

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vliv zřizovatelů veřejných základních škol v malých obcích na pedagogické
směřování školy

The influence of the founders of public primary schools in small
municipalities on the educational direction of the school

Bc. et Bc. Vojtěch Bílý

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Vliv zřizovatelů veřejných základních škol v malých obcích na pedagogické směřování školy potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 18. dubna 2018

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi, za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Rovněž bych chtěl poděkovat osloveným zřizovatelům a ředitelům škol za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

ABSTRAKT

Práce se zabývá možným vlivem zřizovatelů veřejných základních škol v malých obcích na pedagogické směřování školy. Přestože zákony přímý vliv zřizovatelů na řízení pedagogického procesu nedovolují, existuje řada nástrojů, kterými se zřizovatelé snaží nepřímo svůj vliv uplatňovat. V této práci nejprve teoreticky vymezujeme oblast zkoumání, stav současného poznání tématu a základní pojmy. Následně analyzujeme postupy a nástroje, které zřizovatelé pro uplatnění vlivu využívají, jak je vnímají ředitelé škol a do jaké míry je požadavky zřizovatelů ovlivňují při jejich rozhodování. V praktické části se zaměřujeme na základní školy v Olomouckém kraji v malých obcích do 5 000 obyvatel, v nichž existuje pouze jedna škola a předpokládá se užší vazba mezi ředitelem školy a starostou obce. Výzkumná část práce je založena na dotazníkovém šetření u zřizovatelů a ředitelů škol, doplněném o polostrukturované rozhovory s řediteli škol a starosty obcí. Výsledky ukazují, že většina zřizovatelů do pedagogické oblasti školy nezasahuje. Pokud zřizovatelé chtějí prosadit změny, nejčastěji k tomu volí rozhovor s ředitelem školy, méně často finanční nástroje a ve výjimečných případech odvolání ředitele z funkce. Rozhodování většiny ředitelů v pedagogické oblasti názory zřizovatele neovlivňují. Čtyřicet procent ředitelů si myslí, že starostové obcí (jakožto zástupci zřizovatele) mají podprůměrné či zcela nedostatečné znalosti v oblasti školství.

KLÍČOVÁ SLOVA

Základní škola, zřizovatel školy, ředitel, koncepce školy, nezávislost školy, vliv zřizovatelů, řízení školy

ABSTRACT

The thesis deals with the possible influence of founders of public primary school on the educational direction of the school. Although the law does not allow the direct influence of the founders on the management of the pedagogical process, there are a number of instruments by which the founders indirectly seek to apply their influence. In this work we first define the field of research, the state of the current knowledge of the subject and the basic concepts, and then we analyze the ways in which the founders use the influence, what pressure the school heads perceive and to what extent they are subject to it. In the practical part, we focus on primary schools in the Olomouc region in municipalities up to 5000 inhabitants where there is a prerequisite for the existence of only one school and there is usually a closer link between the school head and the mayor of the municipality.

The practical part is based on questionnaires with the founders and the directors of the schools which are complemented with semi-structured interviews with the directors and the mayors of the municipalities. The results show that the majority of the founders do not influence the educational direction of the school. If the founders want to seek a change they choose to discuss it with the director the most often, less they tend to influence the school financially and rarely, they choose to dismiss a director. Decision making in the educational direction of the school of the most of the directors is not influenced by the opinions of the founders. Forty per cent of the directors consider the mayors' (as the founders of the schools) educational knowledge to be below-average or insufficient.

KEYWORDS

Primary school, the founder of the school, the director, educational direction of the school, the independence of the school, the founders' influence, school management

Obsah

Úvod	7
1 Škola a její zřizovatelé.....	10
1.1 Veřejné základní školy.....	11
1.2 Autonomie školy.....	12
1.3 Ředitel.....	15
1.4 Obec jako zřizovatel školy.....	18
1.5 Vztah zřizovatele a ředitele.....	21
2 Pedagogické směřování školy	26
2.1 Řízení školy	27
2.2 Vedení školy	29
2.3 Koncepce a vize školy	32
2.4 Inovace ve škole.....	34
3 Výzkumné šetření.....	37
3.1 Metodologie výzkumu	37
3.2 Výzkumný soubor.....	39
3.3 Předvýzkum	39
3.4 Sběr dat a jejich analýza	40
4 Výsledky výzkumného šetření	42
4.1 Struktura respondentů	42
4.2 Výsledky dotazníkového šetření doplněné o výpovědi z rozhovorů	47
4.3 Shrnutí výsledků výzkumného šetření	74
Závěr.....	80
Seznam použitých informačních zdrojů	83
Seznam zkratk.....	88

Seznam příloh.....	88
Seznam tabulek.....	88
Seznam grafů.....	89

Úvod

„Moc znamená možnost vnutit svou vůli druhým.“

Max Weber, sociolog

Problematika vztahu mezi politickou sférou, ovlivněnou nutností vycházet vstříc voličům a naslouchat jejich hlasu na straně jedné, a snahou o zachování vysoké autonomie škol v oblasti pedagogického procesu na straně druhé, je aktuálním problémem školství nejen v kontextu České republiky. Přestože zákony přímý vliv zřizovatelů na řízení pedagogického procesu ve škole nepředpokládají, existuje řada nástrojů a postupů, kterými se zřizovatelé snaží nepřímo svůj vliv uplatňovat.

Vzhledem k faktu, že většinu základních škol zřizují v České republice obce, dostávají se starostové (příp. místostarostové či jiné osoby zodpovědné za školství) do situací, kdy mohou být na jedné straně jejich kroky ovlivňovány názory jejich voličů, současně však nemají přímé zákonné možnosti, jak tyto požadavky realizovat. Typickým příkladem může být snaha skupiny rodičů zřídit ve veřejné škole třídu s alternativní výukou. Pokud se ředitel školy postaví proti záměru alternativní výuky, nemá zřizovatel žádné přímé prostředky, jak tuto změnu ve škole prosadit. Může však využít další nástroje, které mu z pozice zřizovatele přísluší, ať už jde o určování platu ředitele, jmenování zástupců ve školské radě či hodnocení školy. Své představy o pedagogickém směřování a koncepci školy tedy zřizovatel jistým způsobem prosazovat může.

Naproti tomu ředitelé, jakožto statutární zástupci školy, zodpovídají nejen za hospodaření školy, ale rovněž za výsledky žáků v oblasti vzdělávání, za řízení školy, komunikaci vůči veřejnosti a další oblasti. Zejména v menších obcích, kde mohou být školy více ekonomicky závislé na svém zřizovateli, může být pro ředitele obtížné vyhovět více či méně oprávněnému tlaku a požadavkům zřizovatelů na jedné straně, a zákonným a profesně-etickým normám ze strany druhé. Je zřejmé, že ředitelé musí vhodně volit situace, kdy požadavkům zřizovatelů ustoupí, a kdy se naopak postaví proti nim.

Právě hranice, na které se střetávají práva, povinnosti a požadavky zřizovatelů s právy, povinnostmi a požadavky zřizovatelů, byla jedním z impulsů k sepsání této práce. Tou hranicí je pedagogické směřování školy, jakožto oblast zdánlivě plně v kompetenci

ředitele, reálně však pod tlakem (ať už v pozitivním či negativním smyslu slova) ze strany zřizovatele.

Cílem práce je analyzovat vliv zřizovatelů veřejných základních škol v malých obcích na pedagogické směřování jimi zřizované školy.

Otázky, na které se snaží práce jako celek nalézt odpovědi, jsou:

- Které oblasti pedagogického směřování školy se snaží zřizovatelé ovlivňovat?
- Jakými postupy a nástroji se snaží zřizovatelé škol ovlivňovat pedagogické směřování školy?
- Jaké postupy a nástroje ovlivňování ze strany zřizovatelů škol v oblasti pedagogického směřování školy ředitelé vnímají a jaký vliv to má na jejich rozhodování?
- Jakým způsobem ovlivňuje změna ve vedení obce, jakožto zřizovatele školy, požadavky na pedagogické směřování školy?

V kapitole *Škola a její zřizovatelé* je přiblíženo postavení veřejných základních škol ve vzdělávacím systému České republiky, jejich autonomie, role, práva a povinnosti ředitele školy a obce jakožto zřizovatele školy. V závěru kapitoly je vysvětleno vzájemné postavení ředitele a zřizovatele a uvedeny základní principy jejich vztahu.

Kapitola *Pedagogické směřování školy* vymezuje témata, jež jsou chápána jako součást pedagogického směřování školy, a to řízení a vedení školy, koncepce a vize školy a rovněž zavádění inovací ve škole.

Další dvě kapitoly jsou zaměřeny na výzkumné šetření. Jako metoda je použito kvantitativní dotazníkové šetření na stanoveném vzorku ředitelů škol a zřizovatelů, doplněné o polostrukturované rozhovory s několika řediteli a zástupci zřizovatelů. Osloveno bylo 199 ředitelů škol a stejný počet zřizovatelů těchto škol, a to v obcích do 5 000 obyvatel v Olomouckém kraji. Analýza výsledků zahrnuje komentované výstupy z dotazníkového šetření ve formě tabulek a grafů, doplněné o informace získané v rozhovorech s řediteli škol a zástupci zřizovatelů, v tomto případě starostů obcí.

V závěru jsou stručně shrnuty výsledky práce, a to jak teoretické, tak praktické části, včetně vyhodnocení výzkumných otázek, cíle práce a doporučení pro další výzkum či rozvoj legislativy v oblasti školství.

1 Škola a její zřizovatelé

V posledních letech se výrazně zvyšuje autonomie škol v řadě evropských zemí včetně České republiky. Souběžně s tím rostou i požadavky na kompetence řídicích pracovníků ve školách, zejm. tedy ředitelů škol. Mimo odborných, pedagogických, ekonomických či manažerských kompetencí je důležitou součástí výkonu funkce ředitele i schopnost efektivní komunikace se zřizovatelem školy při zachování maximální nezávislosti v řízení pedagogického procesu ve škole. Zřizovatelé škol a jejich ředitelé musí vzájemně kooperovat, přičemž jsou jejich kompetence stanoveny zákonem. V některých oblastech však dochází ke konfliktu zájmů, zejména v oblasti pedagogického směřování školy, která je v kompetenci ředitele, současně však na druhé straně existuje oprávněný zájem zřizovatelů vstupovat i do tohoto procesu.

Rozhodování ředitele v určitých oblastech může být podmíněno např. souhlasem či projednáním s pedagogickou radou, školskou radou či zřizovatelem, zatímco jiné kompetence jsou na vnějších vlivech nezávislé a ředitel může rozhodovat sám. Rozdělení kompetencí mezi ředitele školy a zřizovatele v oblasti školských a pedagogických témat řeší především zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon). Pro zřizovatele je přitom zásadním prostředkem především školská rada, ve které má zřizovatel své zastoupení a která se přímo dotýká výkonu pravomocí ředitele. (Lhotková, 2012, s. 11-17, 44-53)

Zejména v oblasti regionálního školství došlo po roce 2000 k výrazné decentralizaci a zvýšení celkové autonomie škol. Dle Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 vedlo zvýšení autonomie škol ke zvýšení odpovědnosti škol, současně s tím se však na školy přesunulo neúměrné množství povinností. Za důležitou je při rozvoji vzdělávacího systému nutné označit komunikaci mezi jednotlivými aktéry, přičemž se střetávají postoje rozdílných zájmových skupin. „Školy, učitelé, ředitelé, děkani, úředníci, představitelé samospráv i profesionální politici mají přirozenou tendenci přizpůsobovat svá rozhodnutí především poptávce, kterou v demokratickém systému nejsilněji artikuluji rodiče (především v případě předškolního, základního a středního vzdělávání) a studenti, a spíše zprostředkovaně pak také další zájmové skupiny a voliči obecně.“ (MŠMT, 2014, s. 37) Množství kompetencí, které byly školám v posledních letech svěřeny, přináší řadu pozitivních efektů, současně však, ve chvílích, kdy školy nemají kvalitního ředitele, i řadu

destruktivních důsledků. Výsledkem těchto změn ve školství je velký rozdíl v kvalitě jednotlivých škol. Následkem toho se celkově snižuje nejen spolupráce mezi školami a zřizovateli, ale i mezi školami navzájem. (Kuchař, 2014, s. 45)

1.1 Veřejné základní školy

Pojem škola obecně označuje „*vzdělávací zařízení, které má právní subjektivitu a ředitele a obvykle sídlí v jedné lokalitě*“ (Eurydice, 2008, s. 7) Pol (2007, s. 11-12, 21-22) rozlišuje tři základní charakteristiky školy - školu jako instituci, organizaci a pospolitost. Institucionální dimenze vychází z povinného napojení na okolní systém, v němž škola musí respektovat platná pravidla, je silně vázaná na celospolečenský kontext, její fungování je podmíněno tradicemi, kulturou, politickou i ekonomickou situací, legislativou a dalšími normami. Zatímco tyto podmínky jsou pro většinu českých škol velmi podobné, neboť fungují v prostoru se stejnými hodnotami a normami, způsob, jakým každá jednotlivá škola využívá tyto podmínky pro svůj rozvoj, školy odlišuje. Na této úrovni již hovoříme o škole jakožto organizaci, která formuluje svoji dlouhodobou koncepci, středně a krátkodobé cíle, vytváří vlastní strukturu se svébytnými procesy platnými pouze v dané organizaci, má své zaměstnance, materiální zdroje, vytváří vlastní komunikaci s veřejností či státními úřady. Konečně pak pospolitost je ve školství chápána jako vzájemné uspořádání vztahů, sdílených hodnot a názorů, vzájemná závislost lidí, vyjádřená posunem od „já“ k „my“.

Dle školského zákona škola uskutečňuje vzdělávání podle příslušných vzdělávacích programů, typy škol stanovuje MŠMT prováděcím právním předpisem podle jejich zaměření. Školy a školská zařízení mohou v České republice zřizovat kraje, obce, dobrovolné svazky obcí, vybraná ministerstva, registrované církve a náboženské společnosti a právnické a fyzické osoby. (Zákon č. 561/2004 Sb., § 8) Pro potřeby této práce chápeme jako **veřejné základní školy** ty, jejichž zřizovatelem je kraj, obec nebo svazek obcí (srov. Valenta, 2013, s. 36). Tyto školy jsou zřizovány buď ve formě příspěvkové organizace, nebo ve formě školské právnické osoby. Základní školy v České republice primárně zajišťují povinnou školní docházku a získání stupně základního vzdělání (v mezinárodní klasifikaci obecně úroveň ISCED 1 a 2).

Základní charakteristikou veřejných škol je způsob jejich financování z veřejných rozpočtů, a to z centrálního státního rozpočtu či přeneseně z rozpočtů nižších samosprávných jednotek. Vzhledem k tomu, že objem financí směřující z veřejných rozpočtů do školství je omezený, vede to k soutěži mezi školami, jde o základní princip, proč se i ve veřejném školství silně projevují prvky tržního chování. (Kučerová a kol., 2015, s. 613) S ohledem na financování škol založeném na dotacích na jednoho žáka je především pro malé vesnické školy důležité uspět v „soutěži o žáky“ s ostatními školami. Pokud klesne počet žáků pod zákonnou mez, je pouze za zřizovatele, zda uvolní finance ze svého rozpočtu a provoz školy bude dotovat. V opačném případě mu nezbyvá, než školu zrušit. Proto je i v zájmu zřizovatele, aby škola fungovala dobře a mezi klienty (tedy žáky a přeneseně i rodiči) byl o školu zájem.

Veřejné školství je službou poskytovanou ve veřejném zájmu. Úkolem regionálního školství je pak zajistit dostatek vhodných příležitostí ke vzdělávání, jde tedy především o službu vzdělávaným, tedy žákům (přeneseně jejich rodičům), nikoliv o službu úřadům, školám či učitelům. *„Závazné předpisy, kterými se správa a financování řídí, musí na jedné straně umožnit státu dostat globální odpovědnosti za poskytovanou veřejnou službu, na straně druhé by ale neměly nadbytečně omezovat možnost přizpůsobit vzdělávací nabídku místním podmínkám a individuálním potřebám těch, kterým má sloužit.“* (Roupec in Kalous, 2006b, s. 82) Rozdílné je však vnímání pojmu „veřejný zájem“ z pohledu jednotlivých účastníků vzdělávání. Zatímco občané chtějí mít co nejvíce pravomocí rozhodovat o vzdělávacím procesu, místní samospráva nese odpovědnost za to, aby nabídka vzdělávání byla dostatečnou alternativou pro většinu obyvatel. Úřady na centrální úrovni pak musí zajistit především pravidla, která zaručí všem občanům stejná práva a povinnosti při poskytování vzdělávání, garantují dosažitelnost cílů vzdělávání a určitou úroveň a kvalitu vzdělávání jako celku, včetně finanční podpory z veřejných rozpočtů.

1.2 Autonomie školy

Pro současné školské systémy ve vyspělých demokratických zemích jsou charakteristické různé formy autonomie spojené s výkonem funkce školy. Autonomie přitom může být teritoriální, kdy je správa škol svěřena příslušným územním celkům (kraje, obce), solidaristická, která umožňuje existenci a podporu i jiných než státních škol, a konečně

participační autonomie, jež umožňuje účast rodičů, žáků, učitelů či dalších subjektů v orgánech školy s podílem na rozhodování. (Kalous, 2006a, s. 132)

O autonomii škol v evropských zemích pojednává studie Eurydice (2008). Školy se dle této studie považují za částečně nebo plně autonomní, jestliže je rozhodování zcela v jejich kompetenci, a to jak v oblasti financování, tak řízení lidských zdrojů, ale rovněž v otázce koncepce školy a jejího pedagogického řízení a směřování. Autonomie škol nemá v evropských zemích velkou tradici, v omezeném měřítku se začala rozmáhat až od 80. let 20. století a zpočátku pouze v několika zemích. „*Historicky školy neměly pro vymezování cílů a obsahu vzdělávání či pro správu finančních prostředků a řízení lidských zdrojů příliš velký prostor.*“ (Eurydice, 2008, s. 9) Například ve Španělsku posílil nový zákon o vzdělávání princip autonomie škol i v oblasti koncipování a realizace plánů vzdělávání, tedy i pedagogického směřování školy. Pokud jde o ředitele škol, míra autonomie je ve většině evropských zemí buď plná ve všech oblastech, nebo není vůbec přiznána (vymyká se jen několik málo zemí). Kromě míry autonomie škol se liší i její obsah v jednotlivých zemích Evropy. Přenesení pravomocí ovlivňuje úkoly pedagogů, řízení lidských zdrojů či hospodaření různým způsobem. Příkladem země se silnou pedagogickou autonomií je Itálie, kde mají vzdělávací instituce velkou volnost ve vymezení vzdělávání, v sestavování vlastních vzdělávacích programů a učebních plánů.

Pont a kol. (2008, s. 42) uvádí, že mnoho vznikajících národních vzdělávacích politik spočívá na předpokladu, že zvýšená autonomie školy může hrát pozitivní roli při implementaci reformy vzdělávání. Podle zpráv ředitelů škol ze zemí OECD a partnerských zemí významná část studentů navštěvuje školy, jejichž lídr má vysoký stupeň autonomie při rozhodování v různých oblastech. Je tedy zřejmé, že posilování nezávislosti rozhodování vedoucích představitelů škol je významným trendem ve všech vyspělých zemích. Jak Pont dále uvádí, zatímco v zemích jako je Česká republika, Maďarsko, Nizozemsko, Nový Zéland, Švédsko nebo Velká Británie a USA je odpovědnost vedoucích představitelů škol na vysoké úrovni, u zemí jako Řecko, Polsko, Portugalsko nebo Turecko je mnohem nižší. Existují tedy velké rozdíly v odpovědnosti i nezávislosti vedoucích pracovníků škol mezi jednotlivými vyspělými a jinak srovnatelnými zeměmi. V zemích s vyšším stupněm autonomie škol se rovněž prokázala vyšší průměrná výkonnost studentů.

Data z rozsáhlého průzkumu společnosti PISA ukazují pozitivní účinky autonomie ve výsledcích vzdělávání, avšak především v rozvinutějších zemích s vyšším poměrem HDP na obyvatele. Naopak v zemích s nízkým hospodářským rozvojem zvýšená autonomie výsledkům studentů škodí. Toto zjištění přitom platí zejména pro výsledky studentů v matematice, čtení a vědě. Autonomie školy tak nemá smysl všude. „*Dopad autonomie školy na dosažené výsledky studenta jsou vysoce heterogenní a mění se podle úrovně rozvoje země.*“ (Hanushek, 2013, s. 227-228, vlastní překlad)

V České republice se až od druhé poloviny 90. let 20. století vyvíjí požadavek, aby byly školy zevnitř se rozvíjejícími organizacemi s vlastní koncepcí a vizí. „*Tento požadavek byl zprvu nesměle, později zřetelněji doprovázen snahou vytvářet přesnější a jasnější strukturu pro autonomii škol a vést školy k tomu, aby tuto strukturu vlastním, specifickým způsobem naplňovaly.*“ (Pol, 2007, s. 28) Mimo nové úkoly, jakými byla kurikulární reforma či autoevaluace škol, z toho vyplývá i vyšší důraz na přípravu vedoucích školských pracovníků i zvýšení odpovědnosti škol. Jak Pol dále dodává, podobně jako v řadě jiných zemí se v dnešní době od škol vyžaduje, aby se vyrovnaly s dvěma zásadními úkoly. Zaprvé musí umět školy využívat svoji širokou autonomii k vlastní profilaci a reflexi své práce, a to s přihlédnutím k místním podmínkám a specifickým. Druhým úkolem je zvládnutí tzv. konceptu akontability (zúčtovatelosti), kdy se škola zodpovídá ostatním subjektům za důsledky, kvalitu i kvantitu své práce a služeb, které poskytuje.

Ve většině demokratických společností existuje představa, že veřejné instituce, včetně škol, by měly odpovídat přáním lidí, kterým slouží. Základní představy o fungování vzdělávacího systému by dle tohoto pojetí měly pocházet od široké veřejnosti. Naproti tomu opačný názor, tedy že podobu školství mají určovat zejména experti bez ohledu na přání většinové společnosti, dnes již ustupuje a je přežitým. Autonomie škol se tak dostává do konfliktu se zájmy veřejnosti (reprezentované volenými politiky), které mohou být odlišné od představ expertů ve školství. S ohledem na rozvoj participativní demokracie, posilující zapojení veřejnosti do stále většího množství rozhodovacích procesů, lze předpokládat, že vzdělávací politika bude většinou kompromisem mezi různými zájmy, než jednostranným rozhodnutím založeným na něčí vizi pedagogické pravdy. (Kalous, 2006a, s. 136)

Někteří autoři přínosy vyšší autonomie škol zpochybňují, např. dle Trojana (in Lhotková, 2012, s. 13) by bylo „*spíše polemickým cvičením rozebírat, do jaké míry je tato vysoká míra autonomie pozitivní a jak je řediteli prožívána. Zejména v situaci, kdy míře autonomie neodpovídají mnohé právní předpisy*“. Jako příklad lze uvést zákoník práce, který svojí nevyvážeností řediteli nepomáhá, naopak škodí řediteli i celému školskému systému.

Autonomii českých škol můžeme sledovat ve dvou základních oblastech – kurikulární a ekonomické. První znamená odpovědnost za školní vzdělávací program a celá je na zodpovědnosti ředitele školy. Kurikulum ředitele nejen vytváří, ale následně i inovuje a dohlíží na každodenní naplňování kurikulárního rámce. Výhodou kurikulární autonomie je relativní svoboda při tvorbě školního vzdělávacího programu s ohledem na personální, regionální a další podmínky školy. Ekonomická autonomie znamená, že školy mohou rozhodovat o použití finančních zdrojů relativně svobodně. Někdy bohužel tuto autonomii nesmyslně omezuje zřizovatel školy, např. při centrálním nakupování, které nemusí být pro školu vždy výhodné. (Trojan, 2014, s. 22)

V souvislosti s rostoucí autonomií škol je důležité sledovat, aby míra decentralizace, tj. přenesení autority nebo práva rozhodovat o určitých otázkách veřejného zájmu ze strany státu na nižší úroveň, nepřekročila únosnou mez a ústřední orgány státní správy se tak pouze nezbavily povinnosti brát na sebe část rozhodnutí a odpovědnosti. Je důležité, aby vláda na centrální úrovni poskytovala záruku kvality vzdělávacích služeb ve všech školách, tedy že konkrétní skupiny žáků dostávají vzdělání, které je pro ně vhodné. (Kovač, 2017, s. 180–181, vlastní překlad)

1.3 Ředitel

Dle školského zákona je ředitel statutárním orgánem školské právnické osoby a rozhoduje v jejích věcech, pokud zákon nestanoví jinak. Školské radě, jejíhož jednání se účastní s poradním hlasem, předkládá mj. návrh rozpočtu, střednědobý výhled financování a návrh roční účetní závěrky. (Zákon č. 561/2004 Sb., § 131)

Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy stanovuje zákon o pedagogických pracovnících. Dle § 3 musí být plně způsobilý k právním úkonům, mít odbornou

kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává, být bezúhonný, zdravotně způsobilý a musí prokázat znalost českého jazyka, není-li stanoveno jinak. Ředitel musí dále dle § 5 uvedeného zákona získat praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřeba stejně nebo obdobně zaměřené znalosti, nebo v řídicí činnosti ve výzkumu a vývoji. Pro jednotlivé typy škol je tato praxe různě dlouhá, přičemž platí, že pro ředitele základní školy jde o 4 roky. Současně musí ředitel nejpozději do dvou let od nástupu do funkce absolvovat studium pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. (Zákon č. 563/2004 Sb., § 3, 5)

Mezi základní zákonné povinnosti ředitele školy patří vlastní hodnocení školy a z něj vycházející každoroční zpracování výroční zprávy o činnosti školy, kterou zasílá zřizovateli a zveřejňuje na přístupném místě. Zákon stanoví, že výroční zpráva školy je veřejným dokumentem, do kterého může každý nahlížet a pořizovat z něj výpisy, případně může získat kopii. (Zákon č. 561/2004 Sb., § 10)

Podstatným rysem výkonu funkce ředitele školy je jeho jmenování zpravidla na dobu neurčitou, přičemž po šesti letech může zřizovatel vypsát na místo ředitele konkurz. Trojan (2014, s. 19) upozorňuje, že tato poměrně nedávno zavedená změna sice řeší dynamické vedení škol, na druhé straně ovšem neskutečným způsobem znejistěla ředitelský terén.¹

Důležité je také alespoň stručně uvést, jaké kompetence vůbec ředitel školy má. Kitzberger (in Lhotková, 2012, s. 44) uvádí, že kompetence vymezené právními předpisy je třeba chápat jakožto pravomoci, tedy co ředitel může či přímo musí dělat. Pravomoci ředitele školy jsou vyjmenovány v § 164 školského zákona, patří mezi ně zejména rozhodování ve všech záležitostech školy týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, odpovědnost za to, že škola poskytuje vzdělávání v souladu se zákonem, odpovědnost za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání či zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení. Velmi důležitá je i povinnost ředitele školy zřídit pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, s nímž musí projednávat zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy, přičemž k názoru rady, jíž tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy, musí ředitel při svém rozhodování přihlížet.

¹ Trojan upozorňuje i na další úskalí, která jsou se jmenováním na dobu určitou spojená, např., že ředitel nedostane u banky hypotéku na byt, po odvolání nemá zajištěno učitelské místo apod.

Ředitel školy je dle školského zákona (§ 165) rovněž pověřen výkonem některých činností státní správy. Při uplatňování těchto kompetencí se musí ředitel jasně držet zákonných norem, především správního řádu, avšak tyto pravomoci nikdy nemohou být řediteli školy odebrány či jakkoliv omezeny. *„Pokud je zde příkladně určeno, že ředitel rozhoduje o přijetí žáka (k předškolnímu, základnímu nebo střednímu vzdělávání), nemůže být žádným způsobem tato kompetence omezována (například stanovováním různých kritérií ze strany zřizovatele).* (Lhotková, 2012, s. 47)

Průcha (2009, s. 206) jako ředitele označuje pracovníka s rozsáhlými kompetencemi, pověřeného výkonem některých funkcí státní správy ve školství. Ředitel odpovídá nejen za řízení školy, ale i za plnění učebních plánů a osnov, odbornou, výchovnou a vzdělávací práci a současně efektivní využívání finančních prostředků. Je tedy nejen pedagogickým odborníkem, ale současně manažerem, který musí mít i nutné ekonomické znalosti. *„První – a nejtěžší – úkol vedoucího pracovníka organizace spočívá ve sjednocení názorů všech cílových skupin na dlouhodobé cíle instituce.“* (Drucker in Kalous, 2006a, s. 140) Ředitel či ředitelka školy mají v současné době přímou odpovědnost za všechny procesy ve škole, tedy ekonomiku, personalistiku, pedagogický proces i veškerou vnitřní a vnější komunikaci. *„Práce ředitele školy se během několika let změnila tak dramatickým způsobem, že je dobré položit otázku, zdali to bylo vždy ku prospěchu jednotlivých škol a zdali nárůst povinností a dílů odpovědnosti neudělal z ředitele školy spíše úředníka zabývajícího se ekonomickou a správní složkou chodu školy.“* (Trojan, 2012, s. 3)

Na rozdíl od jiných zaměstnání se ředitel ve své funkci prakticky zodpovídá nejen svému zaměstnavateli (zřizovateli školy), ale současně i ostatním pracovníkům školy, rodičům, veřejnosti. *„Ředitel školy by tak měl být manažerem, výkonným praktikem, který odpovědně řídí školu. Měl by být také leaderem, který má vizi, získává pro ni ostatní a vede je k úspěchu, ale též byrokratem, který dbá na dodržování zákonů a směrnic a přesně provádí potřebné správní úkony.“* (Eger, 2006, s. 200) V dnešní době je pro ředitele velmi složité udržet nezávislost a využívat čistě odborné znalosti pro řízení pedagogického procesu ve škole. Tvorba vzdělávacího programu a jeho implementace, plánované a realizované kurikulum patří k fundamentálním úkolům ředitele. Ten musí, jakožto

pedagogický lídr školy, koordinovat všechny úkoly, spojené se vzdělávacím programem, jeho plánováním, organizací i evaluací. (Faltýsek, 2015, s. 19)

Úkolem ředitele je řídit školu tak, aby co nejefektivněji dosáhl naplnění očekávaných cílů, ať už jsou jejich tvůrci zřizovatelé školy, zaměstnanci, orgány státní správy či samotní žáci a jejich rodiče. Oproti manažerům v jiných sektorech musí být ředitel školy nejen lídrem a manažerem, ale současně i učitelem, a musí zvládat v jedné osobě činnosti jako plánování, organizování, výběr zaměstnanců, vedení lidí i kontrolu, a to do takové míry, že jsou ve vzájemném souladu. (Kuchař, 2014, s. 40–41)

Z mezinárodních šetření vyplývá, že úspěšné školské systémy jsou ty, ve kterých je ředitel školy skutečným lídrem pedagogického procesu, řídí jej, ovlivňuje všechny jeho aktéry a vede členy svého týmu. Aby však tuto roli mohl úspěšně plnit, neobejde se bez systematické pomoci. Je proto nutné zásadně změnit některé prvky školského systému, a to včetně změn v rozsahu zřizovatelských kompetencí. (Trojan, 2014, s. 26–31)

1.4 Obec jako zřizovatel školy

Míra decentralizace školství je v různých zemích rozdílná. Rozhodování o zřizování nebo rušení škol je často svěřeno do výlučné pravomoci centrálních orgánů státní správy. Obdobná je situace i v oblasti řízení zaměstnanců, v zemích, kde je silná centralizace, je často na centrálních úřadech rozhodováno i o přijímání či propouštění zaměstnanců. V České republice, obdobně jako např. v Anglii či Nizozemsku, je rozhodování o personálních otázkách svěřeno do výlučné pravomoci škol. O zřizování či rušení školy rozhoduje zřizovatel, jímž je u základních škol nejčastěji obec či svazek obcí (viz veřejně dostupné seznamy např. na www.vzdelavacisluzby.cz nebo www.atlaskolstvi.cz).

