věc. Tohle to mi přijde, že jsou oblasti, kde cítím, že tu metodickou pomoc máme. Pak ještě by tady mohla být ta oblast darů, kdy my dostaneme dar, domluvíme se, a pak nevíme, jakým způsobem to udělat, aby se naplnila pravidla kraje, tak určitě ta

pomoc metodická tady taky existuje. Udělejte to tak, napište to tak, musíte to zaškatulkovat sem, to musím říci, že existuje.“

6. Vnímáte metodickou pomoc zřizovatele jako vyhovující?

„Ano.“

7. Vyskytují se v praxi situace, které jsou ve vaší pravomoci, a ve kterých byste přivítala metodickou pomoc zřizovatele, ale není vám poskytována?

„Já jsem takovou oblast neobjevila. Já mám pocit, že kdykoli jsem zavolala, tak jsem tu radu dostala. Nikdy to nebylo, nevíme to, neumíme to, starejte se, fakt ne. Takže já neumím takovou oblast pojmenovat. Ze své zkušenosti si na ni nevzpomínám a myslím, že taková není, že na tom kraji jsem schopná vždycky najít člověka, který se se mnou o tom bude bavit.“

8. Pokud ano, v jakých konkrétních situacích?

„Jedině právní pomoc, to můžu říci, že asi ano, že by to asi těm ředitelům hodně ulehčilo, poněvadž ... Myslím si, kdyby ten kraj tohle to zvládal, že by to byla pro ty ředitele velká úspora. Tenhle člověk by mohl řešit vzory smluv a podobně. Myslím si, že by tady mělo být nějaké patro jistoty, že když někdo napíše smlouvu, poučený, že by neměla být rozcupovatelná. Kdežto když ji napíšu já, tak to bude vykazovat prvky amatérismu, poněvadž já se s tím peru, co můžu. Můžu si zaplatit právníka, ale ty peníze jsou ve školství problém. My hůř, než jiné firmy, saháme k finančním radám, konzultacím, dopomocem. Ty peníze nemáme na tyhle ty věci, kdežto firma, ta si to zaplatí. Právní pomoc nebo řešení v momentě, kdy se dá na školu nějaké oznámení a podobně, to znamená, bude to řešit soud, tak to si myslím, že by bylo dobré.“

9. Zažila jste někdy situaci, kdy zřizovatel jednal nad rámec svých pravomocí a zasáhl do oblasti ve vaší kompetenci?

„Ano.“

10. Jaké konkrétní situace to byly?

„Mám pocit, že to byl zřizovatel, který mi ostrým telefonátem vytkl, jaké jsem měla sponzory na plese. Řeknu konkrétně, o co šlo. Někde děti, protože děti shánějí ty sponzory samy, byť potom existuje samozřejmě smlouva o tom sponzorování, ale tu smlouvu ani tak

nemá škola, jako jí má obecně prospěšná společnost, kterou na škole máme, ale zřizovatel společnosti je škola, tam se ta vazba dá najít. No, tak někde v horách našli stranickou organizaci komunistickou stranu, která jim poslala nějakých 1500 korun. Na tom plese, tam se ti sponzoři poctivě vyjmenují. No a musím říci, že dotyčný to objevil a já jsem dostala jakoby ... bylo to nepříjemné, cítila jsem to, jakože se cítí zřizovatel v tuhle tu chvíli silný v kramflekách, že mi může vynadat. Já jsem to považovala za nespravedlivé a myslela jsem si, že tohle to je opravdu moje pravomoc, že v tomhle směru by ten zřizovatel, zvláště třeba, když jde o společenskou akci školy, že by asi nemusel tímto způsobem postupovat. Tak to bylo, že si to pamatuju. Pak jsem zažila přímluvy o žáky, přijmutí žáků. Nebylo to až takové, že bych toho žáka nemohla přijmout, takže to nebyl problém. Kdybych toho žáka nemohla přijmout, že byl někde za, za, za, a tím pádem já bych musela porušit ta svoje kritéria, tak nevím, co by to se mnou udělalo. Takhle to nenastalo. To znamená, zavolalo se mi, žádalo se to, a protože je situace taková, jaká je, že dneska bereme všechny, tak to nebyl problém. Ale nevím, kam by to došlo, kdybych řekla, nezlobte se, je patnáctý za čarou, já ho nevezmu. Tak pak nevím, co by, jak by zřizovatel postupoval, jestli by se mi to vrátilo někde ve zlém. To si myslím, že je pravomoc ředitele, a že jsem vnímala, že tady jsou někde nějaké takovéto tendence. Ale nevím ten další krůček, jak by to znamenalo ředitele, kdyby se postavil na zadní. Jinak si nevybavuji, že by mne někdo k něčemu nutil, co by mi bylo proti mysli, co bych měla pocit, že tohle to fakt ne. Protože když takovéto situace nastanou, tak samozřejmě ten ředitel říká, no tak k čemu jsem tady, když existuje jasně vymezená pravomoc ředitele a najednou si jí vezme na sebe někdo jiný.“