Dle školského zákona mohou obce nebo svazky obcí, jejichž předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství, zřizovat školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zvláštního právního předmětu. (Zákon č. 561/2004 Sb., § 8)

Zřizovatel školy může provádět její hodnocení podle kritérií, která předem zveřejní. Dle výkladu MŠMT je obsah a rozsah hodnocení věcí zřizovatele, vyžadovat by měl pouze údaje, které odpovídají účelu a předmětu hodnocení a které nemá k dispozici z jiného

právního titulu. Současně nesmí hodnocení školu zbytečně zatěžovat, musí být prováděno ve vzájemné spolupráci a dodržovat pravidla ochrany osobních údajů. (MŠMT, 2013-2017, online)

Zřizovatel má pravomoc povolit výjimku z nejnižšího počtu žáků stanoveného zákonem za předpokladu, že uhradí zvýšené výdaje na vzdělávací činnost školy, a to nad výši stanovenou krajským normativem. Stejně tak může povolit výjimku z nejvyššího počtu žáků, avšak maximálně do počtu 4 žáků za předpokladu, že toto zvýšení počtu není na újmu kvalitě vzdělávací činnosti školy a jsou splněny podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví. (Zákon č. 561/2004 Sb., § 23)

Možnosti obce jakožto zřizovatele školy upravuje rovněž zákon o obcích. (Zákon č. 128/2000 Sb.) Předmětem činnosti svazku obcí mohou být dle § 50 uvedeného zákona úkoly v oblasti školství, sociální péče, zdravotnictví, kultury, požární ochrany aj. Zřizovat a rušit příspěvkové organizace a organizační složky obce a jejich zřizovací listiny je v pravomoci zastupitelstva obce (§ 84). Rada obce pak plní vůči právnickým osobám a organizačním složkám založeným zastupitelstvem úkoly zakladatele nebo zřizovatele. (§ 102) Starosta obce dle zákona o obcích mj. zabezpečuje výkon přenesené působnosti a rozhoduje o záležitostech samostatné působnosti obce, které mu svěří rada obce. (§ 103)

Působnost a kompetence zřizovatele školy (školské právnické osoby) stanovuje zejm. § 129 školského zákona. Dle tohoto ustanovení zřizovatel školy vydává zřizovací listinu a rozhoduje o jejích změnách, rozhoduje o sloučení, splynutí, rozdělení či zrušení školy, jmenuje a odvolává ředitele a stanoví jeho plat či mzdu, jmenuje a odvolává třetinu školské rady, pokud je ve škole zřízena. Obec rovněž schvaluje rozpočet a výsledek hospodaření školy. (Zákon č. 561/2004 Sb., § 129) Do pedagogického směřování školy tak může zřizovatel nejlépe vstupovat prostřednictvím svých zástupců ve školské radě, ovlivňovat nepřímou může rovněž samotného ředitele, a to především skrze pohyblivou složku mzdy či platu. Zřizovatel může (a v určitých případech dokonce musí) na základě pevně stanovených pravidel vyhlásit konkurz na ředitele školy, kterou zřizuje. Stejně tak má pravomoc v daných případech ředitele školy odvolat z funkce. (Zákon č. 561/2004 Sb., § 166)

Dle § 177 školského zákona dbá obec při zajišťování vzdělávání zejména o soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů, s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem svého území a také o dostupnost vzdělávání dle místních podmínek. Je zřejmé, že obce se v pozici zřizovatele školy může dostávat do paradoxní situace, kdy má sice dle zákona dbát na zájmy občanů, současně však má jen omezené způsoby, jak ovlivňovat dění ve škole, zejména v pedagogické oblasti. Pokud se zájmy občanů (a tedy i obce, zastoupené nejčastěji starostou) dostanou do nesouladu s postojem ředitele školy, může docházet ze strany zřizovatele k pokusům o uplatnění vlivu, které zákony nepředpokládají.

Pekárková (2013, s. 36) uvádí, že na počátku každé školy stojí právě zřizovatel, jehož kompetencí a současně povinností je v souladu se školským zákonem zřídit školskou radu, stanovit její přesný počet a vydat volební řád. Tyto úkoly plní zřizovatel v rámci své samostatné působnosti, podléhající kontrole Ministerstva vnitra. Zřizovatel nesmí skrze plnění (či neplnění) svých zákonných povinností prosazovat své další zájmy, jakkoliv se mohou zdát oprávněné. *„Prosazování zájmů zřizovatele je zcela korektní a legitimní, je-li činěno na půdě školské rady, záměrně postavené na poměrném zastoupení všech tří stran tvořících „protiváhu“ řediteli školy. Legitimní může být také ve chvíli, kdy jako „třetí zvenčí“ vstupuje do situací, kdy se nedaří nalézt dohody mezi školskou radou a ředitelem školy. Přenáší-li však své zájmy do povinností, jejichž plnění by mělo být nestranné, činí tak většinou způsobem, který přesahuje rámec jeho kompetencí (od svévolného rozšiřování předmětu úpravy volebního řádu po obstrukční nezřízení školské rady). Takové jednání zřizovatele je buď za hranicí zákona, nebo zcela neúčinné (popřípadě obojí). Z hlediska postavení ředitele i školské rady platí, že zřizovatel může do činnosti školy zasahovat pouze způsobem, který předvídají právní předpisy, přičemž jeho jednání i nečinnost může být předmětem kontroly výše zmíněných orgánů.“* (Pekárková, 2013, s. 36)

Podstatné je rovněž uvědomit si, kdo skutečně na straně zřizovatele jedná o záležitostech školství. Vzhledem k tomu, že školy u nás zřizují zejména ministerstva, kraje a obce, zastupují je většinou volení politici (případně na některých úrovních úředníci z odborů školství). Pro politika přitom platí, že jeho nejdůležitějším partnerem, podle kterého mění svá rozhodnutí, je volič, tedy zároveň rodič. Současně je školství považováno za slabší

resort, který dostanou na starost politici, na které tzv. zbyde. Problematické je, že ačkoliv mají politici největší rozhodovací pravomoci v oblasti řízení školské politiky, jejich odbornost je minimální. U starostů menších obcí je pak ještě častější, že nejsou odborníky na školství, ovšem vzhledem k povaze jejich funkce a absenci uvolněných radních v malých obcích zůstává problematika školství právě na bedrech starostů. (Kuchař, 2014, s. 38, 42)

1.5 Vztah zřizovatele a ředitele

„Jsou to zřizovatelé škol, kteří jsou odpovědní za výběr vhodného kandidáta. Je proto více než žádoucí, aby si definovali, koho by chtěli vidět v čele školy, jaké budou preferovat vlastnosti, osobnostní vybavení, rozhled či praxi.“ (Lhotková, 2012, s. 15) Jak lze usuzovat z této citace, zřizovatelé mají největší pravomoc při samotném výběrovém řízení na obsazení postu ředitele. Pokud je do čela školy dosazen dobrý ředitel, nemusí se zřizovatel v podstatě o pedagogickou stránku fungování školy zajímat. Ředitel má být odborníkem na vzdělávání, má mít jasnou vizi školy a zřizovatel by mu měl v tomto důvěřovat.

Vztah zřizovatele a ředitele školy ovlivňují dva základní aspekty – osobnost zúčastněných a schopnost jejich vzájemné komunikace. Mimo to rostou přibližně od roku 2000 ředitelům škol kompetence na úkor zřizovatelů, kteří v některých případech zcela rezignovali na snahy o formování vzdělávací vize školy. Pro funkční vztah mezi zřizovatelem a ředitelem je nutné dodržet tři základní předpoklady:

- 1) Poznat a pochopit osobnosti i role všech zúčastněných
- 2) Nastavit pravidla a vymežit rozsah rolí
- 3) Být schopni společně komunikovat (Kuchař, 2014, s. 37)

Přestože je obecnou snahou, aby školy byly apolitické, politika se postupně do řízení škol vrátila, a to s ohledem na stávající zřizovatelskou strukturu, kdy školy zřizují především obce a kraje. V orgánech těchto samosprávných celků sedí lidé vzeší z voleb, jejichž základní cíle jsou většinou zcela odlišné od cílů odborníků na vzdělávání. Vzhledem ke krátkodobé povaze politického mandátu se pak obtížně hledají dlouhodobá řešení, např. v místech s přebujelou školskou sítí se politikům tento problém řešit nechce, neboť v očích voličů je to obvykle vnímáno negativně. Lokální politikové také stále častěji vstupují do

konkurzních řízení, výsledek voleb a případná změna ve vedení obce tak může být pro ředitele fatální. (Trojan, 2014, s. 20)

Vzájemná důvěra je jedním z důležitých předpokladů fungování základních škol v menších obcích, kde nejčastěji za zřizovatele vystupuje osoba starosty. Vztah dvojice starosta-ředitel je signifikantní pro malé obce a do fungování školy se specificky promítá. Vztah starosty k řediteli není odosobněný, jeho voliči se na něj nebojí obrátit i ve věci fungování školy, a starosta tak může řešit i problémy, které mu ze zákona nepřísluší. Že právě tlaky rodičů jsou problémem, se kterým se musí nejen starostové, ale i ředitelé vyrovnávat, uvádí i Trojan (in Lhotková, 2012, s. 15), podle nějž je důležité, aby měl zřizovatel dostatek finančních prostředků k mimořádnému oceňování lidí stojících v čele školy. Kritériem pro oceňování ředitelů nesmí být jen to, že se ke zřizovateli nedostane žádná stížnost. Tlak rodičů dle Trojana narůstá a dlužno říci, že jejich kritičnost klesá, současně musí ředitelé řešit stále větší množství neobjektivních, banálních stížností, založených pouze na tom, že škola po dítěti chce dodržování pravidel či samozřejmou práci.

Trojan (2012, s. 21) upozorňuje na nevyjasněnost role lídra ve škole. Na jedné straně by jím měl být ředitel školy, který má řešit úkoly náležející právě lídrovi, případně manažerovi, na straně druhé tím může zasahovat do pravomocí zřizovatele. Dokud nebudou jasně vymezeny kompetence, které náleží řídicím pracovníkům a které zřizovateli, bude se ředitel opětovně dostávat do komplikovaných situací.

Volení politici jsou jedním z aktérů vzdělávací politiky, obvykle vyjadřují podporu stávajícímu vzdělávacímu systému, neboť rychlost, v jaké se změny školství projevují, je obvykle podstatně delší než délka volebního období politika, a ten se tak výsledky svých návrhů na změny ve školství nemůže pochlubit před svými voliči. Zvolený politik může spíše působit jakožto zprostředkovatel určitých skupinových či osobních zájmů a přenášet tyto požadavky na další orgány školské správy. Tato úvaha však ne zcela platí na úrovni malých obcí, kde často starostové vládou více volebních období za sebou. Politik se na návrhy změny ve školství dívá očima svých voličů, zkoumá, které skupiny voličů budou změnami zasaženy, jaké mu to přinese kladné či záporné body. Primární podnětem při rozhodování politika je zisk, měřený voličskou podporou, který z provedených změn získá či ztratí. Pokud se tedy starosta dostává pod tlak svých voličů – často současně rodičů dětí

navštěvujících základní školu v dané obci – lze se domnívat, že se bude snažit vyhovět především přáním voličů, které mu přinesou politické body. (Kalous, 2006a, s. 35 – 36)

Zřizovatel má z povahy své role nad ředitelem školy jistou moc. V manažerském prostředí se dnes za přijatelné považují prostředky uplatnění moci založené na principu win-win, tedy ty, které jsou v souladu s požadavky manažera a druhého člověka. Obdobně lze nahlížet i na vztah zřizovatele a ředitele školy. Nástroje uplatňování vlivu se na základní úrovni dělí na přímé a nepřímé. Za přímé můžeme ve vztahu zřizovatel – ředitel označit ty, které jsou direktivní, adresné, vyřčené slovy či písemně a při nichž zřizovatel očekává, že je ředitel automaticky splní. Vzhledem k zákonnému vymezení by měly být přímé nástroje využívány pouze pro případy, které zákon předpokládá. Naproti tomu nepřímé nástroje, kterými mohou zřizovatelé dosáhnout svých cílů, nejsou na první pohled zřejmé. K dosažení cíle však mohou vést ještě mnohem efektivněji, jde např. o ekonomické nástroje, tj. mzdy, odměny, prémie či sankce, či mimoekonomické nástroje, tedy např. veřejné pochvaly či uznání (či naopak), ale i ochotu či neochotu zřizovatele se školou spolupracovat nad rámec zákonných povinností, partnerství, marketingovou podporu. (Veber, 2009, s. 118–121)

Zahraniční výzkumy, zaměřené na efektivní řízení škol, zdůrazňují, že způsob, jakým jsou školy řízeny na místní úrovni má významný vliv na dosažení lepších výsledků žáků. Úloha místních samosprávných celků je zásadní a vytvoření vhodných podpůrných strategií je nezbytné pro dosažení stanovených cílů školy. Výzkum Honiga a Raineyho z roku 2012 (in Kovač, 2017, s. 185) ukázal, že lepší výsledky škol jsou spojeny s iniciativami zaměřenými na výuku a učení ve školách, investicemi do posilování školních kapacit a především aktivním zapojením místních samospráv do jejich realizace. Výzkumy zdůrazňují rovněž zvyšování autonomie škol a posilování spolupráce škol na místní úrovni. Autonomii škol je pak třeba vnímat nikoliv jako způsob, jak oddělit školu od vlivu místních úřadů, ale jako příležitost k efektivnější spolupráci se všemi externími zainteresovanými stranami vzdělávání. (Kovač, 2017, s. 184–186, vlastní překlad)

Školská rada

Zcela zásadní roli při ve vztahu mezi zřizovateli a školami hraje školská rada, která je povinně zřizována při základních, středních a vyšších odborných školách. „*Školská rada je*

orgán školy umožňující zákonným zástupcům nezletilých žáků, zletilým žákům a studentům, pedagogickým pracovníkům školy, zřizovateli a dalším osobám podílet se na správě školy. Pokud je součástí právnické osoby více těchto škol, je možné zřídit jednu školskou radu.“ (Štoček, 2016, s. 128) Kalous (2006a, s. 138) uvádí, že smyslem zavádění rad škol je zejména umožnit přímý vliv rodičů, zaměstnanců školy či obce na obsah a systém výchovně vzdělávací práce školy, jeho průběh a správu školy. Z výše uvedeného je patrné, že právě prostřednictvím školské rady může zřizovatel oficiální a zákonnou cestou ovlivňovat správu školy, a to i v oblasti pedagogického směřování.

Školská rada je vnitřní orgán školy podílející se na jejím chodu, současně je místem pro dialog a utváření pravidel za účasti pedagogických pracovníků školy, zřizovatele i samotných žáků a jejich rodičů. Žádný zákon však nedokáže zabezpečit reálné naplnění těchto záměrů v praxi, neboť zřizovatel, ředitel i školská rada mohou zneužít svého postavení. I když na mnoha školách byla díky fungující školské radě nakročena cesta konstruktivní diskuze a spolupráce, existují i případy, kdy vzájemné nepřátelství vede do patových situací. *„Rezignuje-li zřizovatel již na svou primární povinnost a nezřídí školskou radu, může být – alespoň v některých směrech – reálně ohroženo plynulé fungování školy v praxi. Nereflektuje-li ředitel návrhy a podněty školské rady, dostává svým povinností možná z hlediska formy, těžko však využívá potenciál, který mu školská rada nabízí. Staví-li se školská rada do pozice soupeře a nikoli odpovědného partnera, který pomáhá formulovat pravidla školy a spoluurčuje její další směřování, není samosprávným orgánem, jakým by měla být.“* (Pekárková, 2013, s. 36)

Pravomoci školské rady jsou uvedeny v § 168 školského zákona, dle tohoto ustanovení se rada zejména vyjadřuje k návrhům školních vzdělávacích programů a k jejich následnému uskutečňování, schvaluje výroční zprávu o činnosti školy, školní řád, pravidla pro hodnocení výsledků žáků, podílí se na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy, projednává návrh rozpočtu školy, inspekční zprávy České školní inspekce a podává podněty a oznámení řediteli školy, zřizovateli či orgánům státní správy. V pravomoci školské rady je i podání návrhu na vyhlášení konkurzu na ředitele školy. Ředitel je povinen školské radě umožnit přístup k informacím o škole, zejména k dokumentaci.

Stejně jako zřizovatel, ani školská rada nemůže nutit ředitele k úkonům, které činit nemusí a nechce, ani mu ukládat úkoly, které zákon nepředvídá. Hranicí mezi kompetencemi školské rady a ředitele školy bývají zpravidla pedagogické otázky, včetně výukových metod. (Kalous, 2006a, s. 139) Postavení ředitele ve vztahu ke školské radě je spíše partnerské, nikoliv podřízené. Ředitel není ze své funkce školské radě odpovědný, i když novela školského zákona umožnila školské radě podat návrh na odvolání ředitele či vyhlášení konkurzu, rozhodnutí, zda bude ředitel školy odvolán, resp. kdo bude jmenován na základě výběrového řízení, stále přísluší pouze zřizovateli, který se nemusí ohlížet na názor školské rady. Řada pravomocí je pouze v rukou ředitele, zejména záležitosti týkající se samotného poskytování vzdělání (pokud zákon nestanoví jinak). Zákon současně stanovuje i kompetence školské rady, neboť *„bez toho, že by zákon jasně vymezoval její úkoly a oprávnění, byly by její návrhy a požadavky pouze jakýmsi podnětem, kterým by se ředitel školy sice mohl, ale také nemusel zabývat. Postavení školské rady by se tak nelišilo od postavení jiných orgánů či sdružení, jejichž charakter může být buď poradní (zřizuje-li je ředitel), nebo ryze zájmový (zřizují-li je žáci, studenti nebo zákonní zástupci)“*. (Pekárková, 2013, s. 36–37) Cesta, jak oslovit ředitele školy, vede spíše skrze náměty a argumenty, věcná řešení a konkrétní návrhy. I proto by mělo být řediteli umožněno účastnit se jednání školské rady, byť ze zákona tato možnost nevyplývá. Pokud však školská rada ředitele k účasti přímo vyzve, je jeho povinností se na toto jednání dostavit (příp. vyslat pověřeného zástupce).

Školská rada je současně místem, kde mohou své zájmy prosazovat i rodiče nezletilých žáků, neboť zde mají jisté rozhodovací pravomoci. Problémem, který však účinnou participaci rodičů na zapojení do správy školy komplikuje, je fakt, že skutečná míra možnosti ovlivňovat závažná rozhodnutí školy bývá omezena zákonem či přímo ředitelem školy. Rodiče obvykle nemají přístup k detailním informacím o škole, nemají dostatečné množství podkladů k učinění skutečně závažného rozhodnutí. (Kalous, 2006a, s. 41)

2 Pedagogické směřování školy

V odborné literatuře neexistuje jednoznačná definice pedagogického směřování školy. Všeobecně užívané pojmy jako vize školy, koncepce školy, řízení a vedení školy či klima školy jsou pojmy užšími, nezahrnujícími celou šíři pedagogického směřování školy. Pro potřeby této práce je proto nutné stanovit okruh témat, jež jsou chápány jako součást pedagogického směřování školy. Pol (2007, s. 27–29, 36) rozlišuje tři základní procesy ve škole, s nimiž se operuje i v této práci – vedení, řízení a správa školy. **Řízení školy** (school management) jakožto zvládání každodenních procesů je a patrně i nadále bude velmi důležité a náročné, avšak do popředí zájmu se stále více dostává otázka rozvoje a směřování školy a s tím spojený soubor aktivit, označovaný jako **vedení školy** (school leadership), přičemž se zkoumá vztah aktivit těchto dvou oblastí. Hlavním úkolem správy školy (school governance) je dohled nad základním směřováním školy, tedy kontrola způsobu vedení a řízení školy. „*Jde tak o tři skupiny vzájemně souvisejících činností různého obsahu. Ve školách by měly mít místo rozvojové aktivity vedení opírající se o stabilizující aktivity řízení a kotvené aktivitami správy.*“ (Pol, 2007, s. 29) Pro účely této práce jsou podstatné všechny tři tyto procesy, nicméně v následujících kapitolách se budeme věnovat pouze vedení a řízení, neboť správa školy je spojena především s funkcí školské rady, o které jsme již hovořili v předcházejících kapitolách. Jedním z nejdůležitějších předpokladů, které ovlivňují a zásadně odlišují přístupy jednotlivých ředitelů k procesu řízení a vedení školy je délka praxe, která je rovněž v této práci sledována. Je prokázáno, že v průběhu vývoje pedagogické praxe se styl řízení/vedení proměňuje. (Sedláček, 2011, s. 31)

S řízením školy úzce souvisí **výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců** a další procesy personálního managementu. Jde o oblasti řízení školy, které jsou plně v kompetenci ředitele školy a pedagogické směřování školy mohou významně ovlivnit. Dobře sestavený pracovní tým může být zásadní konkurenční výhodou na trhu škol, a především v menších obcích, kde školy bojují o každého žáka, je velmi důležité, aby byl učitelský sbor rodiči žáků dobře vnímaný. U výběru zaměstnanců však práce ředitele nekončí, je důležité, aby učitele objektivně hodnotil a spravedlivě odměňoval, do těchto záležitostí by externí faktory pokud možno neměly vůbec vstupovat.

Další oblastí, která je součástí pedagogického směřování školy, je **koncepce a vize školy** a také zavádění **inovací ve škole**. Vize a koncepce školy určují směr, jakým se škola chce ubírat, představují základní obrysy toho, jak se bude škola vyvíjet a co od ní lze očekávat. Neméně důležité je pak i zavádění inovací, škola nesmí ustrnout ve svém vývoji, ale naopak být živým organismem, který se neustále vyvíjí a přijímá moderní trendy ve vzdělávání.

Pedagogické směřování školy lze definovat jako proces řízení a vedení školy, zahrnující rovněž spravedlivý a nezávislý výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců, který vytváří podmínky pro úspěšné zavádění inovací, dosažení vize a realizaci dlouhodobé koncepce školy.

2.1 Řízení školy

Řízením školy, angl. school managementem, rozumíme „komplex činností spojených s plánováním a zajišťováním chodu školy, kvality vzdělávacího procesu, s hodnocením žáků a vnějšími vztahy školy“. (Průcha, 2009, s. 207) V řízení školy má přitom značné pravomoci a zodpovědnost ředitel školy, přičemž neustále rostou nároky na výkon této funkce. Pol (2007, s. 31) uvádí, že řízení je prací se zaměstnanci školy a s žáky ve smyslu dosahování čehosi ve směru, který byl předem vytyčen. Na rozdíl od vedení školy je při řízení ředitel školy spíše v roli manažera, přičemž mezi jeho základní role patří řízení strategie, vzdělávacího procesu, lidí, zdrojů a informací. (National Qualification for Head Teachers in Eger, 2006, s. 197) Pojem „řízení“ (management) se dříve užíval pro všechny základní manažerské funkce (plánování, organizování, kontrolu i vedení lidí), později se však „vedení lidí“ (leadership) vyčlenilo a zaujímá, vzhledem ke své důležitosti, samostatné postavení. Návazně na tyto dva pojmy vznikly i názvy pracovníků, manažer – řídicí pracovník, lídr – vedoucí pracovník. (Trojanová, 2014, s. 16)

Eurydice (2008, s. 37–38) uvádí několik typů struktury řídicích orgánů ve školství. Model, využívaný např. v Belgii, Dánsku, Německu či Itálii, dává možnost podílet se na řízení školy zástupcům školy a bezprostředním uživatelům jejich služeb, neboť právě oni tvoří řídicí orgány školy. V různých zemích přitom tyto orgány mají rozdílné pravomoci, podstatné však je, že v orgánech školy mohou být zástupci širokého okruhu zainteresovaných stran, nejčastěji místní samosprávy a v omezené míře i veřejnosti.

Společným rysem pro většinu moderních evropských vzdělávacích systémů je snaha zajistit rovnováhu mezi jednotlivými zúčastněnými skupinami. Tak je tomu i v České republice, kde je školská rada z jedné třetiny tvořena zástupci místní samosprávy, z druhé třetiny zaměstnanci školy a poslední část tvoří zástupci rodičů a žáků. Jak dále Eurydice uvádí, kromě celé řady různých modelů složení řídicích orgánů jsou v některých zemích pro doplňkové činnosti využívány i nejrůznější poradní orgány. Díky tomuto trendu se pak řízení školy stává stále náročnějším procesem.

I přes rostoucí požadavky jsou řídicí pracovníci stále málo vnímanými, chápanými a nedostatečně oceňovanými pracovníky českého školství, přitom je otázkou, zda při množství povinností vůbec dokážou vše zvládnout. Ředitelé stojí na vrcholu pomyslné pyramidy² celé školy, jsou to lidé se značnou mírou odpovědnosti za práci druhých. *„Počítá se nějak automaticky s tím, že ředitel všechno zvládne, postará se o finance, budovu a vybavení školy, najde a zaplatí dobré učitele, bude komunikovat s rodiči, panem starostou či radními pro školství, bude školu adekvátně reprezentovat a propagovat její práci.* (Lhotková, 2012, s. 11-12)

Jednou ze základních rolí při řízení školy je řízení lidských zdrojů. Více než dříve je dnes důležité věnovat pozornost nejen strategii organizace, cílům, pracovníkům, ale i vlivu důležitých zájmových skupin, ať už na nadnárodní úrovni (EU), národní (MŠMT), tak lokální (zřizovatelé, management školy, zaměstnanci). Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit kvantitativní i kvalitativní stránky lidských zdrojů, tedy dostatečný počet výkonných, tvořivých a motivovaných zaměstnanců, jejich vhodnou věkovou strukturu a kvalifikaci. Úlohou ředitele je v tomto procesu nejen výběr vhodných zaměstnanců, ale následně i jejich rozvoj, hodnocení výsledků práce, utváření pracovních vztahů a sběr a zpracování relevantních informací o zaměstnancích. (Eger, 2006, s. 35–36)

Pro řízení školy je důležité, jaký manažerský styl řízení ředitel využívá, tj. jak se rozhoduje, jaké metody volí k dosažení cíle v konkrétních podmínkách školy. Styl řízení se projevuje především ve vztahu ředitele k podřízeným, při rozhodování se ředitel může rozhodovat zcela sám nebo naopak řešení vytváří ve spolupráci se všemi svými

² Eger (2006, s. 196) upozorňuje, že pyramida může být vnímána i obráceně. Ředitel nestojí na pomyslném vrcholu, ale naopak, na kompetentním a angažovaném řediteli stojí celá škola.

podřízenými. Nelze přitom zobecnit, který styl řízení je lepší, rozdílné situace vyžadují rozdílný styl řízení. Z řady výzkumů vyplývá, že nejúspěšnější manažeři jsou ti, kteří dokážou modifikovat styl řízení v závislosti na aktuální situaci, specifickém složení pracovní skupiny apod. Obecně se dnes hovoří o několika základních stylech řízení, každý autor je pojmenovává mírně odlišně, dle společných charakteristik bychom však základní styly mohli označit za direktivní (rozhoduje bez ohledu na názor ostatních), demokratický (vyslechne názor ostatních, finální rozhodnutí je na manažerovi), liberální (časté přenechání zodpovědnosti na ostatních) a participativní (manažer v pozadí, aktivní rozhodování a způsob realizace je na podřízených). (Veber, 2009, s. 43–45)

Podstatné je rovněž zmínit, že styl rozhodování ředitele se v průběhu jeho profesní dráhy může měnit, postupně se modifikuje tak, jak ředitel nachází jakýsi modus vivendi. *„Obvykle ředitelé začínají tak, že většinu řídicích činností strhávají na sebe, postupně se však naučí, co a s kým lze sdílet; od prosazování změn tlakem se ředitelé posunou k realističtějšímu způsobu řízení změn; postupně nachází souhru s těmi klíčovými aktéry, kteří jsou rozhodující pro jejich uspokojujivé fungování v roli ředitele.“* (Pol, 2010, s. 102)

Tradiční řízení má základ v plánování, organizování, výběru pracovníků a kontrole, sleduje dosažené výsledky, smyslem všech činností je vytvořit řád, který povede k dosažení vytyčeného cíle, krátkodobých výsledků. Naproti tomu stojí vedení, jež je založeno na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení a motivace lidí, které chce získat pro dlouhodobé změny a potřeby organizace. (Veber, 2009, s. 124)

2.2 Vedení školy

Jak naznačuje anglický termín school leadership, je proces vedení školy spjat s ředitelem jakožto lídrem, který, jak se často uvádí, „činí správné věci“ (naproti tomu v řízení je hlavní „činit věci správně“). (srov. Pol, 2007; Trojanová, 2014) Jednotný překlad pro pojem *leadership* neexistuje, někdy se užívá jako synonymum pro řízení, postupně se však ustálilo označení *vůdcovství*. (Tureckiová, 2009, 58). Leadership také znamená skutečný styl vedení, tedy nadějnou, otevřenou, vizionářskou a kreativní reakci na nejrůznější sociální situace. Na rozdíl od tradičního, mechanisticky chápaného pojetí řízení školy (school management), které je krátkozraké a omezené, je vedení školy (school leadership) v souladu s požadavky dnešní doby. Je vedením sofistikovaným, založeném na znalostech

a dovednostech lídra. Je to forma vedení, která se přizpůsobuje potřebám jednotlivců, skupin, organizací, celé společnosti, která se současně snaží cíle udělat srozumitelnými, přesvědčivými a reálně dosažitelnými. (Begley, 2003, s. 1-2)

Vedení školy je úzce spjato s osobou ředitele školy, zaměřuje se na změny ve škole, strategické plány, vizi školy, její hodnoty a cíle. Při vedení školy jsou ředitelé v roli lídra, „určují směr vývoje, dokážou rozpoznat příležitosti a formulují vize. Jedná se o osobnosti, které charismaticky působí na spolupracovníky i své okolí a dokážou je přesvědčit a získat pro vytyčené vize“. (Eger, 2006, s. 199) Školská inspekce v Anglii hodnotí kvalitu vedení ve školách právě podle její vize, posuzuje účel aktivit, strategické plánování, jež reflektuje a podporuje školní ambice a cíle, zaměřuje se na vliv vedoucích, jejich motivační práci se zaměstnanci a žáky, tvorbu fungujících týmů, inovace ve vyučování a kurikulu, rovnost příležitostí či inkluzi. Samotný pojem vedení lze nahlížet jako soubor formativních aktivit. „Jde vlastně o proces vlivu, o inspirování a o podporu snah druhých dosahovat společnou vizi či se k ní přibližovat.“ (Pol, 2007, s. 29-30)

Veber (2009, s. 59–61) považuje za rysy soudobé vůdčí osobnosti zejména proaktivní jednání, zvyšování přidané hodnoty a řízení aktivit a výkonnosti druhých. Zatímco manažer potřebuje ty, kteří jej budou následovat, skupiny potřebují své lídry. Kvalitní vedoucí pracovníci dnes nemohou smysl své práce spatřovat pouze v tom, že dohlížejí na dodržování předpisů a plní plánované cíle, nedílnou součástí jejich práce musí být i schopnost mít vizi, hledat příležitosti pro rozvoj organizace, připravovat nové projekty s ohledem na konkurenční náskok.

Jedním z nejdůležitějších úkolů lídrů je vytvářet vize. Ty musí být pro zaměstnance motivující, musí být přesvědčivé a pro pracovníky přitažlivé. Jedině tak se s nimi zaměstnanci ztotožní a budou schopni přispět k jejich naplnění. Mezi základní úkoly vůdců patří i každodenní povzbuzování zaměstnanců, podpora jejich sebedůvěry a inspirace ke změnám. (Urban, 2014, s. 122)

Jednou z dílčích částí vedení školy je pedagogické vedení školy (instructional leadership). To, jak ředitelé pedagogické vedení pojmu, souvisí s jejich dominantní vizí o fungování školy, schopností zvládnout tlak zvenčí a s osobními dispozicemi ředitelů. Pedagogické vedení školy se zaměřuje na přímou pomoc učitelům a vliv ředitele na jeho práci, rozvoj

týmů a zdokonalování kurikula, někdy i na vliv ředitelů jakožto lídrů na výsledky vzdělávání žáků. (Sedláček, 2011, s. 28, 40)

Trojanová (2014, s. 16) se zamýšlí nad tím, zda je ředitel školy více manažerem, tedy tím, kdo se více stará o běžný chod školy, nebo více lídrem, tedy člověkem, který určuje směřování školy. Závisí to podle autorky na více faktorech, rozhoduje velikost školy a tím možnost na někoho z podřízených některé činnosti delegovat, na ochotě a schopnostech dalších pracovníků školy některé z ředitelových povinností přijmout, na zřizovateli, zda důvěřuje řediteli a dá mu prostor ve směřování školy, ale rovněž na legislativě a v neposlední řadě i na samotném řediteli, zda on sám se rozhodně být více manažerem nebo lídrem.

Nedílnou součástí osobnostního profilu skutečného lídra školy jsou znalosti a zkušenosti v oblasti politiky, která jim zasahuje do každodenního rozhodování, a to minimálně ve vztahu ke zřizovateli školy. Tato oblast znalostí by tak neměla chybět v odborné přípravě budoucích ředitelů školy. „*Pokud nebude součástí vzdělávacích programů pro vedoucí pracovníky politika, nebudou absolventi těchto programů připraveni kriticky porozumět a řešit řadu politických otázek, kterým budou muset v průběhu své práce čelit.*“ (Haynes, 2015, s. 18, vlastní překlad)

Podle Trojana (2014, s. 15) vykonává ředitel školy role ve třech rovinách, hovoří o řediteli jakožto vykonavateli procesu, manažerovi a lídrovi. Na nejvyšším patře pomyslné pyramidy stojí ředitel v roli lídra, který přináší vize, určuje strategii a dlouhodobé plány školy. V prostředním patře stojí ředitel v roli manažera, jehož základní úlohou je kontinuální přenášení myšlenek lídra přímo do organizace a zajišťování každodenního chodu školy. Zatímco lídr se pohybuje ve vzdálené budoucnosti, manažer v přítomnosti či velmi blízké budoucnosti. Na nejnižším stupni pyramidy je ředitel v roli vykonavatele procesu, kde realizuje např. přímou pedagogickou činnost.

Někteří autoři označují vedení za novější pojem, který se vyčlenil z řízení.³ Trojanová uvádí sedm základních stylů vedení založených na účasti pracovníků na vedení:

³ Trojanová (2014, s. 37) hovoří o stylech vedení, vychází přitom z citace „Tak, jako neexistuje jen jedna správná vyučovací metoda, tak neexistuje jen jeden správný styl řízení“. Řízení je podle ní termín starší a častěji používaný.

- Autoritativní styl – vedení založeno na příkazech, řediteli záleží více na plnění úkolů než na lidech. Ředitel rozhoduje o všem sám, hodně činností sám i vykonává, potlačuje účast pracovníků na vedení i jejich rozvoj.
- Autoritářský styl – někdy se nazývá též vykořisťovatelský, vzniká v mezní situaci z autoritativního stylu. Naplňuje znaky bossingu, tedy šikany ze strany nadřízeného.
- Konzultativní styl – přechod od autoritativního stylu k účasti pracovníků na vedení. Ředitel sice rozhoduje sám, ale své rozhodnutí konzultuje s podřízenými.
- Participativní styl – ředitel přijímá nejlepší řešení bez ohledu na to, kým bylo navrženo, je ochoten přijmout jiný názor, ale nepředává své pravomoci.
- Demokratický styl – dle některých autorů zahrnuje konzultativní a participativní styl, ředitel při něm svá rozhodnutí konzultuje a přijímá návrhy ostatních. Dle posledních výzkumů tento styl ve školách převládá.
- Delegativní styl – představuje nejvyšší stupeň účasti pracovníků na vedení, ředitel předává pracovníkům odpovědnost a pravomoci.
- Liberální styl – podřízení mají „volné ruce“ bez předání konkrétní odpovědnosti. Ve školách se využívá jen výjimečně, konečná odpovědnost je totiž ze zákona na řediteli školy. (Trojanová, 2014, s. 37–39)

2.3 Koncepce a vize školy

Vizi můžeme definovat jako „*představu úspěšné budoucnosti organizace, která vychází ze základních hodnot nebo filosofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány organizace*“. (Eger, 2002, s. 15) Podle Veselé (2012, s. 51–52) je vize formulací cílů, toho, kam chce škola kráčet, o co usiluje. Vize vypovídá o základním směřování školy a slouží k plánování rozvoje školy, je inspirací pro všechny zaměstnance školy, hybnou silou nejen pro jednotlivce, ale pro celou školu. Současně je vize školy její jasnou vizitkou, měl by být tím prvním, co uvidí návštěvník na webových stránkách školy, měla by jasně říkat, jaké jsou priority školy.

Vizi lze vnímat jako obraz budoucnosti, jde o formu stanovení cílů, vize ukazuje směr a cestu, kterou se chce organizace vydat. Znaky dobré vize jsou smysluplnost a přitažlivost (vize je určena všem pracovníkům v organizaci, musí je zaujmout), reálnost (musí být

dosažitelná) srozumitelnost a vyšší míra obecnosti (umožní volit více cest k jejímu dosažení). Cílem je dosáhnout plného ztotožnění všech pracovníků školy s vizí, klimatu v organizaci, kdy budou všichni chápat smysl svého počínání a své místo k plnění vize. K tomu je nutné dokonale informovat všechny zaměstnance o strategických záměrech, zapojit je do jejich přípravy a přesvědčit je o tom, že naplnění vize je prospěšné nejen pro organizaci, ale že má řadu přínosů i pro každého pracovníka. (Veber, 2009, s. 126-127)

Kučař (2014, s. 43-44) upozorňuje na nesoulad vize mezi ředitelem školy a zřizovatelem. Přestože se na první pohled může zdát, že hlavní vizí politika je zkvalitňování školské politiky v regionu, jeho skutečné cíle jsou jiné. Skutečnou vizí politika je totiž získat moc, což je podmíněno úspěchem ve volbách. Jediným měřítkem politika je mínění voličů, kteří mohou v zájmu dosažení svých cílů (poté co neuspěli u ředitele školy) vytvořit tlak na politika, aby v souladu s § 177 školského zákona prosazoval „soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů obce a kraje.“ A to přesto, že prosazené změny nemusí být pro rozvoj dítěte pozitivní. „*Rodiče tak jsou jedinými aktivátory zájmu politika o školství.*“ (Kučař, 2014, s. 44) Nelze ovšem jednoznačně říct, že aktivizace politika má pro rozvoj školství v regionech negativní přínos, řada podnětů může být naopak prospěšných, vždy by ovšem měly být změny činěny v souladu s názorem odborníků na vzdělávání, nikoliv prosazeny politickou libovůlí.

Vizí ředitelů škol je vytvoření té nejlepší školy, oblíbené u veřejnosti a „produktivní“ dobře vzdělané, úspěšné žáky. K tomu musí ředitel sledovat dva základní cíle. Prvním je vytvoření dobrého vztahu se zástupcem zřizovatele, v našem případě většinou se starostou obce. V ideální situaci má ředitel školy dostatečnou volnost pro uskutečňování své vize, plnění svých plánů. Druhým cílem ředitele by mělo být vytvoření pozitivního klimatu a kultury v jím řízené škole.

V každé škole se angažují rozličné zájmové skupiny, každá z nich může mít jiné požadavky na fungování a vizi školy, často můžou být protichůdné. Ať už jde o učitele, žáky, rodiče, zřizovatele či širší veřejnost, každá z těchto skupin vnímá školu jinak, formulovat vize a cíle školy ke spokojenosti všech zainteresovaných tak nemusí být

jednoduché. Problémem je i fakt, že práce učitelů a kvalita školy je obtížně hodnotitelná, kritérií, která lze posuzovat, je velké množství. (Pol a kol., 2013, s. 106)

Jedním z nejdůležitějších dokumentů školy je strategický plán rozvoje školy, též označovaný jako koncepce školy. Předložení koncepce školy je často součástí výběrového řízení na ředitele školy, zřizovatel si tak může udělat alespoň základní přehled o tom, jakým směrem chce budoucí ředitel školu vést. Plán rozvoje školy by měl být důležitým nástrojem pro management školy, pro řízení kvality ve škole. V dokumentu by mělo být definováno poslání školy, vyhodnocení zdrojů a analýza prostředí školy, priority školy a strategie. (Světlík in Eger, 2006, s. 113) Strategický plán rozvoje školy se následně rozpracovává v ročních plánech školy, případně v akčních plánech nejrůznějších projektů. Strategické plánování se přitom nejčastěji připravuje na dobu 3-5 let. Při tvorbě strategického plánu se vychází ze dvou základních přístupů – extrapolace, jež znamená předvídání trendů rozvoje dle výsledků z minulosti, a anticipace, tedy předvídání dle předpokladu, že budoucnost bude zásadně odlišná od současnosti. (Eger, 2006, s. 113–115)

Pol a kol. (2003, s. 87) upozorňují, že řídit každodenní chod školy a zároveň rozhodovat o směřování školy v dlouhodobém horizontu není snadný úkol, a to i s ohledem na to, že plánování dlouhodobého plánu rozvoje školy nepatří ve škole k „tradičním“ činnostem. S rostoucí autonomií škol se však z práce s vizí stala jedna ze základních podmínek pro dlouhodobý úspěch školy a lidí v ní. Bez zajímavosti není, že ještě v roce 2002 patřilo vytváření a naplňování vize školy mezi dvě nejméně významné oblasti chodu školy (dle vyjádření 168 ředitelů základních škol). Rovněž se ředitelé domnívali, že tvorba a naplňování vize školy se jim dařila z pěti hlavních činností školy vůbec nejméně.⁴ (Pol a kol., 2003, s. 89–91)

2.4 Inovace ve škole

V manažerském pojetí je inovace *„pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi. Podle objektu, jehož se změny týkají, rozlišujeme změny věcné, které se orientují buď na výrobky (služby), nebo na technologie (prvky a postupy výroby), a změny řízení, které se týkají přístupů*

⁴ Bylo by jistě zajímavé zjistit, jak se situace od roku 2003 změnila, novější studie na toto téma se však nepodařilo dohledat. Jde nicméně o zajímavý námět na další výzkum.

managementu, např. organizování, motivování, komunikování apod.“ (Veber, 2009, s. 464) Inovaci můžeme definovat jako specifický druh změny, která je záměrná, nová a prospěšná pro organizaci. Jde o proces realizace myšlenek, nápadů a změn, který je rozhodující pro úspěch organizace v konkurenčním prostředí. (Franková, 2011, s. 172, 176) Eger (2006, s. 24-27) uvádí, že změny v oblasti vzdělávání jsou přirozené a nevyhnutelné, management školy je nucený zavádět změny tak, aby škola fungovala co nejefektivněji. Ve škole se změny obvykle řadí do pedagogické, organizační, řídicí nebo technické oblasti. Nejtypičtější změna, se kterou se ve škole setkáváme, je změna v procesu vzdělávání, která je obvykle dlouhodobě plánovaná, může však být ve výjimečných případech i spontánní. V praxi může jít např. o vytvoření třídy s alternativní výukou (montessori, waldorf aj.). Může přitom jít o součást plánovaného rozvoje školy, rovněž však mohou změny ve vzdělávání nastat vnějšími okolnostmi, jako jsou změny zákonů, postupu MŠMT, zpětná vazba od partnerů školy či reakce na požadavky zřizovatele školy.

Pro úspěšné zavedení inovace je nutné, aby management vytvořil v organizaci pocit naléhavosti zavedení této inovace, poskytoval zaměstnancům prostředky a dovednosti, které potřebují k tomu, aby inovaci úspěšně zvládli či stanovit jasné rozvojové body, kterými se bude proces zavádění inovací kontrolovat. Na zavádění inovací rovněž musí být k dispozici adekvátní čas, během kterého je třeba zajistit finanční a personální zdroje pro zavedení inovace. Mezi základní faktory, které ovlivňují kreativitu a inovativnost organizace lze zařadit zejména organizační kulturu, organizační atmosféru, styl vedení, organizační zdroje, struktury či systém odměňování a hodnocení. (Franková, 2011, s. 176-184)

Ve školství jsou inovace chápány jako praktické zavádění nových prvků do vyučování, které mají zkvalitnit vzdělávání. Zatímco někdy se za pedagogické inovace označují i drobné změny, jindy může jít o radikální systémové změny. Řada inovací má rovněž kořeny v alternativních školách, někdy jde přímo o zavedení samotného alternativního vzdělávacího systému.⁵ Inovační snahy přitom mohou vycházet od samotných učitelů, ale

⁵ Vycházíme zde z chápání alternativních škol z pedagogického a didaktického hlediska, viz např. Průcha, 2012, s. 24–25.

rovněž ze sféry vědy, od státu, školských institucí, rodičů či od zřizovatelů. (Mazáčková, 2008, s. 19)

Při zavádění alternativní výuky se automaticky předpokládá, že alternativní školy se od standardních liší v pozitivním smyslu, pedagogické a didaktické metody umožní dosahovat lepších výsledků vzdělávání, poskytnou vyšší kvalitu vzdělání. Tento předpoklad zastávaný zejména protagonisty alternativního vzdělávání však doposud není jednoznačně potvrzen. Pedagogické inovace v sobě zahrnují široké množství prostředků k edukačním změnám. Jde o plány, vize a projekty týkající se dílčích, ale i zásadních systémových změn, jejich zavádění do edukační praxe i výsledky celé této implementace. Namísto pojmu „alternativní škola“ se nověji někdy začalo používat označení „inovativní škola“ (či inovující škola). Jde o školy, které se účelově a na základě svého vlastního usilování mění tím, že realizují určité inovace. (Průcha, 2012, s. 27-32)

Podstatné je, že konečné slovo při zavádění inovací na úrovni celé školy má vždy ředitel školy, který je zodpovědný za vzdělávací program ve škole.

3 Výzkumné šetření

Přestože zákony přímý vliv zřizovatelů na řízení pedagogického procesu ve škole nedovolují, existuje řada nástrojů, kterými se zřizovatelé snaží svůj vliv uplatňovat. Práce se zabývá tím, jaké nástroje pro uplatnění vlivu zřizovatelé využívají, jak je ředitelé vnímají a nakolik jim podléhají a rovněž možnými změnami ve vedení obce na pedagogické směřování školy. Výzkumné šetření je zaměřeno na obě zainteresované strany - ředitele škol a rovněž starosty obcí, jakožto zástupce zřizovatelů.

Cílem práce je analyzovat vliv zřizovatelů veřejných základních škol v malých obcích na pedagogické směřování jimi zřizované školy.

Otázky, na které se snaží práce jako celek nalézt odpovědi, jsou tyto:

Které oblasti pedagogického směřování školy se snaží zřizovatelé ovlivňovat?

Jakými postupy a nástroji se snaží zřizovatelé škol ovlivňovat pedagogické směřování školy?

Jaké postupy a nástroje ovlivňování ze strany zřizovatelů škol v oblasti pedagogického směřování školy ředitelé vnímají a jaký vliv to má na jejich rozhodování?

Jakým způsobem ovlivňuje změna ve vedení obce, jakožto zřizovatele školy, požadavky na pedagogické směřování školy?

3.1 Metodologie výzkumu

Za metodu výzkumného šetření bylo zvoleno kvantitativní dotazníkové šetření na stanoveném vzorku škol a zřizovatelů, doplněné o polostrukturované rozhovory s několika řediteli škol a zástupci zřizovatelů škol, v tomto případě starosty obcí.

Dotazník je dle Dismana (2000, s. 124) metoda, při které respondent odpovídá písemně na otázky tištěného formuláře. Dotazník je vždy přirozeně standardizovaný. Vzhledem k tomu, že kvantitativní výzkum vyžaduje srovnání údajů o mnoha jedincích, a ta mohou být vyprodukována pouze standardizovanými postupy, jsou v kvantitativním výzkumu nestandardizované techniky sběru dat prakticky nepoužitelné. (Disman, 2000, s. 131) Výhodou dotazníků je především fakt, že jde o vysoce efektivní techniku, která může

postihnout velký počet jedinců při relativně malých nákladech v krátkém časovém intervalu. Přesvědčivá je i anonymita respondentů. Naopak nevýhodou je, že dotazník klade vysoké nároky na ochotu respondentů, kteří navíc mohou snadno některé otázky přeskočit. Rovněž nelze zaručit, že na otázky odpovídá přímo respondent.

V rámci výzkumného šetření byly vytvořeny dvě varianty dotazníku, jeden určený ředitelům škol, druhý zřizovatelům. Otázky pro obě skupiny byly mírně modifikovány, avšak pouze do té míry, že je možné porovnávat odpovědi obou skupin respondentů mezi sebou. Dotazník byl rovněž opatřen průvodním dopisem, vysvětlujícím základní informace o výzkumu a prosbou o vyplnění.

Rozhovor jako výzkumnou techniku je dle Zicha (2014, s. 39) možno definovat jako „*systém verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným s cílem získat informace prostřednictvím otázek, které klade tazatel. Prostřednictvím rozhovoru zkoumáme mínění, názory či postoje lidí.*“ Disman (2000, s. 124) označuje rozhovor za metodu, při které jsou požadované informace získávány v přímé interakci s respondentem, přičemž rozhovor může být prováděn tváří v tvář nebo telefonicky. Rozhovor může mít formu standardizovanou i nestandardizovanou. Vzhledem k tomu, že v našem výzkumu je rozhovor pouze doplňkovou metodou, bude využit v nestandardizované formě (příp. jen částečně standardizované, u některých otázek může respondent vybírat z předem určených možností, ostatní otázky jsou otevřené). Nevýhodou rozhovoru je dle Dismana (2000, s. 141) pracná a nákladná technika sběru informací, časová náročnost, anonymita výzkumu je rovněž pro respondenty málo přesvědčivá. Naopak výhodou jsou menší nároky na iniciativu respondenta, který obtížněji vynechává odpovědi na některé otázky. Proporce úspěšně dokončených rozhovorů je rovněž podstatně vyšší, než např. návratnost dotazníků.

Výzkumné šetření bylo doplněno o polostrukturované rozhovory s dvojicí ředitelů škol a dvojicí starostů. Zvoleni byli na základě výsledků dotazníkového šetření, a to s ohledem na možnou hlubší analýzu postojů obou skupin.

3.2 Výzkumný soubor

Výzkum probíhal v Olomouckém kraji, kde existuje 265 základních škol, jejichž zřizovatelem jsou obce a svazky obcí⁶. Výzkum je zaměřen na malé obce do 5 000 obyvatel dle údajů Českého statistického úřadu,⁷ v nichž funguje vždy pouze jedna veřejná škola. Malé obce jsou zvoleny z důvodu předpokládaného těsnějšího osobního propojení mezi starostou a ředitelem školy, mnohem blíže spolupracují a případná změna na postu starosty významně může ovlivnit i chod školy. Základním souborem jsou tedy ve výzkumném šetření všechny základní školy v Olomouckém kraji, jež jsou zřizovány obcemi do 5 000 obyvatel, a starostové těchto obcí. Výběrový soubor je totožný se základním.

Po aplikaci pravidla o velikosti obce zůstalo ve výběru celkem 200 škol a stejný počet obcí. Jedna škola byla následně vyloučena, neboť zřizovatelem nebyla obec, ale svazek obcí, a nebylo by tak možné dotazovat se na vztahy ředitele ke starostovi, změnu ve vedení obce apod. Výsledný soubor tak byl stanoven na 199 škol a 199 obcí.

3.3 Předvýzkum

První verze dotazníků byla konzultována se dvěma řediteli škol a dvěma starosty obcí, návrhy dotazníků jim byly zaslány e-mailem a následně konzultovány elektronicky, telefonicky i osobně. Návrhy otázek dotazníku byly rovněž představeny vedoucímu diplomové práce a vyučující v předmětu Metodologie výzkumu. Dotazníky byly následně upraveny, nejčastěji byla na základě doporučení přidána volba odpovědi „jiné“ s možností dopsat odpověď slovně. Byla doplněna otázka na starosty obcí, ve které jsou dotazováni na osobu odpovědnou za školství (předpoklad je, že je jí většinou přímo starosta). Pro větší návratnost dotazníku byla také vypuštěna otázka na identifikaci obce, ve které se škola nachází/ odkud je starosta. Možné párování dotazníků mezi konkrétním zřizovatelem a ředitelem školy bylo vyřešeno placenou verzí dotazníkového programu společnosti Survio.

⁶ Dle aktuálního seznamu Adresáře škol a školských zařízení. Dostupné z <https://www.kr-olomoucky.cz/adresar-skol-a-skolskych-zarizeni-cl-276.html> [cit. 2018-02-04].

⁷ <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112017> [cit. 2018-02-04].

V rámci předvýzkumu se rovněž posunula hranice velikosti obcí, které byly do výzkumu vybrány. Dle prvních úvah se měl výzkum zaměřit pouze na malotřídní školy, následně na všechny základní školy v obcích do 1 000 obyvatel. Pro důkladné analýze obcí v Olomouckém kraji dle počtu obyvatel byly nakonec do výzkumu zařazeny všechny obce do 5 000 obyvatel, neboť i ty splňovaly kritérium existence pouze jedné školy v dané obci a možné užší vazby mezi ředitelem školy a starostou obce. Současně by v případě ponechání hranice velikosti obce na nižší úrovni hrozil nedostatek relevantně vyplněných dotazníků, neboť většina škol se nachází v obcích nad 1 000 obyvatel.

3.4 Sběr dat a jejich analýza

Zpracování, rozeslání i vyhodnocení bylo realizováno pomocí internetového nástroje firmy Survio, a to v placené variantě Business, jež umožňuje podrobnější vyhodnocení odpovědí, ale především přímé e-mailové oslovení vybraných škol a zřizovatelů. Současně je možné identifikovat adresu, ze které je na dotazník odpovídáno. Je tak možné porovnat v případě nutnosti odpovědi ředitele dané školy s odpověďmi zřizovatele, aniž by se respondenti museli v rámci dotazníku sami identifikovat. Žádná z odpovědí v dotazníku nebyla označena jako povinná, aby bylo dosaženo vyššího počtu vyplnění, respondenti mohli některé otázky vynechat.

Dotazník byl rozeslán na 199 adres základních škol a 199 adres starostů obcí, sběr dat probíhal 12 dní na přelomu února a března 2018. Byla rovněž automaticky přidána upomínka na vyplnění dotazníku, pokud respondent neodpověděl do sedmi dnů od první výzvy. S ohledem na nedoručitelnost dotazníku pomocí automatického rozesílání byl odkaz na dotazník zaslán 18 zřizovatelům a 28 ředitelům škol pomocí klasického poštovního klienta, u těchto odpovědí tak nebylo možné identifikovat při vyhodnocení jejich autora a přiřadit konkrétní školu ke zřizovateli. Sběr odpovědí byl ukončen po dvanácti dnech. Dotazník pro ředitele vyplnilo 91 respondentů, což představuje 45,7 % ze základního souboru. Zobrazen byl dotazník 109 respondenty, úspěšnost vyplnění tedy byla 83,5 %. Většině respondentů zabralo vyplnění dotazníku do 10 minut (90,1 %), pouze necelých 10 % ředitelů jeho vyplněním strávilo delší čas. Dotazník pro zřizovatele vyplnilo 94 respondentů, jeden dotazník byl vyřazen, protože respondent vyplnil pouze první dvě otázky. Celkem bylo hodnoceno 93 odpovědí, tedy 46,7 % ze základního souboru.

Úspěšnost vyplnění dotazníku byla o něco nižší, počet návštěv dotazníku byl 138, úspěšnost vyplnění tedy 67,4 %. Zřizovatelům také zabralo vyplnění dotazníku delší čas, do 10 minut jej zvládlo vyplnit 71,3 %, zbytek potřeboval delší čas.

Vzhledem k zaslání pozvánek k průzkumu prostřednictvím programu Survio bylo možné identifikovat odpovědi konkrétního respondenta a jeho mailové adresy. Ze všech vyplněných dotazníků tak byly vytrženy ty, u kterých se podařilo propojit konkrétního zřizovatele a školu. Vzniklo 37 dvojic respondentů, u kterých byla vyhodnocena míra shody u odpovědí, v nichž byly nabízeny stejné možnosti.

Data byla zpracována jednak generováním výsledků programu Survio za použití různé kombinace filtrů, ale rovněž pomocí tabulkového editoru Microsoft Excel. Pro přehlednost jsou výsledky prezentovány v tabulkách, koláčových, sloupcových a pruhových grafech či jejich kombinacích.

Doplňkové rozhovory s řediteli škol a zřizovateli proběhly v březnu 2018, a to osobně, mailem a v případě nutnosti doplnění i telefonicky. Pod příslibem anonymity odpovídal ředitel malotřídní školy a starosta obce, ve které se tato škola nachází. Dále odpovídal starosta většího města, které zřizuje úplnou školu pro několik stovek žáků ze spádové oblasti a také zkušená ředitelka úplné školy ve středně velké obci. Ředitelé i starostové byli dotazováni na osm oblastí, rozhovory probíhaly osobně a mailem, v případě potřeby upřesnění byly ještě doplněny telefonicky.

4 Výsledky výzkumného šetření

Respondenti v dotazníku odpovídali na 18 otázek, ve kterých volili z nabízených možností jednu či více odpovědí. U některých otázek byla rovněž varianta „jiné“, ve které mohli respondenti odpověď vypsát. Pro obě skupiny respondentů, tedy ředitele a zřizovatele byly otázky vytvořeny tak, aby je bylo možné pokud možno vzájemně porovnávat. Na konci dotazníku byl vytvořen prostor k doplnění libovolného komentáře respondentů k dané problematice. Dotazník byl strukturován tak, aby jeho vyplňování bylo intuitivní a otázky logicky navazovaly. Pro větší četnost vyplnění jsou v úvodu dotazníku otázky jednodušší, nejsložitější otázky jsou uprostřed, v závěru dotazníku byly uvedeny identifikační otázky. V rámci vyhodnocení odpovědí není pořadí otázek z dotazníku dodrženo, nejprve je na základě identifikačních otázek uvedena struktura respondentů, kteří v šetření odpovídali. Následuje vyhodnocení odpovědí na další otázky. V rámci vyhodnocení je hodnocena rovněž míra shody, a to u 37 dvojic respondentů, spojujících zřizovatele s konkrétní školou a ředitelem. V rámci zjednodušení je ve většině komentářů použito označení ředitel a starosta bez ženské varianty slova, nicméně výsledky platí pro obě pohlaví.

Doplňkové rozhovory rozebíraly okruhy uvedené v dotazníkovém šetření do větší hloubky, respondenti mohli vysvětlit své postoje k dané problematice a komentovat příčiny jevů. Pro přehlednější strukturu práce jsou výpovědi respondentů z rozhovorů uvedeny přímo u analýzy jednotlivých odpovědí dotazníku, a to pouze v relevantních případech.

4.1 Struktura respondentů

Ředitelé

Otázka č. 15 Jste

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Podíl
● Žena	65	71,4 %
● Muž	26	28,6 %

Tabulka 1 - pohlaví respondentů - ředitelé

Z celkového počtu 91 respondentů je 65 ředitelek a 26 ředitelů základních škol. Odpovídá to předpokládanému poměru, neboť na základních školách, zejména pak na prvním stupni,

pracuje vyšší počet žen než mužů, což se následně promítá i do vyššího procentuálního zastoupení žen ve funkcích ředitelek základních škol.⁸

Otázka č. 16 – Do které věkové skupiny patříte?

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Podíl
● Do 30 let	2	2,2 %
● 31 - 40 let	7	7,7 %
● 41 - 50 let	27	29,7 %
● 51 - 60 let	48	52,7 %
● 61 let a více	7	7,7 %

Tabulka 2 - věk respondentů - ředitelé

Největší zastoupení má mezi respondenty věková skupina ředitelů mezi 51 – 60 lety. Druhou nejpočetnější skupinou jsou ředitelé mezi 41 – 50 lety. Zajímavostí je, že na dvou školách je ředitel ve věku pod třicet let, v obou případech jde o menší školy do 100 žáků.

Otázka č. 17 – Jak dlouho jste ve funkci ředitele/ky školy?

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Podíl
● Do 4 let	23	25,3 %
● 5 - 8 let	19	20,9 %
● 8 - 12 let	12	13,2 %
● 12 - 16 let	13	14,3 %
● Déle než 16 let	24	26,4 %

Tabulka 3 - doba ředitele ve funkci

V průzkumu jsou nejvíce zastoupeni zkušení ředitelé, kteří jsou ve funkci déle než 16 let. Jen o jednoho ředitele méně je zastoupeno ve skupině na druhém konci spektra, tedy ředitelé, jež jsou ve funkci do 4 let. Celkově lze konstatovat, že jde spíše o zkušené ředitele, kteří již zažili ve funkci ředitele alespoň jedny volby do obecního zastupitelstva, a mohou tak posoudit případné dopady v požadavcích na školu po změně ve vedení obce, která je zřizovatelem školy.

Otázka č. 18 – Jaká je velikost Vaší školy?

⁸ Dle statistiky MŠMT byl podíl mužů mezi řídicími pracovníky základních škol v 1. pololetí roku 2017 34,6 %. Dostupné z <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/genderova-problematika-zamestnancu-ve-skolstvi> [cit. 2018-04-08].

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Podíl
● Do 50 žáků	34	37,8 %
● 51 - 100 žáků	21	23,3 %
● 101 - 200 žáků	19	21,1 %
● 201 - 400 žáků	15	16,7 %
● Více než 400 žáků (doplňte počet)	1	1,1 %

Tabulka 4 - velikost školy

Nejvíce jsou v šetření zastoupeny nejmenší školy do 50 žáků (37,8 %) a školy od 51 do 100 žáků (23,3 %). Vzhledem k počtu žáků lze předpokládat, že jde ve většině případů o malotřídní školy, což odpovídá geografickému a demografickému rozložení Olomouckého kraje, v němž existují odlehlé oblasti, ve kterých jsou školy vzhledem ke vzdálenosti obcí a nízké hustotě populace i v menších obcích (zejm. Jesenicko, Šumpersko, severní část Prostějovska a Olomoucka). Do výzkumu je zapojena pouze jedna škola nad 400 žáků (má jich 413 a nachází se v obci s necelými 3 tisíci obyvatel). Jeden respondent otázku nezodpověděl.

Zřizovatelé

Otázka č. 14 – Jste

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Podíl
● Žena	21	22,6 %
● Muž	72	77,4 %

Tabulka 5 - pohlaví respondentů – zřizovatelé

Tři čtvrtiny zástupců zřizovatelů, zapojení do průzkumu, jsou muži. Ve většině případů jde o starosty obcí, jak ukazuje tabulka 7. S ohledem na to, že školy zastupují většinou ženy v pozici ředitelky, nastává ve vzájemném vztahu škol a zřizovatelů nejčastěji situace starosta – ředitelka.

Otázka č. 15 – Do které věkové skupiny patříte?

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Podíl
● Do 30 let	0	0 %
● 31 - 40 let	9	9,7 %
● 41 - 50 let	30	32,3 %

● 51 - 60 let	39	41,9 %
● 61 let a více	15	16,1 %

Tabulka 6 - věk respondentů - zřizovatelé

Mezi zástupci zřizovatele je nejvíce lidí mezi 51 – 60 lety, druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé mezi 41 – 50 lety. Nikomu z respondentů není pod 30 let. Více než 60 let je 15 respondentům.

Otázka č. 16 – Jaká je Vaše funkce?

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Podíl
● Starosta/ka	89	95,7 %
● Místostarosta/ka	2	2,2 %
● Radní nebo zastupitel/ka zodpovědný/á za školství	1	1,1 %
● Jiná...	1	1,1 %

Tabulka 7 - funkce zástupce zřizovatele

Téměř všichni (95,7 %) zástupci zřizovatelů, zapojení do výzkumného šetření, jsou starosty obce, zřizující základní školu. Ve dvou obcích má záležitost týkající se školství v gesci místostarosta, v jedné obci radní nebo zastupitel pro oblast školství. Jeden respondent uvedl, že pracuje jako správní referent. Dotazníky byly zaslány přímo starostům obcí, v průvodním dopisu však byla uvedena informace, že jej v případě, kdy je za školství odpovědná v rámci vedení obce jiná osoba, mohou těmto osobám předat. S ohledem na to, že ve většině obcí zodpovídá za školství sám starosta, bude v textu dále hovořeno o starostovi obce, přičemž pojem bude při vyhodnocení odpovědí obsahovat i zmíněné dva místostarosty, radního a referenta.

Otázka č. 17 – Jak dlouho jste ve funkci osoby zodpovědné za školství (starosta, místostarosta, odpovědný radní aj.)?

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Podíl
● Do 4 let	27	29,0 %
● 5 - 8 let	25	26,9 %
● 8 - 12 let	19	20,4 %
● 12 - 16 let	13	14,0 %
● Déle než 16 let	9	9,7 %

Tabulka 8 - délka ve funkci starosty (nebo osoby zodpovědné za školství)

Téměř jedna třetina starostů je ve funkci méně než čtyři roky, tj. v prvním volebním období. Čtvrtina starostů je ve druhém volebním období, tj. mezi 5 – 8 lety ve funkci. Jen necelých 10 % starostů je ve funkci déle než 16 let, z toho 7 mužů a 2 ženy.

Otázka č. 18 – Jaká je velikost Vaší obce?

Možnosti odpovědí	Odpovědí	Podíl
● Do 200 obyvatel	1	1,1 %
● 201 - 500 obyvatel	9	10,3 %
● 501 - 1000 obyvatel	36	41,4 %
● 1001 - 2000 obyvatel	31	35,6 %
● Více než 2000 obyvatel (doplňte přibližný počet)	10	11,5 %

Tabulka 9 - velikost obce

V šetření mezi zřizovateli je zastoupena pouze jedna obec do 200 obyvatel a 9 obcí mezi 201 – 500 obyvateli. Většina zkoumaných obcí má od 501 do 2000 obyvatel. Jen 10 obcí je větších než 2000 obyvatel, z toho 5 je nad 3000 obyvatel. Největší obec ve výzkumu má 3800 obyvatel. Šest respondentů velikost obce neuvedlo.

Účastníci rozhovorů

Účastníci rozhovorů jsou v rámci práce uvedeni anonymně, označeni jako ředitel 1, ředitel 2, starosta 1 a starosta 2. Pohlaví respondentů není zohledněno, uvádí se v mužském rodě.

Ředitel 1 - ředitel malotřídní školy do 50 žáků, v obci do 1000 obyvatel, ve funkci je déle než 16 let.