11. Přivítala byste, kdyby zřizovatel převzal některé vaše kompetence?

„Neumím si představit, co by to mělo být. Mě přijde, že ta škola tím, že žije nějaký svůj život, tak si neumím představit kde, v jakém momentu by se řeklo, tohle neřeším já, to řeší kraj. Tak kraj třeba řeší odvolání, to si myslím, že je ze zákona, že je dobře, že to patro je někde jinde, ale u ostatních věcí mě tohle to nenapadá, že bych si řekla ano, tohle mne zatěžuje a ten kraj by to jednoznačně mohl za mne rozhodnout. Já si naopak myslím, že by mi vůbec nevadilo, kdybych si mohla dělat já některé věci.“

12. Jaké by to byly?

„Výběrová řízení do milionu. Pak výš, ať ten kraj, on to nedělá za mne nikdy, vždycky to dělám já, ale on je kontrolním článkem, to znamená, musí to jít přes jeho podpisy. Takže to mi nevadí, poněvadž by ten kraj měl ohlídat moje chyby, protože se jedná o větší objem peněz. Nebo schvalování sponzorských darů. Tady zrovna to je jedna z věcí, kde je provázanost na zřizovatele podle mne fakt zbytečná. Pak projektová činnost. Tady si taky myslím, že to je jedna z oblastí, kde to vnímám trošičku, jako že to jde přes hranice kompetence ředitele, že ředitel by to zvládnul.“

Příloha 7 - Rozhovor s úředníkem č. 1

1. V jakých konkrétních situacích se dostáváte do vztahu s řediteli středních škol?

„Já bych to možná rozdělil na formální a méně formální vztahy nebo komunikace. Ty méně formální nebo neformální jsou třeba při příležitosti účasti na soutěžích, na různých akcích, které škola pořádá, nebo když je ukončen projekt, který škola realizovala. To bych asi nazval jako méně formální nebo méně pracovní. Do vztahu s řediteli středních škol, když to tedy nazvu jako formální nebo pracovní, tak je to ohledně v podstatě jako poradenství, často mi třeba volají ředitelé ohledně nového programového období a projektů. Ti ředitelé mnohdy neznají možná ty programy tak podrobně, nevědí si rady, jak mohou čerpat, na co mohou čerpat. Ředitelé nás žádají o souhlas s realizací projektu nebo souhlas s partnerstvím v projektu za zřizovatele. To je vymezené v § 32a školského zákona. Škola, když vstupuje do partnerství v projektu a tím partnerem je jiná škola, tak ten § 32a zkrátka říká, že má mít souhlas zřizovatele, což je rada kraje. Další věc, kterou často řeším, jsou změny v rejstříku škol. To jde samozřejmě přes nás, přes výbor a přes radu. A pak to jsou různé věci, které nedokážu úplně zaškatulkovat. Teď se na nás obracejí ohledně novely školského zákona a například jejich zátěže, kterou ta novela ponese, jak personální, tak materiální. Tak ohledně takovýchto otázek se s nimi dostáváme do styku, do nějaké komunikace. Takže kdybych to měl paušalizovat, tak je to z pohledu změn legislativy a opatření, která jsou nutná realizovat ve vztahu k zákonům. Zřizovatel musí učinit kroky, aby realizace zákona mohla proběhnout s co nejmenší újmou. Aby implementace zákona proběhla co nejladčeji. Pak to jsou věci, když má ředitel nějaký problém, nebo my se o tom problému dozvíme ne od ředitele, ale z nějakého jiného zdroje, tak potom s ním vstupujeme do nějaké komunikace, takže řekl bych řešení nějakých aktuálních problémů. Ono je to kolikrát jenom o tom, že ten ředitel si o tom potřebuje popovídat nebo něco sdělit. Tak to je velmi často. Teď třeba jeden takový případ. V podstatě jsme výkonný nástroj politiky a ty školy jsou jakoby pod námi, ten poslední článek, a často se stává, že nejenom z ministerstva školství, ale třeba z ministerstva práce sociálních věcí mají pocit, že jsou občané málo vzdělání v oblasti spotřebitelských práv, a že by se to mělo dostat nějakým způsobem do škol, takže kontaktují nějakou svoji pobočku, která na těch školách realizuje to vzdělávání, a nás požádají o spolupráci, abychom třeba vybrali školy, a na těch školách pak vzdělání proběhlo. Je to třeba

pětihodinový seminář ohledně vzdělávání v oblasti spotřebitelských práv. My jako zřizovatel škol to máme zprostředkovat a vybereme školy, kde se to uskuteční. V podstatě je to takové jako politické zadání. V podstatě to je jakoby politický zájem a my jako ta výkonná složka máme zajistit tu realizaci.“

2. Myslíte si, že některé situace, kdy se dostáváte do vztahu s řediteli středních škol, nejsou vymezené v právních předpisech?