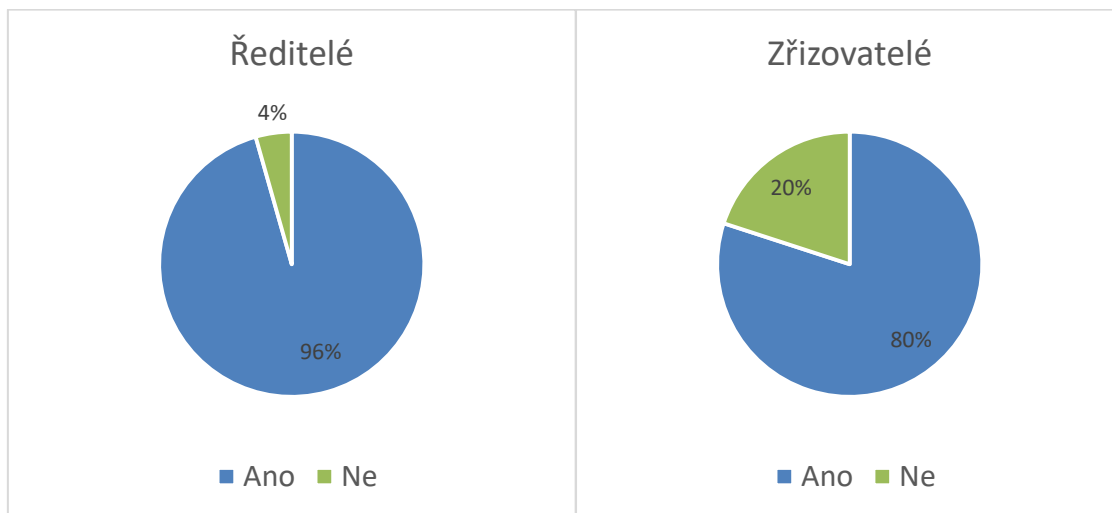
Ředitel 2 - ředitelka úplné školy do 100 žáků, v obci do 2000 obyvatel, ve funkci je déle než 16 let.

Starosta 1 - starosta obce, která zřizuje školu ředitele 1, do 1000 obyvatel, ve funkci je déle než 12 let.

Starosta 2 - starosta města do 3000 obyvatel, která zřizuje úplnou školu pro několik stovek žáků, ve funkci je déle než 5 let.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření doplněné o výpovědi z rozhovorů

Otázka č. 1 – Požadoval zřizovatel při konkurzu na ředitele školy předložení koncepce rozvoje školy?

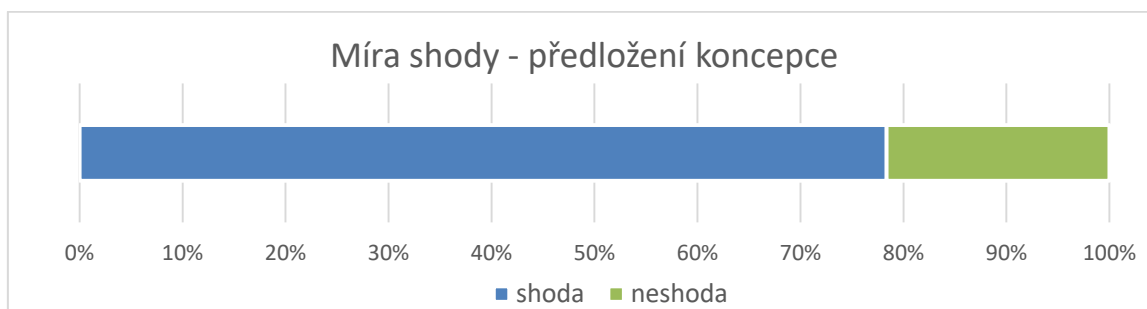


Graf 1 - předložení koncepce – ředitelé

Graf 2 - předložení koncepce - zřizovatelé

Téměř všichni oslovení ředitelé uvádí, že po nich při konkurzu zřizovatel požadoval předložení koncepce rozvoje školy. Na stejnou otázku však odpovídají kladně pouze čtyři pětiny zřizovatelů. Z výsledků šetření vyplývá, že polovina zřizovatelů, kteří nepožadovali předložení koncepce při konkurzu, současně ani neprovádí pravidelné hodnocení školy. Přestože je tedy předložení koncepce rozvoje školy při konkurzu jednou ze základních možností, jak může zřizovatel ovlivnit základní směřování školy, sami zřizovatelé přiznávají, že ji ne vždy využívají.

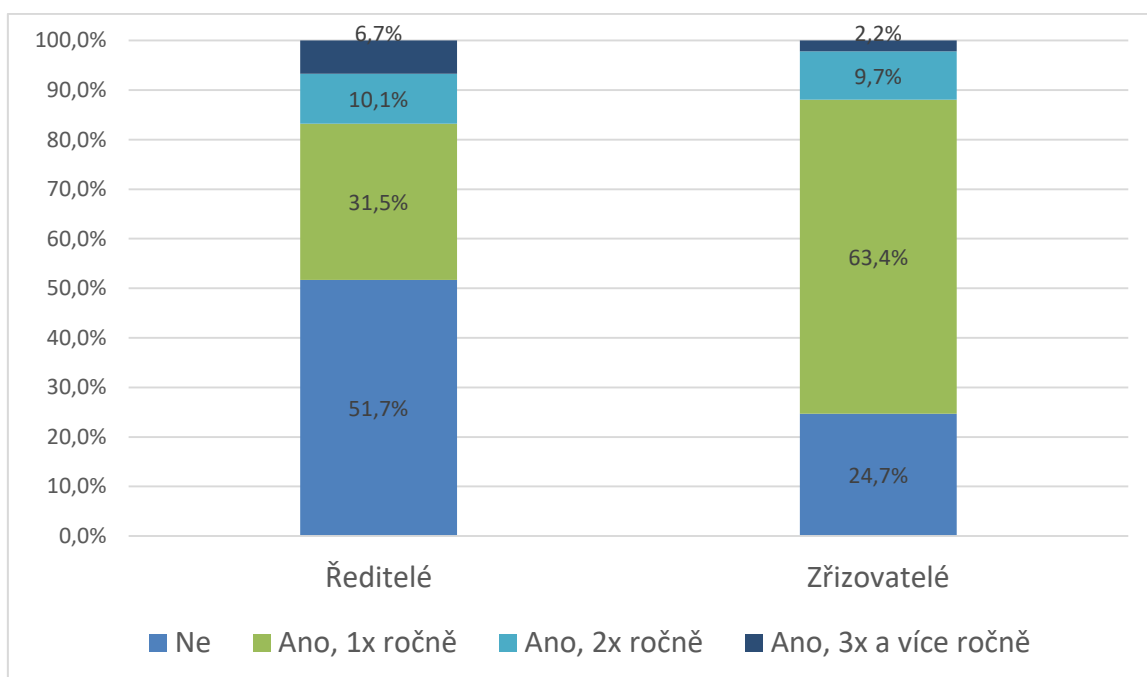
V rozhovorech respondenti uvedli, že představa budoucího ředitele o směřování školy a vize rozvoje školy je sice důležitá, nicméně převyšují je další kritéria, jako jsou nutné kvalifikační předpoklady, ale i osobnostní rysy kandidáta, schopnost komunikace, řešení konfliktů a vedení lidí. „Vize a směřování jsou důležité, ale musí vycházet ze znalosti podmínek a stávající úrovně školy. Čili když přichází nový ředitel ze zcela jiného prostředí, v dané škole nikdy nebyl, nemůže znát tuto školu a těžko může stanovit smysluplnou představu o jejím vývoji a směřování. Myslím, že je vždy nejlepší, když ředitel vyjde z pedagogického sboru školy.“ (ředitel 2)



Graf 3 - míra shody zřizovatelů a ředitelů - předložení koncepce

Z 37 porovnávaných dvojic zřizovatel-ředitel odpovědělo shodně na otázku k předložení koncepce 29 dvojic, tj. 78 %. Rozdílnost odpovědí u 22 % lze přisoudit delšímu časovému odstupu od proběhlého výběrového řízení na ředitele, příp. starosta v době konkurzu ještě nebyl ve funkci.

Otázka č. 2 – Provádí zřizovatel pravidelné hodnocení školy?

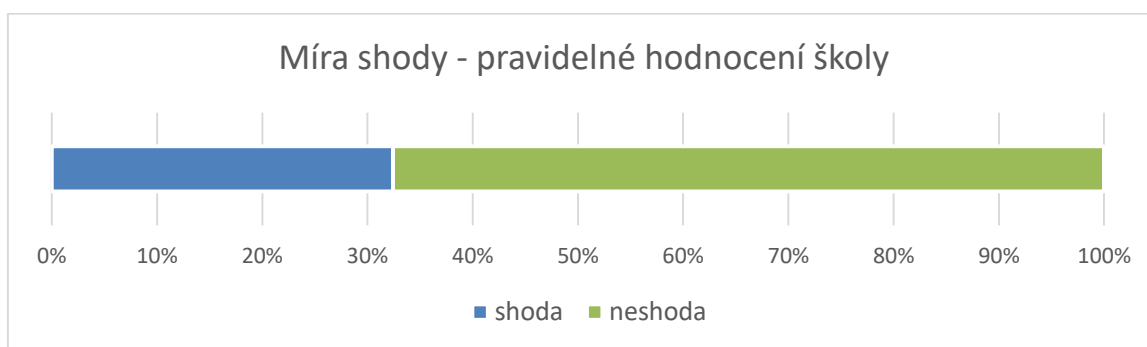


Graf 4- pravidelné hodnocení školy

Rozdílné výsledky v pohledu na pravidelné hodnocení školy mezi řediteli a zřizovateli naznačují, že k ředitelům se buď výsledek hodnocení školy nedostane, nebo mají o podobě hodnocení jinou představu než zřizovatelé. Zatímco více než polovina oslovených ředitelů

uvedla, že zřizovatelé pravidelné hodnocení jejich školy vůbec neprovádí, u zřizovatelů absenci hodnocení přiznává pouze necelá čtvrtina respondentů. Jde přitom o velmi důležitý a účinný nástroj, pomocí kterého mohou zřizovatelé jednoduše sdělovat své postoje k fungování školy a účinně tak ovlivňovat její chod. Dvakrát a více ročně provádí hodnocení školy dle názoru zřizovatelů pouze 12 % z nich, dle ředitelů škol je to necelých 17 % zřizovatelů.

V rozhovorech starostové i ředitelé zdůraznili potřebu kontroly finančního hospodaření školy. „Nejdůležitější jsou zprávy České školní inspekce. Zřizovatel by měl kontrolovat hlavně hospodaření školy.“ (ředitel 1) „Zřizovatel by měl školu kontrolovat jen po stránce využívání financí, které škole sám poskytuje, čili provozní finance. Měl by samozřejmě vědět, jaké je obecné povědomí o škole - spokojenost či nespokojenost rodičů a také zapojenost školy do života obce čili spolupráce se zřizovatelem na akcích a životě obce.“ (ředitel 2) „Co musím řešit, jsou samozřejmě finance, ať už do investic, nebo do provozu školy. Kdyby klesl počet dětí ve škole, máme problém, museli bychom provoz dotovat.“ (starosta 1) „Školu každoročně hodnotíme na základě předložené výroční zprávy komplexně. Velice důležité je bezchybné hospodaření s poskytnutými finančními prostředky. Kontrolu fungování školy zabezpečuje odbor školství městského úřadu.“ (starosta 2)



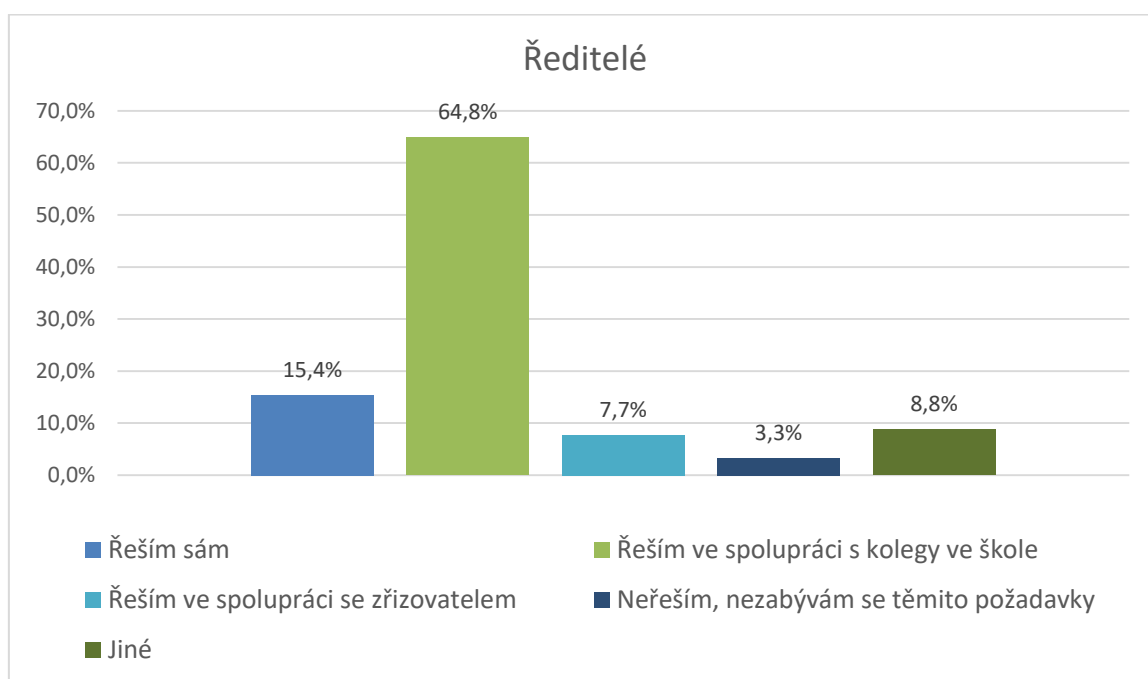
Graf 5 - míra shody - hodnocení školy

Míra shody mezi zřizovateli a řediteli byla u otázky na pravidelné hodnocení školy vůbec nejnižší ze všech porovnávaných oblastí. Shodně odpovědělo pouze 12 z 37 hodnocených dvojic respondentů. Je evidentní, že o četnosti prováděného hodnocení školy mají ředitelé a zřizovatelé rozdílné informace. Způsobovat to může fakt, že některá hodnocení nemusí být formalizovaná, o jejich výsledku se ředitelé nemusí vůbec dozvědět, pokud je

zřizovatel s výsledky hodnocení neseznámí. To je však v rozporu se školským zákonem a výkladem MŠMT (viz kap. 1.4), neboť zřizovatel může provádět hodnocení školy pouze podle kritérií, která předem zveřejní. Obsah a rozsah hodnocení je přitom věcí zřizovatele, výklad MŠMT pouze uvádí, že hodnocení nesmí školu zbytečně zatěžovat a smí vyžadovat pouze ty údaje, které odpovídají účelu a předmětu hodnocení.

Otázka č. 3 - Požadavky na změny v pedagogické oblasti školy vzešlé od rodičů:

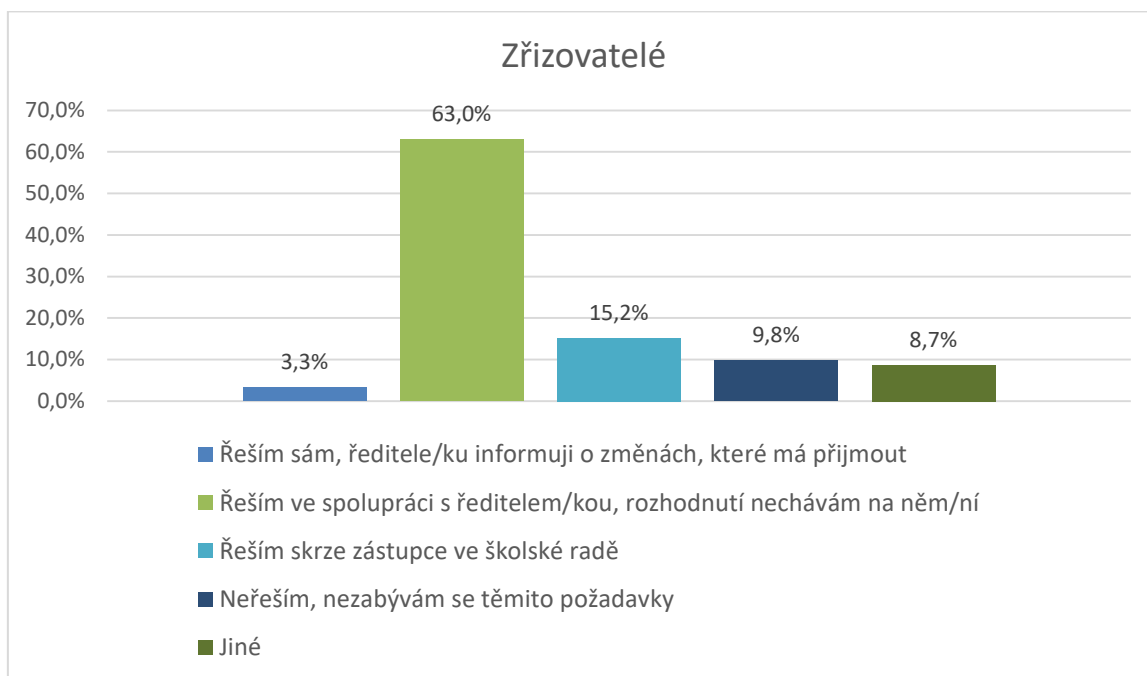
Výběr možných odpovědí se pro ředitele a zřizovatele mírně lišil, proto nelze odpovědi obou skupin zcela porovnat.



Graf 6 - požadavky rodičů – ředitelé

Téměř dvě třetiny ředitelů řeší požadavky na změny v pedagogické oblasti školy ve spolupráci s kolegy ve škole, 15 % pak zcela samostatně. Se zřizovatelem řeší požadavky rodičů pouze 7,7 % ředitelů. Respondenti, kteří označili možnost „jiné“, nejčastěji uvádí, že takovéto požadavky nikdy neřešili, případně že je řeší v rámci školské rady. Z výsledků je patrné, že většina ředitelů si uvědomuje, že požadavky rodičů by měli řešit osobně a do jejich řešení nezatahovat zřizovatele. S ohledem na charakter vztahu mezi řediteli a zřizovateli je nasnadě, že pokud by ředitelé zbytečně často zřizovatele upozorňovali na požadavky rodičů, v očích zřizovatele by jim to mohlo ublížit. Mohli by být považováni za

neschopné tyto požadavky řešit. V případě závažných stížností rodičů je pak z pohledu ředitelů zcela zbytečné zřizovatele na toto upozorňovat, přitahovat zájem zřizovatele na věci, které mohou ukázat nespokojenost rodičů se školou.



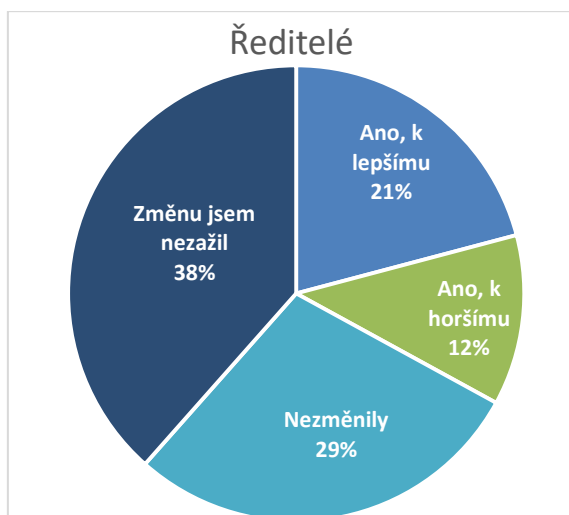
Graf 7 - požadavky rodičů – zřizovatelé

Pokud za starostou obce přijdou rodiče s požadavky na změnu v pedagogické oblasti školy, řeší je většina starostů osobně přímo s ředitelem školy, přičemž rozhodnutí nechává na něm. Patnáct procent starostů řeší tyto požadavky skrze své zástupce ve školské radě, tři starostové přiznávají, že tyto požadavky aktivně řeší sami a ředitele informují o změnách, které mají přijmout. U odpovědi „jiné“ respondenti nejčastěji uváděli, že žádné požadavky od rodičů nevzešly, tedy je nikdy neřešili. Většina zřizovatelů tedy zná své kompetence a snaží se je využít k co možná největší spokojenosti rodičů. Požadavky a stížnosti řeší konstruktivně ve spolupráci s ředitelem, případně k tomuto instruuji své zástupce ve školské radě, což je jeden ze základních nástrojů, jež mohou zřizovatelé využít. Spolupráce a schopnost vzájemné komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem školy je jedním ze základních předpokladů jejich funkčního vztahu, jak je uvedeno v kap. 1.5. Současně je nutné nastavit vzájemná pravidla a pochopit role všech zúčastněných. Jak vyplývá z analýzy odpovědí ředitelů i zřizovatelů, většina z nich má vzájemnou komunikaci a role

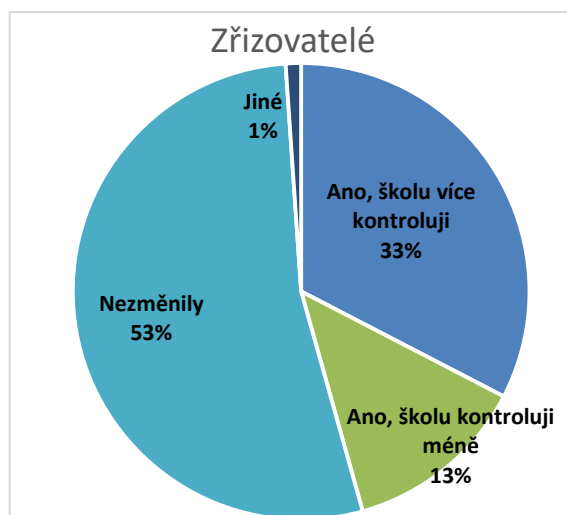
nastaveny dobře a vztahy mezi řediteli a zřizovateli jsou z tohoto pohledu většinou funkční.

V rozhovorech se ředitelé shodli, že zřizovatel nemůže požadavky rodičů přejít bez povšimnutí. „Určitě by měl postoupit stížnosti, náměty ale i pochvaly na ředitele a na školu. Zřizovatel do toho nikdy nevidí tak moc, aby mohl kompetentně zasáhnout. Mohl by samozřejmě potom chtít vědět po řediteli, jak ten případ dopadl, zda ho opravdu řešil, případně jak.“ (ředitel 2) Naopak starostové uvedli, že řešení požadavků rodičů je především věcí ředitelů škol. Pokud by za starostou přišel rodič řešit nějaké požadavky na školu, starosta by jej odkázal přímo na ředitele, případně věc řešil s vedením školy.

Otázka č. 4 – Změnily se nějak požadavky na školu ze strany zřizovatele po změně ve vedení obce (po volbách, při změně starosty apod.)?



Graf 9 - změna vedení obce - ředitelé

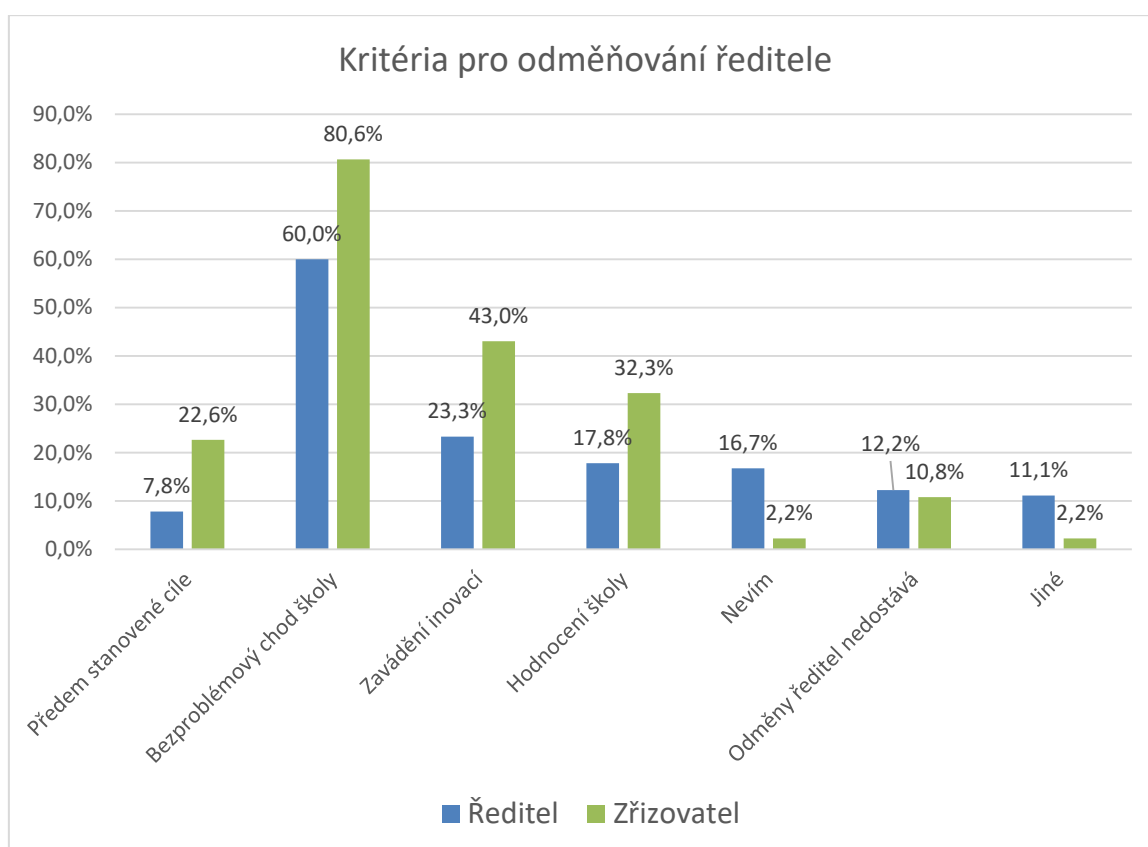


Graf 8 - změna vedení obce - zřizovatelé

Změna ve vedení obce, tj. ve většině případů změna osoby zodpovědné na straně zřizovatele za oblast školství, se promítá i do požadavků na školu. Přiznává to třetina ředitelů a téměř polovina starostů. Z pohledu ředitelů není sentiment změny zásadně vyhraněn, více ředitelů však změny vnímá jako pozitivní. Třetina starostů přiznává, že školu kontroluje více než jeho předchůdce ve funkci, 13 % uvádí, že škole nechává větší volnost a kontroluje ji méně. Necelá třetina ředitelů a polovina starostů uvádí, že požadavky na školu se nijak nezměnily.

Je zřejmé, že v nezanedbatelném počtu případů se změna ve vedení obce do chodu školy jistým způsobem promítá. Přestože mají být školy co možná nejvíce autonomní a zcela apolitické instituce, politika se do jejich chodu sekundárně promítá, neboť výsledky voleb a s nimi související personální změny na straně zřizovatele na ně mají vliv. Velmi silně může tento problém působit v obcích, kde je politická situace složitější, kde dochází k výrazné změně po každých volbách, nebo dokonce častěji. Narušuje se tím nejen budování vztahu ředitel-starosta, ale rovněž kontinuita v projektech, podporovaných zřizovatelem. V obcích, kde dochází k častějším změnám ve vedení obce, je rovněž obtížnější hledat dlouhodobá řešení problémů, přicházet s plány rozvoje školy, které vyžadují podporu ze strany obce v délce větší než jedno volební období.

Otázka č. 5 – Dle jakých kritérií rozhoduje zřizovatel o odměnách pro ředitele školy?



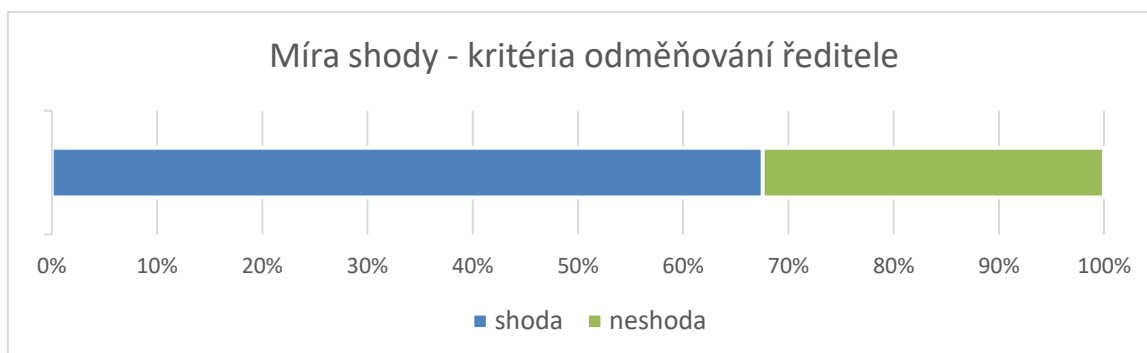
Graf 10 - odměny pro ředitele

Respondenti z obou skupin mohli zvolit libovolný počet ze sedmi nabízených možností, součet proto přesahuje 100 %. Nejčastějším kritériem pro udělování odměn řediteli školy

je dle zřizovatelů i samotných ředitelů bezproblémový chod školy. Pro 80 % zřizovatelů je klidný chod školy jedním z hlavních kritérií, podle kterých se rozhodují pro udělení odměny řediteli, stejnou možnost uvádí i 60 % ředitelů. Zřizovatelé jako další nejčastější kritéria vybírají zavádění inovací (43 %), pravidelné hodnocení školy (32,3 %) a předem stanovené cíle (22,6 %). Pořadí odpovědí u ředitelů je totožné, ředitelé však obecně vybírali méně odpovědí než zřizovatelé, což zřejmě souvisí s tím, že zřizovatelé mají lepší přehled o kritériích odměňování. Přibližně 11 % zřizovatelů uvádí, že odměny ředitel nedostává, stejnou odpověď vybralo i 12 % ředitelů. Výrazně vyšší procento ředitelů vybralo možnost „jiné“, přičemž mohli doplnit písemnou odpověď. Někteří uvedli, že si vyšší odměny navrhuji sami, přičemž zřizovatel ji následně schvaluje. Provádí také sebehodnocení, které předkládají zřizovateli, případně sepisují seznam provedených činností.

Pozitivně lze hodnotit fakt, že přibližně 90 % ředitelů dostává od zřizovatele finanční odměny. Jak uvádí Trojan (in Lhotková, 2012, s. 15), je důležité, aby zřizovatel měl dostatek financí k mimořádnému oceňování lidí stojících v čele školy. Současně však upozorňuje, že kritériem nesmí být jen to, že se ke zřizovateli nedostane žádná stížnost, přesto je právě bezproblémový chod školy kritériem, který respondenti uvádí nejčastěji. Pravidla pro udělení odměn řediteli jsou však plně v kompetenci zřizovatele, je však vhodné, pokud o nich mají obě strany jasno předem a odměňování je tak předem maximálně objektivizováno. Jak je však uvedeno níže, v kritériích odměňování se shodují pouze dvě třetiny respondentů.