„Ano.“

3. Které konkrétní situace to jsou?

„Účast na soutěžích, na akcích, které škola pořádá, nebo když je ukončen projekt, který škola realizovala, poradenství, třeba ohledně nového programového období a projektů, ohledně novely školského zákona, když řešíme nějaký problém, který má ředitel, spolupráce třeba s ministerstvy při výběru škol pro realizaci vzdělávání třeba v oblasti spotřebitelských práv. Tak to jsou věci jakoby mimo zákon, ke kterým vlastně nejsme povinováni, ale protože ten zákon samozřejmě nemůže obsáhnout všechny problémy, které se mohou vyskytnout v rámci státní správy, samosprávy, řízení státu obecně, tak to se potom řeší mimo legislativu. Tak asi takhle bych to možná shrnul.“

4. Zažil jste někdy situaci, kdy zřizovatel zasáhl do oblasti v kompetenci ředitele střední školy?

„My to jako direktivně neděláme. V podstatě vždycky je to na bázi zřizovatel doporučuje.“

5. (Pokud ano, jaké konkrétní situace to byly?)

...

6. Myslíte si, že by zřizovatelé měli převzít některé kompetence ředitelů škol?

„Upřímně mne nenapadá, s čím ... Co mne trápí, že nemůžeme zasahovat do kompetencí ředitelů škol, které nezřizujeme, třeba ve vztahu k oborové nabídce. Jak máme udělat optimalizaci oborové nabídky, když ... Konkrétní případ: v jednom městě jsou v okruhu jednoho kilometru 4 školy, které vyučují obor Ekonomika a podnikání a ve všech těch školách je 15 žáků v ročníku. Jedna z těch škol je naše. Máme ten obor vzít té naší škole, kde si myslím, že je výuka nejkvalitnější, a doplatí na to jenom ta naše škola, protože žáci půjdou na tu soukromou. To je největší problém, udělat nějakou optimalizaci oborů, když

máme třicet soukromých škol a ty školy jsou na třetině svých kapacit. Jinak já si nemyslím, že je špatně, že ti ředitelé mají takovou pravomoc, já si myslím, že to je ... Zase je dobře, když je ředitel schopný manažer, tak se to odrazí víc na té škole, než když by neměl takové pravomoci, než když tam je ředitel, který nemá tak dobré manažerské schopnosti.“

7. (Pokud ano, jaké by to byly?)

...

Příloha 8 - Rozhovor s úředníkem č. 2

1. V jakých konkrétních situacích se dostáváte do vztahu s řediteli středních škol?

„Vždycky, když mají problém. Od ucpaného záchodu až po úvěr na projekty, všechno se řeší tady. Jak jde o krajské peníze, o provoz, o baráky, o investice, o všechno kromě mezd. Daně, závěrky, kromě vyúčtování přímých těch a peněz na mzdy, úplně všechno, cokoli mají jakýkoli problém, tak s tím jdou sem.“

2. Myslíte si, že některé situace, kdy se dostáváte do vztahu s řediteli středních škol, nejsou vymezené v právních předpisech?

„To nevím. Vždycky pak je upravený ten konec.“

3. Které konkrétní situace to jsou?

„To řešení, ke kterému dojdeme, se nějakým způsobem vyřeší podle něčeho. To znamená, že buď navýšíme příspěvek na tohle, nebo tam pošleme kontrolu, která má nějaký závěr, nebo něco. Ale tomu předchází hledání toho řešení, nějaká domluva. Tak z toho asi není v zákonech ukotvené nic, to až potom ... To si vyloženě řekneme, jak to uděláme, tak pak se to vyřeší. Buď přes nějaký orgán kraje, nebo přes něco jiného. Pak už jsou na to jasně dané ty, co zřizovatel může, co může škola a podle toho se pak jede.“

4. Zažil jste někdy situaci, kdy zřizovatel zasáhl do oblasti v kompetenci ředitele střední školy?

„Asi ano.“

5. Jaké konkrétní situace to byly?

„Já si to neumím představit, jak bychom mu zasáhli do pravomocí. Jedině by rada musela schválit výjimku z nějakých daných pravidel, což udělat může, ze svých pravidel, že třeba může říci, že třeba je v jeho kompetenci ... i když zasáhnout do pravomocí ... já nevím, jestli bych to tak třeba bral. Třeba výběrové řízení plyn, elektřina, mobilní telefony a tak dál. To znamená, normálně by si to zasmluvnil, vysoutěžil by si to ředitel a šlo by to za ním. Teď kraj přišel s tím, že mu ředitelé podepíší smlouvu, že on za ně vysoutěží dodavatele centrálně. Zplnomocnili kraj, kraj to za ně vysoutěžil hromadně a oni si potom sami za ty ceny, které byly vysoutěžené, uzavírají smlouvu ve své kompetenci s těmi