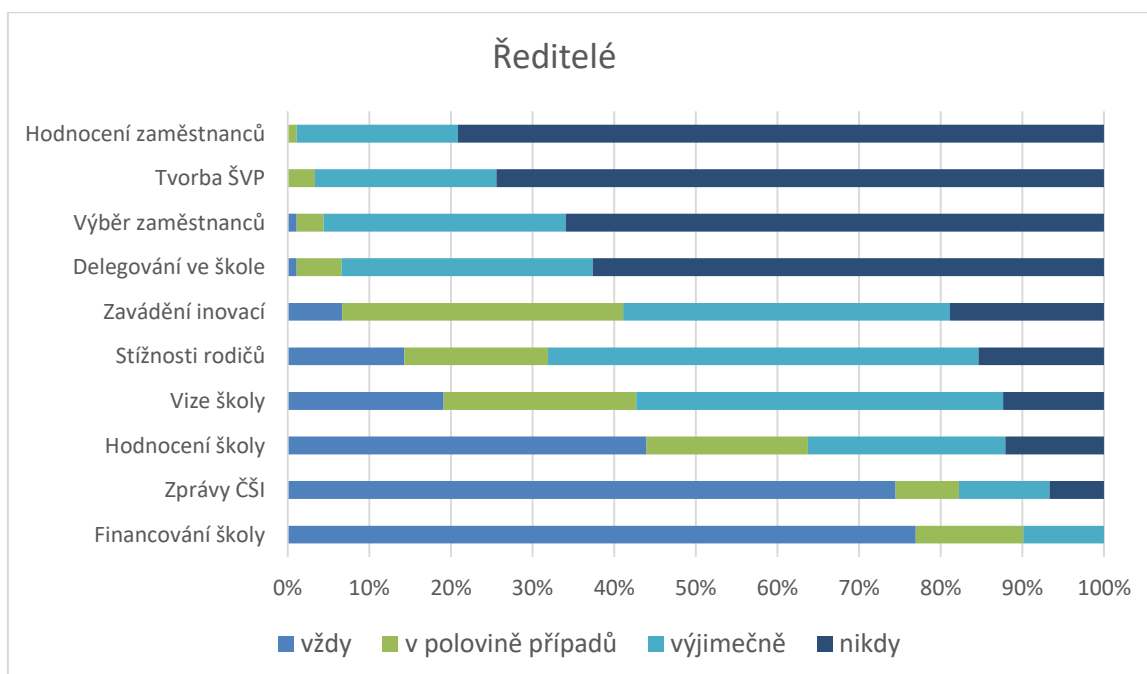
Ředitelé v rozhovorech vyzdvihují mimoškolní aktivity, které škola dělá pro kulturní život v obci. To podle nich může být jedním z kritérií pro udělení finanční odměny řediteli. „*Za reprezentaci školy na veřejnosti, za zapojení školy do obecního života, nikoli jen života ve vlastní školní bublině.*“ (ředitel 2) Starostové jsou k udělování odměn dle svých slov poměrně vstřícní, pokud obec má dostatek finančních prostředků, odměny ředitelům se dát snaží. „*Návrh na odměnu ředitele předkládá odbor školství a schvaluje ji Rada města na základě zdůvodnění poskytnutí odměny. Aby odměna nebyla udělena, musel by k tomu být nějaký závažný důvod.*“ (starosta 2)



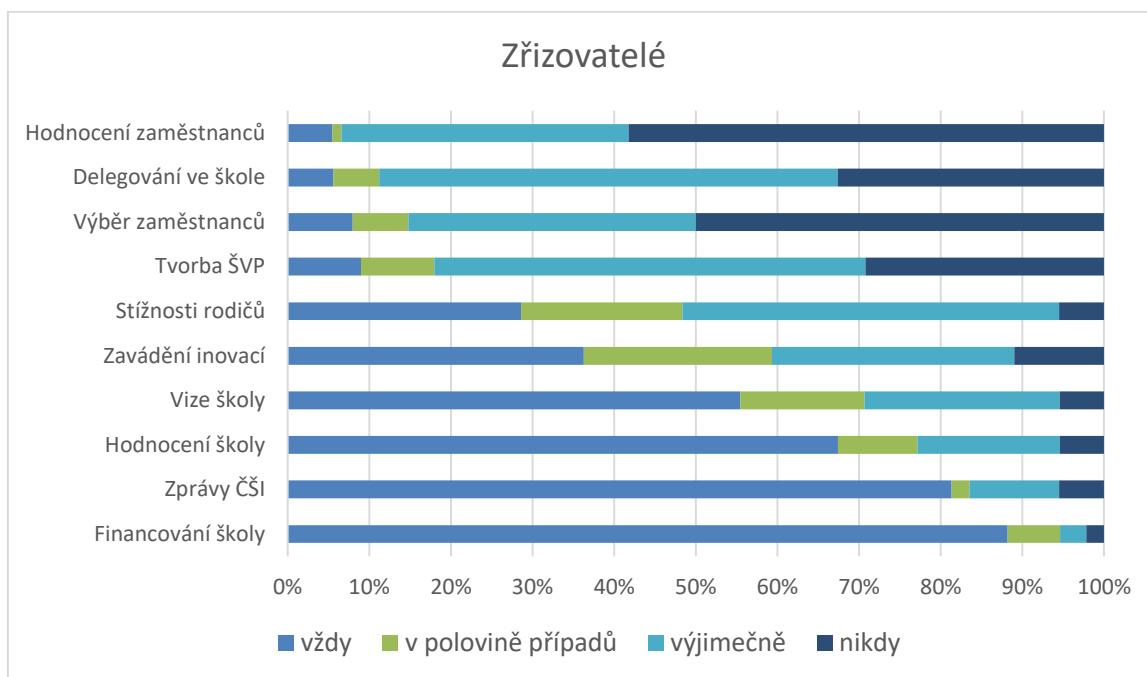
Graf 11 - míra shody - kritéria odměňování ředitele

Za shodně odpovídající byly označeny ty dvojice respondentů, u kterých se shodovala alespoň jedna ze sedmi oblastí. Shodně odpovědělo 25 dvojic, tj. 68 %. Nejčastěji shodnou oblastí byl bezproblémový chod školy, který respondenti vybírali nejvíce ze všech nabízených možností. Lze konstatovat, že ředitelé i starostové většinou vědí, jaká kritéria mají vliv na rozhodování o udělení či neudělení finanční odměny ředitele, nicméně stále existuje poměrně velká skupina těch, kteří tato kritéria neznají.

Otázka č. 6 – Označte, jak často musíte (vyžadujete) uvedené oblasti řízení školy konzultovat se zřizovatelem?



Graf 12 - oblasti řízení školy konzultované se zřizovatelem – ředitelé



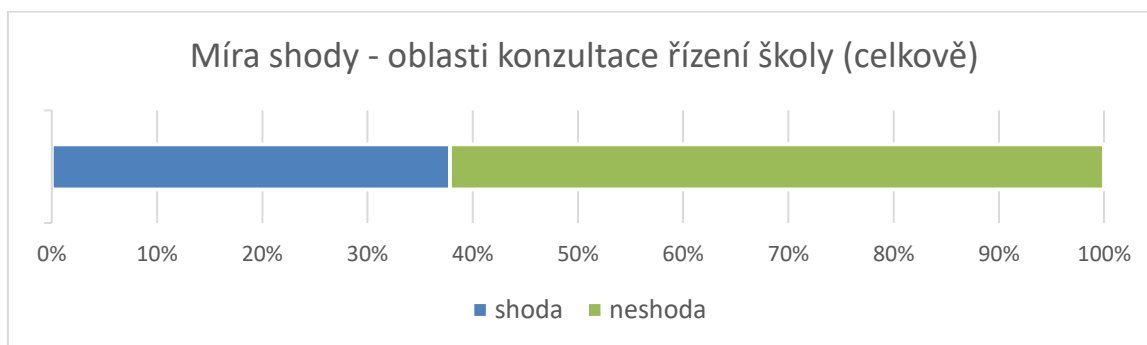
Graf 13 - oblasti řízení školy konzultované se zřizovatelem - zřizovatelé

Starostové i ředitelé se shodují na čtyřech nejčastěji konzultovaných oblastech, resp. oblastech, které starostové vyžadují konzultovat s ředitelem. Jde o oblast financování školy, zprávy České školní inspekce, hodnocení školy a vizi školy. Velký rozdíl v odpovědích byl u vize školy, zatímco možnost „vždy“ zvolilo jen 18,7 % ředitelů, starostové vybrali totožnou odpověď v 54,8 %. Z celkového porovnání všech odpovědí v této otázce vyplývá, že starostové vyžadují konzultaci s ředitelem častěji, než uvádějí sami ředitelé. Pět z oslovených starostů uvádí, že vyžadují konzultaci pokaždé při hodnocení a odměňování zaměstnanců školy, stejný počet starostů vždy zasahuje do delegování rolí ve škole a sedm starostů vstupuje do každého výběru zaměstnanců školy. Ředitelé škol uvádí čísla nižší, u hodnocení a odměňování zaměstnanců možnost „vždy“ nevybral ani jeden z oslovených ředitelů, výběr zaměstnanců a delegování rolí pak vždy jeden ředitel. Rozdíl je i v odpovědi na tvorbu školního vzdělávacího programu, kdy ředitelé uvádí, že zřizovatel jim do tvorby ŠVP téměř nezasahuje, zatímco přes 17 % starostů přiznává, že do tvorby ŠVP zasahují alespoň v polovině případů.

Oblasti, do kterých zřizovatelé zasahují více, jsou zpravidla ty, do kterých mohou zasahovat oprávněně. Za problematické lze považovat především méně časté zásahy do personálního řízení školy, jako jsou výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců školy

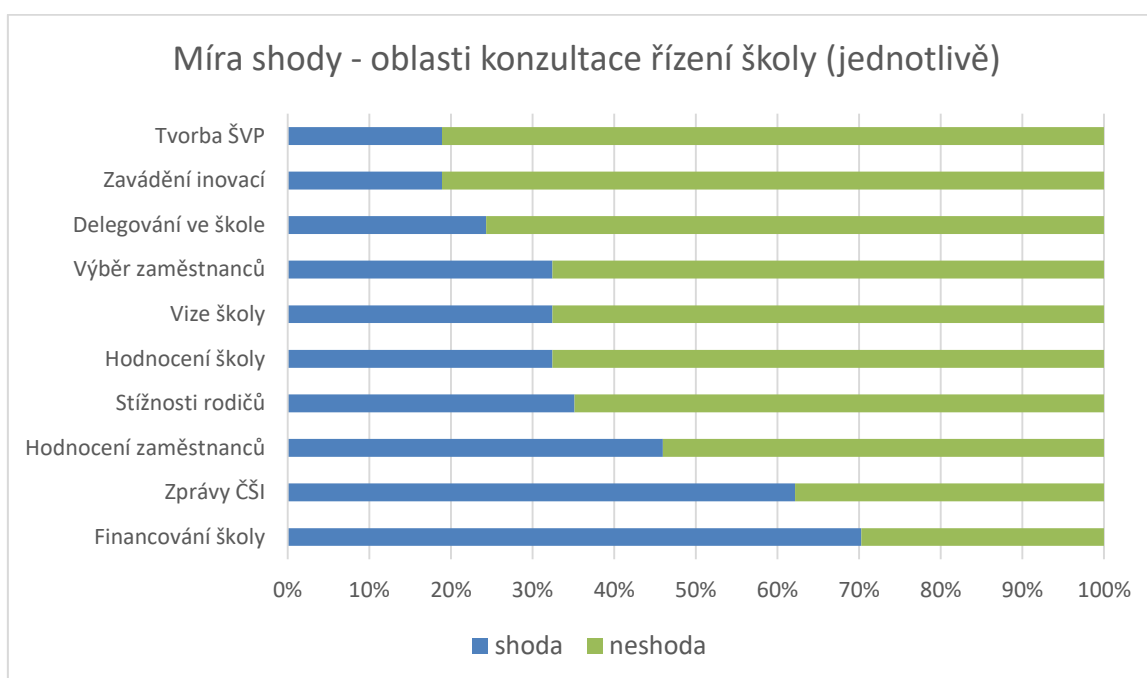
nebo delegování rolí ve škole a volba zástupců ředitele. Jde o oblasti, které jsou plně v kompetenci ředitele školy, přesto mají někteří zřizovatelé snahu do nich zasahovat. Naopak zájem zřizovatelů o financování školy, zprávy ČŠI či hodnocení školy je zcela legitimní či dokonce žádoucí.

Ředitelé v rozhovorech uvedli, že zřizovatelé mají podle nich pravomocí dostatek. Podle jednoho navíc neexistuje žádná autonomie školy, je podle něj zcela závislá na zřizovateli. Druhý ředitel uvedl, že v jejich obci je situace dobrá, nicméně ví o mnoha školách, kterým do chodu zřizovatel zasahuje mnohem více. *„Ale zřizovatel by měl být skutečně jen zřizovatelem, poskytovat finance a využívat školu pro život obce v úměrné míře. Rozhodně by si neměl hrát na zaměstnavatele, kterým není. Ne nadarmo je ředitel statutárním orgánem.“* (ředitel 2) Rovněž starostové se shodli, že současné pravomoci obce jsou dostatečné, každý ví, co má dělat. Obec by podle nich neměla zasahovat do vzdělávacího procesu.



Graf 14 - míra shody - oblasti konzultace řízení školy celkově

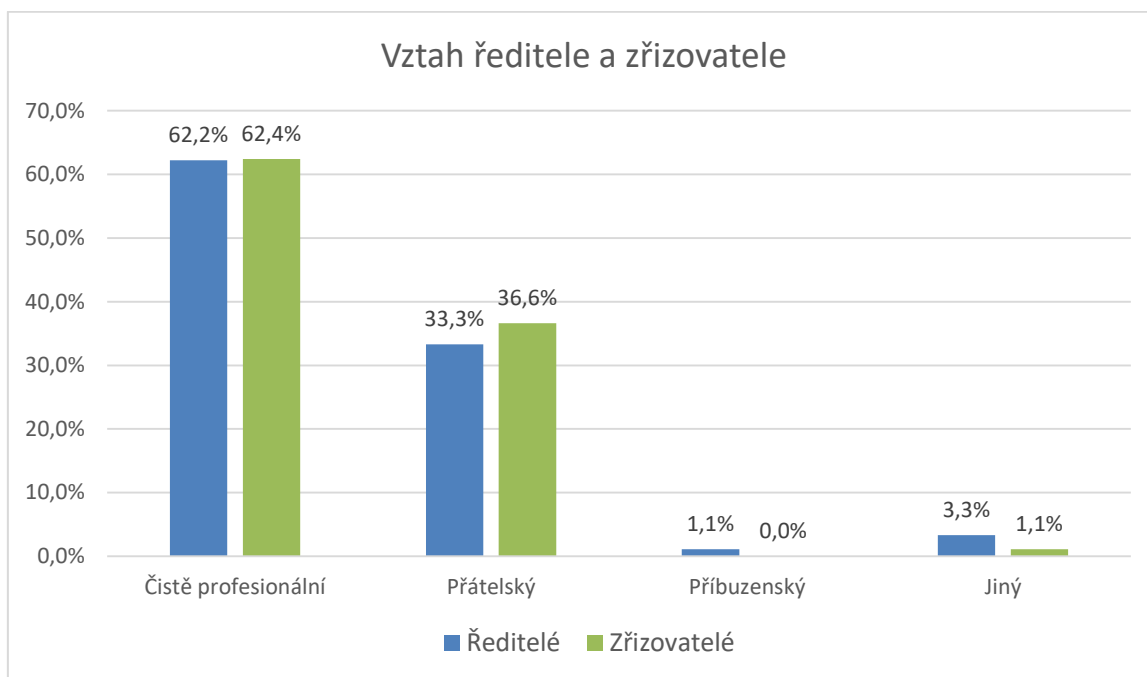
Míra shody v oblastech řízení školy, které zřizovatel vyžaduje konzultovat s ředitelem, je 38 %. Za shodné byly hodnoceny ty dvojice respondentů, které se shodovaly alespoň v pěti z deseti uvedených kategoriích. Nejvyšší míra shody byla sedm oblastí, dosáhly jí dvě dvojice respondentů, naopak pět dvojic se shodlo pouze v jedné z uvedených deseti oblastí. Shoda tedy není příliš vysoká, přestože by v rozdělení kompetencí měla ideálně panovat velká shoda.



Graf 15 - míra shody - oblasti konzultace řízení školy jednotlivě

Financování školy je oblastí, ve které se respondenti nejčastěji shodují v otázce nutnosti konzultace mezi ředitelem a zřizovatelem školy, shoda dosahuje 70 %. Druhou nejvyšší shodu mají ředitelé a zřizovatelé na oblast zpráv České školní inspekce (62 %), následuje hodnocení zaměstnanců (46 %), poté na stejné úrovni oblasti hodnocení školy, vize školy a výběr zaměstnanců (32 %), delegování rolí ve škole (24 %). Nejméně se respondenti shodují v zavádění inovací a tvorbě školního vzdělávacího programu (19 %). Přestože je tedy např. tvorba ŠVP plně v kompetenci školy, potažmo ředitele školy, o nutnosti jej konzultovat se zřizovatelem se ředitelé se zřizovateli neshodují. Rovněž zavádění inovací je překvapivě na chvostu tabulky shod, přestože by v rozhodovacích pravomocích při jejich zavádění mohla zdánlivě panovat shoda.

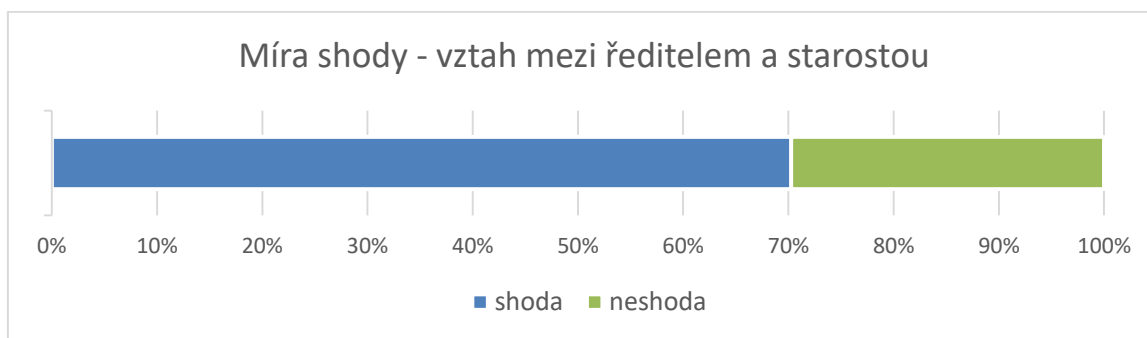
Otázka č. 7 – Jak hodnotíte svůj vztah se starostou (zástupcem zřizovatele)/ředitelem?



Graf 16 - vztah ředitele a zřizovatele

V hodnocení vztahu ředitelů a zařizovatelů odpovědi obou skupin respondentů vzájemně korelují. Jako čistě profesionální hodnotí vzájemný vztah přibližně 62 % ředitelů i starostů obcí. Třetina respondentů označuje vzájemný vztah za přátelský. Jeden ředitel školy uvádí, že je se starostou zřizující obce v příbuzenském vztahu. Relativně vysoký podíl respondentů, jež označují vzájemný vztah za přátelský, odpovídá výběru škol v menších obcích, kde se lidé vzájemně mohou lépe znát, prostředí je méně anonymní než ve velkých městech. Také se zde méně často mění starostové obcí, příp. nový starosta vzejde z lidí, kteří se již s ředitelem školy osobně znají.

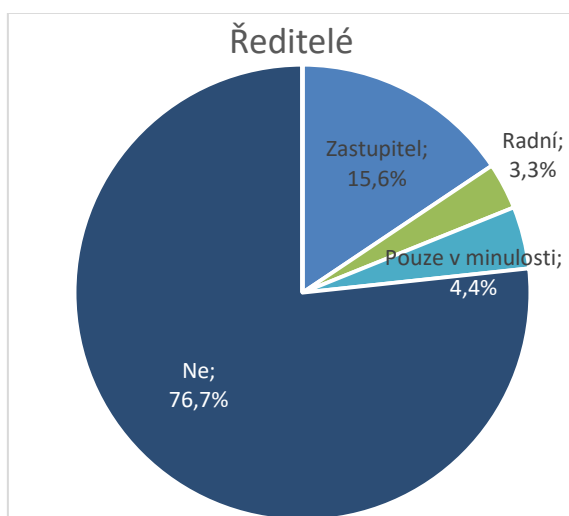
V rozhovorech ředitelé hodnotili vztah se starostou obce, která je zřizovatelem obce, jako dobrý. Na většině věcí se shodnou, rozdílné názory mají např. v prioritách oprav školy nebo nákupu vybavení. Ředitel 2 ocenil, že jej zřizovatel nechává řídit školu, pouze mu předává podněty od rodičů. Starostové považují spolupráci s řediteli za profesionální. „Myslím, že spolupracujeme na profesionální úrovni, samozřejmě, že po těch letech, co se známe, už víme, co může jeden od druhého očekávat. Nyní je navíc ředitel i v našem zastupitelstvu, takže spolupracujeme i v rámci obce. Do řízení školy mu nemluvíme, je to jeho odpovědnost, já řeším hlavně finance.“ (starosta 1)



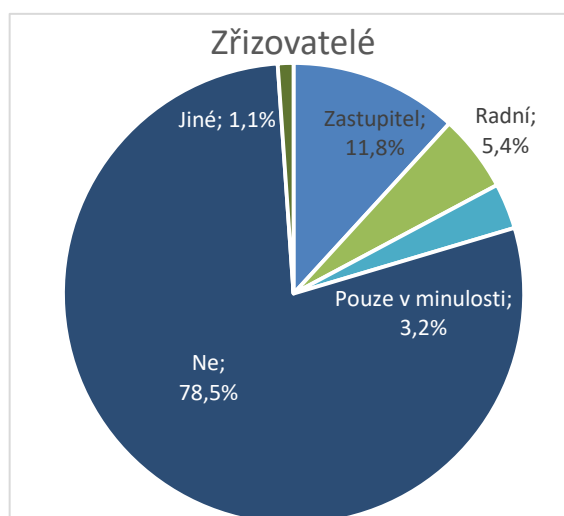
Graf 17 - míra shody - vztah ředitele a starosty

Více než dvě třetiny (70 %) respondentů hodnotí vzájemný vztah stejně. Přesto jde o číslo poněkud nižší, než byly původní předpoklady. I s ohledem na to, že respondenti vybírali pouze ze čtyř možností a většina se vešla do dvou kategorií, je sedmdesátiprocentní shoda poměrně nízká.

Otázka č. 8 – Je ředitel školy v nějakých volených orgánech obce, která je zřizovatelem školy?



Graf 18 - ředitel v orgánech obce – ředitelé

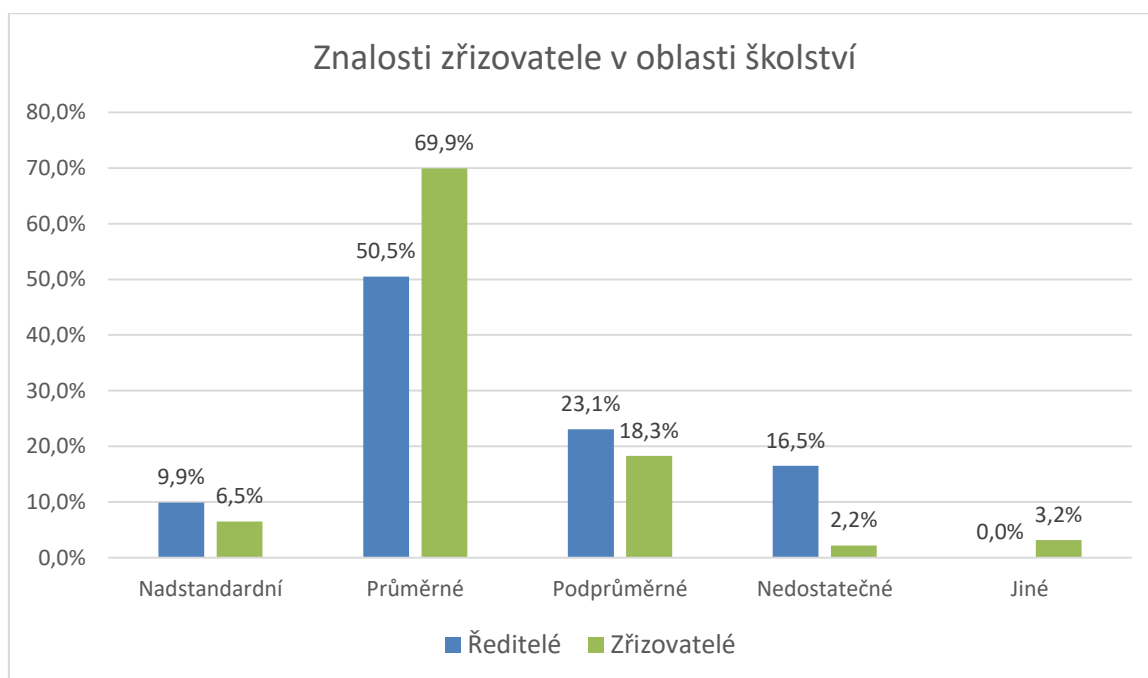


Graf 19 - ředitel v orgánech obce - zřizovatelé

Z odpovědí ředitelů a starostů vyplývá, že přibližně jedna čtvrtina ředitelů škol je nebo byla ve volených orgánech obce, která školu zřizuje. Neprokázala se žádná významná souvislost mezi členstvím ve volených orgánech obce a vlivem na hodnocení zřizovatele (ředitelé, kteří jsou radními či zastupiteli, nehodnotili starosty obcí lépe či hůře než zbytek respondentů). Zapojení ředitelů škol do místních zastupitelstev je v menších obcích poměrně běžné, učitelé škol, potažmo ředitelé, byli ještě v nedávné historii osobami

veřejně uznávanými, váženými. Rovněž vysokoškolské vzdělání, kteří všichni z ředitelů mají, je především v menších obcích s obyvateli nižšího vzdělání předurčuje k zapojení do komunální politiky. Především u ředitelů, kteří v dané obci působí delší čas (nejen v pozici ředitele, ale předtím např. jako učitelé), lze také předpokládat jejich zvolení do zastupitelstva s pomocí jejich bývalých žáků.

Otázka č. 9 - Jaké má zástupce zřizovatele (starosta, pověřený radní) odborné znalosti pro rozhodování v oblasti školství?



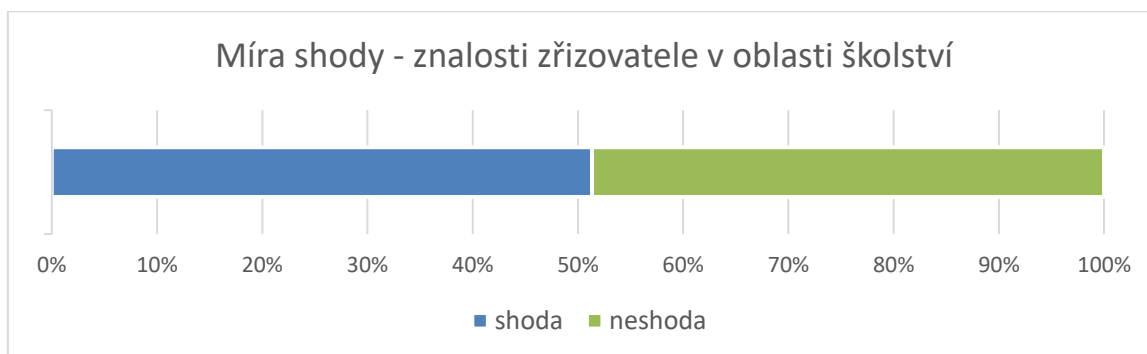
Graf 20 - znalosti zřizovatele v oblasti školství

Svoji odbornost v oblasti školství hodnotí starostové obecně lépe než ředitelé škol. Téměř 10 % ředitelů a 6,5 % starostů označilo znalosti starosty za nadstandardní, za průměrné je označila polovina ředitelů a 70 % starostů. Podprůměrně hodnotí starosty necelá čtvrtina ředitelů a 18 % starostů. Zcela nedostatečné znalosti přiznávají 2 % starostů, stejné hodnocení jim však udělilo 16,5 % ředitelů.

Polovina ředitelů, kteří takto znalosti starostů ohodnotili (tedy starosta má zcela nedostatečné znalosti), uvedla, že se po volbách změnila požadavky na školu kladené ze strany zřizovatele k horšímu. Dvacet procent z nich uvedlo, že vztah se starostou nemají příliš dobrý. Zajímavá je rovněž vysoká míra snahy takto hodnocených starostů zasahovat

do pedagogického směřování školy. Čtyřicet procent ředitelů uvedlo, že starosta jim osobně sděluje své představy o pedagogickém směřování školy, 27 % ředitelů zmiňuje, že starosta jim zasahuje i do delegování rolí ve škole či volby zástupců. K prosazování změn ve škole pak 20 % z výše uvedených a negativně hodnocených starostů dle názoru ředitelů využívá zvýšení či snížení finanční odměny pro ředitele, a dokonce 26,7 % starostů využívá jako nástroj odvolání ředitele z funkce. V komentáři k dotazníku jedna z ředitelek uvedla, že „s předešlým starostou jsem také musela řešit problémy, ale byly konstruktivně vyřešeny. Nyní se ztrácí právní subjektivita školy, paní starostka má představu, že jsem její zaměstnanec.“ Znalosti zřizovatelů v oblasti školství jsou vcelku uspokojivé, prokázalo se, že většina z nich má o svých kompetencích v oblasti školství jasno. Zřizovatelé mají většinově alespoň základní znalosti nutné pro úspěšné zvládnutí práv a povinností, jež jim ze zákona přísluší. Ředitelé sice znalosti zřizovatelů považují za horší, i tak ale většinu z nich hodnotí pozitivně.

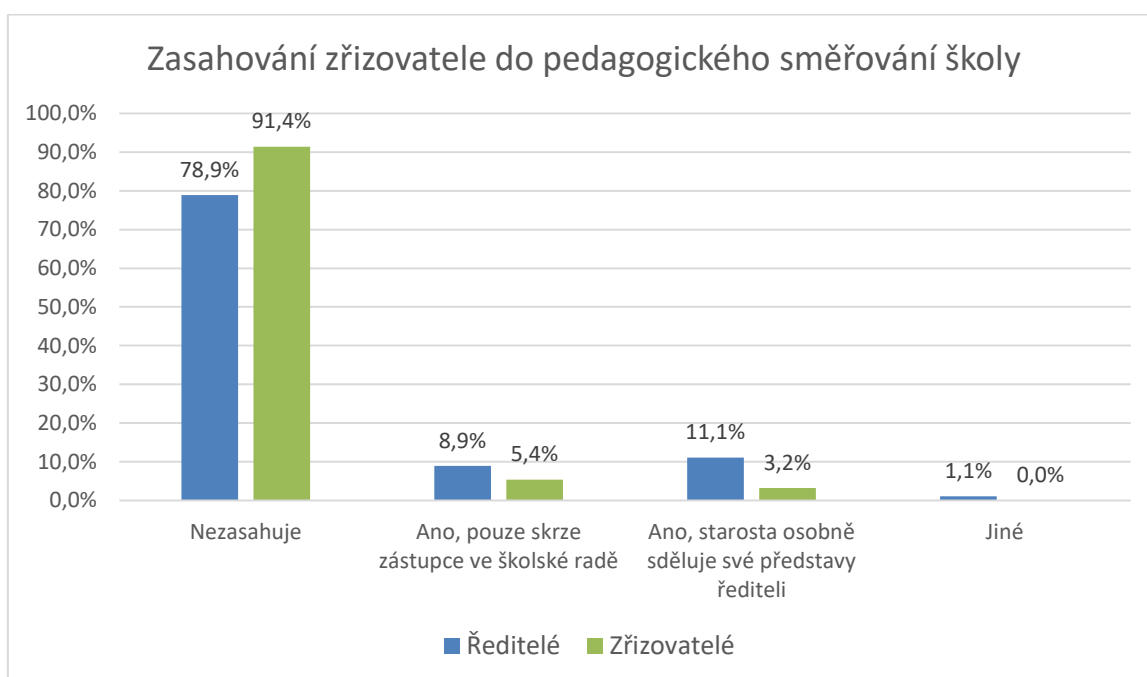
V rozhovorech ředitelé uvedli, že starostové by měli mít představu o tom, co všechno ředitel zabezpečuje, za co zodpovídá. Že by měli mít zřizovatelé alespoň minimální vzdělání v oblasti školství, projít krátkým kurzem, považují za zbytečné. „Je nesmysl snažit se vnořit se jen částečně, nějakým školením nebo kurzem, do tak složité oblasti, jako je školství.“ (ředitel 2) S tím souhlasí i první oslovený starosta, podle něj mají starostové k řešení tolik věcí, že nějaké studium by je akorát zdržovalo od práce. Za důležité považuje, aby měl starosta především důvěru v ředitele a podporoval jej v jeho práci. Naopak druhý starosta považuje alespoň minimální znalosti v oblasti školství za výhodu.



Graf 21 - míra shody - znalosti zřizovatele v oblasti školství

Na znalostech zástupce zřizovatele (starosty) v oblasti školství se shoduje přibližně polovina respondentů (51 %). Jak již bylo uvedeno výše v textu, starostové hodnotili své znalosti lépe, než je hodnotili ředitelé jimi zřizovaných škol. Přesto je vzájemná míra shody na hodnocení znalostí starosty více než poloviční. Neprokázala se vyšší míra shody v menších obcích, kde by se daly předpokládat užší vazby mezi starostou a ředitelem. Soulad i nesoulad v odpovědích byl školami a obcemi napříč bez rozdílu jejich velikosti.

Otázka č. 10 – Zasahuje zřizovatel nějakým způsobem do pedagogického směřování školy?