dodavateli, kteří to vyhráli. To znamená nízké, vysoké napětí, středoplyn. Tak to teď tak je. Bylo to někdy i jinak, ale je to teď zase takhle. Předtím to bylo jednou přes kraj, ale to nějak nefungovalo. Myslím, že tohle bylo v takovém nařízení. Když to bylo poprvé, tak tam byly nějaké výjimky, které do toho nešly, ale to bylo vyloženě, že jim to třeba někdo přeprodával někde v nějakém závodu, nebo byli zasmluvnění na delší dobu, že se do toho nepřipojili. Ale jinak si myslím, že do toho šli všichni. Ne tak třeba mobilní telefony, protože jsou školy, které mobilní telefony nemají vůbec, některým nefunguje signál operátora, ne všichni se do toho to ... možná bude pět, deset škol, které se do toho nezapojily, do tohoto centrálu. Byla tam výzva, kdo se k tomu chce připojit a kdo ne. Takhle to chtěli udělat s internetem a tam už to není vůbec jednoduché, tam už jsou další nějaké závazky, těch ... úplně rozdílné požadavky všech, že tam už ani není technicky možné to sjednotit. Ale myslím, že plyn a elektřinu už mají snad úplně všichni. Tu smlouvu si pak uzavře ředitel sám. Ceny jsou nižší než oni by sami to, ... nemusejí to soutěžit, což je pro ně taky velká zátěž. Je to na hraně toho, že jsou příspěvková organizace a toho, jak dřív byly ty neziskové organizace. To znamená, že za ně všechno někdo rozhodoval, posílal jim peníze jenom na něco. Stěžují si, že zřizovatel jim na jedné straně dává příspěvek a na druhé straně jim říká od koho a za kolik mají odebírat nějakou službu, nebo dodávky. Tak to je třeba jedna z těch věcí. Kraj udělal výběrové řízení a tím pádem rozhodl o dodavateli. On pak už jenom řekne: s tímhle uzavřeš smlouvu a za tolik. Takže to vnímám jako vstup do pravomocí ředitele školy. Existuje usnesení rady, kde je to, co mají udělat, že se má zajistit od všech ředitelů podpis dohody o tom vysoutěžení. Tam je vidět ten akt, kterým mu ty pravomoci berou. Zásah do toho, že oni jim odebírají to jejich právo si to vysoutěžit sami.“

6. Myslíte si, že by zřizovatelé měli převzít některé kompetence ředitelů škol?

„Myslím, že ne.“

7. (Pokud ano, jaké by to byly?)

Příloha 9 - Rozhovor s úředníkem č. 3

1. V jakých konkrétních situacích se dostáváte do vztahu s řediteli středních škol?

„Tak pokud je to vztah za zřizovatele, tak je to především v oblasti platových záležitostí, to znamená stanovení platu, osobní příplatek, zvýšení, snížení, přiznávání odměn, zdůvodnění, potom by to mohlo být ve vztahu ke školským radám, tam se někdy do těch situací dostávám. Potom by to mohlo být v oblasti zřizovacích listin, protože to je taky v samostatné působnosti kraje. Já si myslím, že to jsou tak asi ty hlavní tři oblasti. Mohly by to být ještě stížnosti v oblasti samostatné působnosti. Pak především takové ty společenské věci. Zrovna teď mám v ruce pozvánku na soutěž v první pomoci, takže by to mohly být za zřizovatele účasti na různých aktivitách, jako jsou soutěže, přehlídky, vyhodnocení něčeho takového, to je asi tak to hlavní. Pak porady s řediteli škol nejméně dvakrát ročně a při nějakých příležitostech. A někdy se taky stane, že nás organizace mimo Ústecký kraj požádají, abychom v rámci spolupráce za zřizovatele jim nějakým způsobem pomohli něco zorganizovat – seminář Erasmus třeba a takovéto podobné aktivity. Ještě tady je jedna oblast, kdy se setkává úředník za zřizovatele, a to ve vztahu ke jmenování ředitele a ve vztahu k vyhlášení konkursu. Takže celá tato oblast přípravy konkursu až po materiál do rady a případně řešení nějakých námitek neúspěšných uchazečů. To je taky široká oblast.“

2. Myslíte si, že některé situace, kdy se dostáváte do vztahu s řediteli středních škol, nejsou vymezené v právních předpisech?

„Určitě nějaká situace, která přímo není vymezená, existuje.“

3. Které konkrétní situace to jsou?

„Určitě není v právních předpisech stanoveno, že se musí konat porada s řediteli. Ale z těch kompetencí, které v těch předpisech jsou dány, jasně vyplývá, že nějakým způsobem se s těmi řediteli za zřizovatele potkat musíme. A buďto je kontakt telefonický, elektronický, a jsou situace, kdy je naprosto nezbytné, aby ten kontakt byl napřímo. Pokud ta záležitost jde vymezit hromadně, to znamená, že se nemusí říkat každému řediteli zvlášť, tak ty porady anebo případně semináře na danou problematiku - problematika inkluze, problematika odborného vzdělávání - to je asi to nejlepší, co může být. Nikde není napsáno, že se musí konat porada, že se musí konat seminář, že ředitel je v dané

problematicke sem pozván, ale my to prostě děláme, protože to vyplývá z kompetencí z těch obecně závazných předpisů. Možná že těch situací bude určitě víc.“

4. Zažila jste někdy situaci, kdy zřizovatel zasáhl do oblasti v kompetenci ředitele střední školy?

„No, možná by snaha byla, ale my se jí účinně bráníme. Možná, že by někdy chtěli zasáhnout ve smyslu, aby byl žák přijat, ale to není vlastně samostatná působnost. Tak to ne. Možná, že by chtěli někdy zřizovatelé ovlivňovat zaměstnání některých učitelů, ale přemýšlím zas, to by asi nebylo ve vztahu jako zřizovatel a ta organizace. Myslím si, že jsou situace, kdy se snaží to takhle nějak ovlivnit, ale neměl by, že by chtěl, aby byl zaměstnán konkrétní člověk na konkrétní škole anebo naopak.“

„Zažila jste tedy situaci, kdy zřizovatel skutečně zasáhl do oblasti v kompetenci ředitele?“

„To si teď nevybavuji. Nevím. Myslím si, že konkrétní příklad nemám teď momentálně k dispozici. Ředitel by měl mít sílu říci ne, protože to je moje kompetence a vy mi do ní zasahovat nemůžete. Jak už se on potom rozhodne, je opravdu jeho věc.“

5. (Pokud ano, jaké konkrétní situace to byly?)

....

6. Myslíte si, že by zřizovatelé měli převzít některé kompetence ředitelů škol?

„Já osobně si myslím, že má zřizovatel dost kompetencí, ředitel také, a současný stav si myslím, že je vyhovující.“

7. Pokud ano, jaké by to byly?

„Možná v některých situacích nákupu různých služeb nebo věcí, tak, jak to bylo dřív, možná, že by pomohlo ředitelům, ... ani ne ředitelům, ale zřizovatelům v tom smyslu, že když udělá hromadný nákup něčeho, a nemusí to dělat každá škola a školské zařízení zvlášť, tak potom se dokáže třeba snížit cena té věci nebo té služby a zřizovatel to i dělá, že třeba nakupuje ty mobilní služby, mobilní telefony, elektřinu, takže tyhle ty kompetence si zřizovatel za ty ředitele vlastně bere a myslím si, že v tomto smyslu je to dobře, ale nemyslím si, že by to měly být úplně všechny služby, třeba toaletní papír nakupovat. I když myslím, že v některých krajích se to děje ve větší míře, než u nás. Možná by bylo

dobré, kdyby převzali kompetenci dělat veřejné zakázky, protože to je oblast poměrně rozsáhlá, ředitel má na starosti úplně všechno a tohle je záležitost nejenom rozsáhlá, ale i složitá a neustále se měnící, několikrát ročně.“

Příloha 10 - Rozhovor s politikem č. 1

1. V jakých konkrétních situacích se dostáváte do vztahu s řediteli středních škol?

„Tak samozřejmě administrativně pouze. V tom, co náleží do samostatné působnosti. Ať jsou to rejstříky škol, motivační programy, dotační programy, jmenování ředitelů škol, všechno, co souvisí se zákonem o krajích, se školským zákonem a samozřejmě i financování škol, ale samozřejmě z té oblasti provozních nákladů. My, jako zřizovatel, financujeme školy podle malých rozpočtových pravidel, to znamená, co se týče provozních nákladů. Takže s tím se s nimi setkáváme, a pak samozřejmě s nimi spolupracujeme i v koncepci na vzdělávání, strategické cíle, dlouhodobé plány, to je všechno naše práce. Když se podíváte pak na ty oblasti, na zákon o krajích, na školský zákon, co můžou politici, a co nesmí, tak je to samostatná působnost. Přenesená působnost, ta nám nepřísluší, tam to pouze bereme na vědomí.“

2. Myslíte si, že některé ty situace, ve kterých se dostáváte do vztahu s řediteli středních škol, nejsou vymezené v právních předpisech?