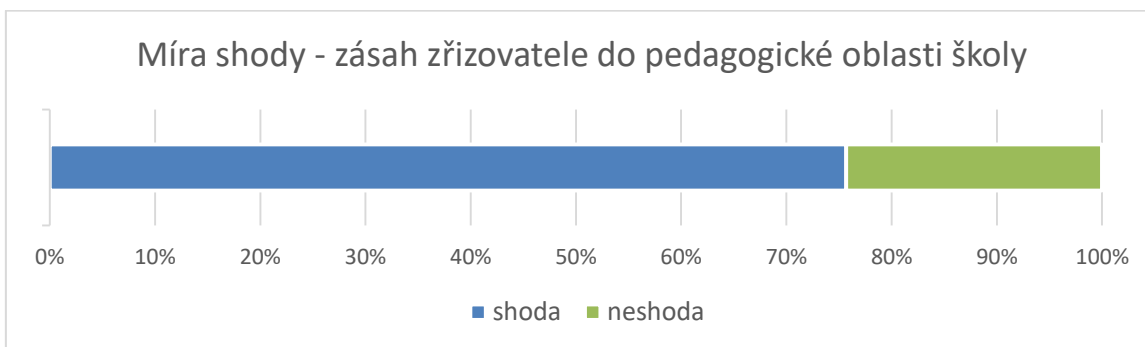


Graf 22 - zasahování zřizovatele do pedagogického směřování školy

Většina zřizovatelů žádným způsobem nezasahuje do pedagogické oblasti školy. Uvádí to přes 90 % starostů a 79 % ředitelů škol. Skrze zástupce ve školské radě zasahuje do pedagogické oblasti jen minimum zřizovatelů, přestože jde o legální možnost, kterou mohou zřizovatelé chod školy ovlivňovat. Přes 11 % ředitelů uvádí, že jim starosta osobně sděluje své představy o pedagogickém směřování školy, sami starostové to přiznávají pouze ve 3 % případech.

Z výsledků je zřejmé, že zřizovatelé si dobře uvědomují své kompetence a příliš nezasahují do oblastí, které jim nepřísluší. Pedagogická oblast školy je v drtivé většině škol čistě

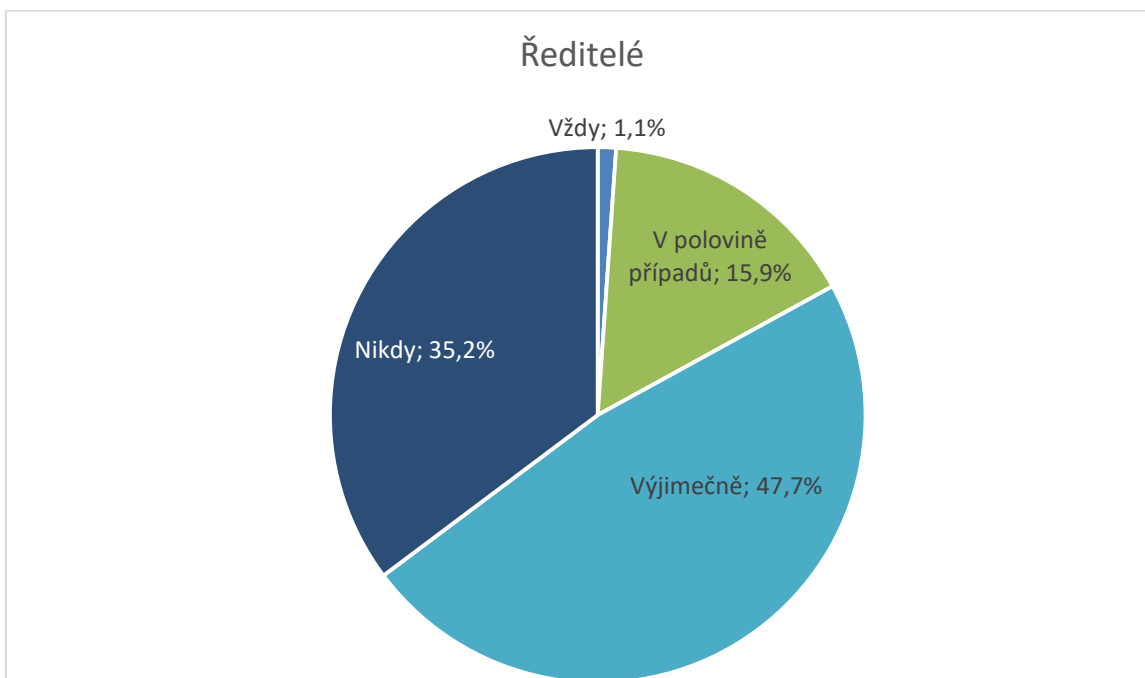
v rukou ředitele. Zajímavé je, že školskou radu využívá pro možné prosazování svých požadavků jen minimum zřizovatelů, přestože je tato možnost přímo součástí školského zákona. Lze konstatovat, že celkově je pedagogická oblast řízení školy v kompetenci ředitelů škol, což odpovídá zákonnému nastavení.



Graf 23 - míra shody - zásahy zřizovatele do pedagogické oblasti školy

Tři čtvrtiny respondentů se shodují na tom, jak moc zasahuje zřizovatel do pedagogické oblasti školy. Výsledek shody koresponduje s tím, že většina respondentů uvedla, že zřizovatel do této oblasti příliš nezasahuje, proto i shoda v odpovědích je relativně vysoká.

Otázka č. 11 – Požadavky na změny v pedagogické oblasti školy vzešlé od zřizovatele ovlivňují Vaše rozhodování:

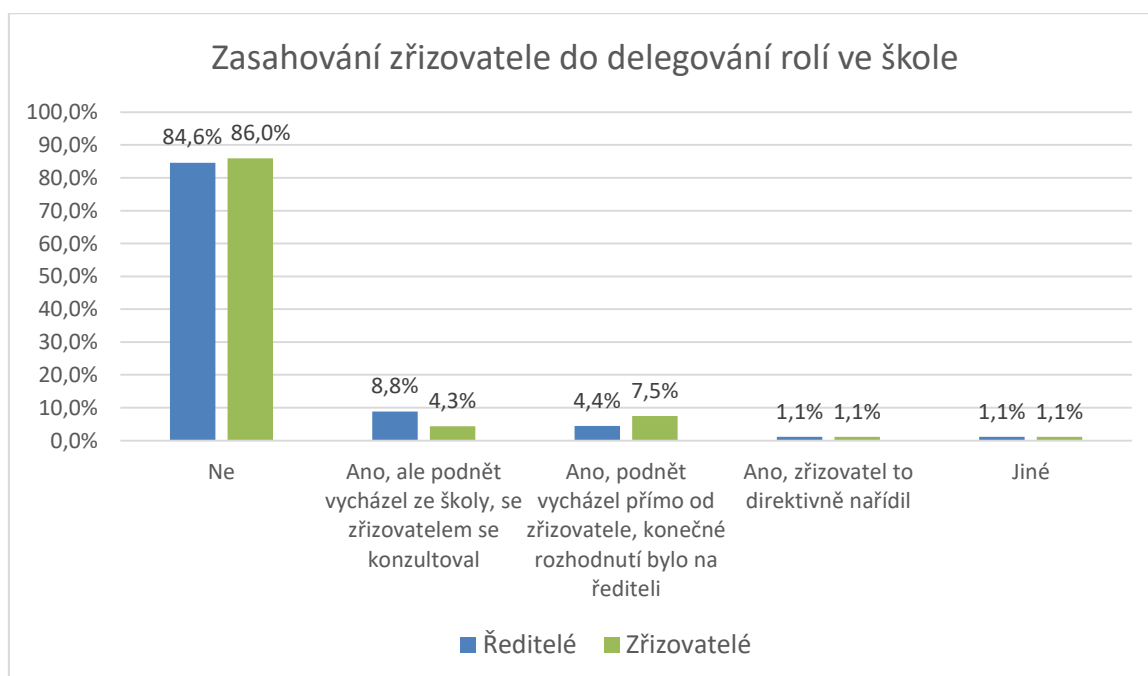


Graf 24 - ovlivnění rozhodování ředitelů požadavky zřizovatele

Přibližně dvě třetiny ředitelů přiznávají, že alespoň někdy je požadavky na změny v pedagogické oblasti školy ze strany zřizovatele ovlivňují. Šestnáct procent ředitelů uvádí, že je to přibližně v polovině případů, jedno procento oslovených přiznává, že jejich rozhodování ovlivňují požadavky zřizovatele vždy. Necelou polovinu ředitelů ovlivňují požadavky zřizovatele jen ve výjimečných případech, 35 % pak vůbec nikdy. Tato otázka byla položena pouze ředitelům škol.

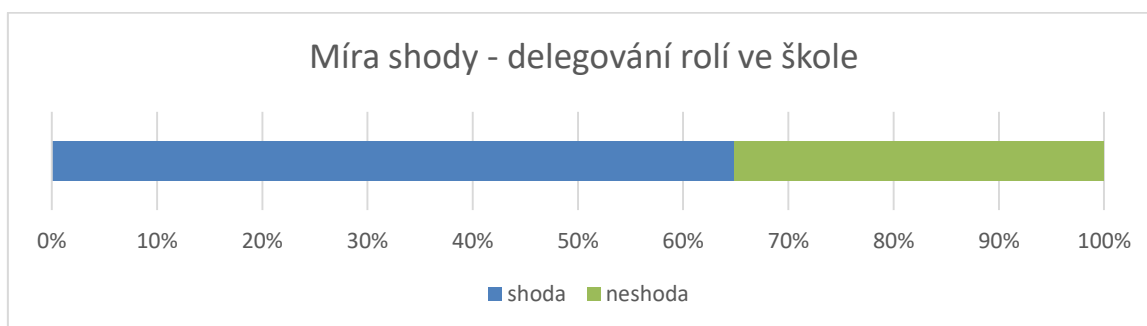
Pouze třetinu ředitelů neovlivňují požadavky zřizovatele nikdy, zbytek názor zřizovatele ovlivňuje alespoň někdy. Je zřejmé, že ředitelé vnímají jistý tlak na své rozhodování a požadavky zřizovatelů vnímají. Sebekriticky rovněž přiznávají, že tomuto tlaku v některých případech podléhají. Lze tak konstatovat, že v praxi existují požadavky zřizovatelů na pedagogické směřování školy, jimž ředitelé podléhají a které tak mají poměrně zásadní vliv na končené rozhodnutí. Současně je třeba upozornit, že nejde v zásadě o častý jev, neboť většinu ředitelů ovlivňují tyto požadavky pouze ve výjimečných případech, častěji pouze malé procento z nich.

Otázka č. 12 - Zasáhl někdy zřizovatel do delegování rolí ve škole, do volby zástupců ředitele, apod.?



Graf 25 - zasahování zřizovatele do delegování rolí ve škole

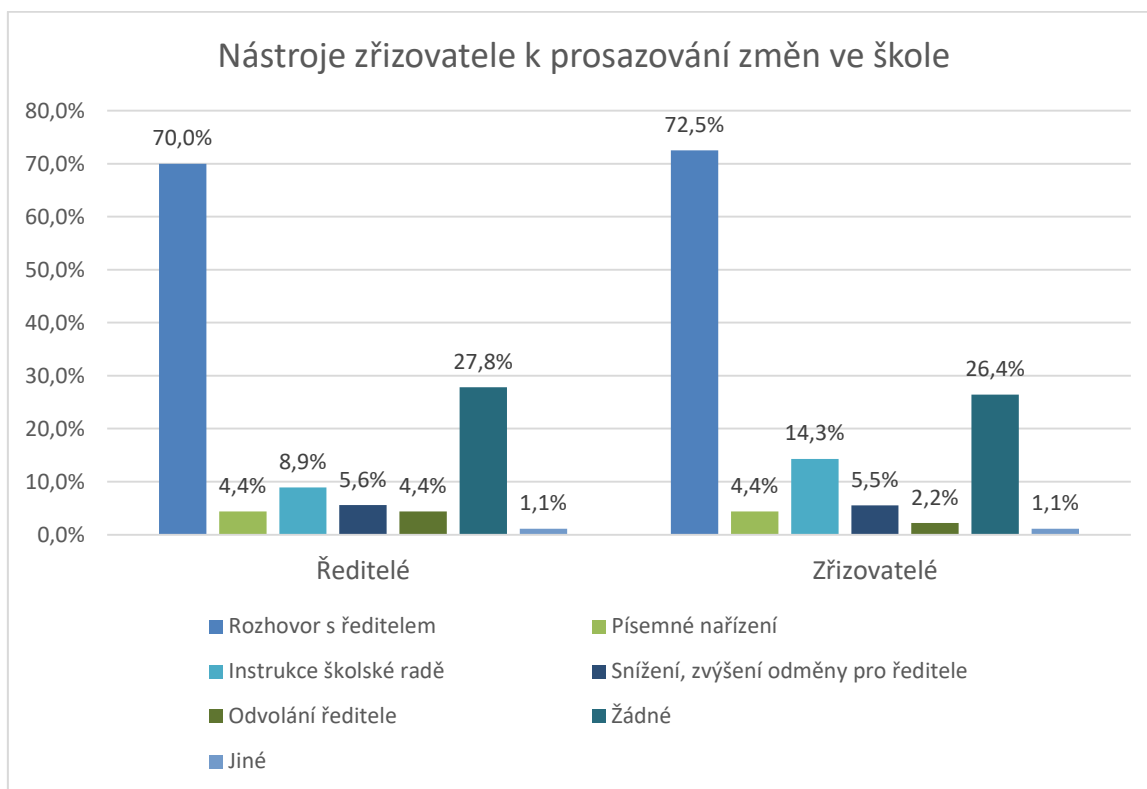
Většina zřizovatelů do delegování rolí ve škole či volby zástupců ředitele nezasahuje. Potvrzuje to přibližně 85 % ředitelů i starostů. Několik ředitelů uvádí, že zřizovatel sice do delegování zasáhl, ovšem pouze ve formě konzultace či podnětu, při kterém bylo konečné rozhodnutí na řediteli školy. Jeden ředitel a zřizovatel uvedli, že zřizovatel direktivně delegování rolí nařídil. Starosta i ředitel, kteří tuto možnost označili, jsou ze stejné obce v okrese Prostějov. Jeden ze zřizovatelů uvedl, že zatím tuto problematiku nebylo nutné řešit, jeden z ředitelů pak uvedl, že žádného zástupce nemá. Delegování rolí ve škole je oblastí, do které by zřizovatelé příliš zasahovat neměli, výsledky výzkumu potvrzují, že tomu tak skutečně je a delegování rolí je většinově v kompetenci ředitele školy.



Graf 26 - Míra shody - delegování rolí ve škole

Necelé dvě třetiny respondentů (65 %) se shodují na tom, jak zřizovatelé zasahují do delegování rolí ve škole, případně do volby zástupců ředitele. Vysokému procentu shody napomáhá vysoký počet odpovědí, které uvedly, že zřizovatel nijak do pedagogické oblasti nezasahuje, a to jak na straně zřizovatelů, tak ředitelů.

Otázka č. 13 – Které z uvedených nástrojů využívá zřizovatel, pokud chce prosadit změny v pedagogické oblasti školy? (označte všechny platné odpovědi)

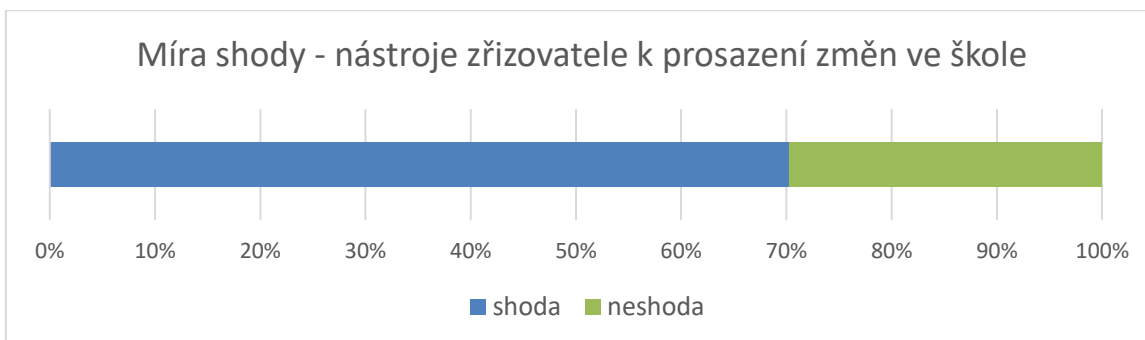


Graf 27 - nástroje zřizovatele k prosazování změn ve škole

Obě skupiny respondentů se shodují v četnosti využívání nástrojů ze strany zřizovatele i v jejich pořadí. Přibližně 70 % zřizovatelů využívá jako hlavní nástroj k prosazování změn osobní rozhovor s ředitelem. Čtvrtina zřizovatelů naopak nevyužívá vůbec žádný, změny v pedagogické oblasti školy se prosazovat nesnaží. Čtrnáct procent zřizovatelů a 9 % ředitelů uvedlo, že zřizovatel využívá instrukcí členům školské rady. Ostatní možnosti již zmínily respondenti v jednotkách procent, snížení či zvýšení finanční odměny řediteli využívá zhruba 5,5 % zřizovatelů, písemné nařízení 4,4 % a k odvolání ředitele z funkce sáhly dle vyjádření ředitelů 4,4 % zřizovatelů, dle odpovědí samotných zřizovatelů pak 2,2 %. Starosta, který jako jediný vybral možnost „jiné“, uvedl, že ředitelka školy po provedené kontrole sama odstoupila.

V rozhovorech ředitelé potvrdili, že nejčastěji starostové volí osobní rozhovor, pokud chtějí nějaké změny ve škole prosadit. Druhý ředitel uvedl, že tato situace téměř nenastává, starosta maximálně vyjádří svůj názor, návrh změny, ale nepodniká žádné kroky k realizaci změn. I starostové potvrdili, že pokud potřebují s ředitelem něco probrat, není to problém osobně, zdůraznili nutnost spolupráce. „Naší snahou je vytvářet dobré podmínky škole, aby

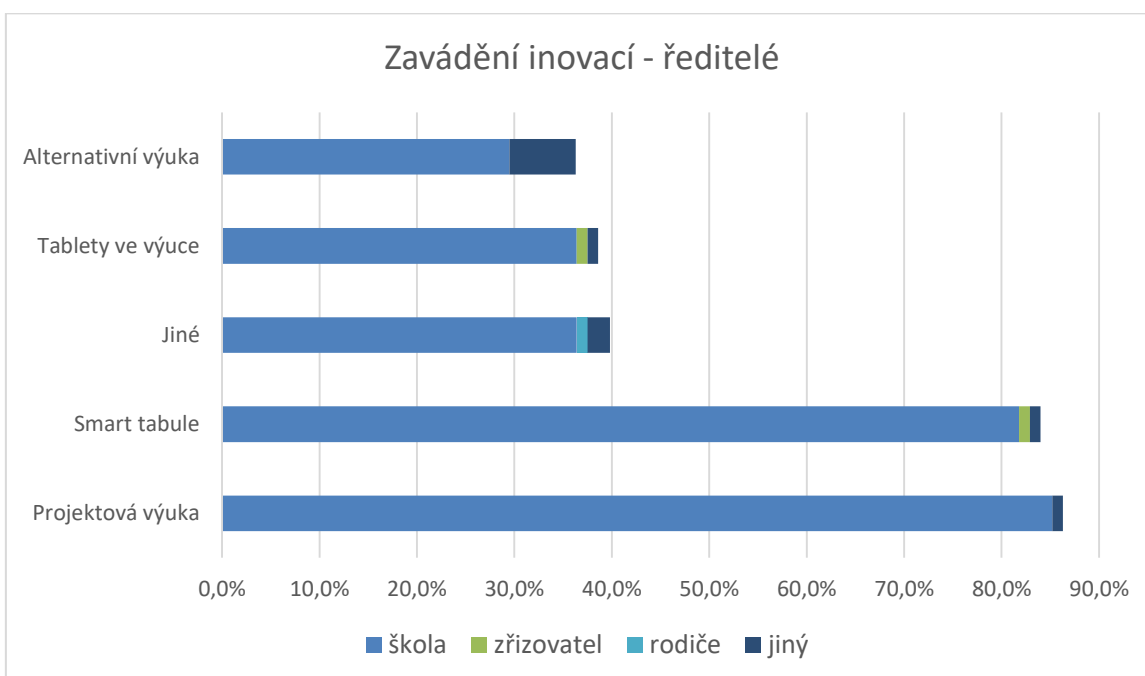
mohla zajistit kvalitní výuku. Jedná se především o modernizaci vybavení učeben. Zde bez vzájemné spolupráce by to nebylo pro školu řešitelné.“ (starosta 2)



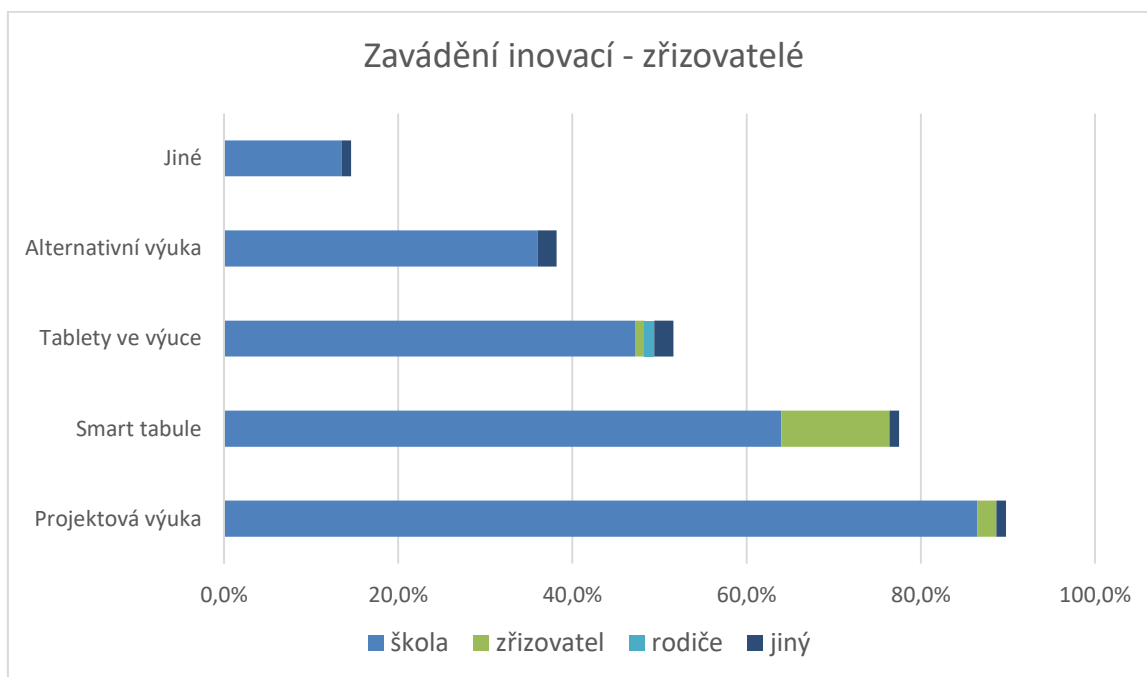
Graf 28 - míra shody - nástroje zřizovatele k prosazení změn ve škole

Míra shody mezi řediteli a zřizovateli v otázce využívání nástrojů k prosazení změn ve škole ze strany zřizovatele je 70 %. Za shodné byly označeny dvojice, které se shodly alespoň v jednom ze sedmi nabízených nástrojů, neboť respondenti měli uvést nástroje, které zřizovatel využívá, a těch nemusí být více než jeden.

Otázka č. 14 – Jaké inovace jste zavedli ve škole? Označte, kdo byl hlavním iniciátorem.

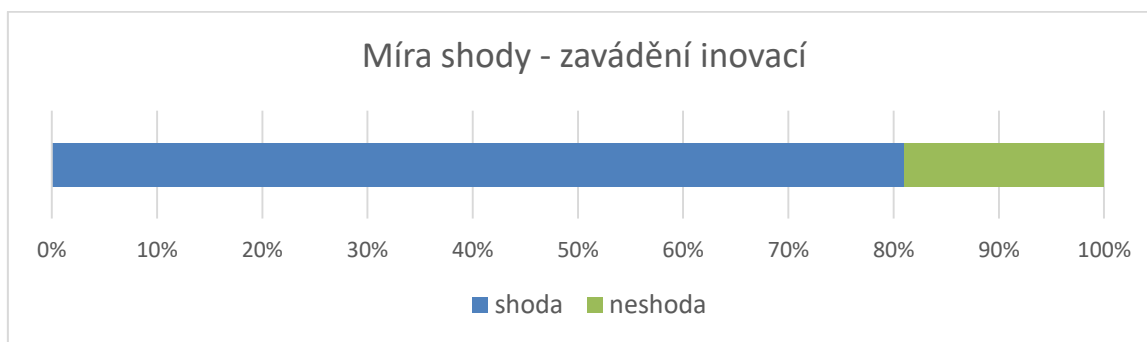


Graf 29 - zavádění inovací - ředitelé



Graf 30 - zavádění inovací – zřizovatelé

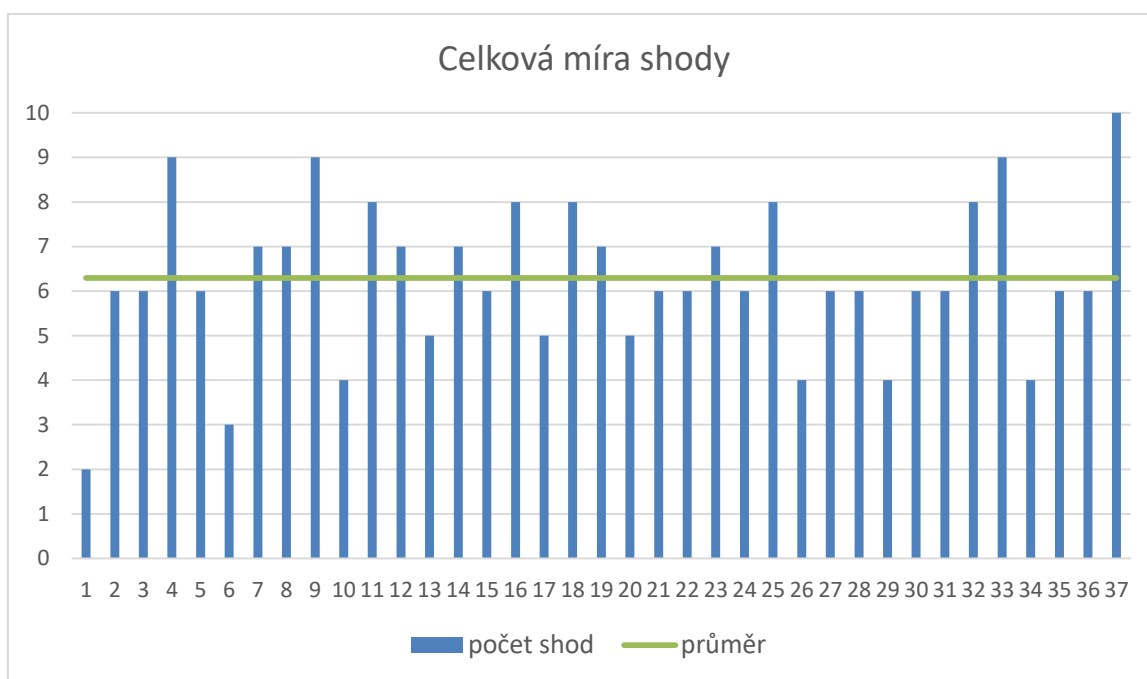
Respondenti z obou skupin mohli zvolit libovolný počet odpovědí z nabízených možností, součet proto přesahuje 100 %. U všech druhů inovací uváděli ředitelé i zřizovatelé shodně jako hlavního iniciátora zavádění inovace samotnou školu. Pouze u smart tabulí označilo 12 % zřizovatelů, že iniciátorem jejich zavedení byli oni. Jako nejčastěji zaváděnou inovaci uvedli respondenti projektovou výuku, na druhém místě pak dotykové a smart tabule. Obě tyto inovace již zavedlo kolem 80 % všech oslovených škol. Tablety ve výuce využívá mezi 40 – 50 % základních škol v Olomouckém kraji, alternativní výuku pak zavedla v určitém rozsahu přibližně třetina škol. Čtyřicet procent ředitelů uvedlo, že zavedli rovněž jiné inovace do výuky, u zřizovatelů bylo číslo výrazně nižší, další inovace uvádí přibližně 12 % starostů. Vysvětlením může být, že o zavedených inovacích pouze neví, příp. je nepovažují za inovace.



Graf 31 - míra shody - zavádění inovací

Míra shody v otázce zavádění inovací byla nejvyšší z celého průzkumu, a to 81 %. Za shodné byly označeny ty dvojice, které odpověděly stejně alespoň na jednu z pěti uvedených možností. Prokázalo se, že zřizovatelé mají velmi dobré povědomí o inovacích zavedených v jimi zřizované škole. Vůbec nejvyšší shoda se prokázala u zavedení projektové výuky ve škole (shodných 24 z 37 dvojic respondentů) a smart tabulí (19 z 37).

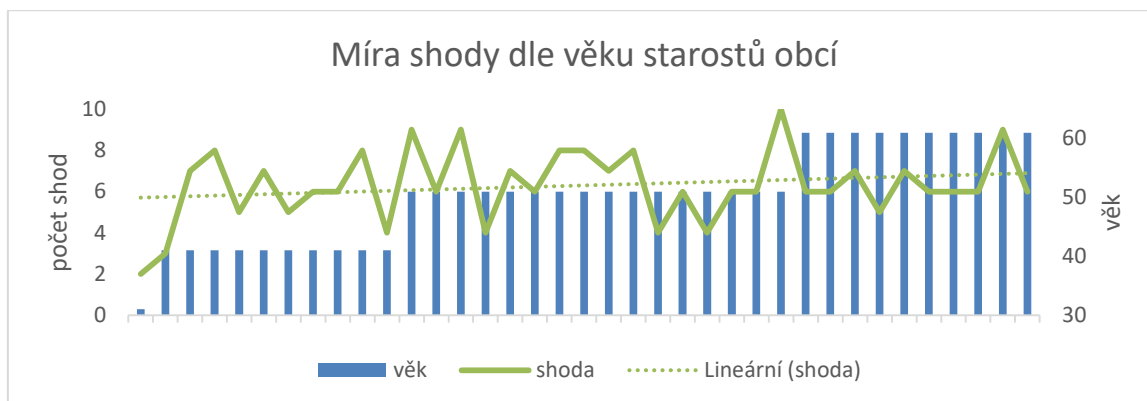
Celková míra shody



Graf 32 - celková míra shody

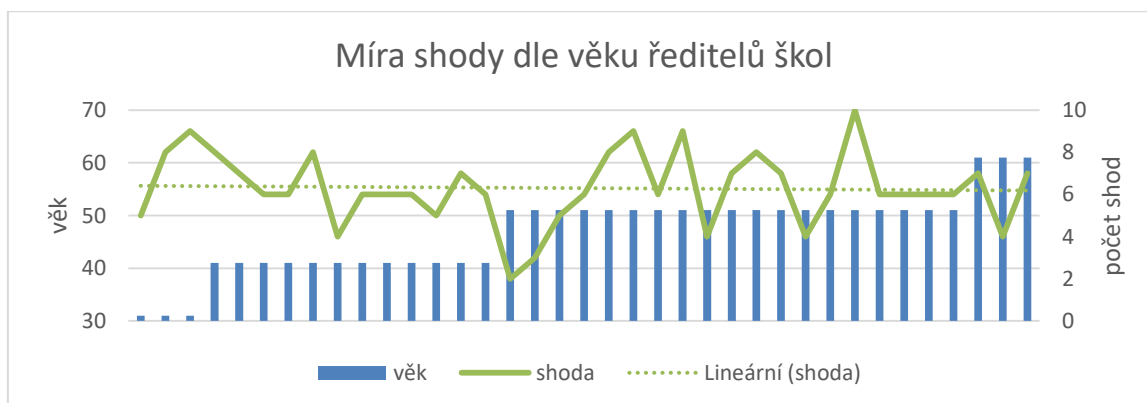
Z 37 dvojic respondentů, u nichž byla hodnocena shoda v deseti oblastech, se pouze jedna shodovala ve všech, tři dvojice pak v devíti oblastech. Jedna dvojice se naopak shodla

pouze ve dvou oblastech, jedna ve třech a čtyři ve čtyřech oblastech. Průměrná shoda z 10 oblastí je 6,3. Celkem 15 dvojic respondentů má nadprůměrnou míru shody.



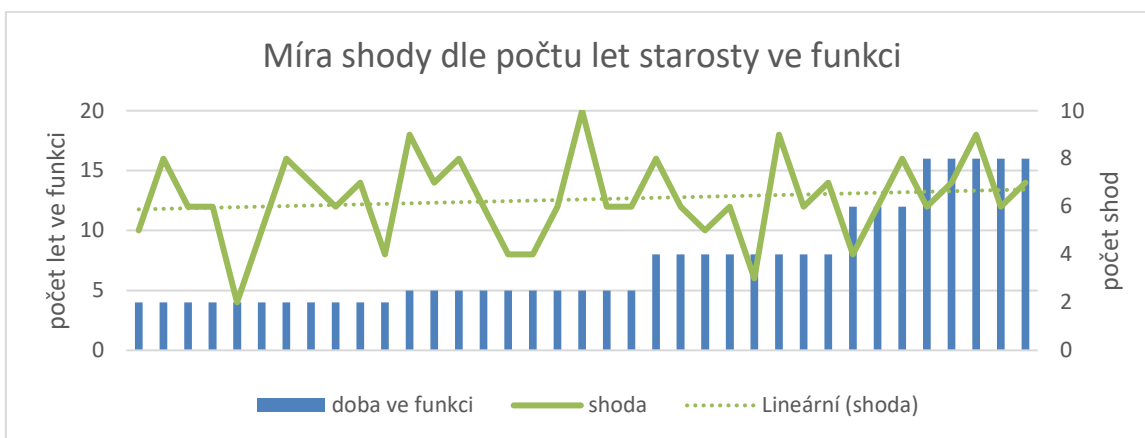
Graf 33 - míra shody dle věku starostů obcí

Z analýzy vyplývá, že s rostoucím věkem starosty obce roste i míra shody v odpovědích. Ve věkové skupině nad 60 let má z deseti respondentů pouze jeden podprůměrných 5 shod, ostatní jej mají vyšší. Bez zajímavosti není ani fakt, že vůbec nejhoršího výsledku dosáhla obec s nejmladším starostou ve výzkumu. Je ve věkové skupině 31 – 40 let a s ředitelem se shodl pouze ve dvou z deseti oblastí.