„No tak já si myslím, že všechno je dané, to zásadní je dané. V situacích, které nejsou dané, tak to já bych teď z hlavy ani tak neřekla.“

3. Které konkrétní situace to jsou?

„Spíš jsou to ty neformální schůzky, takové ty kontakty, co zlepšit, co by bylo dobré, nebo když jsou nějaké problémy. Ale jinak já si myslím, že všechno je nějak dané. Samozřejmě, určitě, když se něco chce zlepšit, nebo máme nějakou koncepci, ať jsme řešili slučování škol, optimalizaci, tak jsme určitě s řediteli jednali, jak nejlépe to udělat, a to jsou ty neformální schůzky, pracovní schůzky, tak ano. Ale jinak si myslím, že je všechno dané buď nějakou směrnicí, zvláštním zákonem, a má to svá pravidla. Ten rámec je daný.“

4. Zažila jste někdy situaci, kdy zřizovatel zasáhl do oblasti v kompetenci ředitele střední školy?

„Tak já jsem to osobně nezažila, protože tady, v Ústeckém kraji, pracujeme tak, že dodržujeme zákony, dodržujeme nařízení a všechno to, co je dané, a když komunikujeme s řediteli, tak na základě doporučení. Nezažila jsem osobně, že bychom někomu sáhli do kompetence. Nesetkala jsem se s tím, ani jsem neměla nějakou stížnost. Vždycky, když

dáváme opatření, nebo něco řešíme, tak je to na základě doporučení. Protože my se řídíme zákonem a respektujeme kompetence ředitelů škol, vyloženě můžu říci, že je respektujeme a pokud chceme, tak ředitelé jsou našimi partnery, a samozřejmě s nimi na této úrovni spolupracujeme. Samozřejmě, že zase my nebo rada schvaluje řediteli odměny, a právě tady je ta páka, nebo ten nástroj, kdy je dobré, aby obě strany spolupracovaly, komunikovaly ku prospěchu kvality našeho vzdělávání v Ústeckém kraji. My máme kritéria. Ty odměny se skládají z více kritérií, takže to neznamená, když si ředitel jednou řekne svůj názor, že už nebude brát odměny, to by bylo špatné, to nejde. Ale jde o to, že, když to vyhrotím, ředitel, který není na svém místě, a nezajímají ho naše strategické a dlouhodobé cíle, za které my zodpovídáme, přestože se na nich podílel, třeba případ přijímacích zkoušek na střední školu, protože ten trend je, my jsme dělali třeba pilotní zkoušky pro ministerstvo i pro nás...školy nic neplatily ... a ředitel třeba řekne, že se toho nebude účastnit, tak to je jedno z kritérií, které hodnotíme, a může to mít vliv třeba na jeho celkovou částku. Vyplývá to z celkové strategie, protože to bychom nakonec tady nemuseli vůbec být. Kdyby ředitelé s námi nespolečně pracovali a měli plnou částku odměn, tak bychom tady nemuseli vůbec být. To je spojená nádoba. Je to spojená nádoba – ředitel, zřizovatel.“

5. (Pokud ano, jaké konkrétní situace to byly?)

...

6. Myslíte si, že by zřizovatelé měli převzít některé kompetence ředitelů škol?

„Ono je to těžké, protože školství je, když já tomu říkám, takový chráněný druh, jako profese. A máme tady školský zákon, máme tady zákon o pedagogických pracovnících, v našem případě se to kloubí se zákonem o krajích, a se spoustou jiných zákonů, a ono se to prolíná, takže ty kompetence, které bychom převzali od ředitelů škol ... Ředitel školy je jmenován zřizovatelem, ale v podstatě se řídí jinak sám. On si udělá smlouvu, a prostě je to tam trošičku jinak. A proto třeba školský zákon říká, že ředitel rozhoduje, a má ty kompetence a my mu to nemůžeme nařídít podle školského zákona. Ale zase my zodpovídáme za koncepční vzdělávání a za rozvoj školství, nejenom za to, že baráky budou mít střechu a budou vybavené učebny, ale za školství zodpovídáme. Takže tady by to bylo asi na dlouhou diskusi co řediteli vzít, co by měl zřizovat kraj. Já si myslím, že to takhle špatné není, že se s tím dá pracovat, ale když bych to v závěru řekla, tak skutečně tady je to o lidech a o té komunikaci zřizovatele a ředitelů a já můžu říci, že máme štěstí,

že máme šestnáct páteřních škol, a tam jsou ředitelé, dá se říci, na svém místě. A i ostatní ředitelé ... nemám špatné zkušenosti z hlediska politika. Vždycky došlo k nějakému konsensu, k nějaké strategii, vždycky jsme se dohodli, a myslím si, že o tom to je, zatím tedy, když vycházím z té situace. Já bych zatím kompetence ředitelům, jako takhle říci, které bych jim vzala, tak spíš bych využila stávajících možností. Politik se nedostává do situace, kdy to mezi ním a ředitelem skřípe. Já jsem to aspoň z vlastní kůže nezažila. Naopak. Naši ředitelé chtějí komunikovat, zajímá je problém, a tady jde o to, sjednotit ty úhly pohledu na tu danou věc. A to je i ten cíl politiků. K těm všem zákonům v oblasti školství je zákoník práce a všechno se nám to musí prolínat. Zákon o pedagogických pracovnících, školský zákon, zákoník práce, zákon o krajích, a máte přenesenou, samostatnou působnost, z hlediska nás to nařizování, brání kompetencí ... Je to skutečně ... někdo říká, zase na jednu stranu dobré, protože my ty mantinely máme nejlíp vyhrazené. To je na jednu stranu výhoda, ale je to pak na té domluvě a přesvědčování té autonomie škol, aby spolupracovaly, a nám se podařilo měnit ten cíl.“

7. (Pokud ano, jaké by to byly?)

...

Příloha 11 - Rozhovor s politikem č. 2

Tato zástupkyně zřizovatele – politička, předala své odpovědi na otázky, jež jí byly předem zaslány elektronicky, v písemné formě. Při předání se uskutečnil krátký, nestrukturovaný rozhovor, který nebyl nahráván. V něm respondentka vyjádřila názor, že otázky jsou směřovány spíše na zástupce zřizovatele – úředníky, protože ti podle jejího názoru vykonávají činnosti, v nichž jsou přímo v kontaktu s řediteli škol. Podle jejího vyjádření Ústecký kraj jako zřizovatel ředitelům škol do jejich pravomocí nijak nezasahuje. Pokud se na ni obrátí konkrétní ředitelé škol s nějakými požadavky, odkazuje je na vedoucího odboru školství, mládeže a tělovýchovy, protože tento odbor přímo vykonává činnosti ve vztahu ke školám.

1. V jakých konkrétních situacích se dostáváte do vztahu s řediteli středních škol?

„Při poradách ředitelů na krajském úřadě, při společenských událostech, při pravidelných setkáních s řediteli škol, která probíhají jak po okresech, tak po oborech. Při poradách, kde se hodnotí optimalizace škol, při plánování nových vizí a v poslední době při řešení otázek společného vzdělávání, tzv. inkluzi.“

2. Myslíte si, že některé situace, kdy se dostáváte do vztahu s řediteli středních škol, nejsou vymezené v právních předpisech?

„Ano, často se na mne obrací a chtějí slyšet můj názor.“

3. Pokud ano, které konkrétní situace to jsou?

„Většinou se to týká volnočasových aktivit, jejich nových nápadů na zkvalitnění výuky, rozšíření nabídky oborů.“

4. Zažila jste někdy situaci, kdy zřizovatel zasáhl do oblasti v kompetenci ředitele střední školy?

„Ne.“

5. (Pokud ano, jaké konkrétní situace to byly?)

...

6. Myslíte si, že by zřizovatelé měli převzít některé kompetence ředitelů škol?

„Neuvažovala jsem o tom, můžeme se nad tím zamyslet, diskutovat o tom. Myslím si, že k této otázce by se měli spíše vyjádřit ředitelé škol. Určitě bychom o tom mohli přemýšlet, protože po vzniku páteřních škol ředitelé mají velký rozsah činností. Je to zase něco jiného než u malé školy, která má třeba dvě stě žáků.“

7. (Pokud ano, jaké by to byly?)

...

Příloha 12 - Rozhovor s politikem č. 3

1. V jakých konkrétních situacích se dostáváte do vztahu s řediteli středních škol?

„V současné době je to spíše v takových oficiálních věcech. Jsou to nějaká výročí školy, velké investiční akce. Většinou na ukončení se tomu dává taková oslava. Na druhou stranu je to na těch školách vidět. Třeba naposledy jsem byl v Mostě, co máme tu sloučenou školu, pod kterou patří i střední pedagogická škola, a ta škola je opravdu jak nová. Jsou to dobře investované peníze. To jsou peníze, které dostáváme z ČEZu. To jsou pak takové příjemné akce, které slouží desítky dalších let.“

2. Myslíte si, že některé situace, kdy se dostáváte do vztahu s řediteli středních škol, nejsou vymezené v právních předpisech?