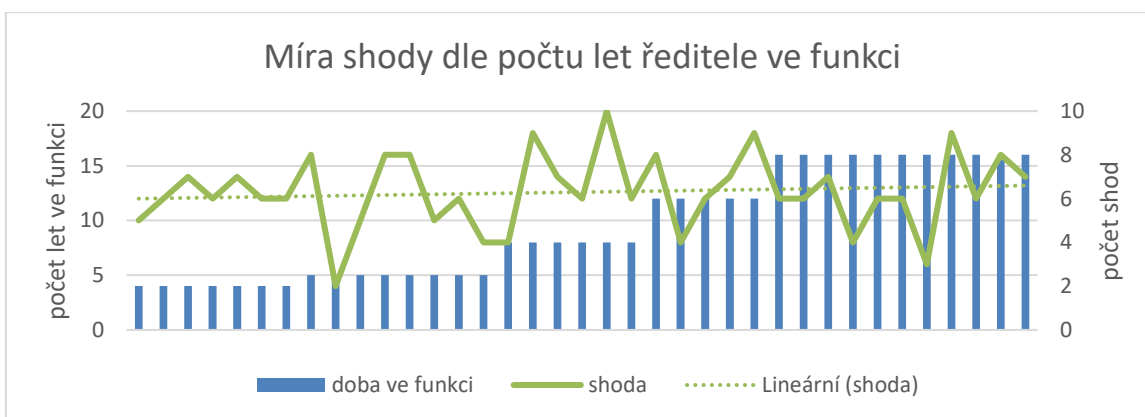
Graf 34 - míra shody dle věku ředitelů škol

Míra shody je s rostoucím věkem ředitele školy setrvalá, respektive velmi mírně klesá. Přestože s rostoucím věkem souvisí i délka ředitele ve funkci a lze očekávat, že zkušenější ředitel se se starostou lépe shodne, předpoklad se nenaplnil. Je možné, že starší ředitelé berou některé oblasti řízení školy rutinně a netuší, jaké požadavky na ně přesně zřizovatelé mají. Rovněž je možné přisoudit klesající shodu mezigeneračnímu problému, který může souviset s rostoucím věkem ředitele školy.



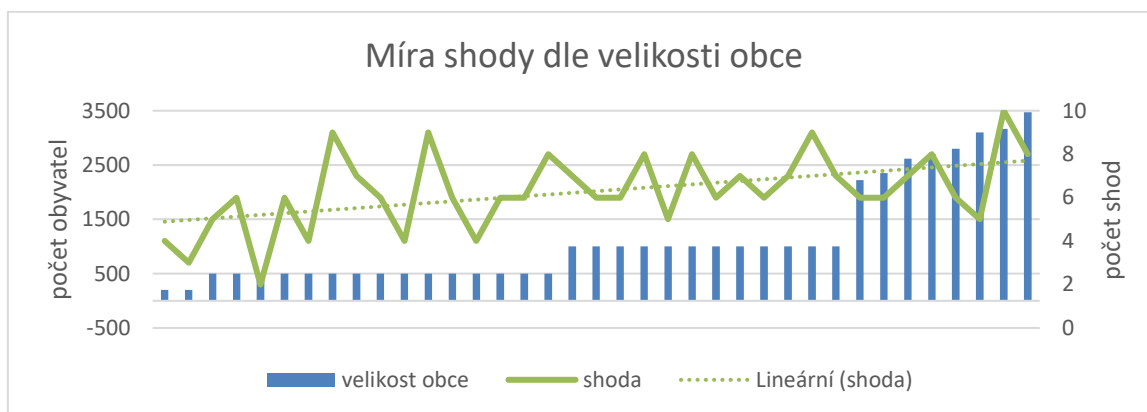
Graf 35 - míra shody dle počtu let starosty ve funkci

Čím déle je starosta obce ve funkci, tím vyšší je míra shody s ředitelem obcí zřizované školy. U starostů, kteří jsou ve funkci 16 let a déle, neklesla míra shody pod šest z deseti možných odpovědí. Lze konstatovat, že zkušenější starostové lépe znají potřeby a možnosti školy a dokážou své požadavky řediteli vhodně sdělovat. U starostů, kteří jsou ve funkci méně než čtyři roky, dosáhli pouze dva shody v osmi oblastech, ostatní měli shodu nižší. Do této kategorie patří i vůbec nejmenší shoda z celého výzkumu, tedy dvě z deseti odpovědí.



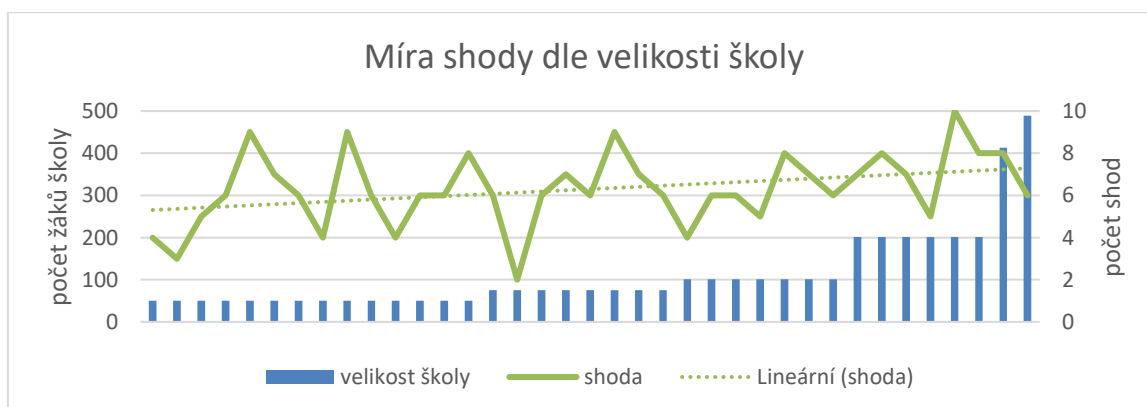
Graf 36 - míra shody dle počtu let ředitele ve funkci

Zkušenější ředitelé lépe znají požadavky zřizovatele a pravidla, podle kterých jsou hodnoceni. Lze to konstatovat na základě porovnání počtu shodných odpovědí ředitelů a zřizovatelů v závislosti na délce ředitele v jeho funkci. Ředitelé, kteří jsou ve funkci kratší dobu, dle předpokladů vykazují i nižší míru shody, neboť neznají tak dobře požadavky zřizovatele.



Graf 37 - míra shody dle velikosti obce

Výrazně vyšší míru shody vykazují starostové a ředitelé ve větších obcích. Oproti původní premise, že v menších obcích bude těsnější vazba mezi ředitelem a starostou a budou se lépe znát, se ve výzkumu ukázal naprosto opačný trend. Zčásti je možné vysvětlit tento výsledek tím, že ve větších obcích je školství řízeno profesionálněji, a to především v přístupu zřizovatele. Ve větších obcích také fungují starostové jako uvolnění, a mohou tak školství věnovat více času a jasněji definovat své požadavky. Stejně tak mají více času naslouchat potřebám ředitelů škol, což potvrzuje vyšší míra shody v odpovědích.



Graf 38 - míra shody dle velikosti školy

Ředitelé škol s větším počtem žáků se častěji shodují v odpovědích se svým zřizovatelem. Školy nad 200 žáků měly nejnížší shodu v pěti z deseti hodnocených oblastí, naopak školy menší měly míru shody nižší. Nejlepšího výsledku, tedy maximální shody ve všech deseti oblastech, dosáhla škola mezi 201 a 400 žáky. Lze předpokládat, že větší školy se rovněž nachází ve větších obcích, kde se jim uvolnění starostové mohou více věnovat, což se

může promítat do lepších výsledků těchto škol v rámci hodnocené shody mezi ředitelem a starostou obce.

4.3 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Výzkumné šetření se zabývalo vlivem zřizovatelů na jimi zřizovanou školu, a to především v pedagogické oblasti. V první části byli pomocí dotazníkového šetření zjišťovány názory ředitelů a zřizovatelů školy v obcích do 5000 obyvatel v Olomouckém kraji. Dotazníky pro ředitele vyplnilo 91 respondentů, dotazníky pro zřizovatele 93 respondentů. Základní soubor byl u obou skupin 199 respondentů. V rámci vyhodnocení byly shrnuty a interpretovány jednotlivé odpovědi z dotazníku obou skupin. U otázek, které byly pro obě skupiny shodné a vzájemně porovnatelné, byla hodnocena i míra shody, a to u 37 dvojic respondentů, kteří reprezentovali obec a konkrétní školu, kterou tato obec zřizuje. Dotazníkové šetření bylo doplněno polostrukturovanými rozhovory s dvojicí starostů a dvojicí ředitelů škol. Při interview mohli respondenti uvést bližší pohled na oblasti, vymezené v dotaznících.

Ve výzkumném šetření byli respondenti mimo identifikačních otázek dotazováni celkem na 14 okruhů otázek, z nichž většina byla určena pro zřizovatele i ředitele škol. Z výsledků vyplývá, že téměř po všech ředitelích škol (96 %) požadovali zřizovatelé při konkurzu **předložení koncepce rozvoje školy**. To však potvrzují jen čtyři pětiny zřizovatelů, což může být způsobeno tím, že řada starostů nemusela být v době konkurzu ještě ve funkci, případně si na konkurz již nepamatují. Polovina ze zřizovatelů, kteří předložení koncepce nepožadovali, současně neprovádí ani pravidelné hodnocení školy. Představa budoucího ředitele o směřování školy a vize rozvoje školy je dle respondentů sice důležitá, nicméně převyšují ji další kritéria, jako jsou osobnostní předpoklady kandidáta, schopnost komunikace či vedení lidí. Shoda mezi ředitelem a zřizovatelem v otázce předložení koncepce byla 78 %. Přestože je předložení koncepce rozvoje školy při konkurzu jednou ze základních možností, jak může zřizovatel ovlivnit základní směřování školy, sami zřizovatelé přiznávají, že ji ve všech případech nevyužívají.

Velké rozdíly byly zjištěny u provádění **pravidelného hodnocení školy**. Více než polovina ředitelů uvedla, že zřizovatelé žádné pravidelné hodnocení školy neprovádí. Zřizovatelé však absenci pravidelného hodnocení připouští pouze ve čtvrtině případů, přes 63 % jich uvádí, že školu hodnotí jednou ročně. Dvakrát a více ročně je hodnoceno mezi 10 a 15 % škol. V rozhovorech se respondenti shodli, že hodnocení a kontrola by měla probíhat především v otázce hospodaření školy. Za důležité považují i hodnocení na základě zpráv České školní inspekce, zapojení školy do života obce, ale také spokojenosti rodičů. Míra shody v otázce pravidelného hodnocení školy byla vůbec nejnižší ze všech sledovaných oblastí, shodně odpověděla pouze necelá třetina ze sledovaných respondentů. To může souviset s tím, že ředitelé nemusí být o výsledku hodnocení dostatečně informováni, takže neví, že hodnoceni byli.

Pokud mají **rodiče žáků požadavky na změny v pedagogické oblasti školy**, řeší je dvě třetiny ředitelů ve spolupráci s kolegy ve škole, 15 % ředitelů samostatně a pouze necelých 8 % ve spolupráci se zřizovatelem. Starostové tyto požadavky řeší s ředitelem, rozhodnutí však většinou nechávají pouze na něm (63 %). Zhruba 15 % starostů řeší požadavky rodičů skrze své zástupce ve školské radě. Obě skupiny respondentů se shodly, že požadavky rodičů nemůže ředitel ani starosta obce přejít bez povšimnutí, kompetentní k řešení je však ředitel školy. S ohledem postavení ředitelů a zřizovatelů je zřejmé, že snahou ředitelů je příliš často zřizovatele na požadavky či stížnosti rodičů neupozorňovat, v očích zřizovatele by jim to mohlo ublížit. Mohli by být považováni za neschopné tyto požadavky řešit. Spolupráce a schopnost vzájemné komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem školy je přitom jedním ze základních předpokladů jejich funkčního vztahu. Jak vyplývá z analýzy odpovědí obou skupin respondentů, většina z nich má vzájemnou komunikaci nastavenou dobře a vztahy mezi řediteli a zřizovateli jsou většinou funkční.

Požadavky na školu se po změně ve vedení obce, která ji zřizuje, změnilo podle třetiny ředitelů a téměř poloviny starostů. Pětina ředitelů uvedla, že změna byla k lepšímu, 12 % k horšímu. Třetina starostů přiznává, že školu kontrolují více než jejich předchůdci ve funkci, naopak 13 % ji kontroluje méně. Necelá třetina ředitelů a polovina starostů uvádí, že požadavky na školu se nijak nezměnily. Velmi silně můžou personální změny na straně

zřizovatele působit v obcích, kde je politická situace složitější, kde dochází k výrazné změně po každých volbách, nebo dokonce častěji. Narušuje se tím nejen budování vztahu ředitel-starosta, ale rovněž kontinuita v projektech, podporovaných zřizovatelem.

Nejčastějším **kritériem pro udělení finanční odměny řediteli** je bezproblémový chod školy. Ze sedmi nabízených variant ji vybralo nejvíce ředitelů (60 %) i zřizovatelů (80 %). Z pohledu ředitelů následovalo zavádění inovací, výsledky pravidelného hodnocení školy a předem stanovené cíle. Přibližně 17 % ředitelů kritéria nezná a 12 % žádné odměny dle svého vyjádření nedostává. Zřizovatelé uvedli kritéria ve stejném pořadí jako ředitelé, celkově však uvedli větší množství odpovědí, často je pro ně rozhodující souběh několika kritérií. Pouze 2 % zřizovatelů uvedla, že kritéria pro udělování odměn neznají, podle 11 % ředitelů žádné odměny nedostávají. V doplňujících rozhovorech ředitelé zmínili ještě mimoškolní aktivity školy, akce, které dělají pro kulturní život v obci. Starostové dle svých slov odměny řediteli chtějí poskytovat poměrně vstřícně, problémem však může být nedostatek financí v obecním rozpočtu. Míra shody ve znalosti kritérií pro udělování odměn řediteli byla 68 %, je však vhodné, pokud kritéria pro udělování odměn, jež jsou plně v kompetenci zřizovatele, znají předem obě strany. Pozitivně lze hodnotit fakt, že přibližně 90 % zřizovatelů finanční odměny ředitelům uděluje a dokážou tak ocenit náročnou práci ředitele v čele školy.

Čtyřmi nejčastějšími **oblastmi, které musí ředitelé školy konzultovat se zřizovatelem**, jsou financování školy, zprávy České školní inspekce, hodnocení školy a vize školy. Velký rozdíl v odpovědích byl u vize školy, zatímco jen 18,7 % ředitelů uvedlo, že musí vizi školy vždy konzultovat se zřizovatelem, starostové vybrali totožnou odpověď v 54,8 %. Celkově starostové vyžadují konzultaci s ředitelem častěji, než uvádějí sami ředitelé. Pět z oslovených starostů vyžaduje, aby s nimi ředitel pokaždé řešil hodnocení a odměňování zaměstnanců školy, stejný počet starostů vždy zasahuje do delegování rolí ve škole a sedm starostů vstupuje do každého výběru zaměstnanců školy. U hodnocení a odměňování zaměstnanců možnost „vždy“ nevybral ani jeden z oslovených ředitelů, výběr zaměstnanců a delegování rolí pak vždy jeden ředitel. V rámci rozhovorů se ředitelé i starostové shodli, že pravomoci zřizovatelů jsou v současnosti dostačující, jejich případné posilování považují za zbytečné. Ředitelé uvedli, že znají množství kolegů, kterým do chodu školy

zřizovatelé zasahují často. Míra shody v oblasti vyžadovaných konzultací mezi zřizovateli a řediteli školy byla 38 %. Z jednotlivých oblastí pak byla nejvyšší u financování školy, a to 70 %. Oblasti, do kterých zřizovatelé zasahují více, jsou zpravidla ty, do kterých mohou zasahovat oprávněně, zájem zřizovatelů o financování školy, zprávy ČŠI či hodnocení školy je zcela legitimní či dokonce žádoucí. Za problematické lze považovat zásahy do personálního řízení školy, jako jsou výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců školy nebo delegování rolí ve škole a volba zástupců ředitele.

Vztah ředitele se starostou hodnotí 62 % starostů i ředitelů jako čistě profesionální, třetina jej hodnotí jako přátelský. Jeden ředitel je se starostou v příbuzenském vztahu. V rozhovorech respondenti údaje z dotazníkového šetření potvrdili, současně doplnili, že v rámci školy starostové řeší především finance, zatímco na ředitelích je řízení školy a pedagogického procesu. Míra shody u respondentů v dotazníkovém šetření byla 70 %, zhruba třetina starostů a ředitelů tak hodnotí svůj vztah jinak než jejich protějšek. Vzájemné vztahy ředitelů a starostů může ovlivňovat i fakt, že přibližně **jedna čtvrtina ředitelů je nebo v minulosti byla členem zastupitelstva či rady obce**, která školu zřizuje. Také relativně vysoký podíl respondentů, jež označili vzájemný vztah jako přátelský, lze přisuzovat zaměření výzkumu na menší obce, kde je prostředí méně anonymní a lidé se častěji osobně znají.

Starostové obcí hodnotí své **znalosti v oblasti školství** výrazně pozitivněji, než je hodnotí ředitelé jejich škol. Téměř 10 % ředitelů a 6,5 % starostů označilo znalosti starosty za nadstandardní, za průměrné je označila polovina ředitelů a 70 % starostů. Podprůměrně hodnotí starosty necelá čtvrtina ředitelů a 18 % starostů. Zcela nedostatečné znalosti přiznávají 2 % starostů, stejné hodnocení jim však udělilo 16,5 % ředitelů. Ředitelé, kteří označili znalosti starosty za zcela nedostatečné, současně v polovině případů uvedli, že se po volbách požadavky kladené na školu zhoršily. U negativně hodnocených starostů byla rovněž prokázána vyšší míra zásahů do pedagogického směřování školy, do delegování rolí ve škole či volby zástupců ředitele. Čtvrtina z negativně hodnocených starostů využívá jako nástroj k prosazení své vůle možnost odvolání ředitele z funkce. V rozhovorech respondenti uvedli, že je důležité především to, aby měl starosta i ředitel jasnou představu o zodpovědnosti obou stran. Nutnost alespoň krátkého kurzu v oblasti školství pro

zřizovatele vnímají většinou jako zbytečné. Míra shody mezi respondenty v pohledu na znalosti zřizovatele v oblasti školství byla přibližně 50%. Neprokázala se vyšší míra shody v menších obcích, kde lze předpokládat užší vazby mezi starostou a ředitelem. Celkově lze konstatovat, že znalosti zřizovatelů v oblasti školství jsou uspokojivé, dostačující pro úspěšné plnění úkolů, které jim z pozice zřizovatelů přísluší.

Přes 90 % starostů uvádí, že do **pedagogické oblasti školy vůbec nezasahuje**. Podle ředitelů škol je to méně, přibližně 79 %. Zástupce ve školské radě k tomu využívá jen minimum zřizovatelů, přestože jde o transparentní způsob, kterým mohou zřizovatelé do chodu školy vstupovat. Přibližně 11 % ředitelů uvádí, že jim starosta osobně sděluje své požadavky na pedagogické směřování školy, starostové to přiznávají ve 3 % případů. Shoda mezi starosty a řediteli je v otázce zasahování do pedagogické oblasti školy tříčtvrtinová. Z výsledků je zřejmé, že zřizovatelé si uvědomují své kompetence a příliš nezasahují do oblastí, které jim nepřísluší. Pedagogická oblast školy je ve většině škol čistě v kompetenci ředitele. Školskou radu využívá pro možné prosazování svých požadavků jen minimum zřizovatelů, přestože je tato možnost přímo součástí školského zákona.

Jen 35 % ředitelů požadavky zřizovatele na změny v pedagogické oblasti nikdy neovlivňují. Zbývající dvě třetiny ředitelů přiznávají, že alespoň někdy má **vliv na jejich rozhodování v pedagogické oblasti zřizovatel**. Jedno procento uvádí, že je to tak vždy, 16 % ředitelů podléhá tlaku zřizovatelů přibližně v polovině případů, 48 % pak jen občas, ve výjimečných případech. V praxi tedy existují požadavky zřizovatelů na pedagogické směřování školy, jimž ředitelé podléhají a které tak mají poměrně zásadní vliv na konečné rozhodnutí. Současně je třeba upozornit, že nejde v zásadě o častý jev, neboť většinu ředitelů ovlivňují tyto požadavky pouze ve výjimečných případech.

Do dělení kompetencí a **delegování rolí ve škole** zřizovatelé ve většině škol nezasahují, což potvrdilo přibližně 85 % respondentů z obou skupin. Několik ředitelů uvádí, že zřizovatel sice do delegování zasáhl, ovšem pouze ve formě konzultace či podnětu, při kterém bylo konečné rozhodnutí ponecháno v pravomoci ředitele. V jedné škole zřizovatel delegování rolí ve škole přímo nařídil, což potvrdil starosta obce i ředitel příslušné školy. Míra shody mezi řediteli a zřizovateli v otázce delegování rolí ve škole byla 65 %.

Výsledky výzkumu potvrdily, že zřizovatelé do delegování rolí ve škole zasahují jen minimálně, a tedy že delegování rolí je nejčastěji v samostatné kompetenci ředitele školy.

Nejčastějším **nástrojem k prosazení změn v pedagogické oblasti školy** ze strany zřizovatele je osobní rozhovor s ředitelem školy. Tuto možnost využívá přes 70 % zřizovatelů. Čtvrtina zřizovatelů nevyužívá žádný nástroj k prosazování těchto změn. Přes 14 % zřizovatelů a 9 % ředitelů uvedlo, že zřizovatel využívá jako nástroj instrukce členům školské rady, 5,5 % zřizovatelů se změny snaží prosadit skrze finanční odměnu řediteli, ať už jejím navýšením, či naopak snížením. Několik zřizovatelů je k prosazení změn ochotno sáhnout i k odvolání ředitele z funkce. V alespoň jednom využívaném nástroji se shodlo 70 % dvojic ředitelů a zřizovatelů.

Hlavním **iniciátorem zavádění inovací** ve škole je v drtivé většině případů sama škola. Nejčastěji zavedenou inovací je projektová výuka, dále smart tabule, tablety ve výuce a alternativní výukové školy, jako je montessori nebo waldorfská škola. U všech zaváděných inovací byla z více než 90 % iniciátorem škola, pouze u smart tabulí označilo 12 % zřizovatelů jako iniciátora sebe, tedy zřizovatele. Projektovou výuku a smart tabule využívá přes 80 % všech škol zapojených do výzkumu, tablety přibližně polovina škol a alternativní výuku alespoň v určitém rozsahu třetina škol. Míra shody u zavádění inovací byla nejvyšší v celém šetření, shodně odpovědělo 81 % ředitelů a zřizovatelů.

Při porovnání **celkové míry shody** 37 dvojic respondentů v deseti různých oblastech vykazuje pouze jedna dvojice 100% shodu. Tři dvojice se shodly v 9 z 10 oblastí. Na opačném konci se jedna dvojice shodla pouze ve dvou oblastech, jedna ve třech a čtyři ve čtyřech. Průměrně se ředitelé a zřizovatelé shodli v 6,3 odpovědích, nadprůměrnou míru shody má 15 dvojic. S rostoucím věkem starostů obce míra shody mírně roste, naopak s rostoucím věkem ředitelů stagnuje či lehce klesá. Čím déle je starosta či ředitel ve funkci, tím vyšší je i míra shody, tedy délka období ve funkci se projevuje v rostoucí míře shody. Vyšší míra shody byla prokázána také ve větších obcích a u větších škol, neprokázalo se tedy, že by v menších obcích s menšími školami byl těsnější vztah mezi starostou a ředitelem a že by lépe znali vzájemné požadavky.

Závěr

Hlavním tématem, kterému se tato práce věnovala, byla problematika vzájemných vztahů zřizovatelů veřejných základních škol a ředitelů těchto škol, a to zejména v oblasti pedagogického směřování školy.

Cílem práce bylo analyzovat vliv zřizovatelů veřejných základních škol v malých obcích na pedagogické směřování jimi zřizované školy. Tohoto cíle bylo dosaženo, problematika byla v teoretické části nejprve terminologicky ukotvena dle aktuálních poznatků a výzkumu v dané oblasti. V praktické části byl analyzován vliv zřizovatelů na pedagogické směřování školy ve vymezené oblasti, tj. v Olomouckém kraji, a to s použitím údajů získaných od ředitelů škol a zástupců jejich zřizovatelů, tj. nejčastěji starostů obcí.

V úvodních dvou kapitolách byly představeny základní pojmy a aktéři dané problematiky, tj. ředitelé a zřizovatelé, jejich vzájemný vztah, práva a povinnosti, s důrazem na specifické postavení ředitele v rámci řízení školy a jeho zodpovědnosti. Rovněž bylo představeno postavení starosty obce, jakožto zástupce zřizovatele, ovlivňovaného mj. tlakem voličů, který má však pouze omezené možnosti zásahu do řízení školy. Následně byla vymezena problematika pedagogického směřování školy, důležitá pro stanovení mantinelů praktické části výzkumu.

Právě na základě teoretické části a předvýzkumu byl postupně sestavován a upravován dotazník, a to ve variantě pro ředitele škol a pro zřizovatele. Do výzkumu se nakonec zapojilo 91 ředitelů a 93 zástupců zřizovatelů. Výsledky tohoto kvantitativního šetření byly následně doplněny o informace získané prostřednictvím osobních rozhovorů se dvěma řediteli a dvěma starosty zapojenými do výzkumu, v nichž mohli doplnit další informace ke zkoumané problematice.

Na základě analýzy teoretické části a výstupů z výzkumného šetření lze odpovědět na výzkumné otázky, jež byly v průběhu práce stanoveny.

Které oblasti pedagogického směřování školy se snaží zřizovatelé ovlivňovat?

Více než polovina zřizovatelů vyžaduje, aby s nimi ředitelé konzultovali vizi školy. Každý pátý starosta zasahuje do tvorby školního vzdělávacího programu. Dalšími oblastmi, do

kterých však zasahuje jen malá část zřizovatelů, je hodnocení a odměňování zaměstnanců, jejich výběr, delegování rolí ve škole a výběr zástupců ředitele a zavádění inovací.

Jakými postupy a nástroji se snaží zřizovatelé škol ovlivňovat pedagogické směřování školy?

Nejčastěji využívanými nástroji pro ovlivnění směřování školy jsou předložení koncepce rozvoje školy při konkurzu na ředitele a pravidelné hodnocení školy. Zřizovatelé dále poměrně často využívají finanční odměňování ředitele vázané na zavedení inovací ve vzdělávání, méně pak na jiné předem stanovené cíle. Pokud zřizovatelé chtějí rychle prosadit změny v pedagogické oblasti školy, volí jako nástroj nejčastěji osobní rozhovor s ředitelem školy. Dalšími nástroji jsou instrukce členům školské rady, písemné nařízení, snížení či zvýšení finanční odměny pro ředitele, ale také ve výjimečných případech možnost odvolání ředitele z funkce, pokud zřizovateli dostatečně nevyhoví.

Jaké postupy a nástroje ovlivňování ze strany zřizovatelů škol v oblasti pedagogického směřování školy ředitelé vnímají a jaký vliv to má na jejich rozhodování?

Ředitelé vnímají nástroje používané zřizovateli uvedené výše s tím rozdílem, že jejich používání většinou vnímají méně často, než je uvádí sami zřizovatelé. Nejčastěji zmiňují osobní rozhovor se zřizovatelem, avšak podle většiny ředitelů zřizovatelé do pedagogické oblasti školy nezasahují. Pokud již zřizovatel nějaké požadavky vysloví, přiznává většina ředitelů, že v některých případech k názoru zřizovatele sice přihlíží, jde však o méně časté případy. Většinou tedy ředitelé tlaku zřizovatelů nepodléhají.

Jakým způsobem ovlivňuje změna ve vedení obce, jakožto zřizovatele školy, požadavky na pedagogické směřování školy?

Změna ve vedení obce má vliv na požadavky vůči škole přibližně v třetině případů. Dle ředitelů jde většinou o změny k lepšímu, třetina starostů přiznala, že oproti předchozímu vedení obce zpřísnili kontrolu školu, desetina jich školu kontroluje méně. V rámci rozhovorů se starosty a řediteli vyplynulo, že kompetence mají většinou jasně rozdělené a starostové se příliš do pedagogické oblasti školy nepletou.

Vliv zřizovatelů na pedagogické směřování školy je uplatňován pouze v dílčích oblastech, kompetence, které přísluší zřizovateli a řediteli školy jsou oběma skupinám dobře známé.

Zřizovatelé ve většině případů nechávají rozhodovací kompetenci na ředitelích škol, pokud chtějí prosadit nějaké změny, volí nejčastěji osobní rozhovor s ředitelem. Oblastmi, do kterých zřizovatelé zasahují nejčastěji, jsou tvorba vize školy a tvorba školního vzdělávacího programu, do dalších oblastí, jako je hodnocení zaměstnanců, delegování rolí nebo zavádění inovací zasahují pouze výjimečně. Podstatným zjištěním je fakt, že ředitelé ve většině případů tlaku zřizovatelů nepodléhají, byť v dílčích oblastech to přiznávají. Změna ve vedení obce má na požadavky vůči škole vliv přibližně v třetině případů. Zjištěna byla šedesátiprocentní míra shody v odpovědích na totožné otázky mezi řediteli a zřizovateli, hodnotit, zda je to málo či moc, je nad rámec prostoru této práce.

Výsledky práce poměrně detailně objasňují oblast vztahů mezi řediteli škol a zřizovateli a především způsoby, kterými zřizovatelé zasahují do řízení školy v pedagogické oblasti. Tato zjištění jsou přínosná pro teorii oboru management vzdělávání, neboť mohou pomoci lépe pochopit vzájemný vztah zřizovatelů a ředitelů, příp. ujasnit pohled těchto subjektů na pravomoci, které jim náleží a také na oblasti, které se zřizovatelé snaží ovlivňovat. Současně jsou výsledky přínosem i pro tvůrce vzdělávací politiky, neboť z nich mohou vycházet při případných změnách předpisů, upravujících organizaci školního vzdělávání. Práce může být také výchozím bodem pro další výzkum, který by se podrobněji zaměřil na znalosti zřizovatelů v pedagogické oblasti a možnosti jejich rozvoje.

Seznam použitých informačních zdrojů

Adresář škol a školských zařízení. *Olomoucký kraj* [online]. Olomouc: Krajský úřad Olomouckého kraje, 2018 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.kr-olomoucky.cz/adresar-skol-a-skolskych-zarizeni-cl-276.html>

Autonomie škol v Evropě: politická a realizační opatření. Brussels: Eurydice, c2008. ISBN 978-92-79-08822-3.

BEGLEY, Paul Thomas a Olof JOHANSSON. *The ethical dimensions of school leadership [electronic resource] / edited by Paul T. Begley and Olof Johansson*. 2003. ISBN 1402011598.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 9788024601397.

EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Fraus, 2006. *Moderní pedagogika v teorii a praxi*. ISBN 80-7238-583-6.

EGER, Ludvík. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma, 2002. ISBN 80-903225-6-5.

FALTÝSEK, Pavel, Roman KŘIVÁNEK, Ladislava ŠLAJCHOVÁ a Václav TROJAN. *Mezinárodní šetření TALIS 2013*. Praha: Česká školní inspekce, 2015. ISBN 978-80-88087-03-8.

FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.

HANUSHEK, Eric A., Susanne LINK a Ludger WOESSMANN. Does school autonomy make sense everywhere? Panel estimates from PISA. *Journal of Development Economics* [online]. 2013. 212-232 [cit. 2017-12-17]. DOI: 10.1016/j.jdeveco.2012.08.002. ISSN 03043878.