„V tomto momentě to jde určitě mimo, protože v rámci právních předpisů se asi pohybuje svodný politik a pak odbor školství.“

3. Které konkrétní situace to jsou?

„Já se v této pozici s nimi většinou dostávám do styku opravdu jenom v těch oficiálních věcech. I když při tom je také možné říci si řadu věcí, ale většinou se jedná o tu oficialitu.“

4. Zažil jste někdy situaci, kdy zřizovatel zasáhl do oblasti v kompetenci ředitele střední školy?

„Tam je otázka, co si pod tou pravomocí budeme představovat, protože když jsem dříve dělal předsedu výboru pro výchovu vzdělávání a zaměstnanost, tak to na mne dělalo někdy dojem, že sice škola je samostatná, má právní subjektivitu, ředitel zodpovědnost má, ale někdy mi to připadalo, že ten ředitel kraj potřebuje jenom na to, aby mu dal peníze, a jinak mi do toho nemluvte a budu si to dělat podle svého. Tady si myslím, že by měla být taková vyváženost mezi školou a zřizovatelem, protože škola nemůže fungovat bez svého zřizovatele a na druhou stranu zřizovatel, když nebude mít školy, tak nepotřebuje ani odbor školství a myslím si, že by, možná je to špatně řečeno, ale že by měla být u některých ředitelů větší loajalita vůči svému zřizovateli, protože si myslím, že tady není vysloveně, že by někdo někomu zasahoval do jeho pravomocí, ale někdy mám ten dojem, že někteří ředitelé se chovají trošku jak kdyby škola byla jejich soukromá. Když se něco chce, jsou to kolikrát i drobnosti. Já neříkám, že jich je hodně, ale s pár jsem se taky za těch sedm let

poznal, že prostě ten ředitel dává najevo, že on si bude dělat, co chce a nikdo by mu do toho neměl mluvit, což si myslím, že není správné. Na druhou stranu by určitě nebylo správné, aby ředitel s každou maličkostí běhal na kraj, a ptal se, jak to má dělat. Za to jsou ti ředitelé velice dobře finančně ohodnoceni včetně odměn, tak zase tam ta zodpovědnost musí být, ale měl by vždy respektovat, že je ředitel školy, která není jeho a zřizovatel že je kraj.“

5. (Pokud ano, jaké konkrétní situace to byly?)

...

6. Myslíte si, že by zřizovatelé měli převzít některé kompetence ředitelů škol?

„Neumím asi v tuhle chvíli konkrétně říci, o co by se mělo jednat. Ono to spíš pak vychází z reálného života, když se dostanete do nějakých konkrétních situací. Nevím ani, jestli by to mělo být sešňorováno v zákoně nebo v nějaké vyhlášce. Spíš by to měl být takový lidský přístup, aby se obě strany dokázaly nějak tolerovat vzájemně, každý má nějaké kompetence.

Tam ani nemůžeme říci, jestli to jsou ředitelé, kteří tam jsou dvacet let, anebo jestli to je nový ředitel, protože znám řadu ředitelů, kteří to dělají dlouhá léta, mají třeba před důchodem nebo podobně a jsou to vynikající ředitelé a respektují kraj. Naopak se ještě dokáží spíš pochlubit, že jsou škola Ústeckého kraje. Myslím si, že se to asi nedá sešňorovat. Asi by nebylo správné některé pravomoci odebírat, je to o tom lidském přístupu.“

„V souvislosti s kariérním systémem zaznívá, že ředitelům přibude další povinnost. Přitom toho je na ně hodně už dnes. Možná by se jim ulevilo, kdyby kraj za ně některé povinnosti převzal.“

„Ten ředitel má za školu zodpovědnost. Já vidím nešťastné financování škol, protože, pokud to máme takhle na žáka, tak nemůžeme řediteli vyčítat, že vezme každého, kdo se hlásí, protože každý zapsaný žák jsou peníze na školní rok. Takže to určitě té kvalitě nepomůže. A nemáme mnoho škol, kde si můžou vybírat, když se tam ty děti hlásí, protože kapacita je jedna věc a počet dětí na středních školách je druhá, takže samozřejmě ta kapacita je mnohem větší. Ten ředitel má hlavně tu zodpovědnost za ten ekonomický chod a myslím si, že mu mnohdy ani nezbyvá čas na to b), na tu pedagogickou činnost, protože

... upřímně řečeno, on je hodnocený od toho, když škola bude v mínusu ve velkém, tak pro toho ředitele je to větší problém, než když mu tam zrovna budou ... po té pedagogické stránce, když nebude všechno šlapat, jak má, protože to není vidět, ale to ekonomické je vidět navenek.“

„A přitom by pedagogická stránka řízení měla být ta nejdůležitější, protože škola je zřízena kvůli vzdělávání. To je ten paradox.“

„Je to paradox. Asi by to nešlo tak, jako se to dělalo, nebo dělá mnohdy v nemocnici, že máte ředitele nemocnice ekonoma a zástupce ředitele je lékař, je to většinou nějaký primář nějakého oddělení, protože v té nemocnici je taky ... musejí vyjít finančně a b) je tedy, aby v tom finančním dokázali udělat, to co mají po té zdravotní stránce. I když ty školy jsou zase samozřejmě většinou mnohem menší celky, než jsou ty nemocnice. Ten učitel, v první řadě ho tlačí ta ekonomika, pak je teprve to b) a to je pedagogika.“

7. (Pokud ano, jaké by to byly?)

...