HAYNES, Norris M., Sousan ARAFEH a Cynthia MCDANIELS. *Educational leadership: perspectives on preparation and practice / edited by Norris M. Haynes, Sousan Arafeh, and Cynthia McDaniels*. 2015. ISBN 9780761864738.

KALOUS, Jaroslav a Arnošt VESELÝ, ed. *Teorie a nástroje vzdělávací politiky*. Praha: Karolinum, 2006a. ISBN 80-246-1260-7.

KALOUS, Jaroslav a Arnošt VESELÝ, ed. *Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu*. Praha: Karolinum, 2006b. ISBN 80-246-1261-5.

KOVAČ, Vesna, Ksenija Rukavina KOVAČEVIĆ a Branko RAFAJAC. Efficient School Management at the Local Level. *Croatian Journal Educational / Hrvatski Casopis za Odgoj I Obrazovanje* [online]. 2017, **19**(1), 175-207 [cit. 2017-12-17]. DOI: 10.15516/cje.v19i1.2214. ISSN 18485189.

KUČEROVÁ, Silvie R., Jan D. Bláha, Zuzana Pavlasová. 2015. „Malé venkovské školy na trhu se základním vzděláváním: Jejich působnost a marketing na příkladu Turnovska.“ *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* 51 (4): 607-636, <https://doi.org/10.13060/00380288.2015.51.4.209>

KUCHAŘ, Filip. Jako kočka a pes – otevřeně o vztazích zřizovatele a ředitele při řízení školské politiky. In *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi*. Praha: Raabe, 2014. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-168-7.

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3578-992.

MAZÁČOVÁ, Nataša. *Vybrané pedagogické inovace v současné škole: studijní text pro distanční studium*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2008. ISBN 978-80-7290-373-3.

MŠMT. *Genderová problematika zaměstnanců ve školství* [online]. Praha: MŠMT, c2013-2017 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/genderova-problematika-zamestnancu-ve-skolstvi>

MŠMT. *Hodnocení školy a školského zařízení prováděné zřizovatelem podle ust. § 12 odst. 5 školského zákona* [online]. Praha: MŠMT, c2013-2017 [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/hodnoceni-skoly-a-skolskeho-zarizeni-provadene-zrizovatelem>.

MŠMT. *Metodický výklad k odměňování* [online]. Praha: MŠMT, 2013 [cit. 2017-12-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/metodicky-vyklad-k-odmenovani-c-j-msmt-11705-2013-201>.

- MŠMT. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020*. Praha: MŠMT, 2014, 51 s. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_2020_web.pdf
- PEKÁRKOVÁ, Martina. Školská rada. *Řízení školy: odborný měsíčník pro ředitele škol*. Praha: ASPI Publishing, 2013, **10**(5), 36-37. ISSN 1214-8679.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3676-476.
- Počet obyvatel v obcích - k 1. 1. 2017. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2017 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112017>
- POL, Milan, Lenka HLOUŠKOVÁ, Bohumíra LAZAROVÁ, Petr NOVOTNÝ, Martin SEDLÁČEK. *Když se školy učí*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6130-9.
- POL, Milan, Lenka HLOUŠKOVÁ, Petr NOVOTNÝ a Martin SEDLÁČEK. Profesní dráha ředitelů základních škol: od fáze profesní jistoty k novým výzvám. *Studia paedagogica* [online]. 2010, **15**(1), 85-105 [cit. 2017-11-26]. ISSN 2336-4521. Dostupné z: www.phil.muni.cz/wupv/casopis.
- POL, Milan, Lenka HLOUŠKOVÁ, Petr NOVOTNÝ, Jiří ZOUNEK. K základům úspěchu v řízení škol – O práci ředitelů škol s vizí. *Studia paedagogica* [online]. 2003, 51(8), 87–102 [cit. 2017-12-17]. ISSN 1803-7437. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/385>.
- POL, Milan. *Škola v proměnách: The school in transformations*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.
- PONT, Beatriz, Deborah NUSCHE a Hunter MOORMAN. *Improving school leadership*. Volume 1, Policy and practice. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2008. ISBN 978-92-64-04467-8.
- PRŮCHA, Jan. *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-7178-999-4.

SEDLÁČEK, Martin. Pedagogické vedení školy v pojetí ředitelů základních škol. *Orbis scholae*. Praha: Pedagogická fakulta UK, 2011, 5(3), 27-42. ISSN 1802-4637.

TROJAN, Václav. Kompetence řídicích pracovníků. In *Management základních škol: praktické rady pro ředitele škol*. Praha: Raabe, 2012. ISBN 978-80-87553-43-5.

TROJAN. *Mezinárodní šetření TALIS 2013*. Praha: Česká školní inspekce, 2015. ISBN 978-80-88087-03-8.

TROJAN, Václav. Nebezpečná pozice – ředitel školy v České republice. In *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi*. Praha: Raabe, 2014. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-168-7.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

URBAN, Jan. Jak v praxi uplatňovat leadership. In *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi*. Praha: Raabe, 2014. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-168-7.

VALENTA, Jiří. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. Olomouc: ANAG, 2013. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-760-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VESELÁ, Zdeňka. Manažerské nástroje ředitele k úspěšnému vedení školy. In *Management základních škol: praktické rady pro ředitele škol*. Praha: Raabe, 2012. ISBN 978-80-87553-43-5.

ZICH, František a Ondřej ROUBAL. *Úvod do sociologického výzkumu*. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-093-7.

Právní normy (v platném znění k 31. 12. 2017)

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecním zřízení)

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

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

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

Seznam zkratk

aj. – a jiné

č. – číslo

např. – například

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

příp. - případně

resp. - respektive

Sb. – sbírky

ŠVP – školní vzdělávací program

tj. – to jest

zejm. – zejména

Seznam příloh

Příloha 1 - rozhovor s ředitelem 1	91
Příloha 2 - rozhovor s ředitelem 2	93
Příloha 3 - rozhovor se starostou 1	95
Příloha 4 - rozhovor se starostou 2	97
Příloha 5 - dotazník pro zřizovatele.....	99
Příloha 6 - dotazník pro ředitele	107

Seznam tabulek

Tabulka 1 - pohlaví respondentů - ředitelé.....	42
Tabulka 2 - věk respondentů - ředitelé	43
Tabulka 3 - doba ředitele ve funkci	43
Tabulka 4 - velikost školy	44
Tabulka 5 - pohlaví respondentů – zřizovatelé.....	44
Tabulka 6 - věk respondentů - zřizovatelé.....	45
Tabulka 7 - funkce zástupce zřizovatele.....	45
Tabulka 8 - délka ve funkci starosty (nebo osoby zodpovědné za školství)	46

Tabulka 9 - velikost obce.....	46
--------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1 - předložení koncepce – ředitelé	47
Graf 2 - předložení koncepce - zřizovatelé.....	47
Graf 3 - míra shody zřizovatelů a ředitelů - předložení koncepce.....	48
Graf 4- pravidelné hodnocení školy	48
Graf 5 - míra shody - hodnocení školy	49
Graf 6 - požadavky rodičů – ředitelé	50
Graf 7 - požadavky rodičů – zřizovatelé	51
Graf 8 - změna vedení obce - zřizovatelé	52
Graf 9 - změna vedení obce - ředitelé.....	52
Graf 10 - odměny pro ředitele	53
Graf 11 - míra shody - kritéria odměňování ředitele	55
Graf 12 - oblasti řízení školy konzultované se zřizovatelem – ředitelé.....	55
Graf 13 - oblasti řízení školy konzultované se zřizovatelem - zřizovatelé.....	56
Graf 14 - míra shody - oblasti konzultace řízení školy celkově	57
Graf 15 - míra shody - oblasti konzultace řízení školy jednotlivě.....	58
Graf 16 - vztah ředitele a zřizovatele.....	59
Graf 17 - míra shody - vztah ředitele a starosty	60
Graf 18 - ředitel v orgánech obce – ředitelé	60
Graf 19 - ředitel v orgánech obce – zřizovatelé	60
Graf 20 - znalosti zřizovatele v oblasti školství	61
Graf 21 - míra shody - znalosti zřizovatele v oblasti školství	62
Graf 22 - zasahování zřizovatele do pedagogického směřování školy.....	63
Graf 23 - míra shody - zásahy zřizovatele do pedagogické oblasti školy	64
Graf 24 - ovlivnění rozhodování ředitelů požadavky zřizovatele	64
Graf 25 - zasahování zřizovatele do delegování rolí ve škole.....	65
Graf 26 - Míra shody - delegování rolí ve škole.....	66
Graf 27 - nástroje zřizovatele k prosazování změn ve škole	67
Graf 28 - míra shody - nástroje zřizovatele k prosazení změn ve škole.....	68

Graf 29 - zavádění inovací - ředitelé	68
Graf 30 - zavádění inovací – zřizovatelé	69
Graf 31 - míra shody - zavádění inovací	70
Graf 32 - celková míra shody	70
Graf 33 - míra shody dle věku starostů obcí.....	71
Graf 34 - míra shody dle věku ředitelů škol	71
Graf 35 - míra shody dle počtu let starosty ve funkci	72
Graf 36 - míra shody dle počtu let ředitele ve funkci	72
Graf 37 - míra shody dle velikosti obce	73
Graf 38 - míra shody dle velikosti školy	73

Co je podle Vás nejdůležitější při výběru ředitele školy? Do jaké míry je podle Vás důležitá představa budoucího ředitele o směřování školy, jeho vize rozvoje školy?

Ředitel školy musí mít příslušné vzdělání v oboru, praxi, musí umět dobře komunikovat. Co se týče vize rozvoje školy, měla by být ve shodě s představami zřizovatele.

Které oblasti hodnocení školy jsou podle Vás nejdůležitější? Jak moc by měl zřizovatel kontrolovat fungování školy a na které oblasti by se měl zaměřit?

Nejdůležitější jsou zprávy české školní inspekce. Zřizovatel by měl kontrolovat hlavně hospodaření školy. Hospitace, tedy kontrola vzdělávání, je odpovědností školy.

Pokud mají rodiče požadavky na změny ve škole a přijdou s nimi za zřizovatelem, jak by měl postupovat? Měl by odkázat rodiče na Vás, nebo to s nimi řešit osobně?

Zřizovatel by měl věc posoudit spolu s ředitelem a najít přijatelné řešení. Nemůže rodičům říct, že ho to nezajímá.

Za co by podle Vás měly být řediteli školy udíleny finanční odměny? Co musí splnit, aby na ně měl nárok?

Naplněnost školy, aby škola nemusela na fungování školy doplácet. Také úspěchy žáků ve vzdělání, celkové klima školy, mimoškolní aktivity, různé akce, které škola dělá nad rámec svých povinností.

Jak hodnotíte Váš vztah se zřizovatelem? Jsou nějaké oblasti řízení školy, ve kterých máte odlišné názory? Které?

V našem případě je vztah konstruktivní, ve většině případů se shodneme. Odlišné názory máme třeba na priority oprav školy nebo nákup věcí pro školu.

Měli by podle Vás starostové, kteří zastupují zřizovatele školy, mít nějaké minimální vzdělání v oblasti školství? Projít například krátkým kurzem?

Nemusí, ale měli by mít představu o tom, co všechno ředitel zabezpečuje, za co odpovídá. Krátký kurz pro starosty je naprosto zbytečný, už dnes nestíhá své úkoly. Nevím, kdo ze starostů by se chtěl v této oblasti vzdělávat.

Jak se díváte na autonomii, nezávislost školy? Měla by být vyšší nebo nižší než současnosti? Měla by mít obec větší pravomoci vůči vlastní škole, kterou zřizuje? V kterých oblastech?

Škola je podle mě zcela závislá na zřizovateli, žádná autonomie neexistuje. Co zřizovatel povolí, dovolí, to se dělá. Větší pravomoci zřizovatel nepotřebuje, myslím, že jich má dostatek.

Pokud chcete zřizovatel zavést nějaké změny ve škole, jaké možnosti využívá? Jak to u Vás běžně "chodí"?

Osobní rozhovor, starosta si většinou prosadí svou.

Co je podle Vás nejdůležitější při výběru ředitele školy? Do jaké míry je podle Vás důležitá představa budoucího ředitele o směřování školy, jeho vize rozvoje školy?

Vize a směřování je důležité, ale musí vycházet ze znalosti podmínek a stávající úrovně školy. Čili když přichází nový ředitel ze zcela jiného prostředí, v dané škole nikdy nebyl, nemůže znát tuto školu a těžko může stanovit smysluplnou představu o jejím vývoji a směřování. Myslím, že je vždy nejlepší, když ředitel vyjde z pedagogického sboru školy.

Které oblasti hodnocení školy jsou podle Vás nejdůležitější? Jak moc by měl zřizovatel kontrolovat fungování školy a na které oblasti by se měl zaměřit?

Důležitá je atmosféra tzv. klima školy - jak se zde děti i dospělí cítí, zda je tu pohoda, dobré vztahy a snaha si vycházet vstřícně a navzájem si pomáhat (nejen učitelé žákům, ale i naopak). Zřizovatel by měl školu kontrolovat jen po stránce využívání financí, které škole sám poskytuje čili provozní finance. Měl by samozřejmě vědět, jaké je obecné povědomí o škole - spokojenost či nespokojenost rodičů a také zapojenost školy do života obce čili spolupráce se zřizovatelem na akcích a životě obce. Všechny další oblasti života školy by měly být výhradně v kompetenci ředitele - proto je pedagogem i manažerem.

Pokud mají rodiče požadavky na změny ve škole a přijdou s nimi za zřizovatelem, jak by měl postupovat? Měl by odkázat rodiče na Vás, nebo to s nimi řešit osobně?

Určitě by měl postoupit stížnosti, náměty ale i pochvaly na ředitele a na školu. Zřizovatel do toho nikdy nevidí tak moc, aby mohl kompetentně zasáhnout. Mohl by samozřejmě potom chtít vědět po řediteli, jak ten případ dopadl, zda ho opravdu řešil, případně jak. U nás se to ale nestává.

Za co by podle Vás měly být řediteli školy udíleny finanční odměny? Co musí splnit, aby na ně měl nárok?

Za reprezentaci školy na veřejnosti, za zapojení školy do obecního života, nikoli jen života ve vlastní školní bublině. Také za spolupráci se zřizovatelem, za celoroční manažerskou práci, řízení lidí, za efektivní využívání financí, tedy vyrovnaný rozpočet či kladný hospodářský výsledek.

Jak hodnotíte Váš vztah se zřizovatelem? Jsou nějaké oblasti řízení školy, ve kterých máte odlišné názory? Které?

Máme dobrý vztah se zřizovatelem, zejména proto, že se nám do toho neplete, nechává řídit školu výhradně ředitelku, někdy předává podněty od rodičů.

Měli by podle Vás starostové, kteří zastupují zřizovatele školy, mít nějaké minimální vzdělání v oblasti školství? Projít například krátkým kurzem?

Určitě nemusí mít, měli by mít výhradně respekt a důvěru v ředitele, které si vyberou nebo si prověřit ty, které si nevybrali, ale pokud časem zjistí, že dobře pracují, že škola tzv. bezproblémově šlape, nechat je konat jejich práci. Je nesmysl snažit se vnořit se jen částečně, nějakým školením nebo kurzem, do tak složité oblasti, jako je školství.

Jak se díváte na autonomii, nezávislost školy? Měla by být vyšší nebo nižší než současnosti? Měla by mít obec větší pravomoci vůči vlastní škole, kterou zřizuje? V kterých oblastech?

Myslím, že zrovna tak, jak je to nastaveno v naší obci, je akorát. Víím, že ve spoustě škol starostové mnohem více zasahují do chodu škol a mají požadavky na ředitele. Ale zřizovatel by měl být skutečně jen zřizovatelem, poskytovat finance a využívat školu pro život obce v úměrné míře. Rozhodně by si neměl hrát na zaměstnavatele, kterým není. Ne nadarmo je ředitel statutárním orgánem.

Pokud chcete zřizovatel zavést nějaké změny ve škole, jaké možnosti využívá? Jak to u Vás běžně "chodí"?

U nás zřizovatel žádné změny nezavádí, maximálně vyjádří názor, jestli bychom něco nechtěli zavést nebo změnit, ale nikdy nepodniká kroky k žádným změnám.

Co je pro Vás nejdůležitější při výběru ředitele školy? Do jaké míry je pro Vás důležitá představa budoucího ředitele o směřování školy, jeho vize rozvoje školy?

Stejného ředitele školy máme v obci už téměř dvě desetiletí, takže jsem to zatím nikdy nemusel řešit. Myslím, že škola u nás funguje dobře, takže kdybych musel vybírat nového ředitele, chtěl bych někoho, s kým si budu rozumět a kdo by pokračoval v tom, jak škola funguje nyní. Ale jak říkám, zatím jsem to řešit nemusel.

Na co se zaměřujete při hodnocení školy, které oblasti jsou nejdůležitější? Jak moc kontrolujete fungování školy?

Pro mě je podstatné, že škola funguje bez problémů. Co musím řešit, jsou samozřejmě finance, ať už do investic, nebo do provozu školy. Kdyby klesl počet dětí ve škole, máme problém, museli bychom provoz dotovat. Naštěstí se nám tady teď rodí hodně dětí, takže snad školu udržíme. Do toho, jak se ve škole učí, se nepletu, vím, že rodiče jsou se školou spokojeni, takže není důvod nic měnit.

Pokud mají rodiče požadavky na změny ve škole a přijdou s nimi za Vámi, jak to řešíte?

Jak už jsem řekl, rodiče jsou podle mě se školou spokojeni, nezažil jsem, že bych musel řešit nějakou stížnost rodičů. Myslím, pokud někdo potřebuje něco řešit, může kdykoliv přijít za ředitelem.

V jakých případech si ředitel školy zaslouží finanční odměny? A naopak – co by Vás vedlo k tomu, abyste odměnu neudělil?

Odměny řediteli moc nedáváme, maximálně jednou za rok a schvaluje to Rada obce. Nemáme stanovená kritéria, je to spíš o tom, jestli najdeme na konci roku peníze a můžeme řediteli trochu přilepšit.

Jak hodnotíte Váš vztah s ředitelem? Jsou nějaké oblasti řízení školy, ve kterých máte odlišné názory? Které?

Myslím, že spolupracujeme na profesionální úrovni, samozřejmě, že po těch letech, co se známe, už víme, co může jeden od druhého očekávat. Nyní je navíc ředitel i v našem

zastupitelstvu, takže spolupracujeme i v rámci obce. Do řízení školu mu nemluví, je to jeho odpovědnost, já řeším hlavně finance.

Měli by podle Vás starostové, kteří zastupují zřizovatele školy, mít nějaké minimální vzdělání v oblasti školství? Projít například krátkým kurzem? Pomohlo by Vám to při Vaší práci?

Nemyslím si, že by starostové museli mít vzdělání ve školství. Těch věcí, které musí starosta řešit, je spousta, myslím, že nějaký kurz by ho akorát zdržoval. Důležité je, aby měl důvěru v ředitele školy, ten je tím, kdo školu řídí. Obec by ho měla podporovat.

Jak se díváte na autonomii, nezávislost školy? Měla by být vyšší nebo nižší než současnosti? Měla by mít obec větší pravomoci vůči vlastní škole, kterou zřizuje? V kterých oblastech?

Myslím, že je to nastavené dobře, moc bych to neměnil. Teď každý ví, co má dělat.

Pokud chcete zavést nějaké změny ve škole, jaké možnosti využíváte? Je pro Vás snadné nebo složité docílit změn?

Do chodu školy moc nezasahuju, pokud potřebujeme něco s ředitelem probrat, není to problém, škola je hned vedle obecního úřadu, když je něco potřeba řešit, stačí za ředitelem kdykoliv zajít. Ale kromě investic si moc nevzpomínám, že bych musel něco se školou řešit.

Co je pro Vás nejdůležitější při výběru ředitele školy? Do jaké míry je pro Vás důležitá představa budoucího ředitele o směřování školy, jeho vize rozvoje školy?

Při výběru ředitele se hodnotí kvalifikační předpoklady a za velice důležité považuji schopnost vést kolektiv, řešit konfliktní situace a osobnost kandidáta. Představa budoucího směřování školy a vize rozvoje školy musí být při výběru ředitele nejdůležitějším kritériem.

Na co se zaměřujete při hodnocení školy, které oblasti jsou nejdůležitější? Jak moc kontrolujete fungování školy?

Školu každoročně hodnotíme na základě předložení výroční zprávy komplexně. Velice důležité je bezchybné hospodaření s poskytnutými finančními prostředky. Kontrolu fungování školy zabezpečuje odbor školství městského úřadu.

Pokud mají rodiče požadavky na změny ve škole a přijdou s nimi za Vámi, jak to řešíte?

Požadavky rodičů řeší vedení školy. Pokud by někdo z rodičů s nějakými požadavky přišel přímo za mnou, řešil bych to s vedením školy.

V jakých případech si ředitelka školy zaslouží finanční odměny? A naopak – co by Vás vedlo k tomu, abyste odměnu neudělil?

Návrh na odměnu ředitelce předkládá odbor školství a schvaluje ji Rada města na základě zdůvodnění poskytnutí odměny. Aby odměna nebyla udělena, musel by k tomu být nějaký závažný důvod.

Jak hodnotíte Váš vztah s paní ředitelkou? Jsou nějaké oblasti řízení školy, ve kterých máte odlišné názory? Které?

S paní ředitelkou spolupracuji bez problémů, k jejímu řízení školy nemám žádné připomínky.

Měli by podle Vás starostové, kteří zastupují zřizovatele školy, mít nějaké minimální vzdělání v oblasti školství? Projít například krátkým kurzem? Pomohlo by Vám to při Vaší práci?

Minimální znalosti v oblasti školství by byly pro každého starosty určitě výhodou, ale není to jen školství.

Jak se díváte na autonomii, nezávislost školy? Měla by být vyšší nebo nižší než současnosti? Měla by mít obec větší pravomoci vůči vlastní škole, kterou zřizuje? V kterých oblastech?

Škola je samostatný právní subjekt a pravomoci obce vůči škole považuji za dostatečné. Obec by určitě neměla zasahovat do vzdělávacího procesu.

Pokud chcete zavést nějaké změny ve škole, jaké možnosti využíváte? Je pro Vás snadné nebo složité docílit změn?

Naší snahou je vytvářet dobré podmínky škole, aby mohla zajistit kvalitní výuku. Jedná se především o modernizaci vybavení učeben. Zde bez vzájemné spolupráce by to nebylo pro školu řešitelné. Škola se určitě takovým změnám nebrání, ale je to bohužel limitováno finančními možnostmi.

Studie u zřizovatelů škol v Olomouckém kraji

Vážená paní starostko, vážený pane starosto,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku pro potřeby mé diplomové práce, zabývající se vztahy mezi zřizovateli a řediteli základních škol. Přestože studuji v Praze, je výzkum zaměřen na Olomoucký kraj, odkud pocházím a který je často mezi výzkumníky opomíjen. Vyplnění dotazníku Vám zabere pouze několik minut a je zcela anonymní. V případě, že osobou odpovědnou za oblast školství ve Vaší obci nejste přímo Vy, prosím předejte dotazník příslušné osobě. Případné dotazy a připomínky můžete zasílat na e-mail vojta.bily@centrum.cz.

Děkuji Vám za čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Vojtěch Bílý, Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy

1. Požadovali jste při konkurzu na ředitele školy předložení koncepce rozvoje školy?

Ano

Ne

2. Provádíte pravidelné hodnocení vámi zřizované školy?

Ne

Ano, 1x ročně

Ano, 2x ročně

Ano, 3x a více ročně

3. Požadavky na změny v pedagogické oblasti školy vzešlé od rodičů:

- Řeším sám, ředitele/ku informuji o změnách, které má přijmout
- Řeším ve spolupráci s ředitelem/kou, rozhodnutí nechávám na něm/ní
- Řeším skrze zástupce ve školské radě
- Neřeším, nezabývám se těmito požadavky
- Jiné...

4. Změnily se nějak požadavky na vámi zřizovanou školu po Vašem nástupu do funkce? (v porovnání s předchozím vedením obce)

- Ano, školu více kontroluji
- Ano, školu kontroluji méně, nechávám jí více autonomie
- Nezměnily
- Jiná...

5. Dle jakých kritérií rozhodujete o odměnách pro ředitele/ku Vaší školy? (označte všechny platné odpovědi)

- Předem stanovené cíle pro dané období
- Bezproblémový chod školy
- Zavádění inovací
- Pravidelné hodnocení školy

Nevím

Odměny neuděluji

Jiné...

6. Označte, jak často vyžadujete u uvedených oblastí řízení školy, aby ji ředitel/ka s Vámi konzultoval/a.

	vždy	v polovině případů	výjimečně	nikdy
Vize školy, její směřování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tvorba školního vzdělávacího programu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavádění inovací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financování školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řešení stížností rodičů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zprávy České školní inspekce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegování rolí ve škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výběr zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení a odměňování zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jak hodnotíte Váš vztah s ředitelem/kou vámi zřizované školy?

- Čistě profesionální
- Přátelský
- Máme příbuzenský vztah
- Jiné...

8. Je ředitel/ka vámi zřizované školy v nějakých volených orgánech obce?

- Ano, je členem zastupitelstva
- Ano, je členem rady obce
- Byl/a v minulosti
- Ne
- Jiné...

9. Jaké máte, jakožto zástupce zřizovatele školy, odborné znalosti pro rozhodování v oblasti školství?

- Obsáhlé, školství nadstandardně dobře rozumím
- Průměrné, dostačující pro rozhodování v zásadních otázkách
- Spíše podprůměrné, školství příliš nerozumím
- Nedostatečné
- Jiné...

10. Zasaňujete nĚjakým způsobem do pedagogického smĚřování školy?

- Ne, pedagogické otázky nechávám pouze na řediteli/ce
- Ano, ale pouze skrze zástupce ve školské radĚ
- Ano, osobně sdĚluji řediteli/ce své představy o pedagogickém smĚřování školy
- Jiné...

11. Zasáhl/a jste někdy do delegování rolí ve škole, do volby zástupců ředitele apod.?

- Ne
- Ano, ale podnět vzešel ze školy
- Ano, řediteli/ce jsem dal/a podnět, ale konečné rozhodnutí bylo na něm/ní
- Ano, řediteli/ce jsem to nařídil/a
- Jiné...

12. Které z uvedených nástrojů využíváte, pokud chcete prosadit změny v pedagogické oblasti vámi zřizované školy? (označte všechny platné odpovědi)

- Osobní rozhovor s ředitelem/kou
- Písenné doporučení, nařízení
- Instrukce členům školské rady
- Zvýšení či snížení finanční odměny pro ředitele/ku

Odvolání ředitele/ky z funkce

Žádné

Jiné...

13. Jaké inovace zavedla vámi zřizovaná škola? Označte, kdo byl hlavním iniciátorem.

	škola	zřizovatel	rodiče	jiný
Zavedení alternativní výuky (např. montessori, waldorf)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Využívání tabletů ve výuce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dotykové/SMART tabule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektová výuka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Jste

Žena

Muž

15. Do které věkové skupiny patříte?

Do 30 let

31 - 40 let

- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- 61 let a více

16. Jaká je Vaše funkce?

- Starosta/ka
- Místostarosta/ka
- Radní nebo zastupitel/ka zodpovědný/á za školství
- Jiná...

17. Jak dlouho jste ve funkci osoby zodpovědné za školství (starosta, místostarosta, odpovědný radní aj.)?

- Do 4 let
- 5 - 8 let
- 8 - 12 let
- 12 - 16 let
- Déle než 16 let

18. Jaká je velikost Vaší obce?

- Do 200 obyvatel
- 201 - 500 obyvatel

501 - 1000 obyvatel

1001 - 2000 obyvatel

Více než 2000 obyvatel (doplňte přibližný počet)

19. Pokud máte jakékoliv připomínky či doplnění k dotazníku, můžete tak učinit na tomto místě.

Studie u ředitelů škol v Olomouckém kraji

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku pro potřeby mé diplomové práce, zabývající se vztahy mezi zřizovateli a řediteli základních škol. Přestože studuji v Praze, je výzkum zaměřen na Olomoucký kraj, odkud pocházím a který je často mezi výzkumníky opomíjen. Vyplnění dotazníku Vám zabere pouze několik minut a je zcela anonymní. Případné dotazy a připomínky můžete zasílat na e-mail vojta.bily@centrum.cz.

Děkuji Vám za čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Vojtěch Bílý, Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy

1. Požadoval po vás zřizovatel při konkurzu na ředitele školy předložení koncepce rozvoje školy?

Ano

Ne

2. Provádí zřizovatel pravidelné hodnocení Vaší školy?

Ne

Ano, 1x ročně

Ano, 2x ročně

Ano, 3x a více ročně

3. Požadavky na změny v pedagogické oblasti vzešlé od rodičů:

- Řeším sám
- Řeším ve spolupráci s kolegy ve škole
- Řeším ve spolupráci se zřizovatelem
- Neřeším, nezabývám se těmito požadavky
- Jiné...

4. Změnily se nějak požadavky na školu ze strany zřizovatele po změně ve vedení obce (po volbách, při změně starosty apod.)?

- Ano, změnilo se k lepšímu
- Ano, ale změnilo se k horšímu
- Nezměnilo
- Změnu ve vedení obce jsem ve funkci ředitele/ky nezažil/a

5. Dle jakých kritérií rozhoduje zřizovatel o odměnách pro Vás, jakožto ředitele/ku školy? (označte všechny platné odpovědi)

- Předem stanovené cíle pro dané období
- Bezproblémový chod školy
- Zavádění inovací
- Pravidelné hodnocení školy
- Nevím

Odměny nedostávám

Jiné...

6. Označte, jak často musíte uvedené oblasti řízení školy konzultovat se zřizovatelem.

	vždy	v polovině případů	výjimečně	nikdy
Vize školy, její směřování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tvorba školního vzdělávacího programu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavádění inovací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financování školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řešení stížností rodičů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zprávy České školní inspekce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegování rolí ve škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výběr zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení a odměňování zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jak hodnotíte Váš vztah se zástupcem zřizovatele, odpovědným za oblast školství (starosta, místostarosta, odpovědný radní aj.)?

- Čistě profesionální
- Přátelský
- Máme příbuzenský vztah
- Jiné...

8. Jste v nějakých volených orgánech obce, která je zřizovatelem Vaší školy?

- Ano, jsem členem zastupitelstva
- Ano, jsem členem rady obce
- Byl jsem v minulosti
- Ne
- Jiné...

9. Jaké má, podle Vás, zástupce zřizovatele (starosta, pověřený radní) Vaší školy odborné znalosti pro rozhodování v oblasti školství?

- Obsáhlé, školství nadstandardně dobře rozumí
- Průměrné, dostačující pro rozhodování v zásadních otázkách
- Podprůměrné, školství příliš nerozumí
- Zcela nedostatečné

Jiné...

10. Má zřizovatel snahu zasahovat do pedagogického směřování školy?

Ne, pedagogické otázky nechává pouze na mě

Ano, ale pouze skrze své zástupce ve školské radě

Ano, odpovědná osoba (starosta, pověřený radní) mi osobně sděluje své představy o pedagogickém směřování školy

Jiné...

11. Požadavky na změny v pedagogické oblasti školy vzešlé od zřizovatele ovlivňují Vaše rozhodování:

Vždy

Přibližně v polovině případů

Výjimečně

Nikdy

12. Zasáhl někdy zřizovatel do delegování rolí ve škole, do volby vašich zástupců, apod.?

Ne

Ano, ale podnět vycházel ze školy, se zřizovatelem se konzultoval

Ano, podnět vycházel přímo od zřizovatele, ale konečné rozhodnutí bylo na mně

Ano, zřizovatel to direktivně nařídil

Jiné...

13. Které z uvedených nástrojů využívá zřizovatel, pokud chce prosadit změny v pedagogické oblasti Vaší školy? (označte všechny platné odpovědi)

- Osobní rozhovor s ředitelem/kou
- Písemné doporučení, nařízení
- Instrukce členům školské rady
- Zvýšení či snížení finanční odměny pro ředitele/ku
- Odvolání ředitele z funkce
- Žádné
- Jiné...

14. Jaké inovace jste zavedli ve škole? Označte, kdo byl hlavním iniciátorem.

	škola	zřizovatel	rodiče	jiný
Zavedení alternativní výuky (např. montessori, waldorf)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Využívání tabletů ve výuce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dotykové/SMART tabule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektová výuka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jiné

15. Jste

Žena

Muž

16. Do které věkové skupiny patříte?

Do 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

51 - 60 let

61 let a více

17. Jak dlouho jste ve funkci ředitele/ky školy?

Do 4 let

5 - 8 let

8 - 12 let

12 - 16 let

Déle než 16 let

18. Jaká je velikost Vaší školy?

- Do 50 žáků
- 51 - 100 žáků
- 101 - 200 žáků
- 201 - 400 žáků
- Více než 400 žáků (doplňte počet)

19. Pokud máte jakékoliv připomínky či doplnění k dotazníku, můžete tak učinit na tomto místě.